



Дмитрий Львович Медведев

Черчилль: быть лидером

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6371224

*Дмитрий Медведев. Черчилль: быть лидером: РИПОЛ классик; Москва; 2013
ISBN 978-5-386-05293-5*

Аннотация

Управленческая карьера Уинстона Спенсера Черчилля продлилась более полувека, число возглавляемых им министерств и ведомств превысило отметку десять, а его руководство правительством Великобритании пришлось на тяжелейшие моменты истории. Став одним из самых известных руководителей эпохи, Черчилль много размышлял о природе лидерства и о тех механизмах, которые позволяют вдохновлять людей, вести их за собой. Результаты подобных размышлений нашли отражение в этой книге.

Содержание

Часть I	4
Глава 1. Сила письменного слова	7
Мастер письменных коммуникаций	7
Нисходящие коммуникации	12
Восходящие коммуникации	15
Горизонтальные коммуникации	19
Эффективность письменных коммуникаций	23
Глава 2. Личные встречи	31
Невербальные коммуникации	31
На другой стороне Ла-Манша	32
Визит из Нового Света	34
Встречи с президентом	38
Ночь со Сталиным	43
Саммиты	47
Глава 3. Публичные выступления	51
Значение публичных выступлений	51
Тщательная подготовка	55
Концентрация на идеях	59
«Хорошее начало»	61
Использование метафор	64
Юмор	67
Мнемонические техники или чтение по запискам?	70
Дикция, мимика и жесты	73
Стилистика	75
Правильные слова	76
Памятные фразы	79
Глава 4. Неформальные коммуникации	82
Разновидности неформальных коммуникаций	82
Рабочие связи	83
Личные связи	89
Конец ознакомительного фрагмента.	91

Дмитрий Медведев

Черчилль: быть лидером

Часть I

Коммуникации

- Сила письменного слова
-
- Личные встречи
-
- Публичные выступления
-
- Неформальные коммуникации
-
- Антикризисные коммуникации

В последние десятилетия все большей популярностью среди специалистов, занимающихся исследованием и совершенствованием систем управления, пользуются вопросы лидерства. Чего стоит хотя бы тот факт, что количество книг по этой тематике, ежегодно публикуемых множеством издательств в различных уголках планеты, уже измеряется тысячами. Однако, несмотря на то что к лидерству приковано внимание множества глаз, а анализом этого явления занимаются крупнейшие ученые ведущих университетов и научных центров, по-прежнему остаются вопросы, требующие освещения.

К примеру, что следует понимать под «лидерством»? Современные специалисты дают свыше 350 определений этого термина. Среди них есть и такая точка зрения, что лидерство – это «наиболее очевидный и наименее понятный феномен на земле»¹.

Не менее интересен и другой вопрос – как связаны между собой лидерство и менеджмент? Ведущий специалист в области лидерства, профессор кафедры лидерства им. Коносуке Мацуситы Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер, считает лидерство и менеджмент «отдельными, дополняющими друг друга системами действия». По его мнению, «каждая из представленных систем имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности». Причем для успеха в современном, быстроменяющемся мире «необходимо освоить обе»².

Уинстону Черчиллю принадлежат строки, отражающие его понимание лидерства и роли лидера в критические моменты истории: «Ноша и бремя всех решений лежали на нем. Он находился на вершине, где все проблемы были сведены к „да“ или „нет“, где события превосходят человеческие возможности, где все выглядит непостижимо, загадочно и непроницаемо. Он должен был давать ответы. Он должен был стать стрелкой компаса. Воевать или нет? Наступать или отступать? Идти вправо или влево? Уйти или остаться. Таким выглядело его поле сражения»³. Без условно, размышления Черчилля относительно лидерства не ограничиваются этими словами, посвященными последнему российскому императору Николаю II. Будучи управленцем с более чем полувековым стажем, Черчилль неоднократно возвращался к вопросу о лидерстве и, анализируя опыт великих предшественников, пытался опре-

¹ Дафт Р. Л. Уроки лидерства. – С. 19.

² Коттер Дж. П. Истинная роль лидера / Лидерство. – С. 49.

³ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. III. – Pt. 1. – P. 224 – 225.

делить, что составляет основу эффективного руководства, умения вести за собой людей. Именно этим его размышлениям и анализу его поступков посвящена эта книга.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Увлеченность работой является одним из фундаментальных понятий «сурового участия» и эффективного лидерства.

В первой части нашего исследования мы остановимся на одной из составляющих, которая, по мнению профессора менеджмента Университета Южного Колорадо доктора Ричарда Эйзенберга, является ключевой в теории лидерства. Речь идет об эффективных коммуникациях⁴. Большинство ученых сходятся во мнении, что основу лидерства составляет влияние на окружающих. И в этом случае коммуникации действительно играют огромную роль, поскольку без налаживания взаимодействия с окружающими не может быть ни влияния, ни, как следствие, настоящего лидерства.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Большинство ученых сходятся во мнении, что основу лидерства составляет влияние на окружающих. И в этом случае коммуникации действительно играют огромную роль, поскольку без налаживания взаимодействия с окружающими не может быть настоящего лидерства.

Неудивительно, что, исследуя вопрос, на что успешные руководители тратят свое время, профессор управленческих исследований Генри Минцберг обнаружил, что почти 80 % рабочего времени занимает общение с сотрудниками⁵. Согласно другим исследованиям, почти три четверти руководителей считают проблемы с коммуникациями основным препятствием повышения эффективности своей деятельности⁶.

Основным элементом в процессе коммуникаций является канал, по которому информация поступает от отправителя к получателю. Примерами коммуникационных каналов могут служить:

- официальные письма и меморандумы;
- служебные и докладные записки;
- презентации и выступления;
- аудио- и видеоконференции;
- а также беседы по телефону и личное общение лицом к лицу.

Каждый канал характеризуется емкостью, которая определяет объем передаваемой информации. Нетрудно заметить, что при непосредственном общении с глазу на глаз, когда задействованы мимика и интонации, объем передаваемой информации гораздо больше, чем при подготовке служебной записки. Выбор коммуникационного канала определяется в каждой конкретной ситуации в зависимости от той информации, которую отправитель хочет передать, а также от результата, к которому он стремится.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Выбор коммуникационного канала определяется в каждой конкретной ситуации в зависимости от той информации, которую отправитель хочет передать, а также от результата, к которому он стремится.

Ниже мы подробно остановимся на основных видах коммуникационных каналов — письменных коммуникациях, встречах лицом к лицу, публичных выступлениях. Рассмотрим их особенности и то, как Черчилль использовал их в своей управленческой деятельности.

⁴ См.: *Humes J. C. Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln.* — P. 45.

⁵ *Минцберг Г. Профессия — менеджер: мифы и реальность / Лидерство.* — С. 16.

⁶ *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.* — С. 169.

Также мы отметим, какую роль в жизни британского политика играли неформальные коммуникации. И наконец, мы попытаемся определить, какие секреты современные лидеры могут извлечь из опыта сэра Уинстона для налаживания эффективных коммуникаций в кризисных ситуациях, которые занимают все больше места в современной быстроменяющейся и турбулентной среде.

Глава 1. Сила письменного слова

Мастер письменных коммуникаций

Понимание личности Черчилля, его поступков и методов управления будет не полным, если при анализе биографии выдающегося британского политика не обратить внимания на один существенный факт – великолепное владение родным языком, который он считал «одним из самых великих источников вдохновения и силы», полагая также, что «в мире не существует больше предмета, обладающего столь изобильной и живительной властью»⁷.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Понимание личности Черчилля, его поступков и методов управления будет не полным, если при анализе биографии выдающегося британского политика не обратить внимания на один существенный факт – великолепное владение родным языком.

В середине жизни Черчилль с небольшой долей иронии вспоминал, как впервые проникся структурой и особенностями английского языка. На страницах своих мемуаров «Моя ранняя жизнь» он признался, что из-за скромных академических успехов в частной привилегированной школе Хэрроу (в стенах которой в свое время учился бунтарь британской поэзии барон Джордж Гордон Байрон) его считали неспособным к другим языкам, кроме английского.

«Обязанность учить самых тупых учеников не самому уважаемому предмету – умению писать на английском языке – была возложена на мистера Сомервелла, – вспоминает Черчилль, – замечательнейшего человека, перед которым я в неоплатном долгу»⁸.

Роберт Сомервелл (1851 – 1933) предпочитал обучать своих воспитанников по собственной методике⁹.

«Он брал достаточно длинное предложение и разбивал его на составные части, используя при этом чернила разного цвета: черные, красные, синие и зеленые, – описывал его систему самый известный ученик. – Подлежащее, сказуемое, дополнение; придаточные и условные предложения, соединительные и разделительные союзы! У каждого был свой цвет, своя группа. Это напоминало натаскивание, и мы занимались этим чуть ли не ежедневно. Поскольку я оставался в третьей группе четвертого класса в три раза дольше, чем кто-либо еще, я проделывал все это в три раза больше. В результате я выучил разбор предложений в совершенстве. Благодаря этим занятиям основная структура обычного британского предложения, штука, кстати, весьма благородная, вошла в мою плоть и кровь».

Черчилль считал, что «все молодые люди должны изучать английский язык. Особенно умные могут продолжать совершенствоваться в латинском для почета и в греческом для удовольствия. Но единственное, за что бы я их порол, так это за незнание английского языка. Причем здорово порол бы»¹⁰.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Великими узами человечества является язык.

Слова – единственное, что остается навеки».

Выступая в феврале 1908 года перед членами лондонского Клуба авторов, Черчилль вновь обратит внимание на благородство английского языка:

⁷ См.: Медведев Д. Л. Черчилль: частная жизнь. – С. 48.

⁸ Churchill W. S. My Early Life. – P. 16 – 17.

⁹ Fletcher G. J. Spencer Churchill at Harrow School. 1888 – 1892. Part 1 // *Finest Hour*. – № 133. – P. 32.

¹⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 17.

«Невозможно написать страницу, чтобы не испытать наслаждения от богатства, многообразия, подвижности и глубины нашего языка»¹¹.

Эти строки нисколько не принижают другие языки. Язык Пушкина и Достоевского, Толстого и Чехова, Пастернака и Бродского обладает не меньшим, а в некоторых случаях и большим «богатством, многообразием, подвижностью и глубиной». «Во дни сомнений, во дни тягостных раздумий о судьбах моей родины – ты один мне поддержка и опора, о великий, могучий, правдивый и свободный русский язык! <...> нельзя верить, чтобы такой язык не был дан великому народу!» – писал И. С. Тургенев в стихотворении «Русский язык» в июне 1882 года, – строки, которые успели стать крылатыми за прошедшие сто тридцать лет.

Любовь к родному языку открывает перед лидером огромные возможности. Прекрасное владение им позволяет не только грамотно выражать свои мысли, но и находить нужные слова в сложных ситуациях, акцентировать внимание на нюансах, правильно подбирать убедительные аргументы, повышая степень влияния в процессе коммуникаций.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Любовь к родному языку открывает перед лидером огромные возможности. Прекрасное владение им позволяет не только грамотно выражать свои мысли, но и находить нужные слова в сложных ситуациях, акцентировать внимание на нюансах, правильно подбирать убедительные аргументы, повышая степень влияния.

В понимании Черчилля письменное слово обладает огромной силой, которая не ограничивается одним лишь процессом коммуникаций, но и несет в себе общечеловеческое значение. Не случайно Библия, к которой британский политик часто обращался в тяжелые минуты своей жизни, начинается строкой: «Сначала было Слово».

«Великими узами человечества является язык. Слова – единственное, что остается навеки, – напишет Черчилль в мае 1938 года в одной из статей для *News of the World*. – Самые величественные сооружения или чудеса инженерной мысли обращаются в прах под воздействием Времени. Пирамиды крошатся, мосты рушатся, каналы засоряются, железнодорожные пути зарастают травой. Но слова, произнесенные две или три тысячи лет назад, остаются с нами и поныне. Представляя собой не реликвии прошлого, они сохраняют первоначальную жизненную силу»¹².

Черчилль станет достойным учеником Роберта Сомервелла. В четырнадцать лет он напишет детально проработанное эссе в стиле Джона Гилпина¹³ о царе Египта Рампсините – одном из героев рассказов Геродота, которые мистер Сомервелл любил читать ученикам. Это сочинение до сих пор хранится в архиве Хэрроу¹⁴.

«Я никогда не мог поверить, что встречу ученика, который в четырнадцать лет будет испытывать такой пиетет перед английским языком», – не скрывая своего удивления, признается мистер Сомервелл¹⁵.

Безупречное владение письменным словом будет сопровождать Черчилля на протяжении всей его профессиональной деятельности, сначала военного, а затем и государственного деятеля.

«Если я нахожу подходящие слова, помните, что я все время зарабатывал себе на жизнь пером и языком», – скажет он во время своего восьмидесятилетнего юбилея¹⁶¹⁷¹⁸.

¹¹ Выступление в лондонском Клубе авторов 17 февраля 1908 г. См.: *Langworth R. M. (ed.). Churchill by Himself*. – P. 51.

¹² Цит по: *Langworth R. M. (ed.). Op. cit.* – P. 54.

¹³ Гилпин, Джон – герой комической поэмы Уильяма Коупера «История Джона Гилпина». – *Примеч. автора*.

¹⁴ *Bingham E., Bingham H. Schooldays. Young Winston's Mr. Somervell // Finest Hour*. – № 86. – P. 21.

¹⁵ См.: *Montalbo T. Churchill: A Study in Oratory // Finest Hour*. – № 69. – P. 11.

¹⁶ Выступление 30 ноября 1954 г. в Вестминстер-холле; запись от 30 ноября 1954 г. См.: *Moran C. Churchill: Struggle for Survival*. – P. 337.

Черчилль не лукавил. Уже во время своей первой военной кампании на Кубе, куда молодой субалтерн в конце 1895 года отправился бороться с повстанцами, он стал описывать то, что с ним происходило. В частности, в *Daily Graphic* появились пять его статей общим объемом в шесть тысяч слов.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Безупречное владение письменным словом будет сопровождать Черчилля на протяжении всей его профессиональной деятельности.

Впоследствии Черчилль продолжил эту традицию. Принимая участие в колониальных кампаниях, он одинаково хорошо будет обращаться как с саблей (а если точнее – пистолетом или винтовкой), так и с пером. К примеру, подавление восстания племен патанов, бунервалов и мохмандов на северо-западной границе Индии в 1897 году будет сопровождаться публикацией статей в индийской газете *Pioneer* и лондонской *Daily Telegraph*. А после завершения кампании в свет выйдет первая книга – «История Малакандской полевой армии» (или, как ее называли злые языки лондонского общества, «Советы младшего офицера генералам»).

В 1898 году Черчилль примет участие в новом военном конфликте, на этот раз в подавлении народного восстания махдистов в Судане. Это событие он отметит публикацией двухтомного сочинения «Речная война». В своей второй книге, помимо описания военных баталий, Черчилль также уделит значительное внимание истории восстания и описанию событий пятнадцатилетней и более давности – приходу к власти в 1881 году Мухаммеда Ахмеда, зверскому убийству в январе 1885 года генерал-губернатора Судана Чарльза Джорджа Гордона, известного как Китайский Гордон, Гордон Хартумский и Гордон-паша.

«Речная война» на протяжении ста с лишним лет продолжает восхищать исследователей. Американский историк Пол Рейх из Университета Талса (штат Оклахома, США) сравнил это произведение с «Историей Пелопоннесской войны» великого греческого историка Фукидида.

«Замечательная работа Черчилля, так же как и „История“ Фукидида, написана в стиле эпической прозы, – отмечает Рейх. – Объектами описания становится Нил и люди, поселившиеся на его берегах, конфликт между исламом и современностью, причины, характер, а также сама история восстания Махди против господства египтян, сопротивление генерала Гордона, беспомощность либеральной политики Гладстона и, наконец, кампания по повторному захвату Судана под руководством сирдара сэра Герберта Китченера. Все эти события представляют Черчиллю столько же места для творчества, как и Пелопоннесская война Фукидиду. И Черчилль смело пользуется им, рассуждая о моральной ответственности, с которой связана любая власть, он изучает отношения между прошлым и современностью, между варварством и мужеством, между современной наукой и меняющимся характером ведения боевых действий»¹⁷.

С публикацией «Речной войны» Черчилль не только не останавливается на достигнутом. Он начинает получать все больше удовольствия от работы над книгами.

«Писать книгу огромное наслаждение, – делится он своими впечатлениями. – Это словно создавать неосозаемую кристальную сферу вокруг каких-то проблем и идей. Чувствуешь себя словно золотая рыбка в пруду, только в этом случае ты сам создаешь себе пруд.

¹⁷ Черчилль неоднократно возвращался к этой мысли. Например, во время пресс-конференции в Оттаве 13 января 1952 г. он выразил ее следующими словами: «Все то время, пока я не занимал никаких постов – примерно половина моей жизни, – я зарабатывал тем, что продавал слова, и я надеюсь, что иногда и мысли». – *Примеч. автора.*

¹⁸ Langworth R. M. (ed.). Op. cit. – P. 531.

¹⁹ Rahe P. Why Read *The River War*? An Appreciation // *Finest Hour*. – № 85. – P. 13.

Писать книгу аналогично строительству дома, планированию военного сражения или рисованию картины. Техника – различна, материал – отличается, но принцип – тот же»²⁰.

Вскоре ему представится возможность продолжить публицистическую деятельность. В 1899 году Черчилль покидает Туманный Альбион для освещения событий англо-бурской войны. В отличие от предыдущих военных экспедиций, где наш герой совмещал военную деятельность с журналистикой, на этот раз все произошло с точностью наоборот. Отплыв 14 октября 1899 года на борту корабля королевской почты «Дунноттар Кастрл» к мысу Доброй Надежды в качестве журналиста *Morning Post*, Черчилль вскоре примет участие в обороне бронепоезда вблизи Эсткурта, будет пленен, доставлен в Преторию и, совершив дерзкий побег, доберется сначала до портового городка Лоренсо-Маркеш, а затем до Дурбана. И уже после этих перипетий, став лейтенантом южноафриканской кавалерии, примет участие в битве при Спионкопе и войдет в освобожденный от буров город Ледисмит.

Вся эта череда приключений могла бы лечь в основу захватывающего романа или кино-сценария. Что в принципе и произойдет, когда в 1970-х годах компания *Columbia Pictures* выпустит фильм Ричарда Атенборо «Молодой Уинстон» с такими звездами мирового экрана, как Энн Бэнкрофт и Энтони Хопкинс. А сам Черчилль поведает читателям о своих приключениях на страницах двух книг – «От Лондона до Ледисмита через Преторию» и «Поход Яна Гамильтона».

Параллельно с военной публицистикой он также напишет свой первый и единственный роман «Саврола», повествующий о свержении диктатора в вымышленной стране Лаурания. Сам Черчилль был не слишком высокого мнения о своем художественном произведении и в последующие годы даже советовал друзьям воздержаться от его прочтения.

За семь десятилетий писательской карьеры Черчиллем будет написано сорок два произведения – больше пятидесяти томов, – а также пять тысяч речей и статей – в общей сложности тридцать миллионов слов!²¹

«Я испытываю глубочайшую благодарность, что родился с чувством любви к работе с текстами», – признается он однажды²².

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Я испытываю глубочайшую благодарность, что родился с чувством любви к работе с текстами».

Любовь к языку и умение использовать его для выражения собственных мыслей значительно облегчат Черчиллю жизнь, когда на рубеже XIX и XX веков он войдет в большую политику, став депутатом нижней палаты британского парламента, палаты общин.

В декабре 1905 года Черчилль, которому исполнился 31 год, занял свой первый пост – заместителя министра по делам колоний. Буквально сразу после назначения он окунулся в бурную реку политических событий, стараясь принимать участие в решении многих вопросов, насколько ему позволял опыт и положение. Молодой политик стал посещать заседания специального комитета при кабинете министров, куда входили пять видных государственных деятелей Великобритании того времени, включая непосредственного начальника нашего героя, министра по делам колоний лорда Виктора Александра Брюса Элджина. Впоследствии мы подробнее остановимся на взаимоотношениях министра и его заместителя, а сейчас обратим внимание на другое обстоятельство. Черчилль не только посещал заседания комитета, но и старался принимать в них активное участие, излагая по любому важному вопросу свою точку зрения. Причем делал это исключительно в письменном виде.

²⁰ Churchill W. S. Op. cit. – P. 209.

²¹ Из выступления Ричарда М. Лэнгвортса перед членами Бостонского Атенеума 6 мая 1999 г. Цит. по: Langworth R. M. Churchill and the Art of the Statesman-Writer // *Finest Hour*. – № 102. – P. 14.

²² Выступление в лондонском Клубе авторов 17 февраля 1908 г. См.: Langworth R. M. (ed.). Churchill by Himself. – P. 531.

Он рассчитал все правильно: для того чтобы оказывать влияние, необходимо набирать политический вес. Простым высказыванием вслух своей точки зрения этого вряд ли можно добиться. Скорее всего, его просто не стали бы слушать, а следовательно, и прислушиваться. Из пяти членов комитета самым молодым был 53-летний министр финансов, будущий глава правительства Герберт Генри Асквит. Самым старшим – 78-летний лорд-хранитель печати Джордж Фредерик Сэмюэль Робинсон, первый маркиз Рипон. Тягаться с такими зубрами Вестминстера было, по меньшей мере, глупо. Но начинающий политик и не собирався делать это. Лобовой атаке он предпочел заход с флангов, излагая свои мысли в письменном виде и таким образом знакомя с ними членов комитета.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Лобовой атаке Черчилль предпочел заход с флангов, излагая свои мысли в письменном виде и таким образом знакомя с ними членов комитета. Положительный результат не заставил себя ждать.

Положительный результат не заставил себя ждать. После очередного заседания комитета 1 февраля 1906 года Асквит передал Черчиллю записку:

«Было бы неплохо, если бы вы подготовили обоснованное письменное заявление, в котором подробно перечислили, на основании каких суждений мы сегодня пришли в процессе обсуждений к нашим четырем заключениям. Это заявление оказало бы огромную услугу при рассмотрении наших решений кабинетом министров»²³.

Для умудренного опытом Герберта Асквита не составило труда разглядеть сразу несколько положительных качеств в молодом коллеге. Уинстон предстал перед ним активным и инициативным политиком, который не боится высказывать собственные суждения и, что самое главное, умеет излагать свои мысли на бумаге «с тщательно продуманными аргументами» (по словам самого Черчилля)²⁴. Пройдет три года, и Асквит, став премьером, предложит потомку герцога Мальборо министерский пост: сначала министра торговли, затем министра внутренних дел и, наконец, в 1911 году, – первого лорда Адмиралтейства.

Черчилль будет работать в кабинете министров под началом Асквита семь лет. Он возьмет за правило в последних числах декабря, перед Новым годом, направлять премьеру многостраничные письма с изложением своих взглядов на бесконечные проблемы и задачи, касающиеся как возглавляемых им ведомств, так и политических вопросов в целом. По его словам:

«Для краткого и убедительного изложения мыслей и доводов премьер-министру приходилось тратить многие часы, но это того стоило. Я считаю, что моим продвижением на многие государственные посты, инициатором которых стал Асквит, я намного больше обязан своим запискам по вопросам государственного управления, чем выступлениям в парламенте или палате общин»²⁵.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Для краткого и убедительного изложения мыслей и доводов премьер-министру приходилось тратить многие часы, но это того стоило. Я считаю, что моим продвижением я намного больше обязан своим запискам по вопросам государственного управления, чем выступлениям в парламенте или палате общин».

В процессе управленческой деятельности выдающийся британский политик придавал большое значение коммуникациям посредством письменного слова. Он гибко использовал этот инструмент как при общении со своими подчиненными (нисходящие коммуникации),

²³ Письмо от 1 февраля 1906 г. См.: Documents. – Vol. 3. – P. 517.

²⁴ Churchill W. S. My Great Contemporaries. – P. 100.

²⁵ Churchill W. S. Op. cit. – P. 100.

так и при взаимодействии с начальством (восходящие коммуникации) и своими коллегами (горизонтальные коммуникации). Остановимся на этих разновидностях письменных коммуникаций более подробно.

Нисходящие коммуникации

Как известно, одна из основных функций лидера – оказание влияния на подчиненных. Наиболее популярным инструментом распространения влияния является общение посредством нисходящих коммуникаций. Именно так руководство знакомит подчиненных с основными новостями, связанными с деятельностью компании, распространяет видение будущего, к которому должны стремиться сотрудники, передает необходимые указания и распоряжения для достижения поставленных целей.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Одна из основных функций лидера – оказание влияния на подчиненных. Наиболее популярным инструментом распространения влияния является общение посредством нисходящих коммуникаций.

Согласно современным исследованиям, одной из основных проблем нисходящих коммуникаций является рассеивание информации, влекущее за собой искажение, а иногда и полную утрату смысла передаваемых сообщений. В процессе изучения этой проблемы было установлено, что при передаче сообщений между двумя собеседниками теряется до 25 % информации²⁶.

Для минимизации этого негативного явления Уинстон Черчилль старался выбирать в качестве средства передачи нисходящих коммуникационных потоков письменное слово. Вместо бесчисленных совещаний и заседаний он предпочитал обращаться к своим подчиненным напрямую, направляя служебные записки, в которых содержались либо вопросы, либо предложения к обсуждению интересующих его тем²⁷. Наибольшее распространение такая форма получила в бытность руководства Черчиллем Адмиралтейством в годы Второй мировой войны.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Вместо бесчисленных совещаний Черчилль предпочитал обращаться к своим подчиненным напрямую, направляя служебные записки, в которых содержались либо вопросы, либо предложения к обсуждению интересующих его тем.

«Как правило, записки диктовались не для констатации факта или передачи очередного указания, – объясняет официальный биограф Черчилля сэр Мартин Гилберт. – Посредством их устанавливался диалог. Они инициировали или являлись основанием для проведения дискуссий и обсуждения животрепещущих тем, связанных с военно-морским флотом и ведением войны»²⁸.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Как правило, записки диктовались Черчиллем не для констатации факта или передачи очередного указания. Посредством их устанавливался диалог. Они инициировали или являлись основанием для проведения дискуссий и обсуждения животрепещущих тем».

Сэр Мартин Гилберт

²⁶ Дафт Р. Л. Менеджмент. – С. 619.

²⁷ Воспоминания сэра Яна Джейкоба. См.: *Wheeler-Bennett J. (ed.). Action this Day: Working with Churchill.* – P. 178.

²⁸ *Gilbert M. Winston S. Churchill.* – Vol. VI. – P. 7.

Благодаря постоянному использованию фразы «прошу Вас...», эти записки получили название «просьбы первого лорда». Они позволили Черчиллю стать не просто главой и общепризнанным лидером Адмиралтейства – в какой-то мере они стали отражением его личности, переполненной энергией и жадой деятельности.

«Его энергия и запасы жизненных сил в этот период были потрясающими, – восхищается историк Артур Мардер. – Мощный поток записок, исходящий Уинстоном, охватывал все аспекты ведения войны на море и не оставлял никаких сомнений, что же действительно хочет первый лорд в той или иной ситуации».

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Мощный поток записок, исходящий Уинстоном, охватывал все аспекты ведения войны на море и не оставлял никаких сомнений, что же действительно хочет первый лорд в той или иной ситуации».

Историк Артур Мардер

«Просьбы» военно-морского министра можно сравнить с высокооктановым топливом для двигателя автомобиля.

«В моей голове четко отложилось, насколько большое впечатление личность Черчилля произвела на нас на всех: на гражданских и военнотружущих, – вспоминает капитан Д. Аллен. – Когда наши отчеты, подготовленные в ответ на его записки, ему нравились, мы получали свои бумаги обратно с ободряющей резолюцией. Обычно в таких случаях на них было написано красными чернилами „очень хорошо, продолжайте в том же духе“. Подобные слова напоминали камень, брошенный в пруд. Круги шли во всех направлениях, оживляя и вдохновляя людей на всех уровнях „продолжать в том же духе“ – и ведь продолжали!»²⁹.

Записки Черчилля представляли собой высокоэффективный механизм обратной связи, позволяющий ему всегда быть в курсе событий и основных решений.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Записки Черчилля представляли собой высокоэффективный механизм обратной связи, позволяющий ему всегда быть в курсе событий и основных решений.

«Некоторые из записок содержали слова упрека, некоторые – слова ободрения, некоторые из них были подчеркнуты строгими, другие пестрели юмором, одни были тяжеловесны, другие – легки. Но все эти записки объединяло то, что посредством их Черчилль получал информацию по широчайшему кругу вопросов, за которые он нес непосредственную ответственность, – комментирует Мартин Гилберт. – Они позволяли ему зондировать различные тематики и держать под контролем все сферы военной политики и все предпринимаемые или планируемые действия»³⁰.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Записки позволяли Черчиллю зондировать различные тематики и держать под контролем все сферы политики и все предпринимаемые или планируемые действия».

Сэр Мартин Гилберт

В первый день работы в Адмиралтействе в сентябре 1939 года Черчилль написал три записки. Первая была адресована начальнику военно-морской разведки контр-адмиралу Джону Генри Годфри:

«Подготовьте мне данные по количеству немецких подводных лодок, с указанием существующего состояния и перспективы на ближайшие несколько месяцев. Пожалуйста,

²⁹ Цит по: *Manchester W. The Last Lion: Winston Spencer Churchill. – Vol. II. – P. 551.*

³⁰ *Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 7.*

разделите информацию по небольшим и океанским подводным лодкам. Укажите примерный радиус действия в днях и милях для каждого конкретного случая».

Во второй записке, написанной для четвертого морского лорда³¹, адмирала Джеффри Арбатнота, Уинстон попросил передать ему данные о «количестве ружей, которыми располагает военно-морской флот на море и на суше», а также имеющуюся в распоряжении Адмиралтейства информацию о «количестве мин различного типа».

Третья записка была передана заместителю начальника военно-морского штаба контр-адмиралу Тому Филипсу и касалась конвоев:

«Будьте так добры сообщить мне, какие эскорты могут быть предоставлены для прикрытия судов, а) направляющихся из Англии в Гибралтар и б) следующих через Средиземное море»³².

Возглавив в мае 1940 года коалиционное правительство, Черчилль еще больше формализовал использование письменных коммуникаций. Для снижения степени искажения информации, которая нередко возникает при общении руководителя с подчиненным, он заверил своих сотрудников, что все указания, исходящие от его имени, будут даваться исключительно в письменной форме. Черчилль составил соответствующую записку, которую передал всем заинтересованным лицам:

«Сразу определимся – все указания, исходящие от меня, даются только в письменном виде, и я не несу никакой ответственности за вопросы национальной обороны, по которым я якобы дал указания, в том случае, если они не зафиксированы письменно»³³.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Сразу определимся – все указания, исходящие от меня, даются только в письменном виде, и я не несу никакой ответственности за вопросы национальной обороны, по которым я якобы дал указания, в том случае, если они не зафиксированы письменно».

По мнению секретаря кабинета министров лорда Бриджеса, установление письменных коммуникаций с подчиненными было вызвано несколькими причинами. Во-первых, интерес и любопытство Черчилля ко всему, что так или иначе могло повлиять на способность нации одержать победу. Во-вторых, недоверие британского политика к громоздким организационным структурам.

«Он испытывал сомнения относительно того, что ожидает каждый его вопрос или послание, если они окажутся внутри какого-нибудь ведомства. Сколько времени уйдет на принятие решения?»

Отправка личных сообщений, адресованных непосредственному исполнителю, позволяла получить быстрый и убедительный ответ, за который он нес бы персональную ответственность³⁴.

Черчилль также разработал специальную систему приоритетов письменных коммуникаций, исходящих от его имени. На самые важные и требующие немедленного ответа послания наклеивались небольшие листки красного цвета со словами «Сделать сегодня». Со временем отправка сообщений с этой отметкой станет наглядным индикатором активности нашего героя. И если в годы Второй мировой войны она ни у кого не вызывала сомнений, то во время второго премьерства (1951 – 1955 гг.) Черчилль уже был не тот, как, впрочем, и

³¹ У военно-морского министра Великобритании – первого лорда Адмиралтейства – есть четыре заместителя: морские лорды. Первый морской лорд, он же начальник Военно-морского штаба, отвечает за все операции флота. В ведении второго морского лорда находятся персонал и назначения. Третий морской лорд курирует вопросы проектирования новых кораблей и нового вида вооружения. Четвертый морской лорд связан со снабжением. – *Примеч. автора.*

³² Записки от 3 сентября 1939 г. См.: Churchill papers, 19/3 // Documents. – Vol. 14. – P. 8 – 9.

³³ Записка от 19 июля 1940 г. См.: Premier papers, 4/68/9, folio 933 // Ibid. – Vol. 15. – P. 549.

³⁴ См.: Wheeler-Bennett J. (ed.). Op. cit. – P. 228.

ситуация, в которой ему предстояло работать. Когда в 1951 году он вновь переехал в знакомые помещения на Даунинг-стрит, на его стол была положена стопка аккуратно сложенных наклеек «Сделать сегодня». За все три с половиной года, что Черчилль будет занимать пост премьера, он ни разу не притронется к этим наклейкам – ни одна из них не будет использована³⁵.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: На самые важные и требующие немедленного ответа послания наклеивались небольшие листки красного цвета со словами «Сделать сегодня».

Восходящие коммуникации

Одновременно с нисходящими коммуникациями Черчилль придавал большое значение использованию письменного слова и при общении с вышестоящими лицами. В предыдущем разделе упоминалось об объемных предновогодних посланиях премьер-министру Герберту Асквиту. Своей привычке держать руководство в курсе основных событий Черчилль не изменил и в последующие годы. Сразу после прихода в сентябре 1939 года в Адмиралтейство новоиспеченный первый лорд буквально завалил Невилла Чемберлена различными письмами, в которых знакомил премьера со своей точкой зрения.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Одновременно с нисходящими коммуникациями Черчилль придавал большое значение использованию письменного слова и при общении с вышестоящими лицами.

«Я стремился найти общую почву с премьер-министром, а также передать ему все свои знания в военно-морской области, накопленные до этого. Поощренный его вежливостью, я написал ему ряд писем по различным проблемам по мере их возникновения. Я не хотел вступать с ним в споры на заседаниях кабинета и всегда предпочитал излагать все на бумаге. Почти во всех случаях мы приходили к согласию, и, хотя вначале у меня создалось впечатление, что он держится настороже, тем не менее я рад сказать, что с каждым месяцем его доверие и доброжелательность, видимо, росли»³⁶.

Чемберлен действительно вначале отнесся настороженно к эпистолярной активности своего министра. Он распорядился, чтобы личные секретари не беспокоили его записками из Адмиралтейства, которые будут приходить после двух часов ночи³⁷. Принимая во внимание любовь Черчилля к работе до раннего утра, можно предположить, что подобные письма были далеко не редкость.

Сначала Чемберлен старался не отвечать на послания, надеясь, что это немного поубавит пыл военно-морского министра. Однако объем корреспонденции не спадал. После примерно двух недель молчания глава британского правительства подготовил вежливый ответ, заверив Черчилля, что «все Ваши письма я прочел самым внимательным образом и если я на них не ответил, то только потому, что вижусь с Вами ежедневно, а также потому, что, насколько я мог убедиться, наши с Вами взгляды почти совпадают»³⁸.

Своей сестре Хильде Чемберлен признался:

«В связи с тем, что мы видимся ежедневно на заседаниях военного кабинета, подобная переписка мне кажется необязательной. Хотя, конечно, я понимаю, что эти письма войдут в Книгу, которую Уинстон обязательно напишет, когда все закончится. Поэтому я на них не

³⁵ Ibid. – P. 119 – 120.

³⁶ Черчилль У. С. Вторая мировая война. – Т. 1. – С. 219.

³⁷ Запись от 25 июля 1940 г. См.: Colville J. The Fringes of Power. – P. 201.

³⁸ Письмо от 16 сентября 1939 г. См.: Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 1. – С. 222.

отвечаю. Но вчера я сделал исключение. Во избежание в будущем инсинуаций относительно предвидения Черчилля, я счел необходимым выразить свою точку зрения, которая также должна войти в его Книгу»³⁹.

Объемная переписка Черчилля служила в Уайт-холле поводом для насмешек. В январе 1940 года занимавший в тот момент пост главы Форин-офиса лорд Галифакс переправил премьер-министру длинное письмо своего коллеги, осуждавшего отсутствие активных действий в Скандинавии. К документу из Адмиралтейства также прилагался личный комментарий Галифакса: «Еще одно письмо для Книги»⁴⁰.

На все эти насмешки Черчилль не обращал никакого внимания, и письма действительно войдут в первый том «Второй мировой войны». Вполне вероятно, что, диктуя объемные послания премьер-министру и своим коллегам по военному кабинету, наш герой не исключал возможности дальнейшего использования этих материалов в своих мемуарах. Но также нельзя не признать, что в управленческой системе британского политика письменным коммуникациям отводилась особая роль. Черчилль считал, что письменное слово имеет очень важное преимущество перед обычной беседой или телефонным разговором, так как оно обладает свойством документальности. Восходящие письменные коммуникационные потоки играют не меньшую, а иногда даже большую роль, чем письменные нисходящие коммуникации. Не случайно на протяжении всей управленческой карьеры Черчилль требовал от подчиненных излагать свои мысли, вносить предложения или описывать какие-то события в письменном виде⁴¹.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Черчилль считал, что письменное слово имеет очень важное преимущество перед обычной беседой или телефонным разговором, так как оно обладает свойством документальности.

Письма премьер-министрам стали не единственной формой восходящих коммуникаций в полувековой карьере Черчилля. По долгу службы он также общался с монархом. Еще со времен королевы Виктории главы британского правительства в *письменной форме* докладывали монарху об основных темах, обсуждаемых в палате общин. Эта обязанность методично выполнялась такими выдающимися государственными деятелями, как Джон Рассел, Генри Пальмерстон, Бенджамин Дизраэли и Уильям Гладстон. Маркиз Роберт Солсбери, будучи членом палаты лордов, делегировал эти обязанности коллегам из кабинета министров. Его примеру последовал и граф Арчибальд Розбери, ввиду своего пэрства также не присутствовавший на заседаниях нижней палаты британского парламента.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: На протяжении всей управленческой карьеры Черчилль требовал от подчиненных излагать свои мысли, вносить предложения или описывать какие-то события в письменном виде.

После переезда в дом номер 10 на Даунинг-стрит в июле 1902 года Артура Бальфура традиция готовить каждодневные отчеты о дебатах в палате общин продолжилась. Генри Кэмпбелл-Баннерман, сменивший Бальфура на посту премьера в 1905 году, переложил эти обязанности на министра внутренних дел. Аналогичной практики придерживался и Герберт Асквит, преемник Кэмпбелла-Баннермана с апреля 1908 года. Так продолжалось до 1916 года, когда Дэвид Ллойд Джордж создал секретариат кабинета министров, занимавшийся, в числе прочего, подготовкой отчетов заседаний правительства для короля.

³⁹ Письмо от 17 сентября 1939 г. См.: Neville Chamberlain papers, 18/1/1121; Reynolds D. In Command of History. – P. 112.

⁴⁰ Письмо от 15 января 1940 г. См.: Neville Chamberlain papers, 7/11/33/132; Reynolds D. Op. cit. – P. 112.

⁴¹ Из воспоминаний сына Черчилля Рандольфа. См.: Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 643; см. также воспоминания полковника Яна Джейкоба: Wheeler-Bennett J. Op. cit. – P. 180.

Четырнадцатого февраля 1910 года Министерство внутренних дел возглавил 35-летний Уинстон Черчилль. Для большинства обитателей Уайтхолла составление парламентских отчетов казалось сущим кошмаром. Но только не для нашего героя. Он не мог не использовать столь уникальный коммуникационный канал, с помощью которого, описывая те или иные прения и дебаты, можно было ознакомить монарха со своим взглядом на проблему, выразить свое мнение, сделать свои предложения и таким образом распространить свое влияние.

Черчилль подошел к исполнению этой миссии с характерной для него энергичностью. Почти за два с половиной месяца 1910 года – с 21 февраля по 6 мая (день кончины короля Эдуарда VII) – он написал суверену двадцать семь писем средним объемом 400 – 500 слов каждое.

Все послания открывались церемониальным «Господин министр Уинстон Черчилль, смиренно исполняя свой долг, для Вашего Королевского Величества...» и завершались, как правило, соответствующими случаю строками: «Все вышеизложенное представлено сейчас на рассмотрение верным слугой и преданным подданным Вашего Величества». Что касается основного текста, то здесь наш герой позволял себе немного раскрепоститься. Описания дебатов глава МВД облакал в характерный для него литературный стиль, а при случае излагал свою точку зрения по обсуждаемым вопросам. Для Черчилля это была еще одна возможность высказаться, а для монарха – не самый скучный способ узнать о том, что происходит в парламенте.

После кончины Эдуарда VII и коронации его сына Георга V Черчилль по-прежнему готовил отчеты. Но со сменой монарха стиль его письма стал более официальным (нужно признать, что с новым королем Черчилль был не в столь близких отношениях, как с его отцом). Что же до объемов корреспонденции, то они остались практически без изменений. За те четырнадцать месяцев, что потомок герцога Мальборо возглавлял МВД при новом монархе, королю были отправлены восемьдесят четыре отчета, не считая еще девятнадцати посланий, составленных по другим поводам.

Возможно, все эти документы вошли бы в историю британской политики как одни из самых живых описаний парламентских прений, если бы не один инцидент, произошедший в начале 1911 года.

Десятого февраля Георг V получил от Черчилля очередное письмо, посвященное текущим обсуждениям в парламенте. На повестке дня был предложенный Лейбористской партией законопроект «О праве на труд». Быстро пробежав глазами первый абзац, содержащий информацию о выступавших депутатах, король уже готов был так же быстро просмотреть оставшийся текст, как вдруг его внимание привлекло одно предложение во втором абзаце:

«Мистер Черчилль всегда полагал, что, благодаря современным достижениям науки и цивилизации, вполне возможно уменьшить резкие колебания в отраслях экономики, обратившись к общественным работам».

Еще раз перечитав эти строки, король перешел к следующему абзацу:

«Что касается бродяг и бездельников, то для них необходимо создать трудовые колонии, куда их следует поместить на продолжительный период времени и где они смогут воздать свой долг государству. Проект создания подобных институтов рассматривается в настоящее время в Министерстве внутренних дел. Не стоит забывать, что тунеядцы и бездельники существуют по обоим концам социальной лестницы»⁴².

На следующий день личный секретарь премьер-министра Герберта Асквита Вон Нэш получил письмо от личного секретаря короля лорда Ноллиса:

⁴² Письмо от 10 февраля 1911 г. См.: Documents. – Vol. 4. – P. 1037.

«Король считает взгляды мистера Черчилля крайне социалистическими. То, за что ратует мистер Черчилль, есть не что иное, как рабочие фабрики. Их уже пытались внедрить во Франции и потерпели полный крах. В 1849 году Луи Блан ввел их в Париже, и мы все знаем, к чему это привело: в действительности эти учреждения стали предвестниками уличных боев в июне того же года, стоивших тысяч жизней. Его Величество считает упоминание мистера Черчилля о „тунеядцах и бездельниках на обоих концах социальной лестницы“ излишним»⁴³.

Асквит передал письмо лорда Ноллиса Черчиллю. Прочитав его, глава МВД решил прекратить составление парламентских отчетов. Он слишком ценил в этой односторонней переписке атмосферу доверия, которая позволяла ему свободно излагать свою точку зрения по насущным вопросам. С исчезновением же доверительной интонации, считал Черчилль, составление посланий от его имени теряло смысл. Свои взгляды он изложил королю в понедельник, 13 февраля:

«Господин министр Черчилль, смиренно исполняя свой долг Его Величеству. Он с глубоким сожалением получил от премьер-министра недовольство Его Величества фразой, которая содержалась в парламентском письме в прошлую пятницу. Мистер Черчилль никогда не получал указания о форме, в которой должны составляться эти письма. Готовя эти послания, он следовал тем же правилам, которые стали ему привычны со времен Его последнего Величества, а именно – с глубоким почтением, свободно и честно писать о событиях, результатах и переживаниях палаты общин. Его последнее Величество несколько раз признался министру внутренних дел, что благожелательно относится к форме и стилю этих писем, в которых нередко имело место отклонение от основной темы и часто содержались выражения собственного мнения по вопросам обсуждений. Мистер Черчилль теперь понимает, что Его Величество желает, чтобы он ограничил себя простым изложением парламентских чтений. Безусловно, мистер Черчилль готов полностью удовлетворить пожелания Его Величества, к тому же это значительно облегчит его работу, которая в настоящий момент и без того очень насыщена. Тем не менее мистер Черчилль не может не заметить, что великолепные отчеты о дебатах в палате общин намного лучше, чем он в состоянии описать, можно прочитать в газетах. И что значение парламентских писем в сложившихся обстоятельствах резко снижается. Также мистер Черчилль находит, что ему будет очень трудно писать эти письма в будущем после того, что случилось, из-за опасения, что по невнимательности или из-за переутомления он напишет фразу, которая вызовет недоброжелательный отклик у Его Величества. Таким образом, мистер Черчилль был бы многим обязан, если бы Его Величество дало указание о передаче этих обязанностей другому министру, который будет способен писать с чувством уверенности в милосердном и терпимом расположении Его Величества, которое мистер Черчилль, к его глубокому сожалению, утратил».

Во второй части письма Черчилль объяснил свою позицию относительно пресловутой фразы. Он подчеркнул, что его слова не следует расценивать как «атаку на состоятельных членов нашего общества, которые, и мистер Черчилль это прекрасно знает, выполняют свой долг множеством способов». По словам главы МВД, он лишь хотел «указать на тех личностей, фривольное и бездельное поведение которых приводит к нареканиям в адрес уважаемых членов общества»⁴⁴.

Взгляды Черчилля относительно «бездельников и тунеядцев» можно подвергнуть критике, но нельзя не признать, насколько искусно он использует письменную форму восходящих коммуникаций, чтобы аргументированно и логически четко обозначить свою позицию.

⁴³ Письмо от 11 февраля 1911 г. Ibid.

⁴⁴ Письмо от 13 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1038 – 1039.

Ответ Черчилля вызвал негативную реакцию у секретаря короля. По его мнению, он был написан «в неподходящем тоне». А сам министр, по словам лорда Ноллиса, «неправильно понял ситуацию»⁴⁵. Но факт остается фактом: королю пришлось выбирать – либо согласиться с предложением главы МВД о невозможности продолжать писать парламентские отчеты, либо оставить все как есть. Георг V выбрал второй вариант.

На следующий день Черчилль получил письмо от лорда Ноллиса, содержащее следующие строки:

«Король просил меня добавить, что всегда находил Ваши письма поучительными и интересными, и ему будет очень жаль, если он не получит от Вас впредь ни одного письма»⁴⁶.

В ответ Черчилль составил очередное развернутое послание⁴⁷, которое лорд Ноллис передал на Даунинг-стрит со следующей припиской:

«Уинстон думает, что его письмо носит примирительный характер, хотя на самом деле он ведет себя, как бык в китайской лавке»⁴⁸.

Несмотря на эту насмешку, Черчиллю удалось отстоять право на составление посланий монарху в той форме, которую он считал приемлемой. Семнадцатого февраля Уинстон получил одобрительное письмо от секретаря короля:

«Я показал Ваше письмо Его Величеству, и он хотел, чтобы я поблагодарил Вас за стремление продолжать писать парламентские отчеты, которые всегда очень интересны»⁴⁹.

За следующие восемь месяцев, которые Черчилль возглавлял МВД, он напишет королю еще шестьдесят семь писем о деятельности палаты общин.

Горизонтальные коммуникации

Третьей разновидностью коммуникаций, которую активно использовал Черчилль в своей управленческой практике, были горизонтальные коммуникации. В этом случае он обменивался информацией с коллегами, координируя с общей политикой деятельность возглавляемых им ведомств.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Одной из разновидностей коммуникаций, которую активно использовал Черчилль в своей управленческой практике, были горизонтальные коммуникации.

Общение с другими министрами и видными политиками Соединенного Королевства занимало большую часть времени нашего героя. Однако в этом разделе мы рассмотрим пример горизонтальных коммуникаций из внешнеполитической деятельности Черчилля, наглядно показывающий, насколько сильное влияние письменные коммуникации способны оказать на общий ход реализации намеченных планов и принятие важных управленческих решений.

Одиннадцатого сентября 1939 года президент США Франклин Делано Рузвельт направил дипломатической почтой военно-морскому министру Великобритании Уинстону Черчиллю следующее письмо:

«В мировую войну мы занимали с Вами одинаковые посты, и я хочу сообщить Вам, как я рад Вашему возвращению в Военно-морское министерство. Я понимаю, что стоящие перед Вами проблемы осложняются новыми факторами, но в основном они не слишком изменились. Я хочу, чтобы Вы и премьер-министр знали, что я всегда буду рад, если Вы лично

⁴⁵ Письмо от 15 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1044.

⁴⁶ Письмо от 14 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1040.

⁴⁷ Письмо от 16 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1045 – 1046.

⁴⁸ Письмо от 17 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1047.

⁴⁹ Письмо от 17 февраля 1911 г. Ibid. – P. 1047.

будете держать меня в курсе всего, о чем Вы хотели бы меня осведомить. Можете в любое время посылать мне запечатанные письма через свою или мою дипломатическую почту.

Я очень рад, что Вы успели закончить книги о Мальборо до того, как все это началось. Я прочел их с большим удовольствием»⁵⁰.

Решение президента выказать поддержку примечательно в двух аспектах.

Во-первых, этот шаг был очень рискованным с политической точки зрения. Нельзя забывать, что США сохраняли нейтралитет и что почти восемьдесят процентов американцев считали разворачивающийся конфликт исключительно делом европейцев и не стремились участвовать в боевых действиях.

Во-вторых, в качестве объекта для общения Рузвельт выбрал именно Черчилля. Минувшие официальные каналы Даунинг-стрит, Форин-офиса и своего посольства в Лондоне, президент напрямую вышел на человека, который, хотя и вошел в военный кабинет после десяти лет безвластия, был, по его мнению, достойной кандидатурой, способной возглавить борьбу британского народа против нацистской тирании.

Черчилль получил письмо Рузвельта только в начале октября. Для него не составило труда разглядеть огромные стратегические перспективы, которые открывала корреспонденция с главой США. Обращает на себя внимание дальнейшее поведение первого лорда, который не только решил поддержать переписку, но и начал делать это в такой форме, чтобы нисколько не оскорбить действующего премьер-министра.

Отношение Черчилля к Чемберлену в эти восемь военных месяцев заслуживает отдельного рассмотрения, и мы остановимся на этом в последующих главах нашей книги. Важно отметить, что, выстраивая отношения с главой другого государства, Черчилль считал неправильным вести общение с ним за спиной своего непосредственного руководителя.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Выстраивая отношения с главой другого государства, Черчилль считал неправильным вести общение с ним за спиной своего непосредственного руководителя.

После прочтения президентского послания глава Адмиралтейства направил копию всем членам военного кабинета, отметив необходимость продолжения переписки.

«Президент Рузвельт не просто главнокомандующий военно-морским флотом США, он также ответственен за все передвижения военных кораблей, – заявил Черчилль на заседании военного кабинета. – Вчера Рузвельт дал распоряжение, запрещающее информировать общественность обо всех передвижениях военных судов. В обычных обстоятельствах подобного рода указания отдаются, только когда государство готовится объявить войну».

По мнению Черчилля, в ответе президенту следовало предложить создать вокруг Южной и Северной Америки «безопасную зону», простирающуюся от берегов на расстояние 300 миль и запрещающую проведение любых боевых действий в ее пределах, а также передвижение иностранных кораблей между американскими портами.

«Создание безопасной зоны вокруг Америки значительно облегчит жизнь королевскому флоту. Это высвободит многие британские корабли, а также позволит нам атаковать суда противника, приближающиеся, скажем, к Ямайке или Тринидаду, без опасения навлечь на себя гнев Соединенных Штатов»⁵¹.

После заседания военного кабинета Черчилль обсудил ответ президенту с военно-морским штабом. По его мнению, изложение должно было вестись от первого лица. Например:

⁵⁰ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 1. – С. 211.

⁵¹ Заседание военного кабинета № 38, 5 октября 1939 г., 11:30. См.: Confidential Annex: Cabinet papers, 66/3; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 53.

«Ваше письмо вернуло меня в прошлое, в 1914 год. Это определенно одно из самых необычных переживаний – занимать тот же пост и сражаться с тем же противником, что и 25 лет назад»⁵².

В процессе редактирования текста заместителем начальника военно-морского штаба контр-адмиралом Томом Филипсом вышеприведенный фрагмент был исключен. Предложив создание 300-мильной без опасной зоны, Черчилль закончил ответное послание следующими словами:

«Мы стремимся помочь Вам всеми возможными способами, чтобы отвратить войну от американских вод»⁵³.

Вечером того же дня – 5 октября 1939 года – Черчилль отправился в свою квартиру на Виктория-стрит в Морпет-мэнш, где он временно остановился до своего переезда в здание Адмиралтейства. В тот вечер он обедал в обществе третьего морского лорда, контрадмирала Фрейзера, и нескольких своих коллег. Во время трапезы, сопровождавшейся живым обсуждением, зазвонил телефон. Дворецкий снял трубку, после чего подозвал хозяина дома к телефону:

– Кто звонит? – спросил Черчилль.

– Не знаю, сэр, – ответил дворецкий.

– Тогда, – появив сигару во рту, произнес первый лорд, – скажите, что я не могу сейчас подойти к телефону.

– Я думаю, вам следует подойти, сэр, – неожиданно произнес дворецкий.

Раздраженный, Черчилль встал из стола и подошел к телефону. Присутствующие услышали, как он произнес:

– Да, сэр... Нет, сэр...

Впоследствии Фрейзер вспоминал: «Было всего несколько людей, к которым Черчилль обращался „сэр“. Мы все были заинтригованы, кто же это мог быть».

Вернувшись к столу, Черчилль вымолвил:

– Вы знаете, кто это был?

Поймав на себе удивленные взгляды, он выдержал небольшую паузу и продолжил:

– Президент Соединенных Штатов Америки! Это просто удивительно, подумайте только, в эту маленькую квартирку на Виктория-стрит позвонил президент США в самый разгар великой войны!

Не успели гости прийти в себя, как Черчилль попросил извинить его и откланялся:

– Это очень важно! Я должен идти, мне необходимо увидеть премьер-министра. Немедленно⁵⁴.

Черчилль и Рузвельт уже встречались ранее. Двадцать девятого июля 1918 года они оба были приглашены на торжественный обед, организованный британским военным кабинетом в Грейз-Инн, Лондон. После окончания Второй мировой войны в своих мемуарах Черчилль напишет, что «великолепная, юная и мощная фигура» будущего президента произвела на него «большое впечатление»⁵⁵. На самом деле эти строки были всего лишь данью дипломатического, а может быть, в какой-то степени и исторического политеса.

К большому разочарованию Рузвельта, его будущий союзник по антигитлеровской коалиции не сохранил воспоминаний об их первой встрече. «Мистер Черчилль настойчиво

⁵² Письмо от 5 октября 1939 г.; под грифом «совершенно секретно». См.: Cabinet papers, 65/3, folios 95 – 96 // Documents. – Vol. 14. – P. 211. В окончательной редакции Черчилль удалит это предложение.

⁵³ Письмо от 5 октября 1939 г.; под грифом «совершенно секретно». Ibid. – P. 212.

⁵⁴ *Manchester W.* Op. cit. – P. 545.

⁵⁵ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 1. – С. 211.

повторял, что он и Рузвельт ни разу не встречались лично друг с другом до Арджентии»⁵⁶, – писал Макс Бивербруку изумленный спичрайтер президента, драматург Роберт Шервуд, после прочтения приведенного выше фрагмента мемуаров британского экс-премьера⁵⁷. Зато Уинстон не забыл другое, на этот раз заочное общение с главой США. В октябре 1933 года он направил в Белый дом первый том своего монументального сочинения «Мальборо: Его жизнь и время» со следующей дарственной надписью: «С искренними пожеланиями успеха в этом величайшем походе современности»⁵⁸⁵⁹.

Десятого мая 1940 года Черчилль возглавил британское правительство. С изменением статуса он не собирался прекращать переписку с влиятельным трансатлантическим союзником, скорее даже наоборот. Теперь, когда немецкие войска перешли в масштабное наступление в Западной Европе, Черчилль считал продолжение письменных коммуникаций одним из основных направлений дипломатической политики Соединенного Королевства.

Пятнадцатого мая он написал первое послание президенту США после вступления на пост премьер-министра. Послание начиналось следующими строками:

«Хотя мое положение изменилось, я все же уверен, что Вы не захотите, чтобы я прекратил нашу интимную, частную переписку. Как Вам, несомненно, известно, обстановка быстро ухудшается. Враг обладает явным превосходством в воздухе, и его новая техника производит сильное впечатление на французов. Пока Гитлер действует специальными танковыми и воздушными соединениями, малые страны оказываются раздавленными одна за другой, как спичечные коробки. Мы ожидаем, что сами в ближайшем будущем подвергнемся атаке с воздуха, а также парашютных и авиадесантных войск, и мы готовимся к этому. Если понадобится, мы будем продолжать войну в одиночестве, и это нас не страшит»⁶⁰.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Хотя мое положение изменилось, я все же уверен, что Вы не захотите, чтобы я прекратил нашу интимную, частную переписку».

Из письма У. Черчилля Ф. Рузвельту,

15 мая 1940 года

Под предыдущими посланиями Черчилль подписывался «Военный моряк». Теперь, сменив Адмиралтейство на Даунинг-стрит, 10, он стал подписываться «Бывший военный моряк».

Впоследствии, упоминая об этой уникальной в истории мировых войн переписке, Черчилль будет вспоминать:

«Политические соображения и личная склонность в равной мере побудили меня поддерживать самую оживленную переписку с президентом Рузвельтом. Ежедневно, а часто почти ежедневно я самым подробным образом сообщал ему обо всем, что знал о мыслях и намерениях англичан и об общем военном положении. Нет никакого сомнения, что он с большим вниманием относился к этой переписке, возбуждавшей у него живейший интерес и сочувствие. <...>

⁵⁶ В данном случае речь идет о первой встрече Рузвельта и Черчилля в годы Второй мировой войны, которая состоялась в августе 1941 г. на военно-морской базе Арджентия в Ньюфаундленде. Результатом проведенной у берегов США конференции стало принятие первого документа антигитлеровской коалиции – «Атлантической хартии». Относительно упоминаний Черчилля о том, что до Арджентии он никогда не общался с Рузвельтом лично, также обращает на себя внимание телеграмма, которую он направил премьер-министрам доминионов до своего отплытия в Ньюфаундленд 3 августа 1941 г.: «Я еще не имел удовольствия встречаться с президентом Рузвельтом» (См.: *Reynolds D. Op. cit.* – P. 555.). – *Примеч. автора.*

⁵⁷ Письмо от 16 мая 1948 г. См.: *Robert E. Sherwood papers*, file 973; *Reynolds D. Op. cit.* – P. 113.

⁵⁸ См.: *Manchester W. Op. cit.* – P. 546.

⁵⁹ Черчилль имеет в виду экономическую политику Франклина Д. Рузвельта «Новый курс», направленную на вывод США из глубокого экономического кризиса. – *Примеч. автора.*

⁶⁰ *Черчилль У. С. Указ. соч.* – Т. 2. – С. 17.

Мои отношения с президентом постепенно стали настолько тесными, что главные вопросы между нашими двумя странами фактически решались посредством этой личной переписки между ним и мною. Так мы достигли исключительного взаимопонимания. Рузвельт, являвшийся главой государства, равно как и главой правительства, говорил и действовал авторитетно в любой отрасли, а поскольку я пользовался поддержкой военного кабинета, я представлял Великобританию, располагая почти такой же свободой действий. Таким образом, была достигнута высокая степень согласованности в работе, причем это экономило время и сокращало круг осведомленных лиц. Я посылал мои телеграммы в американское посольство в Лондоне, которое имело прямую связь с президентом в Белом доме через специальные кодовые аппараты. Быстроте, с которой получались ответы и разрешались вопросы, содействовала разница меридионального времени. Любая телеграмма, которую я подготавливал вечером, ночью или даже до двух часов утра, попадала к президенту до того, как он ложился спать, и очень часто я получал его ответную телеграмму, когда просыпался на следующее утро. Я послал ему 950 телеграмм и получил около 800 ответных телеграмм. Я сознавал, что имею дело с великим человеком; он был также и сердечным другом, и выдающимся борцом за высокие цели, которым мы служили»⁶¹.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Политические соображения и личная склонность в равной мере побудили меня поддерживать самую оживленную переписку с президентом Рузвельтом.

Мои отношения с президентом постепенно стали настолько тесными, что главные вопросы между нашими двумя странами фактически решались посредством личной переписки.

Была достигнута высокая степень согласованности в работе, причем это экономило время и сокращало круг осведомленных лиц».

Дипломатическая переписка, предложенная Рузвельтом и поддержанная Черчиллем, лишний раз доказывает, какие огромные возможности предоставляют лидерам коммуникации для распространения своего влияния на людей и события.

Эффективность письменных коммуникаций

Письменное слово представляет собой мощный инструмент в руках эффективных лидеров, однако оно способно причинить и серьезный вред, если к его использованию подойти недобросовестно. И, как показывает действительность, последнее случается далеко не редко. Согласно данным консалтинговых фирм, почти треть (!) деловых писем пишутся только для того, чтобы разъяснить смысл предыдущих посланий. В ходе одного исследования, проведенного в США, было установлено, что треть работников не обладают навыками письма, необходимыми для выполнения их должностных обязанностей⁶².

По мнению Черчилля, умение грамотно и четко излагать свои мысли в письменной форме является одним из важнейших качеств руководителя⁶³. В 1911 году, определяя, какие экзамены следует сдавать лейтенантам и капитанам для поступления в военно-морской штаб, он отдельно выделил: «Способность ясно выражать свои мысли в письменной форме», а также «умение составить грамотный отчет по заранее определенной тематике, который должен быть краток, насколько это возможно, но при этом чтобы в нем не была пропущена ни одна важная деталь»⁶⁴.

⁶¹ Там же. – Т. 2. – С. 17; Т. 3. – С. 279.

⁶² Дафт Р. Л. Указ. соч. – С. 626 – 627.

⁶³ Churchill W. S. Op. cit. – P. 189.

⁶⁴ Меморандум от 28 октября 1911 г.; под грифом «конфиденциально». См.: Documents. – Vol. 4. – P. 1311.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: По мнению Черчилля, умение грамотно и четко излагать свои мысли в письменной форме является одним из важнейших качеств для руководителя.

Адмирал флота Джон Джеллико признавался, что восхищен тем, насколько грамотно Черчилль аргументирует свои предложения. По мнению флотоводца, в этом с ним не могли соперничать даже лучшие юристы⁶⁵. А секретарь Джон Колвилл, которому порой приходилось писать для своего босса черновики некоторых писем, признавался:

«Стиль Черчилля было трудно подделать. Прослужив у него много лет, я научился имитировать его слог, и то не в совершенстве. Трудность возникала в выборе слов или использовании в самый подходящий момент неожиданного оборота, фразы. Это мог только он»⁶⁶.

Ниже мы рассмотрим, какие рекомендации современные лидеры могут извлечь из опыта Черчилля для того, чтобы повысить эффективность письменных коммуникаций.

Прежде всего, к составлению писем, служебных записок и прочих разновидностей общения посредством письменного слова необходимо подходить ответственно.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Стиль Черчилля было трудно подделать. Прослужив у него много лет, я научился имитировать его слог, и то не в совершенстве. Трудность возникала в выборе слов или использовании в самый подходящий момент неожиданного оборота, фразы. Это мог только он».

Секретарь Джон Колвилл

«Я самым тщательным образом строил свои отношения с Рузвельтом», – говорил Уинстон о своей переписке с президентом⁶⁷.

При составлении посланий главе Соединенных Штатов даже у такого мастера слова, как Черчилль, уходили часы и дни, а иногда – как это было с письмом от 8 декабря 1940 года, которое впоследствии привело к принятию закона о ленд-лизе, – и несколько недель.

Разумеется, современные руководители не всегда могут позволить себе выделять столько времени для составления записок и электронных писем, которые им приходится писать ежедневно. Но тем не менее никогда не следует забывать, что наспех составленный текст может привести к столь негативным последствиям, что на их исправление уйдет гораздо больше времени и сил, чем было вложено на подготовительной стадии.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Наспех составленный текст может привести к столь негативным последствиям, что на их исправление уйдет гораздо больше времени, чем было вложено на подготовительной стадии.

Нельзя забывать и о семантических особенностях языка. Существует множество примеров, когда одно слово имеет много значений либо одно понятие можно выразить разными словами. Черчилль внимательно следил, чтобы использовались нужные слова, избегая двусмысленностей и недопонимания. Например, увидев в документе, подготовленном Комитетом начальников штабов, что при обозначении таких понятий, как «крепкий» и «сильный», вместо прилагательного *intense* используют схожее слово *intensive* – «интенсивный», «напряженный», – политик попросил исправить ошибку⁶⁸. И уж тем более он никогда не прощал грамматических огрех: «Отдельное внимание следует обратить на грамматическую ошибку

⁶⁵ См.: Трухановский В. Г. Уинстон Черчилль. – С. 125.

⁶⁶ Цит по: Wheeler-Bennett J. (ed.). Op. cit. – P. 71 – 72.

⁶⁷ Черчилль У. С. Указ. соч. Т. 2. С. 266.

⁶⁸ Запись от 22 марта 1944 г. См.: Bryant A. (ed.). Triumph in the West 1943 – 1945 (The Alanbrooke Diaries). – Vol. II. – P. 173.

в слове *inadmissible*, которое я уже несколько раз встречал в телеграммах Форин-офиса», – отчитывал Уинстон своих подчиненных, словно нашкодивших школьников⁶⁹.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Черчилль внимательно следил, чтобы использовались нужные слова, избегая двусмысленностей и недопонимания.

Как правило, большинство текстов Черчилль готовил самостоятельно. В тех же случаях, когда приходилось прибегать к помощи секретарей, он не пускал в ход документ, предварительно не прочтя его и не внося соответствующие изменения.

«Уинстон никогда не принимал черновиков к письмам или текстам для заседаний кабинета министров, предварительно не пропустив их через дистиллятор своего литературного гения», – признавался личный секретарь Черчилля Джеймс Григ в бытность его работы на посту министра финансов⁷⁰.

Соблюдая культуру письма, Черчилль внимательно следил не только за теми документами, которые шли от его имени, но также и за входящей корреспонденцией. В первую очередь его волновал объем посланий. Британский политик вполне мог согласиться с великим русским писателем А. П. Чеховым, который в письме своему брату написал ставшие крылатыми слова: «Краткость – сестра таланта». В своей записке главе Форин-офиса Энтони Идену Черчилль, в частности, отмечал:

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Уинстон никогда не принимал черновиков к письмам или текстам для заседаний кабинета министров, предварительно не пропустив их через дистиллятор своего литературного гения».

Секретарь Джеймс Григ

«На днях ты говорил мне о длине телеграмм. Я считаю, что это зло, с которым нужно бороться. Министры и послы, которые находятся за границей, считают, что чем объемней их отчеты, тем лучше они выполняют свои обязанности. Они пишут обо всех слухах и сплетнях, вне зависимости от их достоверности. Я считаю, тебе нужно составить предписания, а авторам, которые страдают излишним многословием и сообщением всевозможных банальностей, сообщать, что „телеграмма необоснованно длинная“. Это результат самой обычной лени – не приложить дополнительные усилия, чтобы сократить текст до разумного объема. Я пытаюсь читать все телеграммы, но у меня возникает такое ощущение, что их объем увеличивается с каждым днем»⁷¹.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Министры и послы, которые находятся за границей, считают, что чем объемней их отчеты, тем лучше они выполняют свои обязанности. Это результат самой обычной лени – не приложить дополнительные усилия, чтобы сократить текст до разумного объема».

Своим подопечным Черчилль советовал при составлении служебных записок ограничиваться одним листком бумаги⁷².

«Ясность и убедительность изложения текста вполне могут сочетаться с краткостью изложения», – заметил он в беседе с генералом Гастингсом Исмеем⁷³.

⁶⁹ Записка от 4 апреля 1945 г. См.: *Churchill W. S. The Second World War.* – Vol. VI. – P. 639.

⁷⁰ *Grigg P. J. Prejudice and Judgment.* – P. 178.

⁷¹ Личная записка премьер-министра М. 42/1 от 11 января 1941 г. См.: *Churchill papers, 20/36; Gilbert M. Winston S. Churchill.* – Vol. VI. – P. 717.

⁷² Записка от 22 января 1945 г. министру сельского хозяйства. См.: *Churchill W. S. Op. cit.* – Vol. VI. – P. 623.

⁷³ *Ismay H. The Memoirs of General the Lord Ismay.* – P. 169.

Однажды, когда секретарь кабинета сэра Норман Брук передал Черчиллю на рассмотрение отчет Казначейства, премьер взял его в руки, мысленно взвесил и вымолвил с усмешкой: «Объем этого документа уже защищает его от какой-либо вероятности прочтения»⁷⁴. Основной принцип британского политика был, по его же собственным словам:

«Сказать то, что ты собираешься сказать, максимально четко и ясно, используя при этом минимально возможное количество слов»⁷⁵.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Основной принцип британского политика был, по его же собственным словам:

«Сказать то, что ты собираешься сказать, максимально четко и ясно, используя при этом минимально возможное количество слов».

В августе 1940 года Черчилль составил меморандум с говорящим названием – «Краткость»:

«В процессе исполнения наших обязанностей нам всем приходится прочитывать массы документов. Почти все они объемны. Это приводит к трате времени, в то время как наши усилия могли быть направлены на участие в более важных делах.

Я прошу моих коллег, а также их подопечных делать свои отчеты более лаконичными.

1. Основные идеи документа должны быть кратко сформулированы в небольших абзацах.

2. Если отчет ссылается на тщательный анализ каких-то фактов или статистических данных, все эти вспомогательные материалы могут быть представлены отдельно в приложении.

3. Как правило, нет никакой необходимости представлять полноценный отчет. Иногда бывает достаточно направить *aide-mémoire*⁷⁶, указав только название заголовков, пояснение по которым можно дать в устной форме при личной встрече.

Составляя отчеты в соответствии с приведенными рекомендациями, может показаться, что тексты стали сухими и невыразительными. Могу вас заверить, что экономия во времени будет существенна, в то время как привычка излагать мысли лаконично благоприятно скажется на мыслительном процессе»⁷⁷.

«Как хорошо известно, для составления длинного отчета требуется гораздо меньше времени, чем для его более сжатого аналога, но Черчилль считал, что и военный и гражданский аппараты медлительны, вялы и неповоротливы, если их не подталкивать», – комментировал позицию британского премьера Норман Брук⁷⁸.

Второе, на что британский премьер обращал внимание при составлении (или получении) текстов, были стилистические особенности. В частности, он был категорически против использования пустых слов и оборотов, а также искусственно усложненных фраз и выражений.

«Давайте наконец прекратим употребление таких фраз, как „очень важно не забывать следующие соображения...“, – возмущался политик. – Большинство этих путаных и расплывчатых фраз не более чем „вода“ и многословие, которые без малейших последствий могут быть убраны или заменены одним словом. Давайте не будем забывать об использовании коротких выразительных фраз, даже если они и относятся к разговорной речи»⁷⁹.

⁷⁴ Из беседы сэра Норманна Брука с лордом Чарльзом Мораном. Запись от 24 июня 1956 г. См.: *Moran C. Op. cit.* – P. 409 – 410.

⁷⁵ *Gilbert M. Winston S. Churchill.* – Vol. VIII. – P. 343.

⁷⁶ Памятная записка (фр.). – Примеч. автора.

⁷⁷ Меморандум от 9 августа 1940 г. См.: *Churchill papers*, 23/4 // Documents. – Vol. 15. – P. 636.

⁷⁸ Цит. по: *Wheeler-Bennett J. (ed.). Op. cit.* – P. 23.

⁷⁹ Меморандум от 9 августа 1940 г. См.: *Churchill papers*, 23/4 // Documents. – Vol. 15. – P. 636.

Черчилль старался избегать использования бюрократических жаргонизмов, считая, что они способствуют «разрушению любых форм человеческого общения, а также уничтожению самого мыслительного процесса»⁸⁰. Например, когда чиновники Уайт-холла предложили называть отряды местной обороны «местная оборона из добровольцев», Уинстон заменил тяжеловесную конструкцию на более краткое и наглядное – «ополченцы».

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Черчилль старался избегать использования бюрократических жаргонизмов, считая, что они способствуют «разрушению любых форм человеческого общения, а также уничтожению самого мыслительного процесса».

В другой раз Министерство продовольствия предложило называть заведения общественного питания, предлагающие основной набор продуктов по сниженным ценам, «центрами общественного питания».

«Я полагаю, такое название нельзя принимать, – прокомментировал британский премьер. – Это одиозное выражение, отдающее коммунизмом и работными домами⁸¹. Предлагаю – „британские рестораны“. Все ассоциируют рестораны с хорошей едой, так пусть люди получать хоть красивое название, если мы не в состоянии предложить им что-то еще»⁸².

Также Черчилль предлагал заменить самолеты (*aircrafts*) на аэропланы (*aeroplanes*), а летные поля (*airfields*) – на аэродромы (*aerodromes*)⁸³.

Вместо бюрократических жаргонизмов Черчилль использовал в письмах известные латинские выражения. В одном из посланий Рузвельту было, например, вставлено выражение *Amantium irae amoris integration est*⁸⁴.

– Знаете, что это значит? – спросил премьер своего секретаря Мэриан Холмс.

– Боюсь, что нет, сэр, – смущенно ответила молодая девушка.

– Это означает «Гнев влюбленных – лишь возобновление их любви»⁸⁵.

В некоторых случаях Черчилль обращался и к произведениям великих писателей, цитируя любимые отрывки. Так, одну из своих записок в Комитет начальников штабов он завершил репликой Брута из пьесы Шекспира «Юлий Цезарь»⁸⁶:

В делах людей бывает миг прилива;
Он мчит их к счастью, если не упущен,
А иначе все плавание их жизни
Проходит среди мелей и невзгод.
Так мы теперь – на гребне у волны
И плыть должны с услужливым потоком
Иль счастье упустить⁸⁷.

⁸⁰ Churchill W. S. Op. cit. – Vol. IV. – P. 516.

⁸¹ Работный дом – дом призрения для бедняков, предполагающий жесткий режим и обязательную трудовую повинность в пользу благотворительных обществ и приходов, в ведении которых находились эти дома. – Примеч. автора.

⁸² Ibid. – Vol. III. – P. 663.

⁸³ Wheeler-Bennett J. (ed.). Op. cit. – P. 147.

⁸⁴ Личные телеграммы премьер-министра. Т. 405/4 от 5 апреля 1945 г. Премьер-министр – президенту, № 933; под грифом «совершенно секретно», с отметкой «личное». См.: Churchill papers, 20/214; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 1276.

⁸⁵ Запись в дневнике Мэриан Холмс от 5 апреля 1945 г. Цит. по: Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 1276.

⁸⁶ Личные записки премьер-министра. D. 127/3 от 13 июля 1943 г.; отметкой «Сделать сегодня». См.: Churchill papers, 20/104; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 442.

⁸⁷ Акт IV, сцена 5. Перевод И. Б. Мандельштама. – Примеч. автора.

Эта цитата наглядно демонстрировала отношение политика к высадке на восточном побережье Италии, захвату Неаполя и началу наступления на Вечный город – Рим.

Третий фактор, который Черчилль считал ключевым в процессе письменных коммуникаций, заключался в форме, избранной для написания текстов. Он был убежден в том, что большое значение имеет не только мысль, которую предполагается выразить в письме, но и то, *как* это будет сделано. Например, когда ему предстояло сообщить неприятную для получателя новость, он сознательно выбирал подчеркнуто вежливый стиль, чтобы смягчить восприятие информации.

Характерный в этом отношении эпизод произошел летом 1940 года, когда британскому премьеру необходимо было проинформировать бывшего короля Эдуарда VIII (после отречения – герцога Виндзорского) о его новом назначении (читай – ссылке) на пост губернатора Багам. Столь экстренная мера была вызвана благожелательными взглядами бывшего монарха, а также его супруги Уоллис Симпсон (даже в большей степени) в отношении нацистского режима. В Лондоне обоснованно опасались, что Третий рейх станет использовать чету в своих целях. Не исключался также и переезд Его Королевского Высочества с Пиренейского полуострова, где он в тот момент проживал, в Германию. Ситуация осложнялась тем, что Черчилль находился в дружеских отношениях с герцогом Виндзорским. Он был одним из немногих политиков, кто поддержал монарха в разгар «кризиса отречения», когда частично из-за своих политических амбиций, частично из-за желания вступить в морганатический брак с разведенной американкой Эдуард был вынужден передать престол младшему брату Альберту (после коронации король Георг VI). Казалось бы, совсем недавно Черчилль, едва сдерживая слезы от переизбытка эмоций (за свое свойство плакать в самые тяжелые моменты наш герой даже получил прозвище «плачущий мальчик»⁸⁸), помогал Эдуарду написать речь по случаю отречения. Теперь же ему предстояло подготовить другой документ.

Министр по делам колоний лорд Ллойд предложил заручиться поддержкой доминионов. Он составил черновик письма, которое Черчилль должен был от своего имени отправить премьер-министрам Канады, Австралии, Новой Зеландии и Южной Африки:

«Активность, проявленная герцогом Виндзорским в последние несколько месяцев на континенте, вызывает серьезные беспокойства у Его Величества и у меня. В связи с его пронацистскими взглядами он может оказаться в самом центре интриг. Мы считаем, что его свободное перемещение по континенту представляет угрозу. Даже если он вернется домой, его присутствие здесь будет ставить в неудобное положение как Его Величество, так и правительство.

В сложившихся обстоятельствах необходимо связать герцога Виндзорского с каким-то назначением. Я решил с одобрения Его Величества предложить пост губернатора Багам. Я не знаю, согласится ли герцог принять этот пост. Несмотря на очевидные недостатки, с которыми связано это решение, мы все-таки считаем его меньшим из зол»⁸⁹.

Зная, что процитированное выше послание может дойти до Эдуарда, Черчилль решил переписать его в более мягкой редакции:

«Положение герцога Виндзорского на континенте в последние несколько месяцев вызывает опасения у Его Величества и у правительства Его Величества. Хотя верность герцога безупречна и не вызывает никаких сомнений, интриги нацистов могут причинить Его Величеству вред. Континент в руках противника. Возвращение же герцога в нашу страну связано с трудностями личного и семейного характера.

⁸⁸ Roberts A. Hitler and Churchill. – P. 9.

⁸⁹ Черновик телеграммы от 3 июля 1940 г.; под грифом «совершенно секретно», с отметками «личное». См.: Churchill papers, 20/9; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 700.

В сложившихся обстоятельствах назначение герцога Виндзорского на какой-нибудь пост за границу привлекательно для него и его супруги. С любезного одобрения Его Величества я предложил пост губернатора Багам. Я полагаю, что на этом посту он проявит себя достойно»⁹⁰.

Не менее характерно выглядит послание, которое британский премьер направил 8 декабря 1941 года японскому послу. Говорилось в нем, ни много ни мало, об объявлении войны, и на этот раз Черчилль сознательно выбрал *подчеркнуто* вежливый стиль:

«Сэр!

Вечером 7 декабря правительству Его Величества в Соединенном Королевстве стало известно, что японские войска без предварительного предупреждения в форме объявления войны или ультиматума, грозившего объявлением войны, произвели попытку высадиться на побережье Малайи и подвергли бомбардировке Сингапур и Гонконг.

Ввиду этих вопиющих актов неспровоцированной агрессии, совершенных в явное нарушение международного права, и в частности статьи первой 3-й Гаагской конвенции, относящейся к началу военных действий, участницами которой являются как Япония, так и Соединенное Королевство, послу Его Величества в Токио поручено информировать японское императорское правительство от имени правительства Его Величества в Соединенном Королевстве, что между двумя нашими странами существует состояние войны.

С глубоким уважением,
сэр, имею честь быть Вашим покорным слугой,
Уинстон С. Черчилль».

«Некоторым не понравился столь церемонный стиль. Но в конце концов, когда вам предстоит убить человека, ничего не стоит быть вежливым», – пояснит позже британский премьер⁹¹, разделявший мнение «железного канцлера», князя Отто фон Бисмарка, который говорил: «Будьте вежливы, пишите дипломатическим языком. Даже в декларациях о войне нужно соблюдать правила учтивости»⁹². И как однажды заметил сам Черчилль, в процессе письменных коммуникаций никогда не следует забывать, что «дипломатические отношения созданы вовсе не для того, чтобы раздавать комплименты, их цель – сохранить приобретенные преимущества»⁹³.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Некоторым не понравился столь церемонный стиль. Но в конце концов, когда вам предстоит убить человека, ничего не стоит быть вежливым».

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Будьте вежливы, пишите дипломатическим языком. Даже в декларациях о войне нужно соблюдать правила учтивости».
Отто фон Бисмарк

⁹⁰ Телеграмма от 4 июля 1940 г. См.: Churchill papers, 20/9 // Documents. – Vol. 15. – P. 462.

⁹¹ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 313.

⁹² Цит. по: Попов В. И. Современная дипломатия. Теория и практика. – С. 431.

⁹³ Выступление в палате общин 17 ноября 1949 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 469. – Col. 2225.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Дипломатические отношения созданы вовсе не для того, чтобы раздавать комплименты, их цель – сохранить приобретенные преимущества».

Глава 2. Личные встречи

Невербальные коммуникации

Несмотря на активное использование письменных коммуникаций, Черчилль никогда не ограничивал ими процесс общения. Не будучи знакомым с теорией континуума коммуникационных каналов, он всегда отдавал себе отчет об ограниченности письменных сообщений, использующих только вербальные символы (передача информации посредством слов). При личной встрече, когда внимание фокусируется не только на словах, но и на различных невербальных аналогах – выражении лица, взгляде, интонации, позе, – дело обстоит совсем иначе.

«Письменная корреспонденция, какой неэффективный способ обмена мыслями! Даже при наличии телеграфа и при всей быстроте современных коммуникационных технологий, – сокрушался Черчилль. – По сравнению с личными встречами этот вид общения напоминает глухую стену»⁹⁴.

Политик высоко оценивал возможности неформальных коммуникаций, считая, что они способны справиться с множеством коммуникативных проблем и повысить эффективность управления. Неудивительно, что во время второго премьерства, в разгар «холодной войны», Черчилль так настойчиво требовал встречи лидеров противоборствующих держав, заявляя, что «лучше встретиться лицом к лицу, чем воевать»⁹⁵. Ранее, еще в 1920-х годах, когда его спросили, какой совет он мог бы дать ирландским националистам, ответ был категоричен: «Хватит проливать кровь, садитесь за стол переговоров»⁹⁶.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Лучше встретиться лицом к лицу, чем воевать».

На закате политической карьеры, в марте 1955 года, мэтр мировой политики подведет итог своим размышлениям:

«Я до сих пор продолжаю считать, что, какой бы обширной ни стала человеческая деятельность, личные встречи нужных людей в правильном месте, в правильное время обладают большим потенциалом и представляют огромную ценность»⁹⁷.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Я до сих пор продолжаю считать, что, какой бы обширной ни стала человеческая деятельность, личные встречи нужных людей в правильном месте, в правильное время обладают большим потенциалом и представляют огромную ценность».

Согласно исследованиям, проведенным в конце 1960-х годов заслуженным профессором психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Альбертом Мехребие-ном, только 7 % информации человек получает из слов, оставшиеся 93 % поступают при анализе выражения лица, позы и жестов собеседника (55 %), а также интонаций и модуляции его голоса (38 %) ⁹⁸.

⁹⁴ Документ «Пресс– и радиоконференция № 968 от 16 сентября 1944 г.; начало: 15 часов 45 минут; место проведения: Квебек, Канада»; под грифом «конфиденциально». См.: *Premier papers*, 4/75/2, part 2, folios 374 – 389; *Gilbert M. Winston S. Churchill*. – Vol. VII. – P. 968.

⁹⁵ Выступление 26 июня 1954 г. См.: *Gilbert M. Op. cit.* – Vol. VIII. – P. 1004.

⁹⁶ Письмо Шейн Лесли от 2 октября 1920 г. См.: *Documents*. – Vol. 9. – P. 1217.

⁹⁷ Выступление в палате общин 14 марта 1955 г. – См.: *Hansard*. – Series 5. – Vol. 538. – Col. 970.

⁹⁸ См.: *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – С. 182.

Ниже мы рассмотрим примеры личных встреч Черчилля в период Второй мировой войны, наглядно демонстрирующих, какую огромную роль в убеждении, налаживании взаимоотношений, а также решении, казалось бы, неразрешимых вопросов играют встречи лицом к лицу.

На другой стороне Ла-Манша

Возглавив в мае 1940 года британское правительство, Уинстон Черчилль несколько не обманывал себя насчет сложившейся ситуации. Он прекрасно понимал, что взошел на капитанский мостик в один из тяжелейших моментов в истории Соединенного Королевства. В день его назначения немецкие войска силами ста тридцати пяти дивизий перешли в масштабное наступление и вторглись на территорию Бельгии, Нидерландов и Люксембурга. На берегах Туманного Альбиона все чаще стали говорить о блицкриге⁹⁹.

Несмотря на драматизм ситуации, Черчилль считал, что положение небезнадежно. На континенте находилась закаленная в великих сражениях прошлого французская армия, и, разумеется, британские и французские штабисты разработали стратегические планы, которые должны были сковать действия противника. Контрнаступление впереди, считал Черчилль в первые четыре дня своего премьерства. На пятый день он проснулся...

Пятнадцатого мая его разбудил срочный телефонный звонок. Звонил премьер-министр Франции Поль Рейно. Когда британский премьер снял трубку, раздался подавленный голос:

– Мы потерпели поражение...

Потрясенный услышанным, Черчилль тяжело вздохнул.

– Нас разбили, – повторил Рейно. – Мы проиграли сражение.

– Но ведь это не могло случиться так быстро? – взяв себя в руки, произнес Черчилль.

– Фронт прорван у Седана, – сказал Рейно. – Они устремляются в прорыв с танками и бронемашинами...

– Опыт показывает, что наступление должно прекратиться через некоторое время, – попытался успокоить его Черчилль.

– Нет, мы разбиты, мы проиграли сражение...

Новости с фронта были шокирующими, однако в этот момент у Черчилля более всего вызывало опасение подавленное состояние главы французского правительства. Понимая, что Рейно, как никогда, нуждается в поддержке, которую ни письмом, ни в телефонном разговоре оказать невозможно, он решительно сказал:

– Я готов приехать к вам для переговоров¹⁰⁰.

Шестнадцатого мая, в три часа пополудни, Черчилль вылетел на одном из трех правительственных самолетов класса «фламинго» в Париж; сопровождали его начальник имперского Генерального штаба генерал Джон Дилл и заместитель по Министерству обороны генерал Гастингс Исмей. Встречавшие британскую делегацию офицеры сообщили, что немецкие войска подойдут к Парижу буквально через несколько дней. Столица Франции лихорадочно готовилась к эвакуации.

Заехав в посольство, Черчилль направился в здание МИД на Кэ д'Орсэ. Вместо привычного церемониала делегацию встретили немолодые чиновники, тачками свозившие правительственные документы к кострам. Двор был заполнен клубами едкого черного дыма.

Черчилля и сопровождавших его высших офицеров провели в комнату, где их уже ждали Рейно, министр национальной обороны Эдуард Даладье и главнокомандующий французской армией генерал Морис Гамелен.

⁹⁹ См.: *Manchester W.* The Last Lion: Winston Spencer Churchill. – Vol. II. – P. 572.

¹⁰⁰ См.: *Черчилль У. С.* Вторая мировая война. – Т. 2. – С. 30.

Перед Гамеленом лежала развернутая карта, на которой жирно была очерчена линия союзного фронта со «зловещим» (по словам нашего героя) выступом у Седана.

Гамелен коротко доложил ситуацию. Когда он замолчал, наступило напряженное молчание.

– Где стратегический резерв? – первым нарушил тишину британский премьер. – Где подвижной резерв? – спросил он уже на французском.

– Его нет, – ответил Гамелен, пожав плечами.

Вновь возникла пауза...

Затем слово взял Гамелен. Он предложил нанести удар по флангам немецкого клина дополнительными силами. Восемь или девять дивизий можно было отвести с пассивных участков фронта. Столько же уже шли из Африки, ожидалось, что в течение двух-трех недель они появятся в зоне боевых действий.

Лица Рейно и Даладье продолжали выражать подавленность.

– Когда вы предполагаете атаковать фланги клина? – спросил Черчилль.

– Мы слабее в численности, слабее в снаряжении, слабее в методах, – прозвучал пессимистичный ответ Гамелена.

Как поднять боевой дух французов? Вечером, вернувшись в посольство, Черчилль получил от военного кабинета разрешение на отправку во Францию шести эскадрилий истребителей – в дополнение к тем четырем, о которых договорился еще утром, перед вылетом в Париж¹⁰¹.

Отлично понимая, что его присутствие в столице Франции не менее важно, чем в Лондоне, он еще четыре раза будет пересекать Ла-Манш, чтобы склонить союзников продолжать борьбу.

«Я абсолютно убежден, что для достижения победы нам нужно лишь продолжать сражаться, – заявил британский премьер 31 мая на очередном заседании союзнического Верховного военного совета. – Если даже один из нас будет побит, то другой не должен отказываться от борьбы. Английское правительство готово вести войну из Нового Света, если в результате какой-либо катастрофы Англия будет опустошена. Если Германия победит одного из союзников или обоих, она будет беспощадна, нас низведут до положения вечных вассалов и рабов. Будет гораздо лучше, если цивилизация Западной Европы со всеми ее достижениями испытает свой трагический, но блестящий конец, нежели допустить, чтобы две великие демократии медленно умирали, лишённые всего того, что делает жизнь достойной»¹⁰².

Черчилль источал уверенность в победе, пытаясь передать частичку своего настроения союзникам. Он говорил, что еще не все потеряно, цитируя слова Клемансо: «Я буду сражаться перед Парижем, в Париже и за Парижем!» Он напомнил маршалу Анри Петену (на тот момент заместителю премьер-министра) о тех напряженных днях, которые они провели в его поезде в Бове в 1918 году, после катастрофы, постигшей английскую 5-ю армию, – тогда Петен сумел справиться с ситуацией¹⁰³.

Несмотря на все старания, Черчиллю не удалось переломить ход истории. Четырнадцатого июня 1940 года немецкие войска войдут в Париж. Спустя три дня маршал Петен, новый глава Франции, обратится к Германии с предложением о перемирии. Спустя еще пять дней, 22 июня, в Компьене, в том же самом вагоне, в котором в ноябре 1918 года была принята капитуляция Германии, будет подписано новое франко-немецкое соглашение. Большая часть территории Франции подлежала оккупации, почти вся сухопутная армия была демобилизована, интернировались военно-морской флот и авиация...

¹⁰¹ Там же. – С. 31 – 34.

¹⁰² Там же. – С. 61 – 62.

¹⁰³ Там же. – С. 82.

За сотрудничество с Гитлером маршала Петена стали презрительно называть Пютен – от *putain* (шлюха)¹⁰⁴. Что же до его бывших коллег – Рейно, Даладьё, Гамелена, – они станут узниками концлагерей и обретут свободу лишь после того, как в Европу с Востока победоносно войдет русский солдат.

Поведение Черчилля, его частые поездки в Париж наглядно демонстрируют, какую важную роль играют личные встречи в минуты кризиса и не определенности, когда от действий лидера начинает зависеть очень многое. Показывают они и то, что эффективных коммуникаций иногда бывает недостаточно для изменения ситуации. Но это несколько не должно служить поводом для прекращения борьбы. Рискуя жизнью, Черчилль до последнего продолжал убеждать французское правительство продолжить сопротивление. И только когда к власти пришел Петен – по словам британца, «опасный человек, который всегда был пораженцем, даже в Первую мировую войну», – наш герой понял, что все кончено, и переключил свое внимание на поиск новых союзников¹⁰⁵.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Поведение Черчилля, его частые поездки в Париж наглядно демонстрируют, какую важную роль играют личные встречи в минуты кризиса и неопределенности, когда от действий лидера начинает зависеть очень многое. Показывают они и то, что эффективных коммуникаций иногда бывает недостаточно для изменения ситуации.

Визит из Нового Света

В январе 1941 года пошел уже шестнадцатый месяц, как Черчилль и Рузвельт поддерживали оживленную переписку. Оба политика не питали иллюзий относительно безграничных возможностей письменных коммуникаций. И оба прекрасно понимали, что для создания крепкого союза писем и телеграмм явно недостаточно. Перед ними встала острая необходимость выхода на новый уровень общения.

– Знаете ли, мы могли бы решить очень многое, если бы Черчилль и я уселись вместе за стол и просто поговорили, – сказал однажды Рузвельт в беседе со своим доверенным лицом Гарри Гопкинсом.

– Так в чем же дело?

– А дело в том, что сейчас это невозможно. У британцев нет своего посла здесь, а мы не имеем своего посла там, – ответил президент.

– Может быть, мне отправиться туда? – неожиданно спросил Гопкинс.

Первоначально Рузвельт отверг это предложение. Он напомнил, что Гарри нужен ему при подготовке послания Конгрессу, инаугурационной речи по случаю третьего президентского срока, а также в борьбе за ленд-лиз и принятие бюджета.

– Во всей этой борьбе я не принесу вам никакой пользы, – продолжал настаивать Гопкинс. – Конгресс не обратит никакого внимания на мои взгляды, не считая того, что из-за меня голосование может быть и против вас. Но если бы я побывал в Англии и увидел все собственными глазами, я бы мог оказать некоторую помощь.

Президент не хотел отпускать Гопкинса, понимал он и то, что Гарри, по сути, прав, и в налаживании отношений с Великобританией трудно было найти более достойную кандидатуру.

Утром 3 января Гопкинсу позвонил пресс-секретарь президента Стив Эрли.

¹⁰⁴ А к французскому правительству добавляется новый эпитет – «коллорационное», от французского слова *collaboration* («сотрудничать»). – Примеч. автора.

¹⁰⁵ См.: Churchill W. S. The Second World War. – Vol. II. – P. 142.

– Поздравляю! – сразу после приветствия радостно воскликнул он.
– С чем? – удивился Гарри.
– С поездкой!
– Что за поездка? – Гопкинс уже догадывался, о чем идет речь.
– Поездка в Англию, – засмеялся Эрли. – Президент только что объявил о ней на пресс-конференции¹⁰⁶.

Сам Гопкинс позже скажет о своей миссии, что ему доверили исполнить функции «катализатора между двумя примадоннами», а также что он хотел понять «Черчилля и людей, с которыми премьер встречается после полуночи»¹⁰⁷.

Взаимопонимание действительно было необходимо. Хотя бы потому, что за Черчиллем закрепилась слава не самого дружелюбно настроенного британского политика по отношению к заокеанскому союзнику.

Со скептицизмом на премьер-министра смотрел и Гопкинс. Когда перед поездкой ему посоветовали не тратить время на министров британского кабинета, а сосредоточить основные усилия на Черчилле, поскольку «именно он является военным кабинетом и никто, кроме него, не играет никакой роли», Гопкинс отмахнулся и воскликнул:

– Я полагаю, Черчилль убежден в том, что он является величайшим человеком в мире!¹⁰⁸

Что же до самого Черчилля, то он и понятия не имел, кто такой Гарри Гопкинс. Когда ему впервые сказали, что вскоре Лондон посетит «мистер Гопкинс», первой реакцией британского премьера было восклицание:

– Кто?

Но Гопкинс ехал не с пустыми руками. В письмо президента, которое заокеанский гость передал королю Георгу VI, была специально вставлена фраза: «Мистер Гопкинс мой хороший друг, которому я полностью доверяю»¹⁰⁹.

Черчилль правильно понял смысл этих слов: Гопкинс не просто эмиссар, он – глаза и уши президента, и то, каким гость увидит состояние Британии (а вопрос стоял непростой – продолжать помогать Британии, выстоит она или нет?), таким и будет решение.

И премьер приложил все усилия, чтобы создать правильное впечатление. Мастер коммуникаций, он знал – общение начинается задолго до того, как собеседники произнесут первые слова.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Общение начинается задолго до того, как собеседники произнесут первые слова.

Он распорядился расстелить перед мистером Гопкинсом все красные ковровые дорожки, что уцелели после бомбежек. Из Пула – небольшого городка на южном побережье Англии, куда прибыл гость, – в Лондон его доставили в роскошном пульмановском вагоне. На всех кондукторах были белые перчатки, в купе Гарри ждали свежие газеты и журналы, а также горячий обед и напитки.

В день приезда Гопкинса Черчилль произнес торжественную речь на завтраке, который давался в честь нового посла в США лорда Галифакса. Зная, насколько Гопкинс уважает своего шефа, премьер специально вставил в текст выступления следующие слова:

«Я приветствую как счастливое событие тот факт, что в нынешний момент жесточайшего международного кризиса во главе американской республики стоит знаменитый госу-

¹⁰⁶ См.: *Шервуд Р.* Рузвельт и Гопкинс. – Т. 1. – С. 394, 395.

¹⁰⁷ Там же. – С. 402.

¹⁰⁸ Там же. – С. 397.

¹⁰⁹ Письмо от 4 января 1941 г. См.: *Gilbert M.* Op. cit. – Vol. VI. – P. 981.

дарственный деятель, обладающий многолетним опытом правительственной и административной деятельности, в чьем сердце горит пламя сопротивления агрессии и угнетению, чьи симпатии и характер делают его искренним и несомненным защитником справедливости, свободы и жертв зла, где бы они ни находились».

Позже Гопкинс признался, что, когда ему передали эти слова, он поверил – ему удастся найти общий язык с главой британского правительства¹¹⁰. Еще даже не встретившись с Гопкинсом, Черчилль одержал первую победу в налаживании взаимоотношений с личным посланником президента.

Утром 10 января Гопкинс прибыл на Даунинг-стрит. Брендан Брекен, близкий друг Черчилля, провел гостя в маленькую столовую в подвале, налил шерри и оставил дожидаться премьер-министра. Вскоре в дверях появился «круглый улыбающийся краснолицый джентльмен». Протянув гостю полную руку, он поздравил его с приездом в Англию. «Короткий черный пиджак, полосатые брюки, ясный взгляд и мягкий голос – таково было мое впечатление от лидера Англии, когда он с явной гордостью показывал мне фотографию своей красивой невестки и внука», – делился позже Гопкинс с президентом¹¹¹.

Выбранный Черчиллем путь неформальных коммуникаций позволил ему быстро установить личный контакт с собеседником. Он не просто пригласил Гопкинса в свою резиденцию – он специально пригласил его на ланч, чтобы продемонстрировать свою заботу. Например, когда гость, по мнению Черчилля, взял к мясу слишком мало соуса, он рачительно добавил ему дополнительную порцию.

Мужчины быстро нашли общий язык. «Они настолько впечатлены друг другом, что их встреча тет-а-тет продлилась до четырех часов дня», – отметил в своем дневнике личный секретарь британского премьера Джон Колвилл¹¹². Сам Черчилль через несколько минут после завершения беседы признался, что «чувствует уверенность в установлении сердечного контакта с президентом»¹¹³.

Спустя годы, когда Гопкинса уже не будет в живых, Черчилль напишет:

«Во время нашей первой встречи мы провели вместе около трех часов, и я вскоре оценил динамичность его характера и огромную важность порученной ему миссии. Он прибыл в Лондон в период самых ожесточенных бомбежек, и мы были озабочены необходимостью решить множество проблем местного характера. Но для меня было ясно, что это был посланник президента, миссия которого имела колоссальное значение для самого нашего существования.

Гарри Гопкинс – необыкновенный человек. В его хрупком и болезненном теле горела пылая душа. Это был обветшалый маяк, который освещал своими лучами путь к гавани великим флотам.

Начиная с первой совместной беседы между нами установилась дружба, стойко выдержавшая все испытания и потрясения. Он был самым верным и совершенным звеном связи между президентом и мной»¹¹⁴.

В личных встречах с Гопкинсом – а за две недели их состоялось двенадцать – Черчилль использовал весь коммуникативный арсенал лидера, чтобы склонить собеседника на свою сторону. Он был убедителен, красноречив, в меру эмоционален и заразителен. А главное, в результате этих встреч посланник президента понял – перед ним человек, великолепно вла-

¹¹⁰ См.: Шервуд Р. Указ. соч. – Т. 1. – С. 403.

¹¹¹ Там же. – С. 405.

¹¹² Запись от 10 января 1941 г. См.: Colville J. The Fringes of Power. – P. 331.

¹¹³ Шервуд Р. Указ. соч. – Т. 1. – С. 411.

¹¹⁴ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 17 – 18; Churchill W. S. The Second World War. – Vol. III. – P. 21.

деющий тематикой, с филигранной точностью жонглирующий цифрами и фактами, излагающий все на доступном и понятном языке.

Разумеется, одними беседами дело не ограничилось. Старый лис Черчилль знал, что невербальные коммуникации могут дать намного больше. Не только мимика и жесты, не только интонации, но и демонстрируемое отношение к собеседнику, манера поведения с ним – все это играет огромную роль в процессе общения.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Не только мимика и жесты, не только интонации, но и демонстрируемое отношение к собеседнику, манера поведения с ним – все это играет огромную роль в процессе общения.

Премьер не просто оказал доверенному лицу Рузвельта достойный прием – он представил его элите Соединенного Королевства, свозил к укреплениям южного побережья, продемонстрировал флот метрополии, стоявший на якоре в военно-морской базе Скапа-Флоу.

– Это наш щит! – с гордостью заявил британский премьер. – Если мы его потеряем, нам придется туго. Немцы пытались бомбить эту базу. Если они усилят бомбежки и если попадания будут удачны, наш щит погибнет, и нам нечем будет обороняться!¹¹⁵

Подобными демонстрациями Черчилль, во-первых, показывал решимость британцев к сопротивлению, а во-вторых, дал понять, что приезд Гопкинса очень важен для Англии и к его мнению здесь относятся уважительно.

В каких бы городах ни появлялся американский гость, премьер всем представлял его, объясняя, что это «личный представитель президента Соединенных Штатов». Гопкинса подобное внимание немного тяготило, но премьер был неутомим. Когда в Глазго уставший от переездов американец несколько раз пытался спрятаться за спинами других, Черчилль тут же замечал его отсутствие и вызывал вперед.

Не обошлось и без курьезов. Во время поездки в Скапа-Флоу часть пути пришлось проделывать на эсминце, посадка на который проходила в трудных условиях качки. Черчилль, не раз ступавший на борт кораблей, с молодецкой удалью пробежал по трапу, даже не запнувшись в своем рассказе про африканскую кампанию. Морской опыт Гопкинса был значительно скромнее. Поднимаясь на борт, он оступился и лишь чудом избежал падения в воду: какая-то рука в последний момент схватила его за шиворот и втащила на борт.

На этом приключения горе-моряка не закончились. Окоченев от стужи, Гопкинс позаимствовал у генерала Исмея меховые авиационные сапоги. Едва он присел отдохнуть на какой-то предмет на палубе, проходивший мимо старшина, запинаясь, сказал:

– Простите сэр. Мне кажется, вам не следует здесь сидеть. Сэр, это... глубинная бомба!¹¹⁶

Несмотря на усталость и мелкие курьезы, Гопкинс остался доволен поездкой. Изменил он и свое мнение о британском премьерe, чего трудно было бы ожидать, ограничься их общение лишь перепиской и телефонными звонками.

В отчетах Рузвельту Гопкинс писал:

«Черчилль олицетворяет правительство во всех смыслах этого слова. Я не преувеличиваю, подчеркивая, что он единственный человек в Англии, с кем Вам нужно провести исчерпывающий обмен мнениями. Я не могу поверить, что Черчилль недолюбливает Вас или Америку, – это просто бессмыслица».

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Черчилль олицетворяет правительство во всех смыслах этого слова».

Гарри Гопкинс

¹¹⁵ См.: Шервуд Р. Указ. соч. – Т. 1. – С. 415.

¹¹⁶ Там же. – С. 414.

Или в другом письме:

«Ваш „бывший военный моряк“ не только премьер-министр, он – направляющая сила стратегии и ведения войны во всех ее основных проявлениях»¹¹⁷.

Не менее (а возможно, даже более) важным для Уинстона Черчилля было и то, что Гопкинс правильно понял потребности Великобритании.

«Самое главное замечание, какое я должен сделать, заключается в том, что большинство членов кабинета и все руководители Англии считают – вторжение неизбежно, – докладывал Гопкинс президенту. – Они днем и ночью напрягают все усилия, чтобы подготовиться к его отражению. Они верят, что вторжение может произойти в любой момент, но не позже 1 мая. При этом дух народа и его решимость сопротивляться вторжению выше всяких похвал. Как бы свирепо ни было вторжение, Вы можете быть уверены, что они будут сопротивляться, и сопротивляться эффективно. Поэтому я настаиваю самым решительным образом на том, что всякий шаг, который Вы можете предпринять для удовлетворения неотложных нужд Англии, должен основываться на предположении, что вторжение произойдет до 1 мая»¹¹⁸.

Черчилль одержал важную дипломатическую и стратегическую победу, убедив Гопкинса в неизбежности сражения, в силе британского народа и как следствие – в необходимости помощи. Столь эффективное действие стало возможно благодаря многим факторам, не последнее место среди которых заняли невербальные коммуникации.

Встречи с президентом

И Черчилль, и Рузвельт понимали, что визит Гопкинса в Великобританию – это всего лишь прелюдия к их личной встрече, необходимость в которой назрела уже давно.

«Черчилль хочет встретиться с Вами, и как можно скорее, – писал Гопкинс в своих письмах-отчетах президенту. – Я рассказал ему обо всех затруднениях, испытываемых Вами, пока законопроект о ленд-лизе не принят. Я уверен, что такая встреча между Вами и Черчиллем совершенно необходима – и притом в ближайшее время, так как бомбежки продолжаются и Гитлер не ждет решений Конгресса»¹¹⁹.

Сам Черчилль говорил о необходимости встречи с президентом следующим образом:

«Мне очень хотелось встретиться с Рузвельтом, с которым я вел уже в течение двух лет переписку, становившуюся все более и более дружественной. Кроме того, наше личное совещание еще больше подчеркнуло бы крепнувшее сотрудничество Англии и Соединенных Штатов, встревожило бы наших врагов, заставило бы призадуматься Японию и ободрило бы наших друзей»¹²⁰.

Черчилль предложил отплыть «с небольшой группой сопровождающих на крейсере и как бы случайно встретиться с президентом в назначенном месте, чтобы на досуге обсудить все проблемы»¹²¹.

В июле 1941 года Гопкинс снова посетил Соединенное Королевство. Во время одной из бесед с премьер-министром в саду на Даунинг-стрит он сказал, что президент поддерживает предложение Черчилля встретиться в какой-нибудь уединенной бухте. Например, в бухте Плацентия-Бей в Ньюфаундленде.

Черчилль тут же связался с королем.

¹¹⁷ Там же. – С. 413, 430.

¹¹⁸ Там же. – С. 430.

¹¹⁹ Там же. – С. 413.

¹²⁰ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 218.

¹²¹ Шервуд Р. Указ. соч. – Т. 1. – С. 405.

«Я не думаю, что наш друг попросил меня совершить столь далекую поездку для проведения встречи мирового масштаба, если только он не планирует сделать шаг в нашем направлении, – написал он и добавил: – Хотя эта встреча и есть, сама по себе, шаг вперед»¹²².

Двадцать пятого июля монарх подтвердил свое согласие на поездку, заметив, что «вздыхнет с облегчением, когда Вы благополучно вернетесь домой»¹²³. Супруга короля Елизавета направила Черчиллю «хорошие пожелания от чистого сердца», и «пусть Господь оберегает Вас»¹²⁴.

Опасения венценосной четы были небеспочвенны. Северная часть Атлантического океана, которую должен был пересечь на линкоре «Принц Уэльский» наш герой, постоянно прочесывалась немецкими подводными лодками. Случайная встреча с крйгсмарине могла стоить Соединенному Королевству национального лидера.

Черчиллю уже приходилось сталкиваться с подводным флотом противника. Но тогда удача была на его стороне. Тридцатого октября 1939 года во время инспекционной поездки на военно-морскую базу Скапа-Флоу линкор «Нельсон», на котором находился первый лорд Адмиралтейства, был атакован подводной лодкой U-56. По кораблю было выпущено три торпеды. Достигнув корпуса линкора, торпеды не взорвались из-за несработавших взрывателей. Капитан U-56 был настолько потрясен этим, что у него произошел нервный срыв, и командующий немецким подводным флотом адмирал Карл Дениц был вынужден направить его на преподавательскую работу.

Когда все договоренности о встрече были достигнуты, Черчилль тут же связался с американским президентом:

«Кабинет согласился на мой отпуск. Я собираюсь, если это Вам удобно, отплыть 4 августа, чтобы встретиться с Вами 8, 9 или 10-го числа. Нет необходимости сейчас точно устанавливать место встречи, которое должно оставаться в секрете. Военно-морское министерство сообщит о подробностях обычным путем. Со мной прибудут начальник морского штаба адмирал Дадли Паунд, начальник имперского Генерального штаба генерал Джон Дилл и заместитель начальника штаба военно-воздушных сил маршал авиации Уилфрид Фримэн»¹²⁵.

Проведение встречи – кодовое название «Ривьера» – было решено начать 9 августа на военно-морской базе Арджентия. Перед посадкой на линкор «Принц Уэльский» Черчилль, по словам очевидцев, был «возбужден, словно школьник в конце семестра»¹²⁶.

В 9 часов утра 9 августа линкор с британским руководством бросил якорь в Плацен-тия-Бей. Спустя годы Черчилль вспоминал:

«Как только обе стороны обменялись обычным морским салютом, я отправился на борт крейсера „Огасты“ и приветствовал президента Рузвельта, который принял меня со всеми почестями. Он стоял, опираясь на руку своего сына Эллиота, в то время как оркестр исполнял государственные гимны. Затем он приветствовал меня самым радушным образом. Я передал ему послание короля и представил членов своей группы. Затем начались переговоры, продолжавшиеся почти непрерывно до конца нашего визита. Иногда они происходили с глазу на глаз, иногда в более широком кругу».

На следующий день, в воскресенье, 10 августа, английский корабль посетил президент, приняв, помимо прочего, участие в воскресном богослужении на шканцах.

¹²² Письмо от 3 августа 1941 г. См.: Churchill papers, 20/20; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 1148.

¹²³ Письмо от 25 июля 1941 г. Ibid.

¹²⁴ Письмо от 2 августа 1941 г. Ibid.

¹²⁵ Письмо от 25 июля 1941 года. См.: Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 218.

¹²⁶ Запись от 1 августа 1941 г. См.: Colville J. Op. cit. – P. 423.

«Мы все восприняли это богослужение как чрезвычайно трогательное выражение единства веры двух наших народов, и никто из присутствовавших не забудет того зрелища, которое представляли собой этим солнечным утром переполненные людьми шканцы: кафедра символически задрапирована английским и американским флагами; американский и английский капелланы по очереди читают молитвы; высшие офицеры военно-морского флота, сухопутных войск и авиации Англии и Соединенных Штатов – все выстроились позади президента и меня; тесные ряды английских и американских моряков совершенно смешались, те и другие пользуются одними молитвенниками и вместе горячо молятся и поют гимны, так хорошо знакомые всем им», – опишет этот эпизод Черчилль. По его словам, «это было великое мгновение»¹²⁷.

Первая встреча Рузвельта и Черчилля в годы Второй мировой войны действительно была «великим мгновением». Она сильно отличалась от визита Гопкинса в Англию, и формат использования возможностей невербальных коммуникаций был совершенно иным. Скупость внешних жестов с лихвой компенсировалась внутренним содержанием бесед. Масштаб рассматриваемых проблем был настолько велик, что ни один коммуникативный канал, кроме беседы с глазу на глаз, не позволил бы пропустить весь объем обсуждаемой информации. Результатом встречи в Плацентия-Бей стал первый документ антигитлеровской коалиции – «Атлантическая хартия», признававшая право народов на самоопределение, глобальное экономическое сотрудничество и разгром стран-агрессоров.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Скупость внешних жестов с лихвой компенсировалась внутренним содержанием бесед. Масштаб рассматриваемых проблем был настолько велик, что ни один коммуникативный канал, кроме беседы с глазу на глаз, не позволил бы пропустить весь объем обсуждаемой информации.

«Важное и далекоидущее значение этой совместной декларации было совершенно очевидно, – заявил Черчилль. – Уже один тот факт, что Соединенные Штаты, остававшиеся еще формально нейтральными, опубликовали подобную декларацию совместно с воюющей державой, был поразителен. Включение в нее упоминания об „окончательном уничтожении нацистской тирании“ было равносильно вызову, который в обычное время повлек бы за собой военные действия»¹²⁸.

Спустя полтора месяца, 24 сентября 1941 года, к «Атлантической хартии» присоединились СССР, «Свободная Франция» Шарля де Голля, Югославия и Греция, а также правительства в эмиграции – Бельгии, Чехословакии, Люксембурга, Нидерландов, Норвегии, Польши.

После завершения операции «Ривьера» Черчилль признается своему сыну Рандольфу, что, по его мнению, он установил с президентом «глубокие и личные дружественные отношения» – невозможные без личной встречи и общения посредством невербальных коммуникаций¹²⁹.

Однако отношения не монолит, и Черчилль это прекрасно понимал. Отношения нужно поддерживать и развивать. Окружающая среда постоянно меняется, предъявляя новые условия, которые необходимо учитывать при выстраивании отношений.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Отношения нужно поддерживать и развивать. Окружающая среда постоянно меняется, предъявляя новые условия, которые необходимо учитывать при выстраивании отношений.

¹²⁷ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 219 – 220.

¹²⁸ Там же. – С. 226.

¹²⁹ Письмо от 29 августа 1941 г. См.: Churchill papers, 1/362; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 1176.

Британский премьер всегда очень чутко относился к изменениям среды и старался реагировать на них незамедлительно. Так, например, 7 декабря 1941 года, после нападения японского флота на американскую военно-морскую базу Перл-Харбор и вступления США в войну, для него сразу стало ясно – в американо-британском сотрудничестве наступила новая эпоха, и то, какой станет эта эпоха, во многом будет зависеть и от того, какие отношения в новых условиях сложатся между главами двух государств.

«Я никогда не сомневался в том, что достижение полного взаимопонимания между Англией и Соединенными Штатами имеет огромное значение, и я должен немедленно отправиться в Вашингтон с самой сильной группой опытных экспертов, которая могла быть выделена для этой цели в настоящий момент», – писал Черчилль¹³⁰.

Девятого декабря он направил Рузвельту послание, в котором выразил желание приехать в Белый дом:

«Теперь, когда мы, как Вы говорите, „в одной лодке“, не сочтете ли Вы целесообразным снова встретиться для совещания? Мы могли бы рассмотреть все военные планы в свете новой ситуации и реальных фактов, а также решить проблемы производства и распределения материалов. Я считаю, что все эти вопросы, из которых некоторые внушают мне беспокойство, могут быть наилучшим образом разрешены лишь высшими государственными руководителями. Для меня было бы также очень большим удовольствием снова встретиться с Вами, и чем скорее, тем лучше»¹³¹.

В ответном письме президент поддержал предложение трансатлантического коллеги.

Через два дня, 12 декабря, Черчилль вместе с доверенной командой советников и экспертов отправился в очередное океанское путешествие, чтобы провести встречу с президентом США в новых геополитических условиях.

Так же, как это было в Плацентия-Бей, встреча двух лидеров привела к утверждению важнейших стратегических решений, а также принятию нового международного документа – «Декларации Объединенных Наций», которую, помимо США и Великобритании, подписали СССР, Китай, Канада, Австралия и еще двадцать государств.

Само выражение «Объединенные Нации» было предложено президентом вместо прежнего «Союзные державы». Черчиллю понравилась коррекция, которая, по его мнению, «звучала гораздо лучше»¹³². Кроме того, «Объединенные Нации» отсылали к Байрону, о чем политик не преминул напомнить Рузвельту:

Здесь, где сверкнул объединенных наций меч,
Мои сограждане непримиримы были.
И это не забудется вовек¹³³.

Черчилль был доволен не только результатами, но и самим ходом совместных встреч.

«Какое огромное удовольствие, что мы пришли к согласию в важнейших вопросах, имевшихся между нашими двумя правительствами. И что произошло это в столь напряженный момент, когда Соединенные Штаты подверглись столь жестокой и неожиданной атаке»¹³⁴.

¹³⁰ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 321.

¹³¹ Письмо от 9 декабря 1941 г. Там же. – С. 312; *Churchill W. S. Op. cit.* – Vol. III. – P. 541.

¹³² Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 3. – С. 346.

¹³³ Байрон Дж. Г. Паломничество Чайльд-Гарольда. Песнь 3, куплет 35.

¹³⁴ Военная конференция в Вашингтоне, вторая встреча, 17 часов 00 минут, 23 декабря 1941 г. См.: *Cabinet papers*, 99/17; *Gilbert M. Op. cit.* – Vol. VII. – P. 26.

В письме к своему заместителю в правительстве, лидеру Лейбористской партии Клементу Эттли, Черчилль описывал преимущества визита в США, которые стали возможны благодаря невербальным коммуникациям:

«Мы живем здесь, как большая семья в неформальной и глубоко личной обстановке. Я очень уважаю и восхищаюсь президентом. Широта его взглядов, решительность и верность здравому смыслу выше всяких похвал»¹³⁵.

В последующие годы Второй мировой войны Черчилль еще не раз будет пересекать Атлантический океан, чтобы встретиться с Рузвельтом. Установив отношения во время первых бесед, он еще больше расширит возможности использования континуума коммуникационных каналов для повышения эффективности личных встреч. Так, например, летом 1942 года два политика совершат совместную поездку в автомобиле, за рулем которого был президент США.

«Рано утром 19 июня я вылетел в Гайд-парк. Президент находился на местном аэродроме и видел, как мы совершили одну из самых неудачных посадок, которую мне когда-либо пришлось пережить, – вспоминает Черчилль. – Он приветствовал меня с величайшей сердечностью и, управляя машиной лично, повез меня к величественным обрывам над рекой Гудзон, где находится его фамильное поместье Гайд-парк. Президент возил меня по всему поместью, показывая мне открывающиеся там прекрасные виды. Во время этой поездки я пережил несколько напряженных минут. Из-за своего физического недостатка Рузвельт не мог с помощью ног управлять тормозами, коробкой передач и акселератором. Хитроумное приспособление позволяло ему делать все это с помощью рук, которые были поразительно сильными и мускулистыми. Он предложил мне попробовать его бицепсы и сказал, что знаменитый призовой борец завидовал им. Это было успокоительно, однако я признаюсь, что, когда машина несколько раз приближалась по травянистым откосам к пропасти у реки Гудзон и затем пятилась назад, я возлагал все надежды на то, что механические приспособления и тормоза окажутся исправными».

По признанию нашего героя, «хотя я старался не отвлекать внимания президента от управления машиной, мы достигли большего, чем могли бы достигнуть на официальном совещании»¹³⁶.

Прекрасно понимая огромные возможности невербальных коммуникаций, Черчилль всегда старался при возникновении серьезных проблем в американо-британских отношениях решать их путем организации личных встреч с Ф. Д. Р. Просматривая отчеты, которые Черчилль составлял по результатам бесед, а также читая его переписку с близкими друзьями и супругой Клементиной, можно убедиться в том, что он всегда давал положительные оценки этим поездкам. Опытный управленец, Черчилль понимал, что есть вопросы, на которые, по его собственным словам, «можно было дать ответ лишь в результате личного совещания с президентом»¹³⁷.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Опытный управленец, Черчилль понимал, что есть вопросы, на которые, по его собственным словам, «можно было дать ответ лишь в результате личного совещания».

¹³⁵ Телеграмма «Grey» № 202, отправленная 3 января 1942 г. См.: Cabinet papers, 120/29 // Ibid. – P. 36.

¹³⁶ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 4. – С. 174 – 175.

¹³⁷ Там же. – С. 359.

Ночь со Сталиным

Другим не менее характерным примером умелого использования возможностей невербальных коммуникаций являются личные встречи британского премьера с И. В. Сталиным – человеком, который, хотя и находился с Черчиллем в годы Второй мировой войны по одну сторону баррикад, с точки зрения идеологии был настолько же далек от потомка герцога Мальборо, как экватор от Антарктиды. Несмотря на эти различия, Черчилль не испытывал ни малейших сомнений в необходимости личной встречи. Особенно после того, как летом 1942 года в очередной раз было перенесено открытие второго фронта. Новости подобного рода, считал он, следует передавать только при личном контакте:

«Я был уверен, что обязан лично сообщить им факты и поговорить обо всем этом лицом к лицу со Сталиным, а не полагаться на телеграммы и посредников»¹³⁸.

В последний день июля 1942 года Черчилль направил главе СССР письмо, в котором предложил организовать совместную встречу:

«Я хотел бы, чтобы Вы пригласили меня встретиться с Вами лично в Астрахани, на Кавказе или в каком-либо другом подходящем месте. Мы могли бы совместно обсудить вопросы, связанные с войной, и в дружеском контакте принять совместные решения. Я мог бы сообщить Вам планы наступательных операций в 1942 году, согласованные мною с президентом Рузвельтом».

В ответной телеграмме Сталин излишне официально известил:

«Настоящим от имени Советского Правительства приглашаю Вас прибыть в СССР для встречи с членами Правительства».

Также он отметил, что «был бы весьма признателен, если бы Вы смогли прибыть в СССР для совместного рассмотрения неотложных вопросов войны против Гитлера, угроза со стороны которого в отношении Англии, США и СССР теперь достигла особой силы». В качестве места встречи Верховный главнокомандующий предложил Москву, «откуда мне, членам правительства и руководителям Генштаба невозможно отлучиться в настоящий момент напряженной борьбы с немцами»¹³⁹.

В начале августа посол СССР в Великобритании Иван Михайлович Майский направил в Москву свои комментарии относительно предстоящих переговоров глав двух государств. По его мнению, визит Черчилля диктовался двумя основными задачами, имевшими непосредственное отношение к отказу открыть второй фронт в 1942 году.

Первая, внутривнутриполитическая, – «укрепить положение правительства, успокоить массы, напуганные с всевозрастающим требованием второго фронта в 1942 году, и выиграть время для маневрирования в стране и в парламенте в связи с этим требованием».

Вторая – выработка «единой стратегии всех союзников»; посол пояснил, что Черчилль сам «хочет быть в этой области связующим звеном между США и СССР»¹⁴⁰.

Двенадцатого августа в половине седьмого утра самолет с британским премьер-министром поднялся в воздух с каирского аэродрома и направился с промежуточными остановками в Тегеране и Куйбышеве в Москву.

«Я размышлял о своей миссии в это угрюмое большевистское государство, которое я когда-то так настойчиво пытался задуть при его рождении и которое вплоть до появления Гитлера считал смертельным врагом цивилизованной свободы. Что должен был я сказать им теперь? Генерал Уэйвелл, у которого были литературные способности, суммировал все это

¹³⁸ Там же. – С. 212.

¹³⁹ Там же. – С. 204 – 205.

¹⁴⁰ См.: Ржевский О. А. Сталин и Черчилль. – С. 348 – 349.

в стихотворении, которое он показал мне накануне вечером. В нем было несколько четверостиший, и последняя строка каждого из них звучала: „Не будет второго фронта в 1942 году“. Это было все равно что везти большой кусок льда на Северный полюс»¹⁴¹.

И тем не менее сгладить реакцию на столь важную для нашего государства новость можно было только посредством личных коммуникаций. Кроме того, установив личный контакт с главой СССР, Черчилль намеревался сохранить влиятельные позиции в антигитлеровской коалиции, которые Великобритания постепенно стала терять. Именно поэтому, несмотря на все тяготы и опасности длительного авиаперелета в зоне боевых действий, он и согласился лично объясниться со Сталиным на его территории.

Прием главы британского правительства в Москве был организован на должном уровне. На Центральном аэродроме Черчилля встретила русская делегация во главе с заместителем председателя Совнаркома, наркомом иностранных дел В. М. Молотовым и начальником Генерального штаба РККА маршалом Б. М. Шапошниковым. Присутствовали также члены дипломатического корпуса и журналисты.

В отведенном Черчиллю особняке – даче № 7 (так называемая Ближняя) – его уже ждали множество слуг «в белых фартуках и с сияющими улыбками», которые следили «за каждым пожеланием и движением гостей».

«Длинный стол в столовой и различные буфеты были заполнены деликатесами и напитками, какие только может предоставить верховная власть, – не скрывая эмоций, делился Черчилль своими впечатлениями. – Нас угощали всевозможными отборными блюдами и напитками, в том числе, конечно, икрой и водкой. Кроме того, было много других блюд и вин из Франции и Германии, гораздо больше, чем мы могли или хотели съесть»¹⁴².

О чем Черчилль не знал, на случай воздушной тревоги было подготовлено бомбоубежище, а все продукты прошли специальную проверку в соответствующей лаборатории¹⁴³.

Первая встреча двух крупнейших политиков XX столетия состоялась в Кремле, в семь часов вечера. Всем своим видом Сталин давал понять, что не слишком благоволит к тем новостям, которые привез его заграничный гость. С каждой минутой он становился все мрачнее и мрачнее и в конце концов заявил:

– Те, кто не готов рисковать, не могут выиграть войну.

Прозвучал также и провокационный вопрос:

– Почему вы так боитесь немцев?

Несмотря на прохладный прием в Кремле, Черчилль, по его собственным словам, заснул в ту ночь «с сознанием того, что по крайней мере лед сломлен и установлен человеческий контакт»¹⁴⁴.

В следующие три дня главы двух государств встречались несколько раз, в том числе на официальном банкете, где присутствовали свыше сорока человек, включая руководство РККА, членов Политбюро и других официальных лиц.

«Сталин и Молотов радушно принимали гостей, – вспоминает Черчилль. – Такие обеды продолжаются долго, и с самого начала было произнесено много тостов и ответов на них в форме коротких речей».

Во время обеда Сталин оживленно говорил со своим гостем через переводчика.

– Несколько лет назад, – сказал он, – нас посетили Джордж Бернард Шоу и леди Астор. Леди Астор предложила пригласить Ллойда Джорджа в Москву, на что я ответил: «Для чего нам приглашать его? Он возглавлял интервенцию». Леди Астор парировала: «Это неверно.

¹⁴¹ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 4. – С. 212.

¹⁴² Там же. – С. 213.

¹⁴³ См.: Ржевский О. А. Указ. соч. – С. 350.

¹⁴⁴ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 4. – С. 215, 219.

Его ввел в заблуждение Черчилль». А потом добавила: «С Черчиллем теперь покончено». – «Я не уверен, – возразил я. – В критический момент английский народ может снова обратиться к этому старому боевому коню».

– В том, что она сказала, – кивнул Черчилль, – много правды. Я принимал весьма активное участие в интервенции, и я не хочу, чтобы вы думали иначе.

Сталин дружелюбно улыбнулся, и британский премьер спросил:

– Вы простили меня?

– Все это относится к прошлому, а прошлое принадлежит Богу, – ответил бывший семинарист, а ныне глава атеистического государства¹⁴⁵.

Как и следовало ожидать, встречи проходили трудно. Черчилль неоднократно «выражал неудовольствие ходом переговоров и заявлял о бесперспективности их продолжения». Он считал, что Сталин разговаривает с ним тоном, недопустимым для «представителя крупнейшей империи, которая когда-либо существовала в мире»¹⁴⁶. И все же он брал себя в руки, продолжая терпеливо налаживать контакт.

Самая важная встреча (с точки зрения установления отношений) состоялась в ночь с 15 на 16 августа – перед отлетом Черчилля в Тегеран. Сталин пригласил своего гостя на неформальный банкет:

– Вы уезжаете на рассвете. Почему бы нам не отправиться ко мне домой и не выпить немного?

– В принципе, я всегда поддерживаю такую политику, – ответил премьер.

«Он вел меня через многочисленные коридоры и комнаты до тех пор, пока мы не вышли на безлюдную мостовую внутри Кремля... Он показал мне свои личные комнаты, которые были среднего размера и обставлены просто и достойно. Их было четыре – столовая, кабинет, спальня и большая ванная. Вскоре появились сначала очень старая экономка, а затем красивая рыжеволосая девушка, которая покорно поцеловала своего отца. Дочь Сталина начала накрывать на стол, и вскоре экономка появилась с несколькими блюдами. Тем временем Сталин раскупоривал разные бутылки, которые вскоре составили внушительную батарею».

– Не позвать ли нам Молотова? – неожиданно произнес вождь. – Он беспокоится о коммунике. Мы могли бы договориться о нем здесь. У Молотова есть одно особенное качество – он может пить.

«Мы просидели за этим столом с восьми часов 30 минут вечера до двух часов 30 минут ночи, что вместе с моей предыдущей беседой составило, в целом, более семи часов, – продолжает свое описание Черчилль. – Обед был, очевидно, импровизированным и неожиданным, но постепенно приносили все больше и больше еды. Мы отведывали всего понемногу, по русскому обычаю пробуя многочисленные и разнообразные блюда, и потягивали различные превосходные вина. Молотов принял свой самый приветливый вид, а Сталин, чтобы еще больше улучшить атмосферу, милосердно подшучивал над ним».

В ходе беседы политики обсудили множество вопросов, касающихся дальнейшей стратегии в разгроме нацистской Германии. Под утро было составлено коммюнике, которое завершалось следующими словами:

«Беседы, происходившие в атмосфере сердечности и полной откровенности, дали возможность еще раз констатировать наличие тесного содружества и взаимопонимания между Советским Союзом, Великобританией и США в полном соответствии с существующими между ними союзными отношениями»¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Там же. – С. 226.

¹⁴⁶ См.: Ржевский О. А. Указ. соч. – С. 374.

¹⁴⁷ Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 4. – С. 229, 230, 233.

Подобного «взаимопонимания» вряд ли удалось достичь, если бы Черчилль предпочел продолжить общение со Сталиным лишь посредством письменных коммуникаций.

Из Тегерана он направил телеграмму Сталину следующего содержания:

«По прибытии в Тегеран после быстрого и спокойного перелета я пользуюсь случаем поблагодарить Вас за Ваше товарищеское отношение и гостеприимство. Я очень доволен тем, что побывал в Москве: во-первых, потому, что моим долгом было высказаться, и во-вторых, потому, что я уверен в том, что наша встреча принесет пользу нашему делу. Пожалуйста, передайте привет г-ну Молотову».

О своем положительном отношении к поездке Черчилль также сообщил в письме военному кабинету и президенту Рузвельту:

«В целом, я определенно удовлетворен своей поездкой в Москву. Я убежден в том, что разочаровывающие сведения, которые я привез с собой, мог передать только я лично, не вызвав действительно серьезного расхождения. Эта поездка была моим долгом»¹⁴⁸.

Восьмого сентября, выступая перед депутатами палаты общин, Черчилль сказал:

«Для меня исключительное значение имела встреча с премьером Сталиным. Главная цель моего визита состояла в том, чтобы установить такие отношения непринужденного доверия и абсолютной открытости, которые я установил с президентом Рузвельтом. Я думаю, что, несмотря на языковой барьер, мне в значительной степени это удалось»¹⁴⁹.

По словам участника встреч специального представителя США в СССР Аверелла Гарримана, «при сложившихся обстоятельствах переговоры не могли пройти лучше и закончиться более удовлетворительным образом. Премьер-министр был на высоте, и трудно было направить дискуссию с большим блеском»¹⁵⁰.

В нашей стране также благосклонно отнеслись к визиту британского премьера. Выступая с докладом, посвященном 25-й годовщине Октябрьской революции, Сталин отметил:

«Наконец, следует отметить такой важный факт, как посещение Москвы премьер-министром Великобритании г-ном Черчиллем, установившее полное взаимопонимание руководителей обеих стран»¹⁵¹.

В беседе с послом Великобритании в СССР сэром Арчибальдом Кларком Керром В. М. Молотов отметил, что во время встречи двух политиков «даже жесткие и напряженные моменты в их диалогах прошли гладко, поскольку являлись следствием их открытости».

– Черчиллю понравился господин Сталин, – кивнул Кларк Керр.

– Это чувство было взаимным, – сказал нарком. – Сталин был впечатлен бодростью духа и динамичностью натуры премьер-министра.

В своем отчете постоянному заместителю министра иностранных дел сэру Александру Кадогану Кларк Керр, комментируя этот разговор, заметил:

«Насколько я могу судить, Молотов прав. Сталин одинок и на голову превосходит свое окружение. Должно быть, это стимулирует – встретить личность своего же калибра»¹⁵².

Семнадцатого августа Черчилль также получил хвалебные телеграммы от своего заместителя по правительству, лидера Лейбористской партии Клемента Эттли, и короля Георга VI. «Поздравляю с успешной поездкой, – написал Эттли. – Мы все перед вами в огромном долгу»¹⁵³.

¹⁴⁸ Там же. – С. 233.

¹⁴⁹ Выступление 8 сентября 1942 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 383. – Col. 95.

¹⁵⁰ См.: Лоуэнхейм Ф., Лэнгли Г., Джонас М. Секретная переписка Рузвельта и Черчилля в период войны. – С. 274.

¹⁵¹ Цит по: Ржешевский О. А. Указ. соч. – С. 375.

¹⁵² Телеграмма «Tulip» № 230 от 21 августа 1942 г.; под грифом «совершенно секретно». См.: Premier papers, 3/76A/10, folio 7; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 207.

¹⁵³ Телеграмма «Tulip» № 156, отправлена в 11 часов 00 минут 17 августа 1942 г. См.: Premier papers, 3/76A/11, folio 9 // Ibid.

«Как для вестника плохих новостей, стоявшая перед вами задача была не самой приятной, – отметил монарх. – Но я от чистого сердца поздравляю вас, насколько искусно вы смогли справиться с этой миссией. Личные отношения, которые вы установили со Сталиным, окажут неоценимую услугу в будущем»¹⁵⁴.

На протяжении Второй мировой войны Черчилль еще не раз будет встречаться с главой СССР, каждый раз самым тщательным образом готовясь к этим беседам.

«Я ухаживал за Сталиным, как молодой человек должен ухаживать за девушкой», – скажет Черчилль редактору *The Times* Робину Бэррингтон-Уорду¹⁵⁵.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Я ухаживал за Сталиным, как молодой человек должен ухаживать за девушкой».

Какая бы идеологическая пропасть ни разделяла двух политиков, Черчилль всегда верил в силу личного контакта.

«Если бы я только мог обедать со Сталиным раз в неделю, нам удалось бы избежать многих проблем», – признается он однажды¹⁵⁶.

Заявляя, что Сталин «никогда меня не обманывал», Черчилль стремился встретиться с главой СССР и после своей небезызвестной речи в Фултоне. Однако новым встречам так и не суждено было состояться, и можно лишь гадать, на сколько лет сократилось бы противостояние в «холодной войне», приземлившись Черчилль вновь на московском Центральном аэродроме.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Если бы я только мог обедать со Сталиным раз в неделю, нам удалось бы избежать многих проблем».

Саммиты

Личные коммуникации, к которым обращался Черчилль, не ограничивались встречами с глазу на глаз. По мнению британского политика, в некоторых ситуациях более эффективной является встреча сразу нескольких лидеров. Он даже придумал отдельное название для подобных мероприятий – «саммит», которое тут же вошло в международный глоссарий.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: По мнению британского политика, в некоторых ситуациях более эффективной является встреча сразу нескольких лидеров. Он даже придумал отдельное название для подобных мероприятий – «саммит».

В конце ноября 1942 года Рузвельт предложил «созвать военно-стратегическое совещание с участием Великобритании, России и Соединенных Штатов». В качестве места проведения конференции Ф. Д. Р. определил Каир либо Москву¹⁵⁷.

Черчилль с энтузиазмом отнесся к инициативе президента о совместной встрече. Он неоднократно заявлял, что «трехсторонней перепиской очень трудно решать дела, особенно когда люди путешествуют по морю и по воздуху»¹⁵⁸. Британский премьер настаивал на личной встрече именно *лидеров* трех государств, высказывая сомнение в том, что «совещание между офицерами, посвященное общей военной политике, принесло бы большую пользу».

¹⁵⁴ Телеграмма «Tulip» № 166 от 17 августа 1942 г.; под грифом «совершенно секретно». См.: Premier papers, 3/76A/8, folio 2 // Ibid.

¹⁵⁵ Запись в дневнике Бэррингтон-Уорда от 29 марта 1943 г. См.: McLachlan D. In the Chair, Barrington Ward of «The Times», 1927 – 1948. – P. 295.

¹⁵⁶ См.: Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 664.

¹⁵⁷ Телеграмма от 26 ноября 1942 г. См.: Черчилль У. С. Указ. соч. – Т. 4. – С. 305.

¹⁵⁸ Там же. – Т. 5. – С. 195.

По его словам, «если русская делегация прибыла бы в Каир, что я считаю маловероятным, она была бы настолько скована в действиях, что ей пришлось бы консультироваться по каждому существенному вопросу со Сталиным в Москве. Если бы совещание состоялось в Москве, было бы меньше проволочек, но я думаю, что до того, как английская и американская миссии отправились бы в Москву, они должны выработать общую согласованную точку зрения, которая могла бы послужить, по крайней мере, основой для переговоров». Черчилль подчеркнул, что «только встреча между главными руководителями даст реальные результаты».

В качестве места встречи британский политик предложил Исландию.

«Сталин говорил со мной в Москве о том, что он готов встретиться где-либо с Вами и со мной в течение этой зимы, и упоминал Исландию, – объяснил Черчилль свой выбор президенту США. – Я указал, что расстояние до Англии не больше и что встретиться там не менее удобно. Он не согласился с этим предложением, но и не отверг его. В то же время, если не считать климата, многое можно сказать в пользу проведения новой тройственной атлантической конференции в Исландии. Наши суда могли бы стать вместе на якорь в Хвальс-фьорде, и мы предоставили бы в распоряжение Сталина подходящее судно, на котором временно был бы поднят советский флаг. Он с довольно большим увлечением говорил о своем желании лететь самолетом и об уверенности в русских машинах. Я могу добавить, что если бы мне удалось убедить Вас приехать в Исландию, то я непременно настоял бы на том, чтобы до возвращения на родину Вы заехали на наш островок»¹⁵⁹.

Рузвельт поддержал Черчилля, заметив, что «единственным приемлемым методом принятия жизненно важных стратегических решений, которых требует военное положение, является наша личная встреча со Сталиным»¹⁶⁰. В качестве места проведения конференции Ф. Д. Р. предложил Северную Африку.

На следующий день Черчилль связался со Сталиным, затронув вопрос о времени, месте и огромном значении встречи трех лидеров:

«Президент сообщает мне, что он предлагает нам втроем встретиться в январе где-нибудь в Северной Африке.

Это гораздо лучше, чем исландский проект, о котором мы говорили в Москве. Вы смогли бы прибыть в любой желаемый пункт через три дня, я – через два дня и президент – приблизительно через такое же время, что и Вы. Я твердо надеюсь, что Вы согласитесь. Мы должны решить в самый ближайший момент вопрос о наилучшем способе нападения на Германию в Европе всеми возможными силами в 1943 году. Это могут решить между собой лишь главы правительств и государств совместно со своими высококвалифицированными авторитетами, которые будут у них под рукой. Только путем подобной встречи можно распределить все бремя войны в соответствии с возможностями и имеющимися силами»¹⁶¹.

Сталин поддержал идею совместной встречи, заметив, однако, в ответном послании, что в настоящий момент он не располагает возможностью покинуть Советский Союз:

«Должен сказать, что время теперь такое горячее, что даже на один день мне нельзя отлучиться. Теперь как раз развертываются серьезные военные операции нашей зимней кампании, и в январе они не будут ослаблены. Более вероятно, что будет наоборот».

Сталин упомянул о боях на Центральном фронте и «окружении большой группы немецких войск» под Сталинградом. «Мы надеемся довести до конца их ликвидацию», – заявил глава СССР¹⁶².

¹⁵⁹ Телеграмма от 26 ноября 1942 г. Там же. – Т. 4. – С. 305 – 306.

¹⁶⁰ Телеграмма от 3 декабря 1942 г. Там же. – С. 306.

¹⁶¹ Телеграмма от 4 декабря 1942 г. Там же. – С. 307.

¹⁶² Телеграмма от 6 декабря 1942 г. Там же. – С. 307 – 308.

В январе следующего года, как Сталин и обещал, 6-я армия генерал-фельдмаршала Фридриха Паулюса, автора плана «Барбаросса», подверглась массовой атаке советских войск и была вынуждена капитулировать (операция «Кольцо»).

Что же до встречи «большой тройки», то в январе 1943 года она не состоялась. Вместо нее в марокканской Касабланке прошла конференция с участием Рузвельта и Черчилля, на которой впервые прозвучали слова о «безоговорочной капитуляции» Германии, Италии и Японии.

И все же Черчилль считал, что актуальность такой встречи не только не ослабла, а наоборот – возрастала с каждым днем боевых действий. В переписке с главой СССР он не раз предлагал вернуться к этому вопросу. Впервые Сталин откликнулся на его предложения только в августе 1943 года, согласившись с тем, что «встреча глав трех правительств, безусловно, желательна. Такую встречу следует осуществить при первой же возможности, согласовав место и время этой встречи с президентом». Но при этом он снова подчеркнул:

«...При существующей обстановке на советско-германском фронте я, к сожалению, лишен возможности отлучиться и оторваться от фронта даже на одну неделю. Хотя мы имеем в последнее время на фронте некоторые успехи, от советских войск и советского командования требуется именно теперь исключительное напряжение сил и особая бдительность в отношении к вероятным новым действиям противника».

Сталин также сослался на то, что ему придется «чаще, чем обыкновенно, выезжать в войска, на те или иные участки нашего фронта»¹⁶³. Хотя на самом деле, не считая кратковременной остановки в Сталинграде после возвращения с Тегеранской конференции, за годы Великой Отечественной войны глава СССР никогда не посещал зону боевых действий.

Черчилль подготовил ответ от своего имени и имени Ф. Д. Р. (на тот момент оба находились в Квебеке). В частности, он еще раз обратил внимание на «важность встречи всех нас троих», полностью понимая при этом «те веские причины, которые заставляют Вас находиться вблизи боевых фронтов, фронтов, где Ваше личное присутствие столь содействовало победам». Черчилль и Рузвельт предложили встретиться в Фербенксе, на Аляске, где «совместно с Вами мы сможем изучить всю обстановку в целом»¹⁶⁴.

Передавая телеграмму Энтони Идену, Черчилль сказал:

«Я был очень рад снова получить весточку от Медведя»¹⁶⁵.

Признав «важность встречи всех нас троих», Сталин, тем не менее, отклонил Фербенкс:

«В такой момент, по мнению всех моих коллег, я не могу, без ущерба для наших военных операций, уехать от фронта в столь отдаленный пункт, как Фербенкс, хотя при другом положении на нашем фронте Фербенкс, несомненно, был бы вполне подходящим местом нашей встречи».

Глава СССР предложит провести будущую конференцию в ноябре – декабре 1943 года, выбрав страну, где имеются представительства всех трех держав. В качестве такой страны назывался Иран¹⁶⁶.

С подачи Черчилля проведение конференции получило название «Операция „Эврика“», а сам Тегеран в целях конспирации именовался «Каир-3»¹⁶⁷.

¹⁶³ Телеграмма от 10 августа 1943 г. Там же. – С. 166.

¹⁶⁴ Телеграмма от 19 августа 1943 г. Там же. – С. 167.

¹⁶⁵ Там же. – С. 167.

¹⁶⁶ Телеграмма от 8 сентября 1943 г. Там же. – С. 170.

¹⁶⁷ Телеграмма от 25 сентября 1943 г. Там же. – С. 186.

Конференция в Тегеране – как сказал о ней Черчилль, «величайшая концентрация мировых сил в истории человечества»¹⁶⁸ – проходила с 28 ноября по 1 декабря 1943 года и ознаменовала собой одно из ключевых событий в развитии и укреплении антигитлеровской коалиции. После четырех дней обсуждений наконец-то была определена дата открытия второго фронта в Северной Франции, намечены контуры послевоенного мироустройства, заложены основы международной безопасности и прочного мира.

«Мы провели великий день, – телеграфировал Черчилль Клементу Эттли в последний день конференции. – Отношения между Британией, Соединенными Штатами и СССР еще никогда не были настолько сердечными и близкими. Все военные планы были обговорены и согласованы»¹⁶⁹.

Разумеется, в упоминании о «сердечности» и «близости» больше политеса, чем констатации факта. И тем не менее нельзя не признать, что те решения, которые были приняты во время Тегеранской (а затем и Ялтинской) конференции, оказали огромное влияние на дальнейший ход войны. Вряд ли это было бы возможно, если бы «большая тройка», продолжая заочное общение, так никогда бы и не собралась вместе.

¹⁶⁸ Там же. – С. 213.

¹⁶⁹ Телеграмма «Frozen» № 546 от 1 декабря 1943 г.; под грифом «совершенно секретно», с отметкой «лично». См.: Churchill papers, 20/130; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 593.

Глава 3. Публичные выступления

Значение публичных выступлений

Публичные выступления по праву считаются одной из самых сложных форм коммуникаций, так как требуют от лидера не только красноречия, но и умения держать себя на публике, способности быстро отвечать на вопросы зала, навыков управления эмоциями.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Публичные выступления можно смело рассматривать как залог эффективного лидерства.

«Выступления на публике – дело ответственное и требовательное, оно требует высочайшей подвижности ума», – утверждал Черчилль¹⁷⁰.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Выступления на публике – дело ответственное и требовательное, оно требует высочайшей подвижности ума».

По его мнению, публичные выступления можно смело рассматривать как залог эффективного лидерства.

В 1953 году, после тяжелого инсульта, когда британский истеблишмент стал все чаще обсуждать физическое состояние премьер-министра и возможность его добровольного ухода в отставку, Черчилль решил устроить для себя проверку: да, он покинет пост лидера Консервативной партии и, соответственно, главы правительства, если не справится с испытанием. Речь шла о выступлении на публике.

«Если я не смогу выступить на предстоящей конференции Консервативной партии в Маргейте, то пришло время уйти», – сказал сам себе британский премьер¹⁷¹.

Готовясь к выступлению, Черчилль прибегнул к старому трюку с зеркалом:

«Я собираюсь попрактиковаться, стоя перед зеркалом, чтобы видеть, как я выступаю, – признался он своему врачу. – Прямо как в старые добрые времена, много лет назад»¹⁷².

Направляясь в Маргейт, Черчилль сказал одному из своих друзей:

«Еще никогда в моей жизни не зависело столь много от одной-единственной чертовой речи»¹⁷³.

Он выступал пятьдесят пять минут, и его речь стала очередным триумфом в долгой карьере оратора. Несмотря на перенесенный инсульт и возраст – без полутора месяцев семьдесят девять лет, – Черчилль смог донести в характерной для него манере все, что он собирался поведать публике. Он ни разу не сбился, ни разу не потерял нить рассуждений. Он был серьезен, когда говорил о политике разрядки и «дружеской, неформальной личной беседе между главами государств» – в первую очередь США, СССР и Великобритании. Он был убедителен, когда, упоминая профсоюзы, назвал их «важной составляющей» британского общества. И наконец, Черчилль не был бы Черчиллем, если бы не нашел способа пошутить над собой и своим состоянием¹⁷⁴.

После завершения конференции набережная Маргейта заполнилась делегатами, которые, еще не придя в себя, возбужденно обменивались впечатлениями:

¹⁷⁰ Churchill W. S. My Great Contemporaries. – P. 189.

¹⁷¹ См.: Wheeler-Bennett J. (ed.). Action this Day: Working with Churchill. – P. 124.

¹⁷² Запись от 6 октября 1953 г. См.: Moran C. Churchill: The Struggle for Survival. – P. 195.

¹⁷³ Запись от 10 октября 1953 г. Ibid. – P. 196.

¹⁷⁴ Выступление 10 октября 1953 г. См.: Gilbert M. Winston S. Churchill. – Vol. VIII. – P. 895.

– Неужели все слухи о болезни Уинни правда?

– Неужели с ним случился удар?

То, что они увидели в Маргейте, стало для них откровением.

– Уинстон совершенно не изменился; несмотря ни на что, он по-прежнему в хорошей форме, – говорили одни.

– Вероятно, старик останется с нами еще на год, – вторили им другие¹⁷⁵.

«Это было тяжелейшее испытание. Все смотрели на Уинстона, ожидая, что вот-вот он оступится. И когда он прошел через все это, выступление ознаменовало собой безоговорочный успех», – заметит спустя тридцать с лишним лет в беседе с официальным биографом Черчилля сэром Мартином Гилбертом личный секретарь британского политика мисс Портал¹⁷⁶. А Джон Колвилл коротко прокомментирует: «Это было потрясающее достижение»¹⁷⁷.

Черчилль знал, на что идет.

«Ни один из талантов, которыми может обладать человек, не является более ценным, чем талант ораторского искусства. Тот, у кого есть этот талант, наделен властью большей, чем власть могущественнейшего короля. И все потому, что оратор представляет собой независимую силу. Его может бросить партия, предать друзья, он может лишиться должностей – но при всем при этом его власть будет значительна»¹⁷⁸.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Ни один из талантов, которыми может обладать человек, не является более ценным, чем талант ораторского искусства. Тот, у кого есть этот талант, наделен властью большей, чем власть могущественнейшего короля. И все потому, что оратор представляет собой независимую силу».

Эти строки были написаны, когда Уинстону исполнилось всего двадцать два года, и в какой-то степени он предсказал свою судьбу. Наступит момент, когда от него отвернутся бывшие коллеги, когда его подвергнут остракизму партийные бонзы, когда он лишится всех постов, но Черчилль все равно останется знаковой фигурой на политическом небосклоне.

В публичных выступлениях его личность находила наиболее полное воплощение. На любой трибуне – в палате общин, на митингах, известных своей непредсказуемостью, или перед микрофоном радиостудии Би-би-си – везде Черчилль представал искусным оратором.

«Его страсти, его эмоции, вся его душа открывались для общения» – такое описание публичного выступления Савролы приводит Черчилль в своем единственном романе¹⁷⁹. Описывая Савролу, Черчилль писал о себе, и в этом мы еще не раз убедимся.

«Единственным предметом моих желаний является овладеть мастерством публичных выступлений», – заметил как-то Черчилль в начале парламентской карьеры¹⁸⁰.

Его способности в ораторском искусстве проявились относительно рано.

«Даже когда Уинстону не исполнилось тридцати, его речи звучали особенно, сразу выделяя его на фоне других обитателей Вестминстера», – вспоминает его современник, журналист Генри Гамильтон Файф¹⁸¹.

¹⁷⁵ См.: Запись от 11 октября 1953 г. См.: *Moran C.* Op. cit. – P. 196.

¹⁷⁶ *Gilbert M.* Op. cit. – Vol. VIII. – P. 897.

¹⁷⁷ Цит. по: *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Op. cit. – P. 125.

¹⁷⁸ *Documents.* – Vol. 1. – P. 816.

¹⁷⁹ *Churchill W. S.* *Savrola.* – P. 152.

¹⁸⁰ Цит. по: *Manchester W.* *The Last Lion: Winston Spencer Churchill.* – Vol. I. – P. 31.

¹⁸¹ *Fyfe H. H.* *As Others Saw Him: Lord of Language (The War Illustrated,* 1 октября 1943 г.) // *Finest Hour.* – № 69. – P. 19.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Даже когда Уинстону не исполнилось тридцати, его речи звучали особенно, сразу выделяя его на фоне других обитателей Вестминстера».

Журналист Генри Гамильтон Файф

А премьер-министр Герберт Асквит как-то признался своей подруге Венетии Стэнли, будто страсть к слову настолько неотделима от Черчилля, что тот даже «думает ртом»¹⁸².

Репутация выдающегося оратора останется с Черчиллем на протяжении всей его жизни и составит весомую часть посмертной легенды.

«Речи Черчилля будут продолжать жить, когда статуи, воздвигнутые в его честь, разрушатся», – скажет о своем предшественнике премьер-министр Великобритании и лидер Консервативной партии Эдвард Хит¹⁸³.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Речи Черчилля будут продолжать жить, когда статуи, воздвигнутые в его честь, разрушатся».

Премьер-министр Великобритании Эдвард Хит

Выступления политика слушали тысячи людей, и его по праву можно назвать одним из самых популярных ораторов эпохи.

«Если бы мистер Черчилль брал по шиллингу с каждого слушателя, он, несомненно, собрал бы за две недели целое состояние», – шутили журналисты¹⁸⁴.

Многие выступления Черчилля разошлись на цитаты, снискав ему, помимо прочего, славу выдающегося афориста. Сборники изречений выходили еще при жизни политика.

«Цитаты очень полезны, – считал он. – Закрепившись в памяти, они нередко наводят на очень удачные мысли»¹⁸⁵.

Не меньшим доказательством успешности Черчилля-афориста служит то обстоятельство, что множество высказываний, закрепившихся за великим британцем, на самом деле ему не принадлежат. Ричард Батлер, министр финансов в послевоенном правительстве Черчилля, по этому поводу воскликнул: «Можно собрать книгу „Цитаты, которые Уинстон Черчилль не говорил“»¹⁸⁶.

Сам же Черчилль считал афористичность еще одним качеством выдающихся людей. В монументальном труде, посвященном первому герцогу Мальборо, он писал:

«Очень часто в случайных высказываниях великих людей открываешь их истинный ум»¹⁸⁷.

Меткие высказывания по широчайшему кругу проблем и явлений – неотъемлемая часть другой важной характеристики нашего героя: красноречия. Историк Саймон Шама выделяет красноречие Черчилля в числе главных составляющих его лидерского почерка¹⁸⁸. К аналогичным выводам приходил и его коллега Уильям Манчестер:

«Прежде всего Уинстона отличало превосходное владение языком. Язык был его наимощнейшим оружием. Зная свою сильную сторону, Черчилль мог проводить часы, размышляя над восхитительными свойствами языка и над тем, как использовать устную и письменную речь с максимальной эффективностью»¹⁸⁹.

¹⁸² См.: Jenkins R. Churchill. – P. 188.

¹⁸³ Цит. по: Montalbo T. Churchill: A Study in Oratory // *Finest Hour*. – № 69. – P. 13.

¹⁸⁴ Уткин А. И. Уинстон Черчилль. – С. 53.

¹⁸⁵ Churchill W. S. My Early Life. – P. 114.

¹⁸⁶ Langworth R. M. (ed.). Churchill by Himself. – P. 570.

¹⁸⁷ Churchill W. S. Marlborough: His Life and Times. – Book. II. – Vol. III. I. – P. 225.

¹⁸⁸ См.: Schama S. The Churchillian // *Finest Hour*. – № 42. – P. 14.

¹⁸⁹ Цит. по: Уткин А. И. Указ. соч. – С. 153 – 154.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Прежде всего Уинстона отличало превосходное владение языком. Язык был его наимоощнейшим оружием».
Уильям Манчестер

Черчилль «всегда обращался к красноречию там, где другие прибегали к интриге», – дополняет профессор Анатолий Иванович Уткин¹⁹⁰.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: Черчилль «всегда обращался к красноречию там, где другие прибегали к интриге».
Профессор А. И. Уткин

Изучая и сравнивая биографии инноваторов-бизнесменов и выдающихся политиков, ученые пришли к выводу о наличии устойчивой связи между эгоцентричными лидерами и даром красноречия. В частности, по мнению антрополога и психоаналитика, руководителя направления государственной политики и сектора развития человеческого потенциала в Школе управления Джона Ф. Кеннеди при Гарвардском университете Майкла Маккоби, именно благодаря своему красноречию такие лидеры завоевывают популярность и находят людей, которые следуют за ними. «Они часто бывают искусными ораторами, и их харизма объясняется в некоторой степени этим талантом, – указывает Маккоби. – Без сомнения, любой, кто видел выступление таких лидеров, подтвердит их личное обаяние и способность вызывать энтузиазм у аудитории»¹⁹¹.

И здесь мы подходим к очень важному явлению, в котором, по мнению Черчилля, заключалась если не главная, то, по крайней мере, одна из важнейших составляющих, отличающая успешное публичное выступление от провала. А именно: *умение вдохновлять*. Черчилль мог смело повторить за французским писателем Антуаном де Сент-Экзюпери: «Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей идти в лес валить деревья, распиливать их, соединяя полученные доски. Вместо этого их нужно просто научить мечтать о море».

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей идти в лес валить деревья, распиливать их, соединяя полученные доски. Вместо этого их нужно просто научить мечтать о море».
Антуан де Сент-Экзюпери

В эссе о своем близком друге, политическом деятеле и адвокате Фредерике Эдвине Смите, Черчилль писал:

«Когда он начинал говорить, то заражал всех своим увлечением и убеждением, которые исходили из него и были бесценны. Эта особенность составляет основу истинного красноречия. Я часто вспоминаю перевод одной латинской эпиграммы, сделанной Питом: „Красноречие подобно пламени. Ему нужно топливо, чтобы гореть, ему нужно движение, чтобы вести за собой, оно дает свет, пока сияет“»¹⁹².

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Умение вдохновлять отличает эффективного лидера от его неэффективного коллеги.

Именно умение вдохновлять отличает эффективного лидера от его неэффективного коллеги. «Поскольку основная функция лидера – быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызывать в людях энтузиазм, – считает ведущий специалист в области лидерства, профессор кафедры лидерства им. Коносуке Мацуситы Гарвардской

¹⁹⁰ Там же. – С. 154.

¹⁹¹ Маккоби М. Эгоцентричные лидеры / С чего начинается лидер. – С. 59.

¹⁹² Churchill W. S. My Great Contemporaries. – P. 135.

школы бизнеса Джон П. Коттер. – Именно оно помогает преодолеть неизбежные барьеры на пути к преобразованиям»¹⁹³.

Анализируя деятельность Черчилля, одновременно с умением вдохновлять можно выделить еще несколько факторов, которые составляют основу ораторского мастерства. В их числе:

- тщательная подготовка;
- концентрация на идеях;
- «хорошее начало»;
- использование метафор;
- юмор;
- мнемонические техники или чтение по запискам;
- дикция, мимика и жесты;
- стилистика;
- правильные слова;
- памятные фразы.

Остановимся на этих понятиях более подробно.

Тщательная подготовка

Близкий друг Черчилля Ф. Э. Смит заметил как-то: «Лучшие годы своей жизни Уинстон потратил на составление экспромтов»¹⁹⁴. В этой немного шутливой фразе заключается один из ключевых принципов нашего героя при работе над текстами. Речи, которые, казалось, создавались спонтанно и являлись результатом озарения, на самом деле тщательно продумывались, репетировались, оттачивались, полировались и шлифовались в спокойной обстановке.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Речи Черчилля, которые, казалось, создавались спонтанно и являлись результатом озарения, на самом деле тщательно продумывались, репетировались, оттачивались, полировались и шлифовались в спокойной обстановке.

«Мне доставляют большие трудности – стиль и композиция, – признался как-то Черчилль. – Я не пишу быстро. Все мной написанное является результатом тяжелого труда, все постоянно шлифуется. Я стараюсь шлифовать до блеска»¹⁹⁵.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Я не пишу быстро. Все мной написанное является результатом тяжелого труда, все постоянно шлифуется».

Одновременно с выбором формы тщательно прорабатывалось и содержание выступлений. В начале карьеры Черчилль брал несколько недель на изучение предмета выступления, если речь касалась незнакомой тематики.

– Прежде чем взяться за составление текста, я должен изучить экономическую составляющую вопроса, – признался он однажды своей знакомой, леди Бонэм Картер.

– И как ты собираешься это сделать? – спросила она его.

– Я обращусь к другу и верному советнику моего отца в Казначействе сэру Фрэнсису Моватту, – прозвучало в ответ. – Он поднатаскает меня, сообщит самое главное, основные

¹⁹³ Коттер Дж. П. Истинная роль лидера / Лидерство. – С. 59.

¹⁹⁴ См.: *Manchester W.* – Op. cit. P. 32.

¹⁹⁵ Цит. по: *Montalbo T.* Op. cit. – P. 12.

принципы и доводы, порекомендует полдюжины книг, которые следует прочесть. Он даст мне броню и оружие, а уж все остальное я сделаю сам¹⁹⁶.

С годами работа над речами продвигалась быстрее. В 1922 году во время одного из заседаний палаты общин Черчилль выступил без тщательной проработки материала и предварительных записей. Своей супруге Клементине он признался:

«Это был настоящий большой успех: никаких забот, никакой работы: совершенно приятный опыт. Я думаю, что достиг свободы в искусстве дебатов и в дальнейшем надеюсь меньше тратить время на предварительную подготовку»¹⁹⁷.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Черчилль считал, что успех публичного выступления напрямую связан со временем, потраченным на его подготовку.

Весьма показательно, что эти строки написаны человеком, который был депутатом парламента ни много ни мало двадцать два года.

И все же, даже приобретя огромный опыт, Черчилль считал, что успех публичного выступления напрямую связан со временем, потраченным на его подготовку. В своем эссе, посвященном экс-премьеру Артуру Бальфуру, он писал:

«Все, что им было написано, являло собой пример высочайшего качества, но ценой этого совершенства был невероятный труд»¹⁹⁸.

Эти строки справедливы и для самого нашего героя. «Только выхоженные мысли имеют ценность», – указывал Фридрих Ницше¹⁹⁹.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Только выхоженные мысли имеют ценность».

Фридрих Ницше

Когда британский дипломат Гарольд Никольсон поздравил Черчилля с удачной ремаркой, явно симпровизированной политиком в конце одного выступления, Уинстон воскликнул: «Чертова импровизация! Я потратил на нее целое утро, пока лежал в ванне»²⁰⁰.

«Удачные экспромты ораторов существуют лишь в воображении публики, – писал Черчилль. – В то время как цветы риторики – тепличные растения»²⁰¹.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Удачные экспромты ораторов существуют лишь в воображении публики. В то время как цветы риторики – тепличные растения».

В романе «Саврола» он следующим образом описывает творческий метод главного героя (читай – свой собственный):

«Его выступления – он сделал их много и прекрасно отдавал себе отчет в том, что в этой области нельзя достичь успеха без тяжелого труда. Что он должен был сказать? Он выкуривал одну сигарету за другой. Среди дыма Саврола увидел фразу, которая глубоко проникнет в сердца толпы; он увидел удачную мысль, прекрасный оборот, который станет понятным даже для неграмотных слушателей, который найдет отклик в душе самых обычных представителей его аудитории; он увидел то, что заставит их оторваться от материальных забот и пробудит в них чувства. Его идеи стали облекаться в слова, которые в свою очередь собирались в предложения. Саврола начал их повторять про себя. Мысли следовали одна

¹⁹⁶ См.: *Bonham Carter V. Winston Churchill as I knew Him.* – P. 100.

¹⁹⁷ *Уткин А. И.* Указ. соч. – С. 189.

¹⁹⁸ *Churchill W. S.* Op. cit. – P. 189.

¹⁹⁹ *Ницше Ф.* Сумерки идолов, или Как философствуют молотом. Гл.1, параграф 34.

²⁰⁰ См.: *Halle K. The Irrepressible Churchill.* – P. 103.

²⁰¹ *Churchill W. S. Savrola.* – P. 88.

за другой, превращаясь в быстрый поток. Он схватил листок бумаги и начал быстро делать записи карандашом. Это основная мысль, не сможет ли повторение в этом случае усилить ее, сделать на ней ударение? Он быстро записал черновой вариант предложения, затем стал вычеркивать в нем отдельные слова, после чего написал все заново. Звук будет ласкать уши публики, смысл – совершенствовать ум, заставляя их думать. Пока он работал, время летело незаметно. Домработница зашла в комнату, принесла ланч. Она нашла Савролу погруженным в мысли. Она уже видела его таким до этого, поэтому не стала ему мешать. Невкусная еда стояла на столе и остывала, в то время как стрелки часов проходили один круг за другим, отсчитывая значительный промежуток времени. В какой-то момент Саврола встал из-за стола и начал расхаживать по комнате короткими шажками, говоря сам с собой низким голосом, делая ударения на отдельных словах и фразах. Вдруг он остановился, стремительно сел за стол и что-то записал. Это была концовка речи»²⁰².

Сравним это описание с воспоминаниями современников, непосредственными свидетелями того, как Черчилль создавал свои шедевры. Секретарь Элизабет Лэйтон писала в своих мемуарах:

«Во время работы над текстами выступлений Уинстон ходил взад-вперед по комнате, его лоб морщился от мыслительного процесса, полы его одежды развевались за ним. Иногда он на непродолжительное время садился в кресло, иногда прерывался, чтобы зажечь сигару. Он мог достаточно долго ходить, экспериментируя с отдельными фразами и предложениями. Иногда его голос переполнялся эмоциями и слезы бежали по щекам. Когда вдохновение достигало предела, Уинстон начинал жестикулировать, и предложения одно за другим начинали появляться в комнате, наполняя помещение необыкновенным чувством сопричастности. Вы на себе чувствовали, как умирали солдаты, как до изнеможения трудились рабочие. Вы начинали ненавидеть врага и стремиться к победе»²⁰³.

В отличие от своего героя, в зрелые годы Черчилль не писал тексты к выступлениям собственноручно. Он их диктовал. Известный спичрайтер и оратор Томас Монтальбо сравнил диктовку Черчилля с работой над музыкальным произведением. В такие минуты, по его словам, Черчилль напоминал композитора: «Его сигара была сродни палочке дирижера, которая отбивала ритм произнесенных слов»²⁰⁴.

Черчилль мог диктовать в любых условиях – в своем кабинете, в саду Чартвелла, в машине, направляясь из Вестерхейма в Лондон. Он всегда внимательно просматривал текст, отпечатанный секретарями, заменяя неудачные фразы и дополняя его новыми мыслями.

Как правило, ответственные речи готовились несколько суток, постоянно переписывались и еще раз редактировались. Отдельные фразы, по воспоминаниям помощников, Черчилль мог вынашивать и того больше – неделями, даже месяцами. Он заранее записывал их в специальный блокнот, после чего использовал при необходимости²⁰⁵.

Секретарь Черчилля в Адмиралтействе (начало Второй мировой войны) Джефффри Шекспир вспоминал:

«Будучи свидетелем того, как Дэвид Ллойд Джордж готовил свои речи, мне было интересно познакомиться с техникой Черчилля. Уинстон не использовал записок или тезисного изложения того, что собирается сказать. Он диктовал напрямую секретарю-машинистке, которая тут же печатала все на бесшумной машинке. Помню, как однажды вечером он сказал, обращаясь к машинистке: „Вы готовы? Сегодня я в ударе“. После того как отдельные куски были готовы, Уинстон быстро просматривал их, заменяя слова по тексту, – либо чтобы

²⁰² Ibid. P. 88 – 89.

²⁰³ *Nel E. Winston Churchill by his Personal Secretary.* – P. 16.

²⁰⁴ *Montalbo T.* Op. cit. – P. 12.

²⁰⁵ Запись от 19 августа 1940 г. См.: *Colville J.* The Fringes of Power. – P. 226.

смягчить сказанное, либо, наоборот, чтобы усилить какую-нибудь мысль. В процессе диктовки мысли одна за другой появлялись на свет в ровной и очень логичной последовательности. По завершении диктовки секретарь на следующее утро приносила Черчиллю последний вариант, который снова подвергался правке»²⁰⁶.

Коллега Джеффри Шекспира Джон Колвилл писал в своем дневнике:

«Наблюдать за Уинстоном в процессе диктовки – это то же самое, что присутствовать при рождении ребенка: столь напряжены его эмоции, столь возбужденно его состояние, столь необычны звуки, издаваемые им в процессе дыхания. Потом звучит мастерское предложение – и в конце знаменитое „Дай мне!“²⁰⁷ Он берет листок машинописного текста и начинает его редактировать»²⁰⁸.

На предмет точности представленной информации и необходимости привлечения какого-нибудь специального департамента речи премьер-министра проверяли его личные секретари. При необходимости тот или иной фрагмент речи отправлялся в соответствующее ведомство для уточнения. Не обходилось и без забавных эпизодов. «Какой дурак предложил это?» – возмутился однажды Черчилль, прочитав очередной комментарий. В целом же, по словам личного секретаря премьера сэра Джона Мартина, «редко какое-нибудь дельное замечание не находило отражения в финальной версии»²⁰⁹.

После того как работа над текстом завершалась, Черчилль приступал к репетиции самого выступления. Он читал свою речь, расхаживая по комнате и жестикулируя; иногда, чтобы подчеркнуть какую-то фразу, он ударял по мебели или просто отбивал ритм. Репетируя, Черчилль поглядывал в зеркало, чтобы видеть, как все выглядит со стороны.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: После того как работа над текстом завершалась, Черчилль приступал к репетиции самого выступления. Он читал свою речь, расхаживая по комнате и жестикулируя.

Жестикуляция, важный атрибут выступления, требовала от нашего героя особого внимания. Во время службы в армии Черчилль вывихнул себе плечо.

«Хотя, скорее всего, у меня был подвывих плеча, это травма беспокоила меня всю жизнь, – признавался он. – Она мешала мне в поло, заставила отказаться от тенниса, не говоря уже о том, чтобы стать серьезным препятствием в моменты схватки и борьбы»²¹⁰.

Неудачный взмах рукой, и смещение головки плеча причиняло ему настолько резкую боль, что он мог упасть. Учитывая это, он всегда следил за своими жестами во время произнесения речей, чтобы роковым замахом «не испортить представление»²¹¹.

Иногда для репетиции использовались менее подходящие места и время. Например, домашний киносеанс. Бормотания Черчилля во время просмотра фильмов частенько доставляли массу хлопот его друзьям и родственникам.

Отдельного упоминания заслуживают репетиции, которые Черчилль проводил в ванной комнате. Сохранилось множество пикантных историй, связанных с этой привычкой британского политика.

– Вы меня звали, сэр? – заглянув как-то в ванную комнату, спросил слуга Черчилля Норман Макгован после того, как с удивлением услышал рокочущий голос из ванны.

²⁰⁶ Цит. по.: *Gilbert M. Op. cit. – Vol. VI. – P. 164.*

²⁰⁷ В оригинале *Gimme* – сокращение от *Give me*. – *Примеч. автора.*

²⁰⁸ Запись от 3 ноября 1940 г. См.: *Colville J. Op. cit. – P. 285 – 286.*

²⁰⁹ Цит. по.: *Wheeler-Bennett J. (ed.). Op. cit. – P. 144.*

²¹⁰ *Churchill W. S. My Early Life. – P. 100.*

²¹¹ См.: *Gilbert M. Op. cit. – Vol. IV. – P. 139.*

– Нет! – раздалось в ответ. – Я разговариваю не с тобой, Норман, я обращаюсь к членам палаты общин!²¹²

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Штудирова речи своих великих предшественников, Черчилль обращал внимание на стилистику, перенимал секреты убеждения, постигал основы композиции.

Одной тщательной работой над текстами подготовительный процесс не ограничился. Черчилль внимательнейшим образом изучал речи великих ораторов прошлого – Оливера Кромвеля, Уильяма Пита, Уильяма Гладстона. Он знал наизусть практически все выступления своего отца, лорда Рандольфа. Штудирова речи своих великих предшественников, Черчилль обращал внимание на стилистику, перенимал секреты убеждения, постигал основы композиции. Он считал, что, как и большинству других ремесел, составлению речей можно научиться.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Черчилль внимательнейшим образом изучал речи великих ораторов прошлого – Оливера Кромвеля, Уильяма Пита, Уильяма Гладстона.

«Способности к риторике не относятся к дару, их можно развивать», – указывал великий политик²¹³.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Способности к риторике не относятся к дару, их можно развивать».

Безусловно, Черчилль знал, о чем говорит. Он был шепелявым от рождения, никогда не занимался с фониатром, не проходил практику в элитном Дискуссионном клубе Оксфорда – и тем не менее вошел в число крупнейших ораторов эпохи. Главное, не отчаиваться, не терять веру в себя и, конечно, не забывать о том, что самые крепкие победы успеха прорастают, удобренные каплями испарины после тяжелого труда.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Главное, не отчаиваться, не терять веру в себя и, конечно, не забывать о том, что самые крепкие победы успеха прорастают, удобренные каплями испарины после тяжелого труда.

Концентрация на идеях

По мнению Черчилля, главным признаком неудачных выступлений является отсутствие идей, а иногда и смысла. Он часто подмечал и высмеивал эту особенность. Например, характеризуя члена парламента адмирала Чарльза Бересфорда, Черчилль сказал о нем:

«Он может быть отнесен к числу тех ораторов, которые до того, как начать выступать, понятия не имеют, о чем они будут говорить. Когда они выступают, они не знают, что они говорят. И наконец, когда они заканчивают свою речь, они слабо представляют, что только что донесли до публики»²¹⁴.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Главным признаком неудачных выступлений является отсутствие идей, а иногда и смысла.

²¹² См.: McGowan N. My Years with Churchill. – P. 24.

²¹³ Documents. – Vol. 2. – P. 817.

²¹⁴ Цит. по: Coote C. R. A Churchill Reader: The Wit and Wisdom of Sir Winston Churchill. – P. 70 – 71.

В другой раз, упоминая горе-ораторов, Черчилль указал на то, что «они готовы пойти на огромные жертвы ради своих убеждений, только они не знают, за что ратуют. Они готовы умереть за правду, только не знают, что есть правда»²¹⁵.

Обращая внимание на отсутствие смысла в речах выступающих, Черчилль не щадил не только рядовых депутатов, но и уважаемых членов британского истеблишмента. В частности, во время дебатов в палате общин в марте 1933 года он следующим образом высказался о премьер-министре Рамсее Макдональде:

«Мы знаем, что он имеет особые способности к тому, чтобы заключить в максимум слов минимум смысла»²¹⁶.

Мастер риторики, Черчилль считал: прежде чем начать выступление, оратор должен четко представлять, что он скажет аудитории, какую идею вложит в умы слушателей и к каким выводам приведет их в конце. Еще в юные годы, работая над эссе «Леса риторики», он вывел формулу, что секрет успешного выступления состоит не столько в демонстрации фактов²¹⁷, сколько в демонстрации идей. Именно поэтому, отвечая на вопрос, «нравятся ли вам слушать чужие выступления», Черчилль с сожалением замечал: «Слишком много публичных выступлений и слишком мало индивидуальных мыслей»²¹⁸.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Прежде чем начать выступление, оратор должен четко представлять, что он скажет аудитории, какую идею вложит в умы слушателей и к каким выводам приведет их в конце.

Английский историк Ч. Мастерман дал следующий портрет мыслительной деятельности Черчилля-оратора:

«Идея приходит в его сознание извне. Затем она обволакивает его мозг, набирая силу, как снежный ком. После вихревых порывов риторики он начинает убеждаться в том, что прав, и это дает ему силу отбиваться от каждого, кто его критикует. Он „риторик“ в греческом смысле этого слова, раб слов, при помощи которых его мозг формирует свои идеи. Он отдает свои идеи риторике так, как музыкант отдает свои идеи музыке. Он может убедить себя в почти любой истине, если она начинает стремительное про движение вперед посредством риторической механики».

«Сказанное не означает, что Черчилль брался за любую идею, заботясь лишь о словесном ее оформлении, он не был поверхностным бретером и примитивным демагогом, – комментирует профессор А. И. Уткин. – Но страсть к слову была попросту неотделима от его личности»²¹⁹.

Однажды и сам Черчилль сравнил речь с симфонией: несмотря на несколько частей, в ней всегда есть главная тема, которую композитор слышит задолго до завершения композиции²²⁰.

Современные исследователи проблем коммуникаций отмечают, что отсутствие смысла в сообщениях является бичом не только публичных выступлений, но и всего межличностного общения. Специалист в области поведенческих теорий профессор Кит Дэвис констатирует: «Неудачное сообщение, написанное на глянцевой бумаге, от увеличения мощности

²¹⁵ Выступление 14 августа 1903 г. См.: *Manchester W. Op. cit.* – P. 359.

²¹⁶ Выступление в палате общин 23 марта 1933 г. См.: *Hansard. – Series 5. – Vol. 276. – Col. 544.*

²¹⁷ Для большей убедительности Черчилль советовал приводить не один факт, а «целую серию фактов, бьющих в одну цель» (*Documents. – Vol. – 2. – P. 819.*) – *Примеч. автора.*

²¹⁸ Цит. по: *Humes J. C. Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln.* – P. 27.

²¹⁹ *Уткин А. И. Указ. соч.* – С. 46.

²²⁰ См.: *Humes J. C. Op. cit.* – P. 28 – 29.

громкоговорителя не станет лучше». По мнению Дэвиса, лейтмотивом успешных коммуникаций должно стать обязательное правило – «Не начинайте говорить, не начав думать»²²¹.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Неудачное сообщение, написанное на глянцевой бумаге, от увеличения мощности громкоговорителя не станет лучше».

Профессор Кит Дэвис

Черчилль считал, перед тем как взойти на трибуну, выступающий должен пропустить через себя основные идеи своей речи.

«Прежде чем вдохновить кого-либо, оратор должен вдохновить себя, – указывал он. – До того как заставить публику возмущаться, сердце оратора само должно преисполниться ненависти. Прежде чем вызвать слезы у слушателей, оратор сам должен плакать. Перед тем как убедить, оратор должен сам поверить в то, что собирается сказать»²²².

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Прежде чем вдохновить кого-либо, оратор должен вдохновить себя».

Черчилль понял эту фундаментальную истину в самом начале жизненного пути. За годы выступлений на публике он довел свое умение выступать до высочайшего мастерства. Даже политические противники Черчилля не могли не признать, что его речи вызывают эмоциональный отклик в сердцах слушателей. «Никто не мог слушать его речи, не будучи тронутым», – признавался лидер левого крыла лейбористов Эньюрин Бевен²²³.

«Хорошее начало»

Древнегреческий философ Платон в одном из своих трудов отметил, что «хорошее начало – половина дела». Публичные выступления не исключение. Не случайно Черчилль всегда придавал большое значение первым минутам перед аудиторией.

Так как британский политик начинал свои выступления? Первое, что он советовал:

«Будьте естественны и совершенно спокойны. Представьте, что вы разговариваете с лучшим другом в спокойной обстановке и обсуждаете то, что вам обоим очень интересно».

Черчилль также призывал «никогда не терять самообладания».

«Чем хуже развиваются события, тем больше воспринимайте происходящее как кукольное представление», – делился он своими секретами²²⁴.

Оратор не должен пасовать перед аудиторией, не должен бояться прослыть настойчивым.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Оратор не должен пасовать перед аудиторией, не должен бояться прослыть настойчивым.

«Действуйте, как копер, – советовал Черчилль будущему королю Эдуарду VIII. – Ударили раз. Отошли, вернулись – снова удар. Не получилось, бейте в третий раз»²²⁵.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Действуйте, как копер. Ударили раз. Отошли, вернулись – снова удар. Не получилось, бейте в третий раз».

И уж тем более не стоит опасаться быть серьезным!

²²¹ См. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – С. 175.

²²² Documents. – Vol. 2. – P. 818.

²²³ См.: Longford E. Winston Churchill. – P. 200.

²²⁴ Churchill W. S. Thoughts and Adventures. – P. 152.

²²⁵ Цит. по: Langworth R. M. (ed.). Op. cit. – P. 57.

«Не нужно потакать прихотям аудитории: дескать, они это не поймут. Куда они денутся! – считал британский политик. – Раз пришли, пусть слушают!»²²⁶

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Не нужно потакать прихотям аудитории: дескать, они это не поймут. Куда они денутся! Раз пришли, пусть слушают!»

По словам Черчилля, лучший совет относительно искусства произнесения речей он получил еще на заре парламентской карьеры от члена кабинета министров Генри Чаплина:

«Не торопись. Если тебе есть что сказать, тебя выслушают»²²⁷.

«Главное – не спешить и не давать себя подгонять», – будет впоследствии учить сам Черчилль²²⁸. Для себя он выработает привычку не торопиться с началом выступления: лучше выдержать паузу. Этому приему Черчилль научился у Наполеона. Свои выступления перед войсками «император французов» нередко начинал с паузы, которая длилась сорок – пятьдесят секунд. Тяжелая тишина заостряла внимание собравшихся. И когда Бонапарт произносил первые слова, солдаты превращались в слух.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Главное во время публичного выступления – не спешить и не давать себя подгонять».

Черчилль очень внимательно относился к паузам, считая их эффективным инструментом публичных выступлений. В частности, при ответе на вопрос он советовал немного помедлить: куда полезней сначала сформировать ответ в своей голове и только потом ознакомить с ним окружающих²²⁹.

Также Черчилль нередко использовал паузу перед ключевыми словами, достигая тем самым эффекта «усиление смысла».

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Черчилль нередко использовал паузу перед ключевыми словами, достигая тем самым эффекта «усиление смысла».

«Я сделал паузу, чтобы дать возможность депутатам пропустить сказанное через себя. Когда это произошло, у них открылись рты от удивления!», – признался он об одном из своих выступлений в палате общин²³⁰.

Этот же прием премьер использовал, когда произносил свою знаменитую речь 4 июня 1940 года. Заканчивая, он сказал:

«Обратимся поэтому к выполнению своего долга и будем держаться так, чтобы, если Британской империи и ее Содружеству наций суждено будет просуществовать еще тысячу лет, люди сказали: „Это был их [пауза!] звездный час“»²³¹.

Другой пример. Во время своего выступления перед парламентом Канады (Оттава, декабрь 1941 года) британский премьер также нашел место для эффектных пауз:

«Когда я предупредил французов, что Британия, несмотря на их решение капитулировать, продолжит сражаться одна, французские генералы сказали своему премьер-министру и расколотому кабинету: „Через три недели Англии свернут шею, как цыпленку“. (Пауза) Тоже мне, нашли цыпленка! (Пауза) Тоже мне, нашли шею!»²³²

²²⁶ Churchill W. S. My Early Life. – P. 202.

²²⁷ Ibid. – P. 360.

²²⁸ Ibid. – P. 202.

²²⁹ Humes J. C. Op. cit. – P. 3.

²³⁰ Churchill W.S. The Second World War. Vol. V. P. 147.

²³¹ Выступление 4 июня 1940 г. См.: Черчилль У. С. Вторая мировая война. – Т. 2. – С. 113.

²³² Выступление 30 декабря 1941 г. См.: Churchill W. S. (ed.). Winston Churchill's Speeches. – P. 324.

Вторым правилом «хорошего начала» было отсутствие банальных фраз типа: «Я очень рад выступить перед собравшейся аудиторией....» или «Для меня большая честь выступать перед столь уважаемыми членами общества...»

«Красивые и броские слова в начале выступления – пустота и бессмыслица», – утверждал Черчилль²³³.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Красивые и броские слова в начале выступления – пустота и бессмыслица».

К тому же подобные фразы могут быть восприняты как лесть, что явно не пойдет на пользу выступающему.

Мастер слова, Черчилль использовал более тонкие инструменты, чтобы приподнять слушателей в их собственных глазах. В этом отношении показателен следующий фрагмент из выступления перед шахтерами в конце октября 1942 года:

«Когда придет день и ребенок спросит своего отца: „Что ты сделал, что останется мне в наследство и что заставит относиться к нашему имени с уважением?“, кто-то ответит: „Я был пилотом“, другой – „Я служил на подводной лодке“, третий – „Я сражался в рядах 8-й армии генерала Монтгомери“. Вы же с таким же чувством гордости скажете: „Мы добывали уголь!“»²³⁴.

В исключительных случаях Черчилль, отдавая дань традиции, начинал выступление с признательности, однако делалось это в высшей мере искусно. Примером такого начала служат первые строки из знаменитой Фултонской речи, произнесенной в Вестминстерском колледже в марте 1946 года:

«Я рад приехать к вам этим вечером в Вестминстерский колледж и получить от вас ученую степень. Должен признать, что слово „Вестминстер“ мне, так или иначе, знакомо. Мне кажется, я уже слышал его раньше. И в самом деле, ведь именно в Вестминстере я получил большую часть моего образования в области политики, диалектики, риторики, ну и еще в одном-двух предметах. В любом случае, оба Вестминстера учат схожим или, по крайней мере, родственными предметам»²³⁵.

По мнению Черчилля, первые фразы играют ключевую роль, поскольку они задают тон всему выступлению, генерируют первый импульс той волны, на которую аудитория настроит свои умы и сердца.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Первые фразы играют ключевую роль, поскольку они задают тон всему выступлению, генерируют первый импульс той волны, на которую аудитория настроит свои умы и сердца.

«Если тема выступления серьезна, не пытайтесь играть словами или умничать, сразу переходите к главному», – советовал он²³⁶.

Свое первое выступление на посту главы кабинета 19 мая 1940 года Черчилль начал словами:

«Я выступаю перед вами первый раз в качестве премьер-министра в столь серьезный час, когда стоит вопрос выживания нашей страны, нашей империи, наших союзников и, что самое главное, существования свободы»²³⁷.

Размышляя над начальной стадией выступлений, Черчилль полагал:

²³³ Цит. по: *Humes J. C.* Op. cit. – P. 7.

²³⁴ Выступление 31 октября 1942 г. См.: *Churchill W. S.* War Speeches. – P. 339.

²³⁵ Выступление 5 марта 1946 г. в Вестминстерском колледже, Фултон, штат Миссури. См.: *Churchill W. S.* (ed.). *Winston Churchill's Speeches*. – P. 414.

²³⁶ Цит. по: *Langworth R. M.* (ed.). Op. cit. – P. 57.

²³⁷ Выступление 19 мая 1940 г. См.: *Churchill W. S.* (ed.). Op. cit. – P. 207.

«Чтобы получилось хорошо, надо тщательно разобраться в самой теме и наладить человеческий контакт с аудиторией»²³⁸.

За годы своей насыщенной выступлениями деятельности он неоднократно убеждался в том, что одним из самых эффективных инструментов установления контакта с аудиторией является юмор. Например, в свое первое выступление перед американским сенатом и палатой представителей в декабре 1941 года он сознательно добавил следующий фрагмент:

«Я не могу не обратить внимания: если бы мой отец был американец, а мать – англичанка, а не наоборот, – я мог бы выступать перед вами, как член Конгресса. В этом случае я выступал бы перед вами не в первый раз, и мой голос был бы вам знаком»²³⁹.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Одним из самых эффективных инструментов установления контакта с аудиторией является юмор.

В зале раздался смех. Буквально двумя предложениями Черчилль смог установить контакт с аудиторией.

Стоит ли удивляться, что и в этот раз выступление британского премьера прошло на ура. Личный врач Черчилля лорд Моран, сопровождавший своего пациента во время визита в США, записал в дневнике:

«Сенаторы и конгрессмены стоя выкрикивали одобрительные возгласы и размахивали листками бумаги, пока Уинстон не вышел из зала»²⁴⁰.

Сын Черчилля Рандольф, прослушав выступление по радио, отправит своему отцу письмо, в котором назовет его речь «лучшим, что тебе приходилось когда-либо делать». Больше всего Рандольфа поразила манера выступления – «уверенная и четкая»²⁴¹.

Использование метафор

Рассмотрев вопросы, связанные с подготовкой выступлений и вступительными словами, остановимся непосредственно на инструментарии Черчилля, способствовавшем повышению степени убедительности его речей. Одним из приемов являются *метафоры* и *аналогии*.

«Я часто стараюсь представить серьезные вещи в виде незамысловатых историй, чтобы они лучше откладывались в памяти»²⁴², – говорил Черчилль.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Я часто стараюсь представить серьезные вещи в виде незамысловатых историй, чтобы они лучше откладывались в памяти».

По его словам, «удачные метафоры относятся к внушительным оружием риторики»²⁴³. Приведем два примера «удачных метафор» из уст британского политика.

Апрель 1933 года

«Я хотел рассказать вам о святом Георгии Победоносце и Драконе. Я тут подумал, как бы эта легенда выглядела в современных условиях.

²³⁸ Churchill W. S. Great Contemporaries. – P. 239.

²³⁹ Выступление 26 декабря 1941 г. См.: Churchill papers, 9/153; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 29; Churchill W. S. (ed.). Op. cit. – P. 315.

²⁴⁰ Запись от 26 декабря 1941 г. См.: Moran C. Churchill at War. – P. 16.

²⁴¹ Письмо от 6 января 1942 г. См.: Churchill papers, 1/369; Gilbert M. Op. cit. – Vol. VII. – P. 30.

²⁴² Churchill W. S. The Second World War. – Vol. IV. – P. 279.

²⁴³ Documents. – Vol. 2. – P. 820.

Святой Георгий приехал бы в Каппадокию²⁴⁴. Вместо лошади его бы сопровождал секретариат. Вместо копья он был бы вооружен несколькими расплывчатыми формулировками. Святого Георгия, разумеется, торжественно встретили бы представители местного отделения Лиги Наций. Он предложил бы провести конференцию с участием Дракона. Скорее всего – конференцию за круглым столом, поскольку таковой очень удобен для хвоста Дракона. В процессе обсуждения Георгий заключил бы с Драконом торговое соглашение. Он дал бы Дракону большую сумму денег, взятую у налогоплательщиков Каппадокии. Первая версия договора была бы направлена в Женеву. В конечном счете святой Георгий был бы запечатлен на совместных фотографиях с Драконом (это послужило бы вкладышем к договору)»²⁴⁵.

Октябрь 1928 года

«Однажды все животные в зоопарке решили провести массовое разоружение и собрали по этому поводу конференцию.

Итак, носорог, открывая заседание, сказал, что использование зубов является примером варварства и должно быть, по всеобщему согласию, категорически запрещено. Рога же, как самое эффективное оружие для обороны, должны быть, разумеется, разрешены.

Буйвол, вол, дикобраз и даже маленький еж – все они сказали, что поддерживают носорога и согласны проголосовать вместе с ним. Однако лев и тигр придерживались другого взгляда. Они выступили в защиту использования зубов и даже клыков, назвав их почтенным оружием, применявшимся издревле. Пантера, леопард, пума и все разновидности кошачьей породы поддержали льва и тигра.

В этот момент слово взял медведь. Он заявил, что и зубы и рога должны быть запрещены и никогда не использоваться в сражениях между животными. Вполне достаточно будет, если во время свары один из обидчиков крепко обнимет своего противника. Никто не должен возражать против этого. Объятия – это так по-братски, что представляет собой важный шаг на пути к мирному существованию. Однако всех животных очень задела слова медведя, а бедная индюшка даже впала в истерику.

Обсуждения стали проходить все более оживленно и агрессивно. Выдвигая свои предложения о мире, животные стали так много думать обо всех этих зубах, рогах и объятиях, что и не заметили, как возненавидели друг друга. К счастью, зрители зоопарка убедили их разойтись по клеткам. Когда это было сделано, все животные вновь стали дружелюбны друг к другу»²⁴⁶.

В процессе поиска удачных сравнений Черчилль вообще любил обращаться к миру животных. В 1948 году, критикуя действия Лейбористского правительства, он заявил:

«Они заставляют британского бульдога гоняться за собственным хвостом, пока у него не начнется головокружение, после чего удивляются – почему он не в состоянии прогнать волка от дверей»²⁴⁷.

Другая форма метафор и аналогий – хлесткие определения, которые британский политик давал действиям своих противников и коллег. Например, последователей политики умиротворения 1930-х годов он сравнивал с теми, кто кормит крокодила, надеясь, что тот съест их последними²⁴⁸. А приезд вождя мировой революции В. И. Ленина в plombированном

²⁴⁴ Каппадокия – историческое название местности на востоке Малой Азии, на территории современной Турции. – *Примеч. автора.*

²⁴⁵ Выступление 24 апреля 1933 г. в Королевском обществе Святого Георгия. См.: Churchill W. S. (ed.). Op. cit. – P. 103 – 104.

²⁴⁶ Выступление 24 октября 1928 г. Ibid. – P. 92 – 93.

²⁴⁷ *Sunday Express*, 14 февраля 1948 г.

²⁴⁸ См.: Humes J. C. Op. cit. – P. 140.

вагоне в Россию назвал «колбой с бациллами чумы и тифа, содержимое которой вылили в систему водоснабжения крупного города»²⁴⁹.

В 1946 г., когда Черчиллю сообщили, что сменивший его на посту главы кабинета лидер Лейбористской партии Клемент Эттли демонстрирует себя очень хорошо в качестве премьер-министра, Черчилль прокомментировал это следующим высказыванием:

«Мистер Эттли похож на личинку, которая пьет маточное молоко и думает, что это дает ей право быть пчелиной маткой»²⁵⁰.

Третья форма метафор, к которой обращался Черчилль, – поучительные истории (иногда из собственной жизни). В этом случае достигалось сразу несколько целей. Во-первых, повышалось внимание слушателей. Увлекательная история или пример из жизни всегда вызывают больший интерес, чем голые факты. Во-вторых, возрастала степень восприятия, поскольку аудитория не просто слушала выступление, а делала это *активно*, визуализируя в своем воображении описываемые сцены. И наконец, последнее. Использование историй не только позволяло увеличить степень восприятия материала, но и значительно повышало запоминание. Согласно исследованиям психологов, понятный материал (а именно так предстают увлекательные истории) запоминаются легче и сохраняются в памяти дольше, чем их аморфные аналоги.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Увлекательная история или пример из жизни всегда вызывают больший интерес, чем голые факты.

Примером удачного сочетания истории из жизни и яркого, запоминающегося сравнения может служить характеристика, которую Черчилль дал премьер-министру Рамсею Макдональду в январе 1931 года:

«Помню, когда я был ребенком, меня взяли на представление в цирк Барнума, знаменитый своими диковинами и примерами уродства. Больше всего я хотел увидеть экспонат „Бесхребетное чудо“, однако мои родители сочли подобное представление противным и деморализующим для глаз ребенка. Мне пришлось ждать пятьдесят лет, прежде чем я увидел „Бесхребетное чудо“ на скамье в палате общин»²⁵¹.

Современные исследователи относят метафоры к мощнейшему инструменту эффективных коммуникаций.

«Лидеры должны уметь выражать свои мысли в любых ситуациях, владеть профессиональной терминологией и знать контекст текущих событий, – считает профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта Ричард Л. Дафт. – Рассказывая поучительные истории и обогащая свою речь метафорами, лидер способен оказывать значительное влияние на окружающих. Умение обрисовать ясную картину и создать яркий образ помогает лидерам сплотить последователей. Влияние лидера во многом определяется тем, как подчиненные воспринимают исходящие от него поучительные истории и метафоры, ведь они являются мощным средством воздействия, помогая создать яркие образы и вызвать сильные эмоции. Люди склонны соотносить поучительные истории с собственным опытом и запоминают их лучше, чем прямые распоряжения, голые факты и сухие статистические данные»²⁵².

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Рассказывая поучительные истории и обогащая свою речь метафорами, лидер способен оказывать значительное

²⁴⁹ Выступление в палате общин 5 ноября 1919 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 120. – Col. 1633.

²⁵⁰ Цит. по: Halle K. Op. cit. – P. 227.

²⁵¹ Выступление в палате общин 28 января 1933 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 247. – Col. 1021 – 1022.

²⁵² Дафт Р. Л. Уроки лидерства. – С. 267 – 268.

влияние на окружающих. Умение обрисовать ясную картину и создать яркий образ помогает лидерам сплотить последователей».

Профессор Ричард Л. Дафт

Юмор

Выше уже упоминалось, как при помощи юмора Черчилль установил эмоциональный контакт с аудиторией, выступая в декабре 1941 года в Конгрессе США. Согласно современным теориям эффективного лидерства, юмор относится к «очень действенным инструментам управления». По словам профессора Лондонской школы бизнеса Роберта Гоффи, «при грамотном использовании юмор может стать показателем харизмы лидера»²⁵³.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «При грамотном использовании юмор может стать показателем харизмы лидера».

Профессор Роберт Гоффи

В 1999 году психолог Сигал Г. Барсейд провел в Йельской школе менеджмента исследование, показавшее, что положительные эмоции заразительнее отрицательных. По мнению ученых, «это очень древний механизм, поскольку улыбка и смех укрепляют отношения между индивидами и тем самым способствуют выживанию вида. Лидеры должны сделать простой вывод – юмор помогает быстро установить в коллективе хорошее настроение»²⁵⁴.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Лидеры должны сделать простой вывод – юмор помогает быстро установить в коллективе хорошее настроение».

Психолог Сигал Г. Барсейд

Не будучи знаком с этими исследованиями, Черчилль интуитивно понимал, какими огромными возможностями обладает юмор в публичных выступлениях.

«Анекдоты – это блестящие эпизоды из истории палаты общин», – заметил как-то великий политик²⁵⁵.

Очевидцы вспоминают, что одно только присутствие на выступлениях Черчилля, щедро одаривавшего публику своим юмором, было волнующим и незабываемым событием. Политический обозреватель *The Sunday Telegraph* Хью Мэссингхэм описывал это следующим образом:

«Все знали, что вот-вот Уинстон произнесет какую-нибудь шутку. Его собственный смех начинал зарождаться где-то в районе стоп. Ноги начинали немного подергиваться, волна веселья медленно поднималась по его телу. Достигала живота, плеч, головы. В этот момент аудитория замирала в ожидании, не имея не малейшего понятия о том, какая шутка прозвучит. Тем временем веселье подходило к его лицу, губы становились подвижны, словно у ребенка, а густой, сбивчивый голос становился еще более запинаящимся. И в этот момент раздавалась вспышка – победоносное, ликующее предложение, полное юмора»²⁵⁶.

Речи политика настолько пестрят многочисленными остротами и шутками, что Алан Патрик Герберт, известный юморист, назвал Черчилля «самым выдающимся британским юмористом современности»²⁵⁷. К примеру, когда политика спросили, как он относится к

²⁵³ Гоффи Р., Джонс Г. Как стать признанным лидером / С чего начинается лидер. – С. 181.

²⁵⁴ См.: Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: эмоции как фактор корпоративного успеха / Действенное лидерство. – С. 52.

²⁵⁵ Цит. по: Halle K. Op. cit. – P. 31.

²⁵⁶ Ibid. – P. 10 – 11.

²⁵⁷ См.: Ramsden J. Man of the Century: Winston Churchill and His Legend since 1945. – P. 131.

предстоящему вторжению немецких войск, тот моментально парировал: «Мы его ждем с нетерпением. Того же ждут и рыбы»²⁵⁸.

Черчилль, мастер эпизода, часто использовал свой искрометный юмор в словесных баталиях с политическими оппонентами.

«Я полагаю, выразить нечто столь противоположное истине с большей точностью было бы невозможно», – прокомментировал он выступление Эньюрина Бивена²⁵⁹.

«Нет никакой квоты на количество лимфы и желчи. В противном случае, боюсь, министр торговли обнаружил бы, что давно исчерпал отведенный ему лимит», – заявил Черчилль о Стаффорде Криппсе²⁶⁰.

«Мне нравится, насколько уверенно уважаемый джентльмен обращается с фактами, – было прокомментировано поведение одного из парламентариев. – Он с ними просто не церемонится»²⁶¹.

О премьер-министре Стэнли Болдуине Черчилль сказал еще более хлестко:

«Время от времени он наталкивается на истину, встает, отряхивается и следует дальше, как будто ничего не произошло»²⁶².

Во время выступления в палате общин в сентябре 1943 года Черчилль, отвечавший на критику в СМИ, умело перевел все в шутку, а заодно наглядно продемонстрировал несостоятельность доводов оппозиции:

«Я прошу прощения, если сделаю сейчас небольшое отступление, но та критика, которую я прочел в газетах после моего возвращения утром в воскресенье, напомнила мне одну историю, с которой наверняка знакомы остальные члены палаты. Эта история о матросе, который прыгнул в воду в порту, по-моему, это был Плимут, для того, чтобы спасти тонущего мальчика. Спустя неделю к этому матросу обратилась женщина. Она спросила его: „Вы тот самый мужчина, который спас моего сына в порту?“ Матрос ответил скромно: „Да, мэм, это я“. – „А, – вымолвила женщина, – вы тот, кого я ищу. Где кепка моего мальчика?“»²⁶³.

Быстрота реакции на реплики аудитории, умение парировать едкие нападки и остроумные ответы снискали Черчиллю огромную популярность. Приведем несколько примеров из его парламентской практики:

28 мая 1952 года

«Гарольд Дэвис: Достопочтенный джентльмен осознает, что предоставляет палате общин еще меньше информации относительно ситуации в Корее, чем его великий предшественник мистер Гладстон информировал парламент во время Крымской войны.

Уинстон Черчилль: Боюсь, мне трудно будет сообщить вам о той роли, которую мистер Гладстон играл в Крымской войне. Ведь это было еще до моего появления на свет»²⁶⁴.

23 июля 1952 года

«Дуглас Джэй: Вправе ли мы заключить из ответа премьер-министра, что он еще не думал над этим вопросом?

²⁵⁸ См.: Уткин А. И. Указ. соч. – С. 326.

²⁵⁹ Выступление в палате общин 8 декабря 1944 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 406. – Col. 933.

²⁶⁰ Выступление в палате общин 6 декабря 1944 г. Ibid. – Vol. 416. – Col. 2545.

²⁶¹ Выступление в палате общин 19 февраля 1909 г. Ibid. – Vol. 1. – Col. 394.

²⁶² Цит. по: Halle K. Op. cit. – P. 113.

²⁶³ Выступление 21 сентября 1943 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 392. – Col. 86.

²⁶⁴ Ibid. – Vol. 501. – Col. 1366 – 1367.

Уинстон Черчилль: Подобное заявление представляется мне весьма рискованным, поскольку уважаемый член всю свою парламентскую карьеру, насколько мне известно, ни над чем серьезно не задумывался»²⁶⁵.

18 ноября 1952 года

«Артур Льюис: Премьер-министру известно, какую глубокую обеспокоенность испытывает население нашей страны относительно корейского конфликта?

Уинстон Черчилль: Мне прекрасно известно, какую обеспокоенность испытывает уважаемый член парламента по тем вопросам, которые выше его понимания»²⁶⁶.

Не чужд был Черчилль и самоиронии.

– Уровень жизни сейчас высок, как никогда прежде, – заявил он в одном из своих выступлений. – Мы стали есть больше. – В этот момент он прервал выступление, осмотрел свой круглый живот и с блеском в глазах добавил: – И это очень важно²⁶⁷.

Когда на пресс-конференции в Вашингтоне в январе 1952 года одна из поклонниц великого британца воскликнула:

– Разве вам не приятно осознавать, что каждый раз во время вашего выступления зал переполнен?

Черчилль неожиданно ответил:

– Конечно же приятно, но всякий раз, когда я вижу переполненный зал, я повторяю себе – если бы это было не твое выступление, а твое повешение, публики собралось бы в два раза больше²⁶⁸.

В риторике шутки над самим собой считаются наиболее эффективными, а самоирония является одним из признаков самосознания, которое, в свою очередь, относится к «первейшей составляющей эмоционального интеллекта»²⁶⁹.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: В риторике шутки над самим собой считаются наиболее эффективными.

По словам хорошо знавшего Черчилля полковника Яна Джейкоба, «хотя Уинстон не страдал тщеславием, я не думаю, что ему легко давалось подшучивание над самим собой. Ему удавалось выходить из некоторых ситуаций, нисколько не потеряв своего достоинства. В то время как любой другой человек на его месте просто выглядел бы комичным»²⁷⁰.

Будущий премьер-министр Гарольд Макмиллан вспоминал о своем предшественнике:

«Возможно, одной из притягательных черт в нем был его озорной юмор, проявлявшийся везде – в частных беседах, на совещаниях кабинета, заседаниях палаты общин. Он обладал потрясающим чувством веселья, он мог быстро сменять серьезность на шутки»²⁷¹.

Британский премьер не терял чувства юмора даже в суровые месяцы блока. Когда Брендан Бреккен сообщил ему о том, что газеты написали, как в Гайд-парке задержали 75-летнего старика, который в минусовую погоду приставал к молодой девушке с непристойными предложениями, Черчилль ответил:

– Семьдесят пять лет и мороз! Брендан, можешь гордиться, что ты англичанин!²⁷²

²⁶⁵ Ibid. – Vol. 504. – Col. 529.

²⁶⁶ Ibid. – Vol. 507. – Col. 1581.

²⁶⁷ См.: *Montalbo T.* Op. cit. – P. 13.

²⁶⁸ См.: *McGowan N.* Op. cit. – P. 222.

²⁶⁹ *Гоулман Д.* С чего начинается лидер / С чего начинается лидер. – С. 17, 14.

²⁷⁰ Цит. по: *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Op. cit. – P. 191.

²⁷¹ Цит. по: *Halle K.* Op. cit. – P. 10.

²⁷² Ibid. – P. 141.

При этом, несмотря на богатое чувство юмора, Черчилля редко можно было увидеть хохочущим от души. Обычно он просто улыбался или негромко смеялся. Не любил он и слушать смешные истории, особенно когда считал их неуместными²⁷³. И тем не менее все эти факторы не мешали Черчиллю понимать огромное значение юмора в эффективных коммуникациях.

«Мое искреннее убеждение – невозможно иметь дело с самыми серьезными вещами до тех пор, пока не научились понимать самые забавные», – заметил он однажды²⁷⁴.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Мое искреннее убеждение – невозможно иметь дело с самыми серьезными вещами до тех пор, пока не научились понимать самые забавные».

Мнемонические техники или чтение по запискам?

Остановимся на аспектах, связанных непосредственно с декламацией текстов. И первый вопрос, который возникает в этой связи, – использовать ли во время выступления «шпаргалки» или говорить нужно исключительно по памяти?

Однозначного ответа на этот вопрос нет. Разумеется, чтение по бумажке значительно ослабляет впечатление от выступления, даже хороший текст теряет в своей убедительности, если сухо зачитывается перед аудиторией. И тем не менее при выборе формы выступления необходимо учитывать особенности личности оратора, в частности умение концентрироваться и способность к запоминанию.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: При выборе формы выступления необходимо учитывать особенности личности оратора, в частности умение концентрироваться и способность к запоминанию.

Уинстон Черчилль обладал удивительной памятью. Еще во время учебы в Хэрроу он получил специальный приз, прочитав без единой ошибки 1200 строк из «Песен Древнего Рима» английского историка, поэта и государственного деятеля Томаса Бабингтона Маколея. В марте 1944 года, во время одной из инспекционных поездок по военным базам, политик, которому шел семидесятый год, снова вернется к строкам Маколея. По словам его личного секретаря Джона Колвилла, «хотя это и было немного скучно, память Уинстона совершила выдающийся подвиг»²⁷⁵.

На протяжении жизни Черчилль еще не раз удивлял современников своими мнемоническими способностями. Он часто забавлял друзей и коллег декламацией стихов или исполнением песен мюзик-холла времен своей юности²⁷⁶. Во время выступления по радио в апреле 1941 года британский премьер процитировал стихи английского поэта Артура Хью Клафа. Когда трансляция подошла к концу, Черчилль позвонил своей старой подруге, дочери Герберта Асквита Вайолет Бонэм Картер:

– Ты слушала мое выступление? – спросил он.

– Конечно, Уинстон, – ответила пожилая женщина. – В Англии все слушают, когда ты выступаешь.

– Ты узнала стихи? – неожиданно спросил Черчилль.

Разумеется, она узнала. Именно эти строки молодая Вайолет прочитала Черчиллю тридцать пять лет назад, во время одной из их первых встреч летом 1906 года.

²⁷³ См.: *Wheeler-Bennett J.* (ed.). Op. cit. – P. 191.

²⁷⁴ Цит. по: *Halle K.* Op. cit. – P. iii.

²⁷⁵ Запись от 31 марта 1944 г. См.: *Colville J.* Op. cit. – P. 481.

²⁷⁶ См.: *Gilbert M.* Op. cit. – Vol. IV. – P. 508.

– Это было просто удивительно, что он помнил эти строки столько лет! – не скрывая удивления, воскликнет леди Бонэм Картер, рассказавшая этот случай в августе 1964 года²⁷⁷.

В середине 1950-х годов Черчилль обратился к сэру Дэвиду Ханту с просьбой найти у Аристофана цитату, в которой говорилось, что «качества, не обходимые для написания комедии и трагедии, одинаковы, гений-трагик должен быть и гением комизма». Хант полагал, что подобная цитата содержится у Платона. «Огни Черчилля стали гаснуть», – по думал он и обратился к справочнику. Каково же было его удивление, когда в диалоге «Симпозиум», содержащем вымышленный диалог между Платоном и Аристофаном, нашелся означенный фрагмент.

– Когда вы в последний раз читали это произведение? – спросил он у Черчилля.

– Почти шестьдесят лет назад, в 1896 году, – последовал ответ²⁷⁸.

Случались и более комичные эпизоды. Известный актер Ричард Бартон (который помимо таких выдающихся фигур, как Генрих VIII, Томас Бекет, Иосип Броз Тито, Рихард Вагнер, сыграл и Уинстона Черчилля) рассказывал, как во время спектакля «Гамлет» он обратил внимание на шепот, доносившийся с первых рядов. Прислушавшись, Бартон обнаружил, что кто-то цитирует вместе с ним строки великого драматурга. Увидев в кресле самого Уинстона Черчилля, актер был еще больше удивлен.

«Я попытался декламировать текст быстрее, потом – медленнее. Мы сделали небольшие сокращения. Все равно. Черчилль, как ни в чем не бывало, повторял все слово в слово. Он знал текст наизусть. Уинстон, по-моему, помнил текст дюжины пьес Шекспира. Обычно он не выдерживал просмотра больше одного акта. Когда после первого акта занавес упал, я специально посмотрел в смотровую щель и увидел, как Черчилль встает с места. „Вот так! – сказал я про себя. – Мы его потеряли“».

Во время антракта в гримерную к Бартону постучали. Это был Черчилль.

– Прошу прощения, лорд Гамлет, – вымолвил он без малейшего стеснения, – можно я воспользуюсь вашим туалетом?²⁷⁹

И все же, несмотря на феноменальную память, Черчилль не выступал без заметок. Причиной тому стал один эпизод, случившийся в начале его карьеры, в 1904 году. Двадцать второго апреля Черчилль, принимая участие в дебатах о профсоюзах, выступил с одной из своих самых радикальных речей этого периода. Он говорил больше сорока пяти минут:

– Это входит в обязанности правительства – удовлетворять интересы рабочего класса, поскольку нет оправданий...

В этот момент Черчилль неожиданно запнулся, потеряв нить рассуждений. Он попытался продолжить:

– Это входит в их обязанности – удовлетворять избирателей...

Снова пауза, и снова неудачная попытка:

– Это входит в их обязанности... Что...

Черчилль взял листок, лежавший позади него на скамье, но так и не смог найти продолжения. Тогда он стал шарить по карманам – безрезультатно.

Отчаявшись, он бросился в последнюю атаку:

– Это входит в их обязанности – удовлетворять избирателей...

Поняв, что дальше продолжать не имеет смысла, он сказал лишь:

– Я благодарю уважаемых членов, что они выслушали меня.

После чего, бормоча что-то себе под нос, с позором сел на место²⁸⁰.

²⁷⁷ Беседа с сэром Мартином Гилбертом 25 августа 1964 г. Ibid. – Vol. VI. – P. 1071.

²⁷⁸ См.: Уткин А. И. Указ. соч. – С. 17.

²⁷⁹ См.: Halle K. Op. cit. – P. 81.

²⁸⁰ См.: *Daily Mail*, 23 апреля 1904 г.

Позже Черчилль признается, что «это было неожиданное и полное затмение. Дело было даже не в том, что я не смог найти нужных слов, чтобы выразить свои мысли – у меня никогда не было проблем со словами, – проблема заключалась в том, что я не знал, *о чем* я собираюсь сказать»²⁸¹.

Из этого фиаско Черчилль сделает выводы. Отныне у него всегда под рукой будут конспекты речей. Политик использовал специальные листки размером 8×4 дюйма, в которых содержались тезисы выступлений и ключевые фразы.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Политик использовал специальные листки размером 8×4 дюйма, в которых содержались тезисы выступлений и ключевые фразы.

Одновременно с использованием заметок Черчилль разработал и собственную систему чтения текста. В молодые (как, впрочем, и последующие) годы он находился под сильным влиянием американского оратора и государственного деятеля Бурка Кокрана. На всю жизнь он заполнил его слова:

«Никогда, никогда, никогда не позволяй словам слетать с твоих уст, в то время как твой взгляд направлен вниз»²⁸².

Всякий раз, даже пользуясь записями, Черчилль произносил речь, глядя в аудиторию.

Анализируя манеру выступления великого британца, профессор Университета Южного Колорадо Джеймс Хьюмс, спичрайтер президентов Эйзенхауэра, Никсона, Форда и Рейгана, назвал применяемую Черчиллем технику «*смотри – остановись – говори*».

«Сначала вы смотрите в текст, запоминаете из него несколько слов и строк, поднимаете голову, затем делаете паузу и, глядя в зрительный зал, декламируете прочитанный текст», – поясняет профессор Хьюмс.

По его словам, очень важно «делать паузу после того, как подняли голову, поскольку большинство ораторов начинают говорить, делая движение головой вверх, тем самым создавая впечатление, что они просто читают текст»²⁸³.

В качестве примера возьмем фрагмент выступления Черчилля из Фултонской речи:

«От Штеттина на Балтийском море до Триеста на Адриатическом море

(пауза)

железный занавес опустился на континент»²⁸⁴.

Профессор Хьюмс подчеркивает, что не нужно бояться делать паузы во время выступлений.

«Не забывайте, что паузы – это мощнейшее оружие во время чтения текста, – объясняет он. – Пауза может показаться вам целой вечностью, но для слушателей она длится всего микросекунду, именно ту микросекунду, которая акцентирует внимание, играет на предвкушении и помогает лучшему усвоению услышанного материала»²⁸⁵.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Не забывайте, что паузы – это мощнейшее оружие во время чтения текста. Пауза может показаться вам целой вечностью, но для слушателей она длится всего микросекунду, именно ту

²⁸¹ Цит. по: Bonham Carter V. Op. cit. – P. 114 – 115.

²⁸² Цит. по: Humes J. C. Op. cit. – P. 108.

²⁸³ Ibid. – P. 110 – 112.

²⁸⁴ Выступление 5 марта 1946 г. в Вестминстерском колледже, Фултон, штат Миссури. См.: Churchill W. S. (ed.). Op. cit. – P. 420.

²⁸⁵ Humes J. C. Op. cit. – P. 112, 114.

микросекунду, которая акцентирует внимание, играет на предвкушении и помогает лучшему усвоению услышанного материала».

Профессор Джеймс Хьюмс

Дикция, мимика и жесты

Несмотря на международную славу мастера публичных выступлений, Черчилль не был прирожденным оратором. И в первую очередь это объяснялось его физическим недостатком – шепелявостью. Любого другого это могло бы смутить и навсегда отбить желание выходить на трибуну, но только не потомка герцога Мальборо. Часами проговаривая многочисленные скороговорки типа *The Spanish ships I cannot see since they are not in sight*, Черчилль смог значительно улучшить дикцию. Но и это еще не все. По словам его сына Рандольфа, он использовал остаточные явления врожденного дефекта для «создания собственного, характерного и неповторимого, стиля публичных выступлений»²⁸⁶.

В своем эссе «Леса риторики» Черчилль следующим образом описывал формулу «дефект – эффект»:

«Иногда легкое, едва заметное заикание или какой-либо другой физический недостаток могут оказать добрую услугу, приковывая внимание публики»²⁸⁷.

ГОВОРIT ЧЕРЧИЛЛЬ: «Иногда легкое, едва заметное заикание или какой-либо другой физический недостаток могут оказать добрую услугу, приковывая внимание публики».

Шепелявость, хотя и едва заметная, была далеко не единственным «снарядом» в патронташе нашего героя. Черчилль был мастером мелких штрихов и иногда одной только интонацией мог передать мысль, вызвать нужный настрой. В этом отношении очень характерно произношение слова «нацисты» – *Nazis*. В его устах оно звучало, как *Nahrzzees*. По словам историка Уильяма Манчестера, Черчилль сознательно прорабатывал столь идиосинкразическую транскрипцию, чтобы на слух восприятие всего, что связано с нацизмом и Гитлером, звучало настолько вульгарно и противно, насколько это возможно²⁸⁸.

В начале 1950-х годов американский политик и дипломат Эдлай Стивенсон спросил Черчилля, с кого он брал пример, формируя собственный стиль публичных выступлений.

«Моей моделью был Бурк Кокран, именно у него я научился, как покорять многотысячную толпу, – ответил он. – Кокран научил меня использовать каждую ноту моего голоса, как будто это гигантский орган»²⁸⁹.

За годы тренировок Черчилль научился филигранной технике управления собственным голосом. Для него голос действительно был музыкальным инструментом, играя на котором он достигал потрясающих успехов в повышении убедительности своих речей.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: За годы тренировок Черчилль научился филигранной технике управления собственным голосом. Для него голос действительно был музыкальным инструментом, играя на котором, он достигал потрясающих успехов в повышении убедительности своих речей.

«Хотя его голос не был особенно приятным, в нем чувствовалась какая-то сила, от него веяло одновременно и властью, и искренностью, – отмечает Томас Монтальбо. – Уинстон совмещал яркие ораторские приемы с неожиданными обращениями к интимной и разговор-

²⁸⁶ Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 29 – 30.

²⁸⁷ Documents. – Vol. 2. – P. 820.

²⁸⁸ См.: Manchester W. Op. cit. – Vol. II. – P. 566.

²⁸⁹ Письмо миссис Аниты Лесли Рандольфу Черчиллю от 20 июля 1965 г. См.: Churchill R. S. Op. cit. – Vol. I. – P. 282.

ной традиции. Он мог рычать, как лев, и ворковать, как голубок. Каждая смена темпа, каждая драматическая пауза, каждый цветистый прием – все это тщательно готовилось и репетировалось»²⁹⁰.

Один из мифов, связанный с фигурой британского премьера, утверждает, что в разгар Второй мировой войны речи Черчилля читали актеры. Впервые подобные откровения появились в книге Дэвида Ирвинга «Война Черчилля» в 1987 году. В частности, Ирвинг писал:

«Четвертого июня 1940 года после радионовостей по Би-би-си транслировалось выступление британского премьера. Вся нация была потрясена этим выступлением, не зная, что Черчилль отказался выступать перед микрофоном. Вместо него это сделал диктор Би-би-си из „Детского часа“ Ягненок Ларри».

Также Ирвинг отметил, что данный случай был далеко не единственным²⁹¹.

Настоящее имя Ягненка Ларри – Норман Шелли. Именно из его уст Ирвинг и услышал эту историю. Однако можно ли доверять Шелли? Принимая во внимание тщательность, с которой Черчилль готовил свои выступления, а также огромное значение, которое он придавал им, напрашивается вывод, что нет. К аналогичному выводу приходят и подчиненные нашего героя, тесно общавшиеся с ним в военные годы. В частности, его личный секретарь Джон Колвилл замечает:

«Если бы кто-нибудь читал в 1940 году выступления Черчилля вместо него, я был бы в курсе, поскольку сам неоднократно присутствовал во время выступлений»²⁹².

А что же следует из анализа фактов? То же самое. Во-первых, 4 июня 1940 года трансляции выступления Черчилля по радио не было. Во-вторых, Ирвинг утверждал, что брал интервью у Нормана Шелли в декабре 1981 года. Но это было невозможно, поскольку Шелли скончался в августе 1980 года. И наконец, последнее – исследователи аудиозаписи подтверждают, что на пленках звучит голос *самого* Уинстона Черчилля²⁹³.

Одновременно с интонацией и мимикой Черчилль умел великолепно обыграть свое выступление.

«Как великий актер, возможно последний такого масштаба на сцене истории, Черчилль декламировал врезающиеся в память строки в величественной, полной достоинства и лишенной суеты манере, – писал английский философ сэр Исайя Берлин. – Его выступления – это великие публичные декламации, обладающие всеми качествами великолепия и роскоши»²⁹⁴.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Как великий актер, возможно последний такого масштаба на сцене истории, Черчилль декламировал врезающиеся в память строки в величественной, полной достоинства и лишенной суеты манере. Его выступления – это великие публичные декламации».

Философ сэр Исайя Берлин

Британский политик любил цитировать знаменитые слова Шекспира – «Вся жизнь театр, а люди в нем – актеры»²⁹⁵. И когда, как не во время публичных выступлений, почувствовать себя настоящим актером, выступающим в свете рампы перед зрителями? Представляя свой первый бюджет в апреле 1925 года, министр финансов Уинстон Черчилль, прежде чем начать выступление, достал бокал, бутылку со светло-коричневой жидкостью, напоми-

²⁹⁰ *Montalbo T.* Op. cit. – P. 13.

²⁹¹ См.: *Irving D. J.* Churchill's War. – Vol. 1. – P. 313.

²⁹² См.: *Rhodes-James R.* Myth Shattering: An Actor Did *Not* Give Churchill's Speeches // *Finest Hour*. – № 92. – P. 23.

²⁹³ *Ibid.* – P. 24.

²⁹⁴ *Berlin I.* Mr. Churchill in 1940. – P. 39.

²⁹⁵ См.: *Humes J. C.* Op. cit. – P. 192.

нающей виски (на самом деле это был чай), налил ее в бокал и со словами: «Прежде чем поправить бюджет, я должен поправить свое самочувствие», – выпил содержимое²⁹⁶. Палата общин была покорена, что лишний раз доказывает – «хорошее начало», юмор и умелая постановка сцены способны принести лидеру успех.

Стилистика

Огромное значение вышеперечисленных факторов в фундаменте успешного выступления – владение искусством драматической паузы, умение филигранно использовать интонацию, талант сглаживать острые углы остроумными фразами – не должны принижать роль самого выступления. В завершение этой главы мы рассмотрим речи британского политика в двух плоскостях и попытаемся определить, почему, даже при прочтении, они до сих пор продолжают волновать умы и сердца.

Делясь секретом композиции текстов, великий британец однажды признался:

«Каждая речь – это стих, без рифмы и метра»²⁹⁷.

Обращает на себя внимание, как наш герой записывал свои речи. Лорд Галифакс сравнивал их с псалмами²⁹⁸. Возьмем, к примеру, знаменитое выступление в палате общин 4 июня 1940 года:

«Битва, которую генерал Вейган назвал битвой за Францию, закончена.

Я полагаю, что битва за Англию начнется сейчас.

От исхода этой битвы зависит существование христианской цивилизации. От ее исхода зависит жизнь самих англичан, так же как и сохранение наших институтов и нашей империи.

Очень скоро вся ярость и могущество врага обрушатся на нас. Гитлер знает, что он должен будет либо сокрушить нас на этом острове, либо проиграть войну.

Если мы сумеем противостоять ему, вся Европа может стать свободной и перед всем миром откроется широкий путь к залитым солнцем вершинам.

Но если мы падем, тогда весь мир, включая Соединенные Штаты, включая все то, что мы знали и любили, обрушится в бездну нового Средневековья, которое светила извращенной науки

сделают еще более мрачным и, пожалуй, более затяжным.

Обратимся поэтому к выполнению своего долга и будем держаться так, чтобы, если Британской империи и ее Содружеству наций суждено будет просуществовать еще тысячу лет, люди сказали: „Это был их звездный час“»²⁹⁹.

Английский писатель и юморист сэр Алан Патрик Герберт, слушавший это выступление в зале палаты общин, свидетельствует:

«Случалось, что меня трогали и спектакли в театре, и службы в церкви, но никогда эмоции не были настолько глубоки. Эти известные фразы тут же оставались в истории, едва слетая с уст Уинстона»³⁰⁰.

²⁹⁶ См.: *Halle K.* Op. cit. – P. 83.

²⁹⁷ Цит. по: *Humes J. C.* Op. cit. – P. 115, 122.

²⁹⁸ См.: *Wheeler-Bennett J* (ed.). Op. cit. – P. 71.

²⁹⁹ Цит. по: *Черчилль У. С.* Указ. соч. – Т. 2. – С. 113.

³⁰⁰ Цит. по: *Humes J. C.* Op. cit. – P. 116.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Случалось, что меня трогали и спектакли в театре, и службы в церкви, но никогда эмоции не были настолько глубоки. Эти известные фразы тут же оставались в истории, едва слетая с уст Уинстона».

Сэр Алан Патрик Герберт

Удивительное владение языком позволяло Черчиллю даже сухие финансовые отчеты сделать привлекательными. На его выступления в бытность министром финансов в палате общин собирался аншлаг.

«Черчилль умел освежить сухую атмосферу элементами умного легкомыслия и юмора», – восхищался Стэнли Болдуин³⁰¹.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Черчилль умел освежить сухую атмосферу элементами умного легкомыслия и юмора».

Стэнли Болдуин

Правильные слова

В 1963 году Уинстон Черчилль первым после генерала Жильбера де Лафайета получил звание Почетного гражданина Соединенных Штатов Америки. В своем торжественном обращении к великому британцу (теперь – американцу) президент Дж. Ф. Кеннеди процитировал слова корреспондента *CBS News* Эдварда Мюрроу – слова, ставшие классическими в жизнеописании нашего героя:

«Черчилль мобилизовал английский язык и послал его в бой!»³⁰²

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Черчилль мобилизовал английский язык и послал его в бой!»

Эдвард Мюрроу

Не в последнюю очередь успех речей британского оратора определялся именно качеством его текстов.

«Изумительные метафоры, ирония, парадокс и едкие остроты, тщательно продуманные, но при этом не тяжеловесные конструкции предложений, ритм и каденции, неожиданные акценты короткими и острыми фразами – все это говорит о том, что мы имеем дело с гением», – замечает почетный секретарь и архивариус Общества Черчилля в Ванкувере Дерек Джонстон³⁰³.

Аналогичного мнения придерживались и современники великого человека.

«Литературная составляющая его речей – это особая тема, – констатирует журналист Генри Гамильтон Файф. – Уинстон – мастер слова. В его речах нет неуместных повторов, пустого хвастовства и неряшливых фраз»³⁰⁴.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Уинстон – мастер слова. В его речах нет неуместных повторов, пустого хвастовства и неряшливых фраз».

Журналист Генри Гамильтон Файф

И это притом, что за Черчиллем закрепилась репутация высокопарного автора!

³⁰¹ Цит. по: *Уткин А. И.* Указ. соч. – С. 199 – 200.

³⁰² Цит. по: *Reynolds D.* In Command of History. – P. 181.

³⁰³ *Johnston D. L.* Winston Churchill: Master of the English Language // *Finest Hour*. – № 46. – P. 6.

³⁰⁴ *Fyfe H. H.* Op. cit. – P. 20.

Однако и здесь Черчилль смог выработать собственный, неповторимый стиль, обеспечивший ему бессмертие в анналах мировой истории.

«Такое ощущение, что Уинстон никогда не стеснялся обыгрывать простые и непреложные истины, которые были общеизвестны и у других авторов сошли бы за трюизмы, — считает Вайолет Бонэм Картер. — Это был его уникальный дар, который ему никогда не изменял. Кроме того, Уинстон не боялся использовать величественный стиль. Многие из моих придиричивых и суровых друзей клеймили его, как излишне „напыщенный“, „краснобайский“ и „высокопарный“, но на самом деле в красноречии Уинстона не было ничего надуманного, ложного или искусственного. Таков был обычный и естественный слог его речи. Его мир был построен и очерчен эпическими линиями. Это был тот язык, на котором он говорил»³⁰⁵.

Какую полезную для себя информацию современные лидеры могут почерпнуть из опыта нашего героя? С чего следует начинать работу над текстом?

Уинстон Черчилль считал, что работа над текстом начинается с подбора слов:

«Знание языка определяется умением ценить слова».

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Знание языка определяется умением ценить слова».

По его мнению, «нет более важного элемента в риторике, чем умение использовать подходящее слово, способное полностью выразить чувства и мысли выступающего»³⁰⁶. Нужные слова встают на свои места, словно «монеты падают в прорезь автомата»³⁰⁷.

Сам Черчилль отдавал предпочтение коротким, как правило, односложным словам.

«Некоторые легкомысленно полагают, что впечатление от выступления можно произвести, используя многосложные слова, — говорил он. — Однако короткие слова, как правило, более древние»³⁰⁸ — и как следствие, более понятные и легче запоминаемые.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Нет более важного элемента в риторике, чем умение использовать подходящее слово, способное полностью выразить чувства и мысли выступающего».

Безусловно, это замечание Черчилля нельзя рассматривать без учета особенностей английского языка, который изобилует односложными словами, а в качестве примера вспомним знаменитую фразу: «Кровь, труд, слезы и пот» (*blood, toils, tears and sweat*).

«Лично я люблю односложные слова», — признавался Черчилль, который возвел использование односложных слов в ранг искусства³⁰⁹.

Министр иностранных дел лорд Галифакс вспоминал, как в июле 1940 года он должен был выступать по радио после трансляции речи Гитлера, в которой содержалось предложение о заключении перемирия. Прекрасно отдавая себе отчет в важности выступления, Галифакс решил проконсультироваться с премьер-министром.

«Мои доводы, возможно, и не были столь оригинальны, — говорит глава Форин-офиса. — Я хотел акцентировать внимание на том обстоятельстве, что, каких бы успехов Гитлер ни достиг в Европе, до тех пор, пока он не разгромит британский военно-морской флот, армию и военно-воздушные силы, он не сможет решить своих проблем. Я заметил Черчиллю, что это звучит немного неуклюже. Уинстон подумал некоторое время, несколько раз прогулявшись взад-вперед по длинной комнате. После чего произнес: „А почему бы не сказать следующим образом — до тех пор, пока он не уничтожит могущество Британии?“ (*unless*

³⁰⁵ Bonham Carter V. — Op. cit. P. 18.

³⁰⁶ Documents. — Vol. 2. — P. 818.

³⁰⁷ Churchill W. S. My Early Life. — P. 107.

³⁰⁸ Documents. — Vol. 2. — P. 819.

³⁰⁹ Запись от 10 октября 1953 г. См.: Moran C. Churchill: The Struggle for Survival. — P. 200.

that man can sap the might of Britain) Именно так я и поступил. Но какой это великолепный образец владения языком – большинство слов односложные»³¹⁰.

Использованием правильных слов в нужных местах дело не ограничилось, Черчилль пошел значительно дальше. Развив свою систему, он добавил к ней такие элементы, как контраст, рифма и повторение³¹¹.

Рассмотрим их по порядку. Начнем с *контраста*.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Использование правильных слов в нужных местах дело не ограничилось, Черчилль пошел значительно дальше. Развив свою систему, он добавил к ней такие элементы, как контраст, рифма и повторение.

Для усиления эффекта, британский политик сознательно строил некоторые фразы так, чтобы в одной строчке встречались антонимы.

Например: «Развязав войну между **настоящим** и **прошлым**, мы потеряем **будущее**»³¹².

Или: «Есть только один достойный ответ **поражению** – это **победа!**»³¹³

Или: «Правительство представляет собой странный парадокс – оно **решительно** в своей **нерешительности**, оно **непоколебимо** в своих **колебаниях**, оно **твердо** в стремлении быть **нетвердым**, оно хочет остаться **крепким**, демонстрируя **расплывчатость**, оно **могущественно** в своей **беспомощности**»³¹⁴.

Отдельного упоминания достойна уже успевшая стать канонической фраза после победы при Эль-Аламейне в ноябре 1942 года: «Это еще не **конец**, это даже не начало конца, скорее всего, это **конец начала**»³¹⁵.

Гораздо более тонким инструментом было использование *внутренней рифмы*. Как и большинство талантливых людей, Черчилль пробовал себя не только в прозе. Сохранилось несколько поэтических этюдов великого британца. В основном это были небольшие зарисовки «по случаю». Например, в 1926 году Черчилль написал менеджеру издательства *Thornton Butterworth* Гарольду Бурну:

Strait away
Without delay
I want the page proofs day by day
On January 4
A leave this shore
Nor will you catch me any more³¹⁶³¹⁷.

В письме к Рузвельту накануне Ялтинской конференции он также зарифмовал строки:

No more let us falter
From Malta to Yalta
Let nobody alter³¹⁸³¹⁹.

³¹⁰ Цит. по: Johnston D. L. Op. cit. – P. 10.

³¹¹ См.: Humes J. C. Op. cit. – P. 127, 128, 130, 134, 136.

³¹² Выступление в палате общин 18 июня 1940 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 362. – Col. 52.

³¹³ Выступление в палате общин 10 июня 1941 г. Ibid. – Vol. 372. – Col. 151.

³¹⁴ Выступление в палате общин 12 ноября 1936 года. Ibid. – Vol. 317. – Col. 1107.

³¹⁵ Выступление в Мэншен-хаусе 10 ноября 1942 г. См.: Churchill W. S. (ed.). Op. cit. – P. 342.

³¹⁶ См.: Gilbert M. Churchill: A Life. – P. 479.

³¹⁷ Быстрее, // Скорее, // Гранки живее. // 4 января // Подниму якоря, // И вы уже не найдете меня.– Примеч. автора.

³¹⁸ Письмо от 1 января 1945 года. См.: Churchill W. S. The Second World War. – Vol. VI. – P. 295.

³¹⁹ Станем тверже стен. // От Мальты до Ялты // Никаких перемен. – Перевод А. И. Уткина.– Примеч. автора.

Ниже приводятся три фрагмента внутренней рифмы из выступлений нашего героя. Принимая во внимание особенности языка, цитаты приведены в оригинале:

«From Stettin in the **Baltic** to Trieste in the **Atlantic**, an iron curtain has descended across the Continent»³²⁰.

«Out of intense **complexities**, intense **simplicities** emerge»³²¹.

«**Humanity**, rather than **legality**, must be our guide»³²².

В некоторых случаях для повышения убедительности Черчилль использовал *повторы* отдельных слов.

«Если вы разрушите свободный рынок, вы создадите черный рынок»³²³.

«Мы создаем наши жилища, потом жилища создают нас»³²⁴.

«Жить – значит чувствовать, чувствовать – значит жить»³²⁵.

Одними из лучших образцов повторяемости служат два выступления Черчилля 1940 года. Первое от 13 мая:

«Вы спрашиваете, какова наша цель? Я могу ответить одним словом: победа – победа любой ценой, победа, несмотря на все ужасы; победа, независимо от того, насколько долгим и тернистым может оказаться к ней путь; без победы мы не выживем»³²⁶.

Второе от 4 июня:

«Мы будем сражаться во Франции, мы будем сражаться на морях и океанах, мы будем сражаться с еще большей уверенностью и энтузиазмом в воздухе! Мы защитим наш остров! Мы будем сражаться на пляжах, на местах высадки, на полях, на улицах, на холмах, мы никогда не сдадимся!»³²⁷

Повторяющиеся слова «победа... победа...» и «мы будем сражаться» словно молоток вбивают мысль в головы слушателей, превращая речь в мантру.

Памятные фразы

Черчилль вошел в мировую историю и как автор множества памятных фраз, сыгравших не последнюю роль в популяризации его личности. Еще в начале парламентской карьеры он понял, что в некоторых случаях достаточно всего одной фразы, чтобы выступление осталось в памяти слушателей.

В феврале 1906 года Черчилль убедился в этом на собственном опыте. Занимая пост заместителя министра по делам колоний, он выступал с речью в палате общин по вопросу эксплуатации китайских рабочих в Южной Африке:

«Вполне возможно, что подобные трудовые договоры не удовлетворяют всем потребностям и их нельзя назвать идеальными. Но также, по мнению правительства Его Величества, их не следует называть и рабством, без опасности произнести *терминологическую неточность*»³²⁸.

³²⁰ Выступление 5 марта 1946 г. в Вестминстерском колледже, Фултон, штат Миссури. См.: Churchill W. S. (ed.). Op. cit. P. 420.

³²¹ Churchill W. S. The World Crisis. – Vol. III. – Pt. 1. – P. 140.

³²² Протокол заседания военного кабинета № 162, 16 декабря 1939 года. См.: Cabinet papers, 66/4 // Documents. – Vol. 14. – P. 524.

³²³ Выступление в палате общин 9 февраля 1949 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 460. – Col. 1862.

³²⁴ Выступление в палате общин 28 октября 1943 г. Ibid. – Vol. 393. – Col. 403.

³²⁵ Запись от 25 августа 1949 г. См.: Moran C. Op. cit. – P. 41.

³²⁶ Выступление в палате общин 13 мая 1940 г. См.: Hansard. – Series 5. – Vol. 360. – Col. 1502.

³²⁷ Выступление в палате общин 4 июня 1940 г. Ibid. – Vol. 361. – Col. 796.

³²⁸ Выступление 22 февраля 1906 г. Ibid. – Series 4. – Vol. 152. – Col. 555.

Принято считать, что, используя этот оборот – *terminological inexactitude*, – Черчилль заменил им более вульгарное для стен британского парламента слово «ложь». Однако это не совсем так. Молодой политик действовал тоньше.

«Это было бы совершенно невозможно с точки зрения грамматики – заменить в контексте глагол „лгать“ словами „терминологическая неточность“, – заметил он по этому поводу спустя почти тридцать лет. – Я использовал этот оборот совсем не для замены слова „лгать“. Эти слова были направлены против тех, кто часто обращается к термину „лгать“. Они должны были продемонстрировать им, что есть множество других способов выразить свои мысли»³²⁹.

Выражение «терминологическая неточность» не только обратила на себя внимание присутствующих в тот день на заседании депутатов, но и золотыми буквами прописалось в истории британского общества и британского парламента³³⁰. За прошедшие сто лет депутаты Вестминстера использовали его более ста раз. Обращался к нему и сам автор, что было весьма характерной для него практикой. Многие его фразы периода Второй мировой войны, ставшие каноническими и разошедшиеся на цитаты, появились отнюдь не в период противостояния Гитлеру. Например, во время выступления в Брэдфорде Черчилль сказал:

«Я повторю вам слова, которые говорил тридцать лет назад: „Вместе вперед, и пусть великие принципы, которые мы отстаиваем, послужат доказательством наших действий“».

Аудитория не знала (а Черчилль посчитал нужным не упоминать об этом), что тридцать лет назад, когда он произносил те же слова, он призывал атаковать Ольстер³³¹.

Или – в 1940 году:

«Нет причин отчаиваться, что война приняла такой оборот. Мы переживаем тяжелые времена, и, быть может, нам придется перенести еще больше бед, прежде чем наше положение улучшится. Но если мы будем стойкими и не испугаемся испытаний, то и на нашу улицу придет праздник. В этом я нисколько не сомневаюсь».

Черчилль произносил это и ранее – 25 лет назад, в далеком 1915 году³³².

Не менее интересная судьба у знаменитой фразы, прозвучавшей в августе 1940 года:

«Никогда еще в истории войн столь многие не были обязаны столь немногим»³³³.

Шестнадцатого августа 1940 года в небе над Британией произошло одно из самых ожесточенных сражений между королевскими ВВС и люфтваффе. Черчилль лично наблюдал за ходом сражения из пункта командования истребительной авиации. Вечером по пути в Чекерс

³²⁹ Выступление в палате общин 14 марта 1945 г. Ibid. – Series 5. – Vol. 409. – Col. 239.

³³⁰ «Терминологическая неточность» стала первой фразой нашего героя, которая вошла в первое издание «Оксфордского словаря цитат», вышедшего в начале 1941 г. Сегодня это может вызвать удивление, но авторы подобных сборников не особенно-то и жаловали потомка герцога Мальборо, несмотря на его популярность. Например, в том же «Оксфордском словаре» «терминологическая неточность» была единственной цитатой из многочисленных сочинений и речей Черчилля, в то время как бывшие премьер-министры Соединенного Королевства Эндрю Бонар Лоу, Герберт Асквит и Дэвид Ллойд Джордж удостоились опубликования двух цитат, а Артур Бальфур – четырех! Не лучше обстояло дело и по другую сторону океана. В частности, довоенное издание сборника Барлетта «Знакомые цитаты» не содержит ни одной фразы британского политика. И это притом, что в своих мемуарах «Моя ранняя жизнь», которые также были опубликованы в США в 1930-х гг. и пользовались там большим успехом, Черчилль сделал прекрасную рекламу этому сборнику: «Для образованного человека очень полезно читать сборники цитат. Сборник Барлетта – замечательная книга, я очень внимательно изучаю ее» (*Churchill W. S. My Early Life*. – P. 114.). Как и следовало ожидать, ситуация резко переменилась после войны. «Оксфордский словарь» 1953 года издания содержал в себе уже 26 высказываний британского премьера (два – до 1939 г.), а сборник Барлетта 1955 года издания – 61 (12 довоенных) (См.: *Ramsden J. Op. cit.* – P. 50.). – *Примеч. автора.*

³³¹ Цит. по: *Fyfe H. H. Op. cit.* – P. 20.

³³² См.: *Бедариде Ф.* Черчилль. – С. 233.

³³³ Потрясенная этой фразой, Вайолет Бонэм Картер написала премьер-министру: «Твое предложение о воздушном бое – „Никогда еще в истории войн столь многие не были обязаны столь немногим“ – будет жить до тех пор, пока люди говорят и помнят. Еще никогда в этот великий момент истории человечества не произносилось настолько простой, настолько правдивой и в то же время настолько величественной и грандиозной фразы» (Письмо от 10 сентября 1940 г. См.: *Churchill papers*, 2/392; *Gilbert M. Op. cit.* – Vol. VI. – P. 742.). – *Примеч. автора.*

его сопровождал заместитель по Министерству обороны генерал-майор Гастингс Исмей. Черчилль был угрюм и молчалив.

– Не разговаривай сейчас со мной, – сказал он. – Я еще никогда не был так потрясен.

Двое мужчин ехали молча, прокручивая бой в голове. Вдруг Черчилль неожиданно наклонился вперед и произнес:

– Никогда еще в истории войн столь многие не были обязаны столь немногим.

Позже Исмей напишет:

«Эти слова тут же отложились в моей голове, и я их несколько раз повторил жене, когда вернулся домой. Черчилль, по-видимому, также запомнил эти слова»³³⁴.

Исмей не знал, но для нашего героя подобный оборот был не в новинку. В различных вариациях обыгрывание «многие – немногие» встречается по крайней мере в пяти выступлениях и сочинениях Черчилля в период с 1899 по 1910 год³³⁵.

После окончания Великой войны – а именно так в первые четыре десятилетия XX века называли Первую мировую войну – Черчилля попросили придумать надпись для мемориала французским солдатам. Он предложил:

«В войне – ярость.

В поражении – неповиновение.

В победе – великодушие.

В мире – добрая воля»³³⁶.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «В войне – решительность.

В поражении – неповиновение.

В победе – великодушие.

В мире – добрая воля».

Предложение политика было отвергнуто.

«Вся проблема в том, что наш мозг состоит из двух полушарий, только одно из которых является доминирующим, – прокомментировал он. – Именно поэтому мы все пишем либо правой, либо левой рукой. Если бы мы были созданы должным образом, мы одинаково хорошо владели бы обеими руками в зависимости от обстоятельств. Так же и с войной. Тот, кто одержал победу, редко в состоянии добиться достойного мира, тот же, кто может заключить мир, никогда не выиграет войну»³³⁷.

ГОВОРИТ ЧЕРЧИЛЛЬ: «Тот, кто одержал победу, редко в состоянии добиться достойного мира, тот же, кто может заключить мир, никогда не выиграет войну».

Но сам Черчилль придуманную им фразу не забыл. Немного изменив первую строку: «В войне – решительность», он вставит эти девять (не считая предлогов) слов в свой шеститомный труд «Вторая мировая война». И назовет их «моралью этого произведения».

³³⁴ Ismay H. The Memoirs of General the Lord Ismay. – P. 179 – 180.

³³⁵ См.: Reynolds D. Op. cit. – P. 181.

³³⁶ См.: Churchill R. S. Op. cit. – Vol. II. – P. 224. Черчилль упомянул об этом и во время одной из бесед с Гарри Гопкинсом в январе 1941 г. (запись от 24 января 1941 г. См.: Colville J. Op. cit. – P. 342.). Впервые Черчилль опубликовал эти строки в 1930 г. в своих мемуарах «Моя ранняя жизнь» (Churchill W. S. My Early Life. – P. 328). Похожая мысль впервые прозвучала из его уст в 1906 г.: «Мы победили – будем милосердны, мы сильны – будем же великодушными» (выступление в палате общин 21 марта 1906 г. См.: Hansard. – Series 4. – Vol. 154. – Col. 495.).

³³⁷ Churchill W. S. Op. cit. – P. 328.

Глава 4. Неформальные коммуникации

Разновидности неформальных коммуникаций

Анализ деятельности Черчилля показывает, что распространение влияния, которое мы рассмотрели в предыдущих главах, представляет собой лишь часть функций коммуникаций. По мнению британского политика, другим, не менее важным аспектом эффективного лидерства, связанным с коммуникативными процессами, является налаживание и выстраивание взаимоотношений с подчиненными, коллегами, начальством, а также с другими лицами, способными оказать помощь, дать нужный совет или предоставить важную информацию.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Не менее важным аспектом эффективного лидерства, связанным с коммуникативными процессами, является налаживание и выстраивание взаимоотношений с подчиненными, коллегами, начальством, а также с другими лицами, способными оказать помощь, дать нужный совет или предоставить важную информацию.

Современные исследователи отмечают, что «высокоэффективные работники затрачивают больше времени на развитие и поддержание сетевых отношений, чем другие работники интеллектуального труда». По словам американского ученого в области повышения эффективности работников интеллектуального труда Томаса Дейвенпорта, «высокоэффективных работников отличают более обширные и более диверсифицированные сети, которые позволяют им получать информацию о новых проектах или возможностях и стремительно включаться в такие проекты или быстро принимать решения в отношении возможностей»³³⁸.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Высокоэффективных работников отличают более обширные и более диверсифицированные сети, которые позволяют им получать информацию о новых проектах или возможностях и стремительно включаться в такие проекты или быстро принимать решения в отношении возможностей».

Томас Дейвенпорт

Несмотря на всю очевидность, развитие сетевых отношений представляется одной из самых трудных задач для большинства лидеров. Причины тому могут быть разные – у одних не хватает времени, другие считают налаживание взаимоотношений второстепенным вопросом. Но тем не менее факт остается фактом: согласно результатам проведенных исследований, «либо лидер обзаводится полезными связями, либо его ждут сплошные неудачи»³³⁹.

Этот вердикт может показаться слишком суровым, но такова реальность. Возьмем, к примеру, немаловажный аспект деятельности лидера – получение информации для принятия решений и выработки стратегии дальнейших действий. Откуда лидеры берут информацию? Из общедоступных источников, из служебных и докладных записок, официальных докладов, из информационных формуляров. Но не только. Американский политолог Ричард Нойштадт, подробно изучавший этот вопрос на примере президентов США, отмечает:

«Принимать решения президенту помогают отнюдь не сообщения общего характера, не сводки, не обзоры и тому подобная „информационная каша“. Нет, этой цели служит множество конкретных фактов и деталей, которые, соединяясь в голове президента, позволяют ему увидеть истинную подоплеку происходящего. Чтобы облегчить себе задачу, он должен

³³⁸ Дейвенпорт Т. Зарабатывая умом. – С. 183.

³³⁹ Ибарра Э., Хантер М. Сила – в контактах / Испытание лидерством. – С. 106.

стараться получить как можно более полную информацию о любой мелочи из области фактов, мнений или слухов, затрагивающих его интересы или касающихся его взаимоотношений с другими политическими силами. Он должен быть главой собственной разведывательной службы»³⁴⁰.

Черчилль в данном случае не был исключением. В его представлении лидер – это своего рода информационный центр, аккумулирующий огромную базу данных. И здесь важно отметить, что изрядная доля информации поступала к британскому политику отнюдь не по официальным каналам.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Лидер – это своего рода информационный центр, аккумулирующий огромную базу данных.

«Уинстон уделял важнейшее значение налаживанию личных связей», – отмечали его коллеги³⁴¹.

В процессе своей деятельности Черчилль старался задействовать все имеющиеся в его распоряжении источники информации – будь то сотрудники ведомств, которые он возглавлял, коллеги по кабинету министров, члены оппозиционной партии, а также масса людей из других областей: журналисты, военные, профессиональные разведчики, промышленники и бизнесмены.

Воспользуемся классификацией межличностных взаимоотношений, предложенной профессором кафедры организационного поведения Университета INSEAD Эрминии Ибарра и профессором теории коммуникаций Марка Хантера:

- рабочие связи;
- личные связи;
- стратегические связи³⁴².

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: В процессе своей деятельности Черчилль старался задействовать все имеющиеся в его распоряжении источники информации.

Ниже мы рассмотрим эти три вида социальных сетей на примере управленческой деятельности британского политика.

Рабочие связи

Тринадцатого декабря 1905 года Уинстон Черчилль получил назначение на свой первый официальный пост – заместитель министра по делам колоний. Вечером Черчилль присутствовал на торжественном банкете, устроенном леди Грэнби для «особенных друзей». Кроме прочего, новоиспеченный глава ведомства встретил на банкете чиновника из департамента Восточной Африки Эдварда Говарда Марша.

– Добрый вечер, как поживаете? – обратился к нему Марш. – Для меня большая честь встретить вас.

– Почему «большая честь»? – сделав недоуменный вид, спросил Черчилль.

– Потому что теперь вы будете управлять нами в Министерстве по делам колоний.

³⁴⁰ Neustadt R. E. Presidential Power and the Modern Presidents. P. 129. Также этот фрагмент цитирует в своих исследованиях Генри Минцберг. См.: Минцберг Г. Профессия менеджера: мифы и реальность / Лидерство. – С. 18.

³⁴¹ См.: Wheeler-Bennett J. (ed.) Action this Day: Working with Churchill. – P. 60.

³⁴² См.: Ибарра Э., Хантер М. Указ. соч. – С. 106.

Черчилль и раньше встречал Марша, но теперь решил присмотреться к молодому клерку внимательнее. Он как раз искал личного секретаря и, как ему показалось, нашел достойную кандидатуру³⁴³.

За день до своего назначения, 12 декабря, Черчилль спросил насчет Марша у своей тети, миссис Лесли. От нее он узнал, что Марш был на два года старше. Родился он в Лондоне 18 ноября 1872 года в семье врача Говарда Марша и Джейн Марш, внушки Спенсера Персифаля – единственного премьер-министра Соединенного Королевства, погибшего в результате покушения. Эдвард, или Эдди, как его называли близкие, воспитывался в строгих правилах викторианской морали, окончил Тринити-колледж в Кембридже и был известен превосходным знанием английского языка.

В тот вечер миссис Лесли при всем желании не могла сообщить своему племяннику, что в обозримом будущем Марш выступит редактором пяти томов поэтических произведений Георгианской эпохи, переведет на английский язык Горация и Лафонтена, а также будет редактировать тексты Сомерсета Моэма и Хораса Уолпола. Но даже и без этого солидного перечня информация, которую получил Черчилль, произвела на него достаточно впечатления, чтобы пригласить Марша на следующий день и предложить ему работу.

Марш отнесся к неожиданному предложению со скептицизмом. «Я немного побаивался Уинстона, – признавался он. – Кроме того, у меня создалось впечатление, что между нами нет ничего общего»³⁴⁴.

Днем того же дня Марш обратился за советом к леди Памеле Литтон – как ему поступить в сложившейся ситуации. До своего замужества с графом Литтоном в 1902 году у Памелы были отношения с нашим героем, и она прекрасно разбиралась в характере и привычках молодого политика. «Ты всегда понимала и прощала меня», – признается ей однажды Уинстон³⁴⁵.

То, что Марш услышал от Памелы, было, по его словам, «одной из самых замечательных характеристик, которую можно только дать другому человеку». Она сказала:

– Первый раз, когда вы встречаете Уинстона, вы замечаете все его недостатки, но затем, в течение всей оставшейся жизни, вы будете открывать его достоинства.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Первый раз, когда вы встречаете Уинстона, вы замечаете все его недостатки, но затем, в течение всей оставшейся жизни, вы будете открывать его достоинства».

Памела Литтон

Вечером Марш ужинал с Черчиллем в его квартире на Маунт-стрит. По словам Эдварда, во время беседы «все прежние сомнения исчезли». Зато появились новые: «Он был как раз человеком для меня, но был ли я – человеком для него?» Ответ был скорее неутешительным, но Марш все-таки решил принять предложение заместителя министра.

Внутреннее состояние Марша в тот момент лучше всего передает письмо, которое он написал ночью 13 декабря миссис Лесли:

«Такое восхищение, должен Вам признаться! Ваш племянник предложил мне стать его личным секретарем на полгода или около того. Это одно из самых интересных предложений, которое мне когда-либо поступало, но я опасюсь не оправдать надежд и провалиться. Я уверен, это Вы посодействовали моему назначению. Когда Вы вернетесь в мае, я буду Вас либо благословлять, либо проклинать! И в том и в другом случае Вы, скорее всего, найдете меня поседевшим скелетом, поскольку Уинстон заставит меня работать до смерти. Я только

³⁴³ См.: Churchill R. S. Winston S. Churchill. – Vol. II. – P. 110.

³⁴⁴ Ibid. – Vol. II. – P. 111.

³⁴⁵ Письмо от 19 сентября 1907 г. См.: Documents. – Vol. 4. – P. 679.

что ужинал с ним. Он был само очарование, но при этом дал четко понять, какой помощи от меня ожидает. И самое ужасное, я понимаю, что не смогу ее оказать!»³⁴⁶

Опасения Марша были напрасны. Он не просто проработает личным секретарем Черчилля в Министерстве по делам колоний полгода – он будет сопровождать нашего героя во *всех* ведомствах, возглавляемых им, в течение четверти века. Марш будет его личным секретарем и в Министерстве торговли, и в Министерстве внутренних дел, и в Адмиралтействе, и в Министерстве снабжения, и в Военном министерстве, и снова в Министерстве по делам колоний, и в Казначействе, и даже во время кратковременного пребывания Черчилля на посту канцлера герцогства Ланкастерского.

«Марш виделся с Уинстоном чуть ли не ежедневно, – констатирует официальный биограф Черчилля сэр Мартин Гилберт. – Он был связан с решением всех рутинных проблем административного характера. Он составлял черновики для большинства писем, требующих формального ответа. Он пресекал все нежелательные звонки. Он гарантировал, что все срочные вопросы будут вовремя доведены до Черчилля. Когда Марш говорил, что какое-то письмо не следует отправлять или слишком резкий ответ требует коррекции, Черчилль практически всегда соглашался с его советом. Его уверенность в Марше не знала границ и была абсолютной»³⁴⁷.

Отношения с Маршем вообще характерны для британского политика. Он умел не только налаживать дружественные контакты со своими коллегами и подчиненными, но всегда старался поддерживать и развивать эти контакты. Для молодых управленцев подобный подход особенно актуален. По мнению профессора делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Линды Хилл, «молодому руководителю не стоит рассчитывать, что формальная должность обеспечит ему влияние. Он обретет вес, только создав сеть прочных, основанных на доверии отношений»³⁴⁸. Аналогичной точки зрения придерживаются и другие специалисты в области становления лидера. В частности, профессор по управлению персоналом и организационному поведению Гарвардской школы бизнеса Джон Габарро указывает, что «на этапах ознакомления и погружения в новую тематику крайне важно создать здоровые рабочие отношения. Если сразу не выявить расхождение во взглядах, это неизбежно породит новые проблемы»³⁴⁹.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «На этапах ознакомления и погружения в новую тематику крайне важно создать здоровые рабочие отношения. Если сразу не выявить расхождение во взглядах, это неизбежно породит новые проблемы».

Профессор Джон Габарро

Кроме того, и опыт британского политика подтверждает это, установление здоровых взаимоотношений с подчиненными расширяет возможности лидера.

«Если начальник не будет поддерживать тесные связи с ключевыми участниками процесса, от которых зависит выполнение работы, то, скорее всего, он недополучит необходимых ресурсов», – комментирует профессор Хилл³⁵⁰.

³⁴⁶ Цит. по: Churchill R. S. Op. cit. – P. 111 – 112.

³⁴⁷ Gilbert M. Winston S. Churchill. – Vol. III. – P. 95.

³⁴⁸ Хилл Л. Страдания молодого начальника / Испытание лидерством. – С. 20.

³⁴⁹ Габарро Дж. Новое назначение. Первые шаги менеджера на новом месте / Там же. – С. 147.

³⁵⁰ Хилл Л. Указ. соч. – С. 15.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Если начальник не будет поддерживать тесные связи с ключевыми участниками процесса, от которых зависит выполнение работы, то он недополучит необходимых ресурсов».

Профессор Линда Хилл

О каких ресурсах в данном случае идет речь? Их множество. Черчилль, к примеру, установив плодотворные отношения с личным секретарем, обращался к нему не только по вопросам, непосредственно связанным с профессиональной деятельностью. Черчилль и Марш сформировали успешный тандем, просуществовавший пять десятилетий и вышедший далеко за рамки совместной работы в правительственных учреждениях. Они стали близкими друзьями по жизни и коллегами в написании Черчиллем его обширных исторических и публицистических трудов. «Лорд Рандольф Черчилль», «Мировой кризис», «Мальборо», всевозможные сборники, «Вторая мировая война» и «История англоязычных народов» – все эти работы британского политика прошли через жернова редатуры бессменного секретаря (даже когда Марш после отставки Черчилля в 1929 году с поста министра финансов окончательно перешел из разряда секретарей в разряд друга семьи). Показательно, что и свои последние дни в январе 1953 года Марш провел за редактурой гранок «Англоязычных народов».

Интересы Марша выходили далеко за рамки литературных проектов. Он также увлекался искусством, помогал многим художникам и писателям. И послужил своеобразным мостиком, связавшим богемный мир Туманного Альбиона с нашим героем. Благодаря Маршу Черчилль познакомился с известным поэтом Рупертом Бруком, скончавшимся от сепсиса в возрасте двадцати семи лет в 1915 году. Потрясенный этим событием, Черчилль написал некролог в *The Times*, почтив память автора военных сонетов³⁵¹.

Также Марш познакомил своего шефа с известными художниками. Эти знакомства оказали Черчиллю огромную услугу, когда после краха операции по захвату Дарданелл и вынужденной отставки с поста военно-морского министра он уединится за городом и станет брать уроки рисования, находя в живописи спасение от кровавой действительности. Именно Марш посоветует Черчиллю в 1947 году направить анонимно в Королевскую академию искусств две картины³⁵². Произведения политика будут оценены по достоинству. На следующий год его попросят выйти из тени, приняв звание почетного академика. В дипломе, подписанном покровителем Королевской академии королем Георгом VI, будут такие слова: «Это уникальное назначение стало возможно благодаря постоянной службе нашему Королевству и его людям, а также Вашим достижениям в искусстве живописи»³⁵³.

По мере возможностей Черчилль поощрял и награждал верного секретаря и хорошего друга.

«Мой дорогой Эдди, немногие люди настолько удачливы, чтобы найти в скучных и пыльных уголках Министерства по делам колоний друга, которого я буду лелеять в течение всей моей жизни», – писал он ему в одном из писем³⁵⁴.

В 1908 году Черчилль ходатайствовал о награждении Эдварда Марша за добросовестный труд орденом Святого Михаила и Святого Георгия. В 1932 году он примет бывшего секретаря в свой знаменитый «Другой клуб», а в 1937 году вышедшего на пенсию Марша не без поддержки его экс-руководителя возведут в рыцарское звание.

³⁵¹ Сам Марш выступит биографом, составителем антологии и литературным душеприказчиком Руперта Брука. – *Примеч. автора.*

³⁵² См.: Ramsden J. Man of the Century: Winston Churchill and His Legend since 1945. – P. 130.

³⁵³ См.: Coombs D. Sir Winston Churchill's Life Through his Paintings. – P. 51.

³⁵⁴ Письмо от 20 августа 1908 г. См.: Documents. – Vol. 4. – P. 836.

Когда в конце жизни французские журналисты попросили Марша охарактеризовать британского политика, с которым он провел вместе столько лет, Марш ответил:

«Не знаю, есть ли зерно истины в утверждении, что ни один слуга не может создать из своего господина героя, но то, что это не относится к личному секретарю, это точно. Достаточно сказать, что я считаю Уинстона Черчилля бесспорно величайшей личностью в английской истории»³⁵⁵.

ВОСПОМИНАНИЯ СОВРЕМЕННИКОВ: «Не знаю, есть ли зерно истины в утверждении, что ни один слуга не может создать из своего господина героя, но то, что это не относится к личному секретарю, это точно. Достаточно сказать, что я считаю Уинстона Черчилля бесспорно величайшей личностью в английской истории».

Секретарь Черчилля Эдвард Марш

Приведенный эпизод с Эдвардом Маршем характеризует лишь одну грань «рабочих связей», демонстрирующую установление тесных взаимоотношений с подчиненными. Другая грань связана с налаживанием коммуникаций с начальством – аспект, который нередко недооценивается молодыми лидерами.

«Даже если новые менеджеры осознают всю важность деловых связей, часто они не придают им особого значения и все силы бросают на управление подчиненными – дело, как им кажется, первоочередное, – отмечает профессор Л. Хилл. – Когда они наконец понимают, что многое держится на личных отношениях, то оказывается, что они попросту не умеют поддерживать связи за пределами своих подразделений. Кроме того, они не имеют большого веса и со своих позиций им нелегко вести переговоры с более высокопоставленными людьми»³⁵⁶.

Огромную важность налаживания тесных взаимоотношений с начальством Черчилль понял еще в самом начале политической карьеры. Буквально с первого поста в Министерстве по делам колоний молодой политик находил время в своем плотном графике, чтобы пообщаться с премьер-министром Гербертом Асквитом. Как правило, их общение проходило в письменной форме. Выше мы уже упоминали о значении этих посланий в продвижении будущего главы кабинета по карьерной лестнице.

ЛИДЕРСТВО ПО ЧЕРЧИЛЛЮ: Огромную важность налаживания тесных взаимоотношений с начальством Черчилль понял еще в самом начале политической карьеры.

Не менее плодотворные отношения сложились у Черчилля и со следующим хозяином Даунинг-стрит – Дэвидом Ллойд Джорджем. Их тандем под названием «два Ромео» – один из самых ярких в Либеральной партии начала XX века – сложился еще до того, как Ллойд Джордж, по меткому выражению нашего героя, стал «Великим констеблем Британской империи»³⁵⁷.

Выходец из валлийской семьи, Ллойд Джордж был на одиннадцать лет старше Черчилля. Уинстон еще учился в Хэрроу, когда Ллойд Джордж был избран в палату общин. Активно сотрудничать они стали в 1908 году, когда Черчилль сменил Ллойд Джорджа на посту главы Министерства торговли, в то время как сам Ллойд Джордж перешел в Казначейство. В 1916 году, возглавив военное коалиционное правительство, валлиец вернул своего друга в состав кабинета министров, где они вместе проработали до 1922 года. О той роли, которую сыграл Дэвид Ллойд Джордж в возвращении нашего героя в большую политику,

³⁵⁵ Freeman D. Eddie Marsh: A Profile // *Finest Hour*. – № 131. – P. 32.

³⁵⁶ Хилл Л. Указ. соч. – С. 15 – 16.

³⁵⁷ Churchill W. S. *Great Contemporaries*. – P. 111.

лучше всего говорит фраза Черчилля, когда он провожал премьера в Париж: «Не попадите под торпеду – если я останусь один, ваши коллеги съедят меня»³⁵⁸.

В отличие от большинства отношений, которые складывались у Черчилля в процессе работы, в связке с Ллойд Джорджем потомку герцога Мальборо принадлежала отнюдь не первая роль. С самого начала Черчилль, отнюдь не страдавший отсутствием амбиций, отдал пальму первенства старшему и более опытному коллеге. Подобная иерархия сохранилась и после 1924 года, когда Дэвид Ллойд Джордж постепенно стал сходить с политической арены, а его «младший партнер» занял второй по значимости пост в политической иерархии Соединенного Королевства – пост министра финансов.

В конце 1920-х годов Черчилль пригласил Ллойд Джорджа к себе, чтобы снять несколько вопросов, возникших у него при работе над очередным томом «Мирового кризиса».

«Буквально через пять минут отношения между нами полностью приняли былой формат, – признался канцлер Казначейства. – Это были отношения между господином и слугой. Причем я выступал в роли слуги!»³⁵⁹

Уже после работы в Казначействе Черчилль скажет о своем выдающемся коллеге:

«Никто не работал так близко с Ллойд Джорджем, чтобы не оказаться настолько впечатленным им. Когда английская история первой четверти XX века будет написана, станет очевидным, что большая часть наших успехов в мире и войне добыта одним этим человеком»³⁶⁰.

После кончины «уэльского колдуна» в марте 1945 года Черчилль почтит его память, выступив в палате общин с большой траурной речью. Среди прочего он скажет, что «эти стены еще не знали настолько талантливого, неистового, сильного, мужественного человека, который настолько хорошо знал людей и жизнь»³⁶¹.

Совершенно иной формат отношений у Черчилля сложился с другим премьер-министром, Невиллом Чемберленом. Третьего сентября 1939 года, после истечения срока ультиматума и объявления Германии войны, Чемберлен вызволил Черчилля из десятилетней опалы и предложил ему место в военном кабинете и пост военно-морского министра. На тот момент Черчиллю шел шестьдесят пятый год. Он уже мало походил на «молодого спешащего человека», как его называли в 1900-х. За его плечами было руководство десятью ведомствами, а также почти сорокалетний опыт напряженной парламентской деятельности. К тому времени Черчилль был уже именем на политическом небосклоне. Именно благодаря этому имени, а также репутации провозвестника нового военного конфликта он и попал в состав нового правительства.

Несмотря на свое положение, новоиспеченный первый лорд Адмиралтейства не планировал обходить премьера. Заняв свою нишу, он попытался максимально реализоваться в ней, направив основные усилия на борьбу с кригсмарине – подводным флотом противника.

Но при этом Черчилль не ограничивал масштабы своей деятельности стенами Адмиралтейства. Ему ли не знать, что с его опытом он способен решить гораздо больше вопросов. Но это было невозможно без поддержки премьер-министра, что в свою очередь требовало налаживания с ним тесных взаимоотношений.

«Грамотно взаимодействуя с окружающими, можно даже влиять на тех, кому вы формально подчиняетесь, – замечает в этой связи профессор менеджмента и теории организации

³⁵⁸ Письмо от 22 июля 1917 г. См.: *Gilbert M.* Op. cit. – Vol. IV. – P. 33.

³⁵⁹ Цит. по: *Boothby R.* Recollections of a Rebel. – P. 52.

³⁶⁰ *Churchill W. S.* Thoughts and Adventures. – P. 38, 39.

³⁶¹ Выступление 28 марта 1945 г. См.: *Hansard.* – Series 5. – Vol. 409. – Col. 1377.

в Бизнес-школе Маршалла Университета Южной Каролины Кэтлин Риардон. – В результате у лидера появляется больше возможностей для смелых поступков»³⁶².

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА: «Грамотно взаимодействуя с окружающими, можно даже влиять на тех, кому вы формально подчиняетесь».

Профессор Кэтлин Риардон

Черчилль и Чемберлен давно знали друг друга. Они вместе работали в правительстве Стэнли Болдуина в 1924 – 1929 годах: первый – министром финансов, второй – министром здравоохранения. Несмотря на длительное знакомство, отношения между политиками не были дружественными – более подходящим эпитетом является «нейтральные».

Однако новая ситуация требовала и нового подхода. Черчилль сразу начал активное общение с премьером посредством письменных коммуникаций. По словам самого Черчилля, отношения стали постепенно «созревать», и 13 ноября 1939 года он пригласил Чемберлена с супругой на обед в Адмиралтейство. Это был частный обед, на котором присутствовали только две пары. «Несмотря на то что мы были в течение пяти лет коллегами в правительстве Болдуина, моя супруга и я никогда не встречали чету Чемберлен в подобных обстоятельствах», – признается Черчилль³⁶³.

Военно-морской министр смог повернуть разговор за столом с обсуждения текущих политических событий на личные темы. В частности, он попросил рассказать Чемберлена о его пребывании на Багамах и попытке вырастить там мексиканскую агаву – историю, о которой Черчилль был наслышан, но не из первых уст. Премьер в красках поведал о своем неудачном опыте земледельца.

Резюмируя, можно сказать: подобные минуты откровенности сближают людей и укрепляют отношения. Несмотря на всю важность рабочих связей, для реализации лидером всего потенциала имеющихся возможностей их явно недостаточно.

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ: Минуты откровенности сближают людей и укрепляют отношения.

«Эффективность рабочей сети зависит от взаимопонимания и взаимного доверия ее членов, – обращают внимание Эрминия Ибарра и Марк Хантер. – Но любые, даже самые крепкие рабочие отношения вряд ли помогут лидеру выйти на новый уровень – ведь эти контакты ориентированы на решение нынешних проблем»³⁶⁴.

Прекрасно отдавая себе отчет в ограниченности рабочих отношений, Черчилль старался использовать по мере возможностей и другие разновидности неформальных коммуникаций.

Личные связи

В 1895 году по пути на Кубу, куда 20-летний лейтенант Уинстон Черчилль отправился в составе испанских войск генерала Суареса Вальдеса бороться с местными повстанцами, он остановился в Нью-Йорке в доме № 763 по Пятой авеню, принадлежавшем другу его матери, американскому конгрессмену ирландского происхождения Уильяму Бурку Кокрану. В письме к леди Рандольф Уинстон признался, что мистер Кокран – «одна из самых интересных личностей, которых я когда-либо встречал»³⁶⁵.

³⁶² Риардон К. Искусство быть смелым / Испытание лидерством. – С. 34.

³⁶³ Churchill W. S. The Second World War. – Vol. I. – P. 388.

³⁶⁴ Ибарра Э., Хантер М. Указ. соч. – С. 108.

³⁶⁵ Churchill R. S. Op. cit. – Vol. I. – P. 268.

Бурк Кокран родился 28 февраля 1854 года в Ирландии, в семье фермера Мартина Кокрана. В 1871 году, после учебы во французской школе близ Лилля и окончания колледжа в Дублине, 17-летний Кокран отправился искать удачу в Новом Свете. Зарабатывая частными уроками по французскому, греческому и латинскому языкам, выходец из Ирландии продолжил свое образование, выбрав юриспруденцию, и в 1876 году был принят в адвокаты.

За десять лет практики Кокран вошел в число крупнейших адвокатов США своего времени. Среди его клиентов были такие акулы бизнеса, как «Американская табачная компания», «Международная паровая компания», «Нью-Йоркская Центральная железная дорога», а также родоначальник «желтой прессы» и издатель *The World* Джозеф Пулитцер.

В октябре 1887 года Кокран был избран в Конгресс США от двенадцатого округа Нью-Йорка, однако самая большая слава пришла к нему не как к политику и адвокату, а как мастеру публичных выступлений.

«Прежде всего, Бурк был оратором, – отмечает исследователь Ричард Стоуэлл. – Он использовал публичные выступления в качестве коммуникационного канала для передачи тех взглядов, которые исповедовал и которые считал важными».

По словам биографа Кокрана Джеймса Макгаррина, «Бурк обладал удивительными способностями в составлении предложений, в использовании антитез, в поддержке баланса, а также в достижении мощной кульминации, венчавшей его речи и позволявшей говорить о них, как о замечательных образцах литературного мастерства»³⁶⁶.

³⁶⁶ См.: Zoller C. William Bourke Cockran: Churchill's American Mentor // *Finest Hour*. – № 115. – P. 15.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.