

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

Раввин и Президент

Десять заповедей
для лидеров
XXI века

Книга «Раввин и Президент» – маяк, указывающий нам путь к успеху в многообразном и стремительно развивающемся мире менеджмента XXI века.

Д-р Мартин Кросс, президент Novartis-Australia



Томас Д. Цвайфель
Аарон Л. Раскин

The Rabbi and the CEO

The Ten Commandments
for 21st Century Leaders

*Thomas D. Zweifel, Ph.D.
Rabbi Aaron L. Raskin*

SelectBooks, Inc.

ОТ ИДЕИ К УСПЕХУ

РАВВИН И ПРЕЗИДЕНТ

Десять заповедей
для лидеров XXI века

Томас Цвайфель и Аарон Раскин



Санкт-Петербург — Москва
2010

Серия «От идеи к успеху»

Томас Цвайфель и Аарон Раскин

Раввин и Президент Десять заповедей для лидеров XXI века

Перевод С. Мининой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>П. Щеголев</i>
Научный редактор	<i>А. Бродоцкая</i>
Редактор	<i>Е. Лурье</i>
Корректор	<i>С. Минин</i>
Верстка	<i>К. Чубаров</i>

Цвайфель Т., Раскин А.

Раввин и Президент. Десять заповедей для лидеров XXI века. – Пер. с англ. – СПб: Символ-Плюс, 2010. – 336 с., ил.

ISBN 978-5-93286-179-0

Сегодня управление зашло в стадию кризиса. Как в бизнесе, так и в правительстве руководители похожи на корабли, потерявшие курс. Они не имеют четкого направления в безграничном море экономики, Интернета и штормовых рынков. Управлять сегодня может практически каждый, но где взять истинных лидеров, лидеров XXI века? Где искать способность к лидерству – в генах, культуре, образовании? Ответ на этот вопрос можно попытаться отыскать в неожиданном источнике – в трехтысячелетней традиции иудаизма. Тора, Талмуд и Каббала содержат множество жизненных историй, которые дают современным менеджерам удивительно практичные уроки.

Авторам этой книги удалось объединить неподвластную времени мудрость десяти заповедей с современной методологией обучения руководителей, основанной на личном 25-летнем опыте.

Издательство выражает благодарность представителям Большой хоральной синагоги Санкт-Петербурга за консультации и научную редактуру книги.

ISBN 978-5-93286-179-0

ISBN 978-1-59079-150-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2010

Authorized translation of the English edition © 2008 SelectBooks, Inc. This translation is published and sold by permission of SelectBooks, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7, тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП № 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 31.08.2010. Формат 70×90 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 21 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Великий и мудрый раввин Симха Бунам из Пишисха
однажды сказал своим ученикам: «Я хотел написать книгу.
Я хотел, чтобы она называлась „Человек“
и выражала бы всю суть человеческого существа.
Но потом я решил не писать эту книгу».
Мы были не так мудры, как Симха Бунам.*

Авторы

Оглавление

Отзывы.....	11
Об авторах.....	19
Предисловие	21
Почему мы назвали эту книгу «Десять заповедей для лидеров XXI века»?	25
Благодарности	38
Введение: оценка своих лидерских качеств	41
ЗАПОВЕДЬ I. Исход из Египта: выход за личные границы	44
Ответственность = способность отвечать	54
Анализ своих психологических ожиданий и слабых мест	59
Метод 1.1. Пять заблуждений, свойственных нечеткому мышлению	63
Метод 1.2. Пять типов власти	64
Солнце зайдет и без Твоей помощи.....	66
Смирение в XXI веке	70
ЗАПОВЕДЬ II. Не сотвори себе кумира: оригинальное видение	79
Нация пророков.....	81
Пророки против реалистов и фантазеров	82
Всепобеждающая апатия	85
Как оставить прошлое в прошлом?	88
Отказ от старых принципов	90
Метод 2.1. Нерешенные проблемы.....	93
Создание общей концепции	95
Метод 2.2. Групповой поиск концепции будущего	96
Живи будущим сегодня	100
Поддержание жизнеспособности концепции	104
Метод 2.3. Пять шагов к восстановлению концепции	104

ЗАПОВЕДЬ III. Не произноси имени Господа напрасно:	
слова как средство управления	108
Язык – дом бытия	117
Обратная связь между начальниками и подчиненными	119
Метод 3.1. Как наладить эффективную обратную связь за 6 шагов	121
Метод 3.2. От жалоб к обязательствам	128
Вы меня слушаете?	130
Метод 3.3. Текст и подтекст	132
ЗАПОВЕДЬ IV. Помни день субботний, чтобы святить его:	
сила слова «нет»	135
Антиреклама суеты	138
Отрешение от суеты и Тора	144
Остров в океане времени	146
Обретение внутреннего покоя: практические рекомендации	148
Быть лидером – значит, уметь сказать «нет»	150
Метод 4.1. Приоритеты как орудие лидера	151
Метод 4.2. Освобождение	157
ЗАПОВЕДЬ V. Чти отца твоего и мать твою: умение ценить	161
Разрыв и раскол во всем	166
Метод 5.1. Негативное и благотворное	166
Бог – в мелочах	168
Каждый человек на счету	175
ЗАПОВЕДЬ VI. Не убивай: управление эмоциями	182
Из рабов в премьер-министры	193
Не теряйтесь – пользуйтесь	196
Метод 6.1. Как сдерживать злость на начальника	200
Метод 6.2. Возвращение к истокам гнева	201
Случайность или провидение?	204
Метод 6.3. Привитие сотрудникам навыка управления эмоциями	208

ЗАПОВЕДЬ VII. Не прелюбодействуй: добросовестность	211
Пандемия лжи во всех слоях общества	216
Сила искреннего признания	222
Что такое добросовестность?	226
Когда совесть вступает в конфликт с другими решающими факторами.....	228
Метод 7.1. Четыре типа этических дилемм	230
ЗАПОВЕДЬ VIII. Не укради: благотворительность	240
Выход за пределы сделочного мышления	245
Благотворительность как конкурентное преимущество	249
Метод 8.1. Модель Рауля Хулия – инвестирование из будущего.....	252
Модель открытого бизнеса.....	257
ЗАПОВЕДЬ IX. Не отзывайся о ближнем твоим свидетельством ложным: от провала к прорыву.....	260
Четыре ловушки для потерпевшего неудачу	264
Неудачи как движущая сила успеха	271
Метод 9.1. Как превратить беды в победы за три шага	276
ЗАПОВЕДЬ X. Не возжелай: в чужой шкуре.....	283
В одной лодке с «ними»	286
Трудности перевода.....	289
Мои враги делают меня мудрее	292
Метод 10.1. Театр: играем роль противника	296
Метод 10.2. Проникновение в чужой менталитет: «Луковая модель»	298
Бытие не индивидуально.....	302
Команда, единство, сплочение	307
Во имя мира поступишь правдой	309
Приложение.....	313
Десять заповедей (Исход 20:1–14)	313
Семь законов Ноя.....	314
Тринадцать принципов веры	314

Рекомендуемая литература	316
Другие книги Раввина и Президента	321
Ресурсы для лидеров	323
Алфавитный указатель	325

ОТЗЫВЫ

«У меня неустойчивое внимание, но от этой книги я не мог оторваться. Она очень познавательна и занимательна. Это одна из тех исключительно редких книг, которые открывают простым смертным путь к профессиональному управлению. Если вы руководитель, сделайте себе подарок – приобретите ее. Она помогает обрести ту лидерскую силу, которой очень не хватает сейчас в залах заседаний и которой вы не найдете больше нигде.»

Али Велши, ведущий корреспондент CNN по бизнес-тематике

«Книга „Раввин и Президент“ – маяк, указывающий нам путь к успеху в многообразном и стремительно развивающемся мире менеджмента XXI века. В современных сложных условиях подлинные лидерские качества и нравственные ориентиры стали важнее, чем когда-либо. Эта книга дает нам представление об этих качествах как о ключевых составляющих успеха, а также указывает способы их обретения и развития.»

Д-р Мартин Кросс, президент Novartis-Australia

«Будучи главой Еврейской Федерации Нью-Йорка, я часто выступаю перед членами еврейской общины, рассказывая им о лидерстве, о ценностях и о так называемом „дефиците видения“ в наших организациях и общинах. Лучшее управление и руководство будет на пользу всем нашим учреждениям. „Раввин и Президент“ – увлекательная книга, кладезь правильных взглядов, представлений и, да, – мудрости. Она полностью поглощает читателя (по меньшей мере, автора этих строк). Я рекомендую ее всем – как членам еврейской общины, так и всем остальным людям, берущим сегодня на себя роль лидера. Коль а-кавод.»

*Д-р Джон Рускай, исполнительный вице-президент
и генеральный директор Еврейской Федерации Нью-Йорка*

«В наш век, когда все дозволено и, к сожалению, почти нет никаких правил и ограничений, бывает приятно заново открыть древнюю мудрость. Философия, которой посвящена эта книга, живет вне времени, эффективна и практична – именно этого и следует ожидать от совместного творения раввина и президента компании!»

*Скотт Э. Снук, профессор кафедры организационного поведения
Гарвардской школы бизнеса*

«В течение 30 лет возглавляя проект по борьбе с голодом The Hunger Project, я столкнулась со всеми трудностями, которые встают перед лидерами XXI века, от проблем организации мирового движения до сплочения людей вокруг общей, почти неосуществимой цели, от вдохновения лидеров во всех сферах общества до необходимости руководителей организации следовать своей миссии даже в чрезвычайно неблагоприятных условиях. Я рада, что сегодня и в будущем лидеры будут иметь под рукой такое руководство, как книга „Раввин и Президент“. Эта основательная работа, сочетающая научные знания и гуманизм, поможет лидерам справиться с самыми, казалось бы, непреодолимыми трудностями. И, что самое важное, это пособие по обретению самого труднодостижимого лидерского качества – умения высвободить человеческий дух.»

*Джоан Холмс, президент и основатель The Hunger Project,
член Оперативной рабочей группы по борьбе с голодом
Проекта Тысячелетия ООН*

«Недаром говорится, что судить о пользе той или иной религии нужно не по тому, что человек делает в субботу в синагоге или в воскресенье в церкви, а по тому, что он делает с понедельника по пятницу в своем офисе. В книге „Раввин и Президент“, довольно оригинальном изложении десяти заповедей, доктор Цвайфель и раввин Раскин успешно учат нас и друг друга тому, как жить праведной и в то же время благополучной жизнью.»

*Раввин Иосиф Телушкин, автор книг
«Jewish Literacy»¹ и «A Code of Jewish Ethics» (Код еврейской этики)*

¹ Раввин Иосиф Телушкин «Энциклопедия еврейской культуры». – Пер. с англ. – Феникс, Неоглори, 2009.

«Поскольку мы являемся лидерами в бизнесе и в жизни, нам необходим новый образ мышления и действия в неизведанном мире будущего. Эта книга стимулирует и вдохновляет нас на развитие лидерского потенциала в себе и в окружающих нас людях. Начинайте прямо сейчас.»

*Энн Грисуолд, директор по организационной эффективности,
компания Lifescan, Johnson & Johnson*

«Бесценные нравственные ориентиры, необходимые в наши беспокойные времена. Купите эту книгу; продайте почки, если понадобится.»

*Раввин Симха Вайнштейн,
автор книг «Up, Up and Oy Vey» (Выше, выше и ой-вэй)
и «Shtick Shift: Jewish Humor in the 21st Century»
(Еврейский юмор в XXI веке)*

«Это впечатляющая книга. В беспокойные времена все больше и больше управляющих в Японии и других странах черпает вдохновение в Библии. Я создал свою компанию на этих принципах и методиках, начиная от осознания своих слабых мест и отстранения от управления и заканчивая эффективной коммуникацией со своими сотрудниками, международным сотрудничеством и превращением провалов в прорывы. „Раввин и Президент“ показывает разницу между хорошей компанией и превосходной компанией.»

Микио Уекуса, президент Akebono Corporation, Япония

«Есть ли в наши дни истинные лидеры или все мы лишь последователи? В ответ на сегодняшний кризис лидерства доктор Томас Цвайфель и раввин Аарон Л. Раскин, работая в интереснейшем сотрудничестве, написали ценную книгу, поднимающую человека на новый уровень, — глубокомысленное и практичное руководство для действующих лидеров и для тех, кто стремится стать лидером. Книга „Раввин и Президент“, основанная на неподвластных времени десяти заповедях, предлагает нам современный эталон лидера XXI века.»

Симон Якобсон, автор книги «Toward a Meaningful Life»¹

¹ «К жизни, полной смысла. Учение Ребе Менахема-Мендла Шнеерсона». — Пер. с англ. — Легаим, 1999 г.

«Эта книга обладает такими достоинствами, как актуальность и почти-тельность. Она предлагает нам прагматичные и рациональные принципы ведения бизнеса, на создание которых авторов вдохновило и стимулировало глубокое уважение к духовным основам иудейской веры. Я рекомендую эту книгу всем, кому не безразличны нравственные ценности „глобализованного“ делового мира.»

*Раввин д-р Цви Херш Вайнреб, исполнительный вице-президент
Союза ортодоксальных еврейских общин Америки*

«Книга „Раввин и Президент“ предлагает простые изменения, которые влекут за собой крупные перемены и дают значительные результаты. Это грандиозный проект, он задает за живое, а полученные знания я могу применить на практике. Эту книгу должен прочитать каждый руководитель высшего звена.»

Лоуренс Обстфельд, генеральный директор Image Navigation Ltd

«Авторы Раскин и Цвайфель предоставили крайне необходимое сегодня описание новой модели лидерства, основанной на модели сотворения мира, Торе – еврейской доктрине мудрости. Ее основные принципы и главные идеи – это яркий свет в конце темного тоннеля XXI века. Публицистическое мастерство авторов сочетается с научной основательностью, благодаря чему их слова звучат очень убедительно. Лидерство – это ключ к „новому миру“. Но лидерство уже не является прерогативой тех, кто занимает влиятельные посты. В сегодняшнем мире, где различные взгляды и мнения могут свободно выражаться через Интернет, лидерские полномочия имеют все без исключения. В руках каждого из нас – власть над будущим планеты. Авторы этой книги оказали нам большую услугу, вручив эту власть. Отважимся ли мы открыть дверь Торы, чтобы вступить на новый, лучший путь? Мы можем остаться на прежнем пути эгоизма и неуверенности, но „это путь к безумью“.»

Раввин Лейбл Вульф, Австралия, автор «Практической Каббалы»

«Нет лучшего времени для выхода книги „Раввин и Президент“, чем сегодня. Когда в финансовом секторе бушуют цунами, эта книга дает якорь, который удерживает наш корабль в беспокойном, бурном море мирового рынка и коррупционных скандалов. Что касается меня, то все мои финансовые и карьерные успехи связаны именно с тем, что я жил

по принципам, описанным в этой книге. Просто прочтите ее. Это будет самым выгодным капиталовложением в ваше будущее.»

*Майкл С. Бромберг, старший вице-президент
компании Global Wealth Management*

«Идеал иудаизма состоит в объединении мудрости и богатства. Динамичный Президент и вдохновляющий Раввин объединились, чтобы поведать вам о неподвластных времени принципах, которые помогут вам подняться по карьерной лестнице, усовершенствовать свою душу и преуспеть как в материальном, так и в духовном плане.»

*Мэггид Исхак Буксбаум, автор книги «The Light and Fire of the Baal
Shem Tov» (Свет и огонь Баал-Шем-Това)*

«Цвайфель и Раскин вынесли десять заповедей из синагоги и принесли их туда, где они наиболее нужны, – на рынок. Это ценные уроки для современных лидеров и руководящих работников».

*Профессор Ари Л. Голдман, Школа журналистики при Колумбийском
университете, автор книги «The Search for God at Harvard»
(Поиски Бога в Гарварде)*

«Авторы указывают реальный путь к пониманию одной из наших величайших потребностей и тайн – в чем заключается смысл и значение истинного лидерства и как это лидерство достигается? Они дают мне видение и указывают направление в сфере венчурного капитала, в которой я работаю. „Рискованное предприятие“ в широком смысле – это новый, более независимый путь, это перемены, которые позволяют нам всем вкусить новый образ жизни. „Капитал“ в истинном смысле этого слова – это наши духовные силы. Книга „Раввин и Президент“ показывает, что богатейший источник капитала находится не на наших банковских счетах, не в пакетах акций или должностях, а внутри нас. Прочитав и перечитав эту книгу, я узнал так много, что мне не терпится передать эти знания всем остальным венчурным предпринимателям.»

Джордж Вайсс, президент и основатель Beechtree Capital

«Наследственная мудрость еврейской культуры предоставляет нам руководство к действию, которое является одновременно возвышенным

и практичным. Это руководство для современных лидеров всех уровней. Авторы обращаются к тем менеджерам, которые хотят получить доступ к принципам и методикам, использовавшимся лидерами со времен Моисея. Кроме того, в этой книге современные американские религиозные лидеры найдут передовые методики управления. Прочитайте ее, и вы обретете власть, основанную на глубоком понимании сущности вещей.»

Раввин Цви Бланчард, Ph.D., директор по развитию, CLAL

«Нравственные ценности обуславливают доминирование человеческого рода, и высокая нравственность лежит в основе любого лидерства – как в бизнесе, так и любом другом виде деятельности. Это единственное, с помощью чего можно найти общий знаменатель, объединяющий исторических лидеров и лидеров современного делового мира. „Раввин и Президент“ – это очень интересная попытка отразить смысл десяти заповедей в современном экономическом контексте. Увлекательная книга.»

Дов Тадмор, президент Aviv Venture Capital

«Органично соединяющая древнюю мудрость с конкретными примерами из XXI века, имеющая внушительный размах изысканий и новаторских идей, книга „Раввин и Президент“ дает ценную информацию всем людям, заинтересованным в лидерстве. Бросая вызов кризису управления, охватившему почти все стороны современной жизни, книга прокладывает дорогу к лидерству эффективному и вместе с тем нравственному, достигаемому одновременно внешней и внутренней работой. Эта книга заставляет остановиться и задуматься, а затем указывает вам средства для дальнейшего движения.»

Орен Гросс, профессор права и директор Института международного права и безопасности, Университет Миннесоты

«В еврейской молитве Тора называется „инструкцией к жизни“. Тора содержит вневременную – и бесценную – мудрость, касающуюся каждого аспекта жизни. Эта книга зажигает свет еврейской мудрости для людей, которые несут особенно большую ответственность, – для лидеров.»

Шимон Аписдорф, автор книг «Beyond Survival» (За пределами выживания), «Rosh Hashanah Yom Kippur Survival Kit» (Как пережить Рош Ха-Шана и Йом Кипур) и «Kosher for the Clueless but Curious» (Кошер для невежественного, но любопытного)

«Будучи руководителем высшего ранга, работающим на пересечении двух областей – иудаизма и менеджмента, я нахожу книгу „Раввин и Президент“ вдохновляющим и обязательным к прочтению пособием и руководством к действию. Она содержит превосходное сочетание древней еврейской философии и ультрасовременных методик лидерства – сочетание, которое даст лидеру преимущество в сегодняшних сложных этических условиях глобального сообщества. Любой управляющий, не ставящий своей целью извлечение только прибыли, любой лидер, преданный чему-то большему, чем он сам, должен прочитать эту книгу.»

Скотт Ричман, исполнительный директор «Дор Хадаш»

«Реалистичная (но в то же время очень увлекательная) книга „Раввин и Президент“ рассказывает о той цене, которую нам приходится платить за неумение быть лидером. Авторы приглашают нас исследовать наши собственные способности к лидерству и наделяют современным смыслом десять заповедей для тех людей, которые избрали стезю лидерства.»

*Мел Туми, ученый, магистр гуманитарных наук,
преподаватель Отделения организации управления
в Институте постдипломного образования*

«Раввин и Президент применяют свое уникальное и оригинальное понимание библейских истин и библейских лидерских принципов к обязательствам современных лидеров. Книга вдохновит читателя на переход на новый уровень самопознания, открытый для него авторами.»

*Малкольм Элви, председатель аудиторского комитета
компании The Children's Place Retail Stores Ltd.*

«„Раввин и Президент: 10 заповедей для лидеров XXI века“ – красноречивое и „прозрачное“ название для книги, которая проповедует прозрачность и открытость в повседневной и корпоративной жизни. Раввин Раскин и доктор Цвайфель предлагают вам по-новому взглянуть на десять заповедей. Эти заповеди составляют основу иудейско-христианских религий и культур, и они религиозны по своей природе. Авторы рассматривают каждую из заповедей по-новому, не нарушая при этом ее суть и природу. Анализируя каждую заповедь и ее основные принципы, авторы превращают эту книгу в практическое руководство по персональному росту, поиску нравственных основ и развитию

способности человека вести за собой других людей как в личной, так и в общественной сфере независимо от его религиозных убеждений.»

Стивен Мостовски, президент Young Israel

«Давно пора было кому-нибудь пройти нелегким путем авторов этой книги: поведать о том, что расстояние от горы Синай до Уолл-стрит может быть как большим, так и очень маленьким. Для того чтобы напомнить людям о необходимости ограничений, нужна немалая смелость. Если человек надеется, что люди будут следовать словам, написанным на этих страницах, он совершает подвиг веры.»

Хэнк Шайнкопф, политтехнолог и сотрудник CNN

«Доктор Цвайфель и раввин Раскин представляют читателю настоящую конвергенцию разных миров. Их работа является разоблачающей в лучшем смысле этого слова – она представляет собой соединение древнего и современного, союз небесного и земного, сочетание яркого стиля и содержательности. В двух словах, это современные десять заповедей со всей их живой и практичной мудростью, это гора Синай XXI века.»

*Майкл Скакун, автор книги «On Burning Ground: A Son's Memoir»
(На горящей земле: воспоминания сына) и бывший консультант
Мемориального совета США по холокосту*

«Работая с главами корпораций по всему миру, я обнаружил, что принципы и методики, описанные авторами книги „Раввин и Президент“, всегда актуальны как для моих клиентов, так и для сотрудников моей собственной компании. Идеи, представленные Цвайфелем и Раскином, очень помогли мне в создании рентабельного глобального бизнеса, опирающегося на нравственные устои и четкие принципы. Ваша религиозная принадлежность не имеет значения – эти знания универсальны и по-прежнему современны. Руководители обязаны прочесть эту книгу и поделиться знаниями со своими коллегами.»

Джей Гринспен, основатель JMJ Associates

Об авторах

Томас Д. Цвайфель с 1984 года работал старшим управляющим по тренингам как в организациях, входящих в Fortune 500, так и в начинающих компаниях, сотрудничал с различными государственными и неправительственными организациями, структурами ООН и военными ведомствами. Он помогал руководителям развить управленческие навыки, необходимые для крупных достижений. Цвайфель является президентом корпорации Swiss Consulting Group, которая в 1998 году была названа журналом *Fast Company* «Самой быстрой компанией», и с 2000 года преподавал управление в Колумбийском университете и бизнес-школах в Австралии, Израиле, Швейцарии и Соединенных Штатах. Его перу принадлежит пять книг, в том числе «Communicate or Die» (Коммуникация или смерть, изд. SelectBooks, 2003), «Culture Clash» (Конфликт культур, изд. SelectBooks, 2003) и «International Organizations and Democracy: Accountability, Politics, and Power» (Международные организации и демократия: ответственность, политика и влияние, изд. Lynne Rienner, 2005).

Доктор Цвайфель родился в Париже, получал образование в Швейцарии, Германии и Соединенных Штатах. Родители назвали его Томасом и хотели крестить, но прабабушка пригрозила лишить их наследства, если они это сделают и если мальчик не получит хотя бы второе еврейское имя. Ее угроза заставила их передумать. Томас получил второе имя, Давид, в честь своего прадедушки, доктора Давида Штрауса, раввина из Цюриха, который в 1897 году присутствовал на первом сионистском конгрессе в Базеле.

Интервью с доктором Цвайфелем и обзоры его книг показывались на каналах ABC, CNN, NY1 и Bloomberg TV. Как представитель Vistage и член Международного бюро ораторов (www.internationalspeakers.com) он часто дает рекомендации по международному лидерству руководителям высшего звена и генеральным директорам и является членом правления нескольких компаний и организаций. В 1996 году доктор Цвайфель реализовал свою мечту, финишировав в нью-йоркском ма-

рафоне с результатом 3 часа, и в 1997 году журнал *Wall Street Journal* назвал его «первым среди президентов, кто преодолел дистанцию нью-йоркского марафона».

Аарон Л. Раскин происходит из старинного рода раввинов и видных деятелей еврейской общины. Все его дядья – раввины; дед, раввин Иаков И. Хехт, был официальным переводчиком Любавичского Ребе Менахема-Мендела Шнеерсона, работал в комитете по этике при администрации президента Джорджа Буша-старшего и губернатора штата Нью-Йорк Марио Куомо.

Раввин Раскин родился в Бруклине, учился в Объединенной любавичской йешиве и Раввинском колледже Америки и был посвящен в раввины в йешиве Томхей Тмимим Любавич в Бруклине. Работая посланником Любавичского Ребе в Великобритании, он посетил палату лордов как представитель еврейских лидеров. Как посланник Любавичского Ребе в деловой части Бруклина и основатель и духовный лидер конгрегации Бней Авраам, единственной ортодоксальной синагоги в Бруклин Хайтс, он проповедует этические ценности и дает духовные наставления своей пастве, среди которой много выдающихся лидеров делового мира и общественных деятелей.

Раввин Раскин выпустил 200 аудиозаписей, посвященных различным темам, таким как Каббала, методика управления своими эмоциями и стрессами, женщины в иудаизме и медицинская этика. Его работы освещались газетами *The New York Times*, *Daily News*, *Jewish Week*, *Jewish Press*, *Jerusalem Post*, радиостанцией 1010 WINS, телеканалами NY1, ABC и CBS. Благодаря своей радиопрограмме «Дух закона» (выходившей в 1990-х на радио The Forward WEVD, сегодняшнем ESPN, и посвященной светскому и еврейскому праву) он прославился как Судейский раввин. Он является автором книги «Letters of Light» (Буквы, сотканые из света), изд. Sichot In English, 2003, посвященной смыслу ивритского алфавита.

Раввин Раскин живет в Бруклине Хайтс со своей женой Штерни и пятью детьми. По инициативе Штерни была построена первая в Бруклин Хайтс миква; кроме того, она разработала специальную программу еврейского дошкольного образования.

Предисловие

Традиция есть предоставление права голоса самому угнетенному из всех классов – нашим предкам. Это демократия мертвых. Традиция отказывается подчиняться маленькой и высокомерной олигархии тех, кому выпало жить на Земле в наши дни.

Г. К. Честертон

За годы работы в телекомпании CNN мне довелось общаться и работать с несметным количеством лидеров делового мира. Интервью с этими людьми всегда заставляли меня задуматься над вопросом: что делает человека подлинно великим лидером? Что-то, заложенное в нем от рождения? Или что-то, чему можно научить? Можно ли научить человека быть лидером, что обещают сделать многочисленные книги, лежащие на прилавках книжных магазинов в аэропортах? Является ли лидерство производной конкретной ситуации? (Стал бы Черчилль великим политическим деятелем, если бы не угроза гитлеровской Германии? Вспомните: после победы во Второй мировой войне Черчилля не переизбрали на пост премьер-министра.) Или же лидерство является производной культуры, и одни культуры взращивают больше лидеров, чем другие?

Авторы книги «Раввин и Президент» нашли оригинальный и убедительный ответ на этот вопрос. Соединив проверенные временем традиции с передовыми методами управления, они создали сплав, надеющийся лидеров (и будущих лидеров) силой, которой часто не хватает в залах заседаний. Пропитанная древними и богатейшими традициями еврейской мысли, эта книга делает неподвластную времени вековую мудрость и опыт человечества актуальными для современных деловых руководителей.

Уникальность этой книги обусловлена тем, что она появилась в результате необычного сотрудничества: выдающегося раввина Аарона Раскина, яркого и колоритного представителя иудаизма, автора книги «Letters of Light» (Буквы, сотканые из света), и доктора Томаса Д. Цвайфеля, президента корпорации, преподавателя, консультанта и автора четырех

книг по управлению, в том числе «Communicate or Die» (Коммуникация или смерть) и «Culture Clash» (Конфликт культур).

Почему именно иудаизм? Разве другие религии не содержат столь же ценных и глубоких принципов и мудрых, поучительных историй? Да, все дороги ведут в Рим, и есть бесчисленное множество способов открыть человечеству универсальные истины. На годовщину чьей-либо смерти католики посещают заупокойную мессу; мусульмане читают 36-ю главу Корана; протестанты собираются и поют гимны, такие как написанный в начале двадцатого века гимн «Скажи моей маме, что я буду там»; индуисты готовят любимое блюдо покойного, приносят его в храм и подают священнику; буддисты сжигают специальные поддельные деньги, которые называются «деньгами духа», чтобы отблагодарить покойного за его доброту; индейцы Хайда, проживающие на северо-западе США, накрывают стол и сжигают его целиком; евреи каждый год на годовщину смерти своего близкого читают молитву каддиш. Кажется, представители всех религий зажигают в этот день свечу в память об усопшем.

Однако не случайно во всем мире евреев называют «людьми Писания». Их священное писание – Тора, пять книг Моисеевых, также известных как Пятикнижие, или, как называют его неевреи, «Ветхий Завет», – неисчерпаемый источник повествований о лидерах и об их моральных дилеммах, от Ноя до Авраама, от Евы до Сары, от Моисея до Давида. Еврейская Библия переполнена историями об испытаниях, выпавших на долю вождей, об их злключениях и триумфах. И если лидерство сводится к освобождению самого себя от оков прошлого и достижению желаемого будущего, то евреи предприняли одну из самых смелых в истории попыток коллективного освобождения, когда покинули египетскую землю. На иврите слово «Египет», «Мицраим», означает «узкое место». Главная цель Торы – вывести нас из нашего собственного Египта, помочь переступить через наши ограничения, освободить неукротимый человеческий дух и быть всем тем, чем мы можем быть. Это то, на чем строится истинное лидерство: дать людям возможность быть собой, взять на себя ответственность и осуществить самые лучшие их желания.

Но Раввин и Президент на этом не остановились. Соединив учение Торы и Талмуда с современными моделями лидерства, они обнаружили, что это сочетание дает глубокое понимание тех испытаний, с которыми сталкиваются современные руководители, – испытаний, которые доставили бы головную боль даже таким лидерам, как Черчилль и Кен-

неди, – а также порождает эффективные решения любой проблемы, которая может возникнуть перед управляющим XXI века. Как не потерять нравственные ориентиры, если вы столкнулись с этической дилеммой? Как восстановить в уме картину желаемого будущего, будучи погруженным в повседневную суету? Как эффективно общаться с легко меняющими место работы работниками умственного труда, чтобы достичь нужных результатов? Как управлять внештатными, зарубежными или виртуальными командами, реализуя их потенциал на расстоянии? Как свести к минимуму бесполезные обсуждения на собраниях и превратить жалобы в обязательства? Как не упускать из виду не только срочные, но и важные дела? Как поступить со злоумышленниками, которые срывают вашу работу? И еще одно умение, которое отличает настоящих лидеров: как сделать из кислого лимона сладкий лимонад?

Чтобы ответить на эти вопросы, книга «Раввин и Президент» проводит экскурс в историю, во времена различных лидеров, как еврейских, так и нееврейских, и извлекает из глубины времен принципы и методики, основанные на десяти заповедях Моисея и на еврейских догмах. Вы отправитесь в пустыню, где встретитесь с еврейским пророком, имя которого чаще других упоминается в Библии и Коране – Моисеем. Вы увидите, как Моисею удалось стать лидером несмотря на заикание (как и Махатме Ганди в наше время), раздвинуть воды Красного моря, для того чтобы провести через него свой народ, впервые применить систему делегирования заданий (благодаря своему тестю Йофору, первому в мире «консультанту по вопросам управления») и помочь своим последователям сохранять преданность своей цели до того самого дня, когда они достигли Обетованной Земли.

Вывод: книга «Раввин и Президент» наделяет вас средствами, необходимыми любому высоконравственному и эффективному руководителю – современному и будущему. А поскольку эти средства были проверены временем, они будут надежными и долговечными и пригодятся менеджерам всех уровней. Как говорилось в одной рекламе, «Вам необязательно быть евреем, чтобы любить ржаной хлеб Леви». Так же и лидерам необязательно быть евреями, чтобы ценить и применять на практике еврейские догмы. Эти принципы работают: они формируют в человеке ту лидерскую жилку, которая сделала небольшую группу людей (около 0,2 процентов населения Земли и 2 процента американцев) нобелевскими лауреатами (в области физиологии и медицины – 17 процентов от общего числа, в области физики – 11 процентов) и американскими сенаторами (10 процентов).

Все просто: когда лидеры отклоняются от этих принципов, они терпят неудачу. Напротив, великие лидеры, от Моисея до Манделы, выходят за пределы самих себя. Они переступают через собственные узкие интересы и охватывают мыслью жизни многих окружающих их людей.

Великий еврейский ученый XII века Моше Маймонид писал, что наш мир подобен весам, в одной чаше которых добро, а в другой зло, и они уравнивают друг друга. Любой человеческий поступок может наклонить весы либо в одну сторону, либо в другую. Одно самоотверженное решение руководителя может принести спасение, мир и гармонию всему человечеству. Черчилль излагал эту мысль следующим образом: «Мы зарабатываем на жизнь тем, что получаем, но создаем жизнь тем, что отдаем».

Если вы отважитесь, вы сможете изменить мир в лучшую сторону. Я надеюсь, что все люди, так же как и я, с удовольствием прочтут эту познавательную и увлекательную книгу и будут воплощать полученные знания в жизнь, создавая на Земле новый справедливый мир.

Али Велши,
ведущий корреспондент CNN по бизнес-тематике,
Нью-Йорк, август 2008 г.

Почему мы назвали эту книгу «Десять заповедей для лидеров XXI века»?

*Вновь и вновь посреди толпы пробуждается кто-то один,
чья корни – не в ней, и чей приход в этот мир обусловлен более
обширными законами. Он приносит с собой неведомые обычаи
и требует места для смелых жестов.
Будущее безжалостно вещает через него.*

Райнер Мария Рильке «Über Kunst» (Об искусстве), 1899

Эта книга, возможно, так и не появилась бы на свет, если бы не одно ясное утро в сентябре 2001 года. Стояла золотая осень, и небо было безоблачно синим. Я, президент Swiss Consulting Group, сидел на скамейке на Бруклинском променаде и читал роман Мишеля Уэльбека «Элементарные частицы». На променаде было пусто, если не считать нескольких человек, совершающих утреннюю пробежку и выгуливающих собак. В 8.46 мой покой нарушило невообразимое зрелище. В здание Всемирного торгового центра врезался самолет. В воздух поднялся дым и миллионы крошечных ярких блесков. Легкие порывы ветра принесли их на променады, и я увидел, что блески – это листы бумаги. Я смотрел, как над набережной Ист-Ривер кружили тысячи документов. Среди них я различил почерневшую страницу из гражданского кодекса и конверт Federal Express, в котором, быть может, лежал договор, подписанный кем-то несколько минут назад.

Полчаса спустя со стороны Стейтен Айленд появился еще один самолет, который пролетел прямо над Статуей Свободы. Он летел низко, набирая скорость, и держал курс на променады и собравшихся на нем людей. Он шел под уклоном, как истребитель, и мы видели черную нижнюю часть его фюзеляжа. Это было ужасающее зрелище, которое можно увидеть лишь на войне или в кино. Внезапно самолет спикировал на здание второго небоскреба и спустя мгновение исчез в южной башне. К тому времени на променаде было около десятка человек – без-

молвных, замерших от ужаса. Я звонил всем, кому мог, но дозвонился только до автоответчика своих родителей в Сиднее, и мой мобильный телефон разрядился. Я видел, как рухнула одна башня, а вслед за ней и вторая. Ноги больше не держали меня; шатаюсь, я добрался до скамейки, сел на нее и заплакал. Мне было трудно дышать.

Единственное, чем я и многие другие, такие как я, могли помочь пострадавшим, – это сдать кровь. Моя кровь была лишь каплей в море. День катастрофы, а также дни и годы после нее ознаменовали самую острую проблему нашего времени – кризис системы управления. Пентагон, ФБР и ЦРУ были плохо подготовлены. Они не могли не только предотвратить катастрофу, но даже прислушаться к зловещим предзнаменованиям.

Кризис управления затрагивает организации из разных сфер деятельности: правительственные учреждения, неправительственные организации, международные комиссии, руководители которых бьются над решением таких сверхважных вопросов, как нестабильность экономики, изменение климата, бедность и СПИД – вопросов, которые выходят за пределы одной организации и одной страны. И не в самую последнюю очередь кризис управления затрагивает частный сектор. Банкротство таких гигантов бизнеса, как компании Enron, Andersen, WorldCom и Swissair, стало лишь началом грядущих разорений. Сегодня, несмотря на изобилие книг по менеджменту (поиск на сайте Amazon.com показал 191 530 результатов), кризис продолжает набирать обороты.

Яркий пример проблем, с которыми сталкиваются современные компании, – американский кризис субстандартных ипотечных кредитов, который грозил ввергнуть экономику США в длительную рецессию. В результате этого кризиса акции крупнейшего инвестиционного банка Bear Stearns упали с рекордного 171 доллара за акцию в январе 2007 года практически до нуля (в марте 2008 года благодаря поддержке Федеральной резервной системы США банк JPMorgan Chase предложил купить Bear Stearns по ничтожной цене 2 доллара за акцию). Кроме того, многие компании испытывают такие трудности, как ослабевающее внешнее давление, требование быстрых результатов, порожденная алчностью коррупция, негативные последствия слияния, хаос на рынке труда, начавшийся с краха «доткомов» в 2000 году, конфликты культур, угрозы со стороны Индии и Китая, отсутствие стратегического единства, деморализация и «утечка мозгов».

Что общего между всеми этими проблемами? Мы (Раввин и Президент) считаем, что причиной всему – отсутствие должного управления. Вы

можете назвать нас предвзятыми, но мы уверены, что за всеми проблемами XXI века стоит лишь одна большая проблема – отсутствие лидерства, способного достойно встретить беспрецедентные препятствия нашего времени. Во времена, подобные нашим, экономист и философ Кеннет Боулдинг писал: «Жизненно необходимая потребность в лидерах – в тупике... Так происходит, когда система меняется настолько быстро, что старые установки и старая мудрость ведут лишь к катастрофе. В такой ситуации необходимы вожди, которые позовут людей в неизвестность нового мира».

Почему мы считаем сегодняшнюю ситуацию «кризисом» (и толкуем это слово, как соответствующие иероглифы в китайском языке – «опасность» и «возможность»)?¹ Мы выделяем две главные причины, или два главных аспекта кризиса управления. Первый аспект: для многих руководителей привычка принимать решения, руководствуясь этическими принципами, похоже, канула в Лету. Слишком многие из них заботятся сейчас лишь о том, чтобы предстать в выгодном свете. В своей неустанной погоне за неуловимыми и ненадежными акционерами они не остановятся даже перед подтасовкой финансовой отчетности. Кен Лэй, Джефф Скиллинг и Эндрю Фестоу из энергетического концерна Enron – яркие тому примеры. Или возьмем, например, Мориса Гринберга (Maurice Greenberg), экс-главу страховой компании AIG, прославившегося своими императорскими амбициями. После сорока лет пребывания в должности Гринберг был смещен и привлечен к суду собственным советом директоров. Незавидная участь постигла Гэри Винника, основателя и бывшего главу телекоммуникационной компании Global Crossing; Берни Эбберса, бывшего главу телекоммуникационной компании WorldCom; Ллойда Силверстейна и других топ-менеджеров компании Computer Associates, которые, по данным федерального расследования, подделывали финансовую отчетность; руководителей компаний Adelphia, Tyco, Boeing, Putnam, HealthSouth, Prudential, Parmalat, Bank of Japan, а также Марту Стюарт, Самуэля Израила и сына Гринберга Джефффри, возглавлявшего Marsh McLennan.

Испортили свою безупречную репутацию основатель AOL Стив Кейз, глава Home Depot Боб Нарделли и многие другие. Пандемия мошенничества охватила не только бизнес, но и государственный сектор, и не-

¹ Для обозначения понятия «кризис» в китайском языке существует два иероглифа: один из них означает «опасность», другой – «шанс», «возможность».

коммерческие организации. Так, скандально известный экс-губернатор штата Нью-Йорк Элиот Спитцер стал одним из наиболее вопиющих примеров того, как слова государственного чиновника расходятся с делом. Прославившийся на всю Америку как непримиримый борец с незаконным предпринимательством и проституцией и даже снискавший себе прозвище «шерифа Уолл-Стрит», Спитцер сам неоднократно пользовался услугами одного из элитных публичных домов. От коррупционных скандалов пострадала репутация огромного числа выборных чиновников (не говоря уж об автократических лидерах Ближнего Востока и тех, кто отравил Виктора Ющенко в целях срыва его президентской кампании). Еще один пример: федеральный судья США, ведущий судебное заседание по делу о фиксировании цен компанией Monsanto, нарочно не довел до сведения сторон, что в 1997–98 годах он представлял интересы Monsanto в суде по другому похожему делу. Здесь явно сыграл свою роль конфликт интересов.

Высокопоставленные лица католической церкви и военнослужащие десятилетиями скрывали случаи половых извращений среди священников и солдат. Чиновникам Европейского Союза и ООН были предъявлены обвинения в присвоении миллионов долларов и евро. Сын Кофи Аннана, бывшего Генерального секретаря ООН, который по всеобщему мнению олицетворял высокую сознательность международного сообщества, был обвинен в тайном сговоре с иракским диктатором Саддамом Хусейном. Целью этого сговора было хищение миллиардов долларов в рамках гуманитарной программы «Нефть в обмен на продовольствие».¹

Ошибочно думать, что мошенничество – удел лишь высокопоставленных чиновников. Коррупция есть везде, где есть деньги. Вспомните, сколько времени потребовалось Федеральному агентству по чрезвычайным ситуациям для того, чтобы мобилизовать средства после обрушившегося на побережье Мексиканского залива урагана «Катрина». Спекулянты действовали тогда гораздо оперативнее. Так, одна парочка приехала из Индианы в Джексон, штат Миссисипи, и начала продавать генераторы с прицепа для перевозки лошадей, поднимая цены до 2600 долларов за штуку (обычно они стоят 700 долларов). А некоторые

¹ Thomas D. Zweifel, *International Organizations and Democracy: Accountability, Politics, and Power*. (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2005), 59–60, 74.

недорогие мотели в Техасе брали с беженцев из Луизианы по 300 долларов за ночь – а это в шесть раз больше обычной таксы.¹

Коррупция проникла даже в спорт. Слава немалого числа мировых рекорсменов и обладателей золотых медалей была запятнана обвинениями в допинге. В 2000 году на Олимпийских играх в Сиднее американский атлет Джером Янг выиграл золотую медаль в эстафете 4×400 метров, в 2003 году он стал чемпионом мира в беге на 400 метров, а в 2004 году он был дисквалифицирован за многократное применение запрещенных препаратов. Бейсболист Роджер Клеменс, семикратный обладатель приза Cy Young Award,² за чьими плечами 354 победы, давая свидетельские показания в Конгрессе и интервью в передаче 60 Minutes в начале 2008 года, возмущенно отрицал применение им допинга. «Никогда!» – неубедительно повторял он в ответ на вопросы журналиста Майка Уоллеса. Согласно широко распространенному мнению Клеменс употреблял стероиды и гормоны роста с подачи бывшего тренера (который, кстати, признал свою вину).

Спортсмены, подобные Янгу и Клеменсу, обычно действуют не в одиночку и имеют пособников. «Теперь мы понимаем, что жульничеством занимается не один спортсмен, а целая команда – ученые, врачи, представители фармацевтического бизнеса, – заявляет глава Всемирного антидопингового агентства Ричард Паунд. – В этом случае можно говорить об организованной преступности... Я убедился на своем опыте, что люди лгут. Когда их уличают в преступлении, они лгут».³

Правительства пытаются наказывать за нарушения правил правопорядка, стремятся предотвратить эти нарушения. После корпоративных и финансовых скандалов с Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems и Worldcom и падения акций этих компаний, после потери миллиардов долларов инвесторами и подрыва общественного доверия на рынке ценных бумаг Конгресс США принял Закон Сарбейнза–Оксли (сокращенно SarbOx, или SOx, названный по имени его авторов: сенатора-демократа из штата Мэриленд Пола Сарбейнза и конгрессмена

¹ JustMakinganHonestBuck?/BusinessWeek,onlineedition,September19,2005. URL: http://www.businessweek.com/magazine/content/05_38/b3951020.htm.

² Cy Young Award – награда лучшего питчера Американской лиги.

³ Lynn Zinser. Drug Testing: Pound Builds And Badgers In His Battle Against Doping. New York Times, August 8. 2006.

республиканца из штата Огайо Майкла Оксли). Этот федеральный закон, подписанный президентом в 2002 году, установил более жесткие требования к финансовой отчетности для директоров и менеджеров всех действующих в Штатах акционерных обществ открытого типа и бухгалтерских фирм. Более того, в соответствии с законом был создан Наблюдательный совет по ведению финансовой отчетности публичных компаний. В 2007 г. в Китае за коррупцию был расстрелян глава Государственного управления по контролю над качеством медикаментов и продуктов питания.

Однако реальное решение проблемы лежит отнюдь не в законодательстве. Да, усовершенствование законов и работы органов правопорядка может повысить ответственность чиновников и уровень прозрачности управления. Однако «быстрых результатов не будет», как отметил исполнительный директор компании Fidelity Investments Роберт Рейнолдс, управляющий 906 миллиардами долларов одного из крупнейших в мире инвестиционных фондов. (Рейнолдс знаком с проблемой коррупции не понаслышке: в конце 2003 году торговый представитель его собственной компании был вызван в суд штата Массачусетс по обвинению в нечестных сделках.) Без моральных принципов, без лидеров всех уровней, способных решать этические дилеммы, никакая регуляция работать не будет. С тех пор как большинство менеджеров потеряло нравственные ориентиры в суровых условиях глобализации и нерегулируемых рынков, у корпораций и организаций, как в Америке, так и во всем мире, остается только один выход – начать процесс внутреннего обновления.

Книга «Раввин и Президент» поможет лидерам всех уровней вновь обрести нравственные ориентиры. Это книга о фундаментальных изменениях, необходимых любой компании, – внутренних изменениях. Такие изменения сейчас не в моде, сейчас более популярно хвастовство внешними достижениями. Развязные властолюбивые руководители рвутся на первые полосы газет, в центр всеобщего внимания. Чего только стоит реалити-шоу Дональда Трампа «Кандидат»! Руководители, не рвущиеся к славе, вытеснены на задний план и забыты. Хвастливые честолюбцы и скандалы вокруг них гораздо более интересны публике. Многие из этих так называемых лидеров лишены самого важного – того фундамента, на котором строится лидерство, той основы, которая обеспечивает непреходящий успех.

Однако отсутствие моральных принципов – это лишь один из двух аспектов кризиса управления. Второй аспект связан с совершенно дру-

гой областью: старая модель управления больше не состоятельна. «Почему?» – спросите вы. А потому, что на протяжении всей нашей истории лидерство было «дефицитом». Подавляющее большинство людей никогда всерьез не задумывались о том, что им нужно делать. Люди были крайне зависимыми; им указывали, что делать, и условия их труда диктовались либо природой этого труда – как, например, у крестьян и ремесленников, – либо прихотью помещика-феодала. Даже эпоха Просвещения, когда Декарт и другие, более поздние, мыслители воспевали мощь человеческого разума, не смогла поколебать старую, глубоко сидящую привычку делать то, что говорят родители, начальники или государи. Последовавшая за Просвещением промышленная революция только усугубила этот механистический подход. Разработанные Фредериком Тейлором принципы улучшения производительности труда ознаменовали кульминацию использования рабочих как мелких сошек. Даже в 1950–1960-х годах работники нового типа, то есть работники умственного труда (или, как их тогда называли, «функционеры»), доверяли «планировать» свою карьеру отделу кадров. Тем не менее с начала 1960-х годов ситуация изменилась. Молодые люди стали задавать себе вопрос: «Что я *хочу* делать?». ¹ В ходе нескольких волн демократизации в сознании людей все больше и больше укреплялась идея о том, что у них есть право голоса.

Затем в 1990-х появился Интернет. Благодаря общедоступным сервисам Google и Wikipedia знания теперь всегда рядом, на расстоянии щелчка мыши. Skype и LinkedIn позволяют бесплатно (или за мизерную плату) общаться с человеком в любой точке земного шара. Блоги достигли уровня профессиональной журналистики. В прошлом веке обыватель выбирал из нескольких телевизионных каналов и нескольких журналов; к 2007 году появились уже сотни кабельных телеканалов, а во Всемирной паутине насчитывалось 70 миллионов блогов. Социальные сети MySpace и YouTube, в которых ежедневно публикуется 65 000 видеороликов, демократизировали развлечения и дали каждому шанс попробовать себя в качестве музыканта или режиссера. Благодаря технологиям Mac и Web 2.0 любой может стать дизайнером во всемирной демократии дизайна ². Конечный потребитель сегодня точно знает,

¹ Peter Drucker. Managing Oneself / Harvard Business Review. March-April 1999. P. 65–74.

² Bruce Nussbaum, Are Designers the Enemy of Design? // Business Week. March 18. 2007. URL: http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/03/are_designers_t.html.

чего он хочет от покупаемого товара, а производитель – тем более. Так называемые лидеры пользования часто оказываются в авангарде инновационного развития и в центре инновационных разработок, начиная с компьютерных программ и заканчивая высококачественным снаряжением для виндсерфинга.¹ То же самое касается и здравоохранения: пациенты перестали слепо верить своим врачам, требуют от них ответственности и хотят иметь выбор. Еще для прошлого поколения это было немыслимым: тогда, лет тридцать назад, врачей считали всезнающими полубогами, и никто не осмеливался сомневаться в их решении.

Известно высказывание Уинстона Черчилля о том, что чем выше поднимается человек, тем яснее он видит общую картину перспектив и стратегий. (Другое его высказывание, в некотором смысле пророческое, звучит так: «Чем выше лезет обезьяна, тем лучше виден ее зад».) Так ли это сегодня, когда обычный секретарь или торговый представитель, ежедневно взаимодействуя с клиентами, могут иметь такое же глубокое знание рынка, как и топ-менеджеры или члены совета директоров?

Даже военные признают, что солдаты в Сеуле или пригороде Багдада Садр-Сити зачастую имеют больший доступ к данным местной оперативной разведки, чем командующие в штабах, в связи с чем вынуждены участвовать в принятии стратегических решений. В сложной обстановке иерархический принцип организации деятельности больше не работает. Однако в этом есть и свои плюсы – лидерство перестало быть привилегией «избранных», теперь это общедоступная цель. Впервые за всю историю такое количество людей стремится к ореолу лидерства.

Это не говорит о том, что все его реально достигают, и не означает, что работа лидеров стала более легкой. Скорее все наоборот – на самом деле желание людей возглавлять и руководить значительно уменьшилось. Возьмем, к примеру, президентов компаний. Ведущий специалист по информации и исследованиям компании Burson Marsteller Лесли Гейнс Росс провел опрос среди топ-менеджеров компаний, входящих в список Fortune 1000. Респондентам был задан вопрос, хотят ли они занять ключевой пост. В 2001 году 27% опрошенных ответили, что не имеют ни малейшего желания становиться генеральным директором компании; к 2005 году это число увеличилось до 64% в Северной Америке и 60% в Европе. Росс объяснил это так: «Сегодня, выбирая руко-

¹ Eric von Hippel. *Democratizing Innovation*. // Cambridge, MA: MIT Press. 2005, 1–3 // <http://web.mit.edu/evhippel/www/>.

водящую должность, вы берете на себя большой риск».¹ И в самом деле, в 2005 году с постов генеральных директоров ушло рекордное количество людей (как добровольно, так и принудительно) – 1322 человека. В 2006 году ряды ушедших с поста (или в некоторых случаях уволенных) пополнили управляющие известных американских корпораций Ford Motor, Home Depot, Kraft Foods, Nike, Pfizer, RadioShack, United-Health и др. Разумеется, у некоторых из них были свои причины для ухода. Но, по результатам исследования, главными причинами страха перед креслом руководителя являются жесткая глобальная конкуренция, постоянные понукания со стороны Уолл-стрит и враждебно настроенные регулирующие органы. Многие президенты компаний признаются, что чувствуют себя попавшими в блокаду.

Почему так происходит? Новые условия – глобализация и демократизация, выравнивание организационной иерархии, виртуальные команды, аутсорсинг и оффшоринг, Интернет и вездесущая пресса, – все это делает лидерство более сложной задачей, чем когда-либо. Даже крупнейшим лидерам двадцатого века пришлось бы нелегко, если бы они правили в двадцать первом. Если бы Франклин Д. Рузвельт стал президентом какой-либо корпорации, новость о мучающем его полиомиелите разлетелась бы по всему Интернету. Любовные интрижки Джона Ф. Кеннеди неотступно преследовали бы его, расширяя круг его врагов. А сражения Уинстона Черчилля с бутылкой коньяка можно было бы каждый день смотреть на YouTube. Не говоря уже о таких лидерах, как Эндрю Карнеги, Томас Уотсон или Альфред Нобель: они подвергались бы постоянным нападкам со стороны акционеров, оплакивающих кратковременные убытки, или со стороны критически настроенной прессы. Лидерство сегодня переживает больше трудностей, чем когда-либо, а современные руководители испытывают напряжение, которого не знали лидеры прошлого.

Какие способности необходимы сегодняшнему лидеру? Ответить на этот вопрос нам поможет опыт Уоррена Баффета, председателя совета директоров Berkshire Hathaway и одного из крупнейших управляющих

¹ Burson-Marsteller, «Who Wants to Be CEO? Understanding CEO Capital», 2005. <http://www.cego.com/documents/2005CEOCapitalBrochure.pdf>. Топ-менеджеры из Азиатско-Тихоокеанского региона (51%) были опрошены на предмет того, хотят ли они возглавить бизнес; В Латинской Америке только 27% опрошенных не стремились к посту президента.

и стратегов современного делового мира. В 2007 году Баффетт известил акционеров о своем решении принять на должность своего заместителя в делах управления инвестициями **Berkshire** одного или нескольких молодых людей. Среди качеств, которые он хотел видеть у нового работника, он не упоминал ни финансовую смекалку, ни технические навыки, ни даже стратегическое мышление. Кандидаты должны были отвечать следующим требованиям: «независимое мышление, эмоциональная устойчивость и тонкое понимание как индивидуального, так и институционального поведения».¹

Нет никаких сомнений в том, что миру требуются лидеры нового типа. Но что надо сделать для того, чтобы они начали появляться? Более двухсот лет назад Майкл Фарадей соединил две разные области знаний – физику и химию – и создал теорию электромагнитного поля. Для преодоления сегодняшнего кризиса управления мы (Раввин и Президент) также предлагаем объединить две сферы – иудаизм и лидерство. Мы обнаружили, что, соединив две разные области знаний, можно создать нечто принципиально новое, а именно новый тип управления. Согласно древней Каббале, учению о мистических смыслах Торы, Бог создал мир с помощью десяти эманаций (*сефирот*, в буквальном переводе – «чисел»), связанных друг с другом. Подобно им каждая из десяти заповедей лидерства взаимосвязана с другими. Каждая из этих заповедей является голографическим выражением, выведенным из девяти остальных и наводящим на них.

Ниже представлен беглый обзор десяти заповедей лидерства.

Согласно первой заповеди, в которой упоминается исход из Египта, великие лидеры начинают с того, что покидают свою «зону комфорта». Они выпускают себя на волю и освобождают потенциал других людей. Согласно второй заповеди, о кумирах, лидеры должны иметь оригинальное видение – не основанное на мнении авторитетов или ожиданиях других людей, а исключительно личное. Третья заповедь, запрещающая произносить имя Господа напрасно, показывает, как лидеры используют специфические языковые средства для того, чтобы вдохновить людей идти за ними и действовать в соответствии с их правилами.

¹ Emily Brandon, «Talk About a Hard Act to Follow», U.S. News & World Report, July 29, 2007.

В четвертой заповеди, «Помни день субботний», говорится о том, как выдающиеся лидеры, начиная от Моисея и заканчивая Нельсоном Манделой, находили мужество для того, чтобы определить приоритеты, сказать «нет» потребностям и обстоятельствам и, сделав перерыв в работе, спокойно понаблюдать и поразмышлять. Пятая заповедь, о необходимости почитания отца и матери, показывает возможность использования уважения как главного инструмента управления: лидеры ценят каждого человека и каждую деталь как неотъемлемую часть общей стратегии. Шестая заповедь, «Не убивай», повествует о том, как сильные лидеры справляются со своим гневом и контролируют свои эмоции, направляя их в нужное русло и преобразуя в продуктивную энергию.

В седьмой заповеди, «Не прелюбодействуй», говорится об источнике силы для лидеров: это не их успех, не титулы и даже не власть, – это их честность. Они подкрепляют свои слова делами и успешно решают нравственные дилеммы. Восьмая заповедь, «Не кради», рассказывает о том, как лидеры приближают – или даже воплощают – будущее путем инвестирования в него собственных средств. Согласно девятой заповеди, «Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего», величайшие лидеры не боятся озвучивать плохие новости; невзгоды не останавливают их, и из мелких неудач они куют крупные успехи. И наконец, десятая заповедь, «Не возжелай», заключает в себе следующий смысл: лидеры мирового рынка, особенно в XXI веке, должны уметь ставить себя на место своих клиентов, конкурентов и даже врагов.

Эти заповеди настолько просты, что многие управляющие не придают им значения в своей гонке за внешними, кажущимися важными атрибутами лидерства. Тем не менее эти принципы и методы – это тот материал, из которого могут быть сотканы истинные лидеры XXI века. (Мы надеемся, что читатели будут использовать сведения из этой книги как общие рекомендации, требующие углубленного изучения для постоянного применения их на практике.)

Эти десять заповедей поистине могущественны. Власть, как и огонь, можно использовать как для разрушения, так и для созидания. Мы надеемся, что вы будете использовать принципы и методики, описанные в этой книге, в благих целях. Наш мир и так уже претерпел колоссальный ущерб из-за того, что отдельные люди использовали свои организаторские способности для достижения жестоких и грязных целей. Подогреваемые алчностью, нетерпимостью, жаждой мести эти так назы-

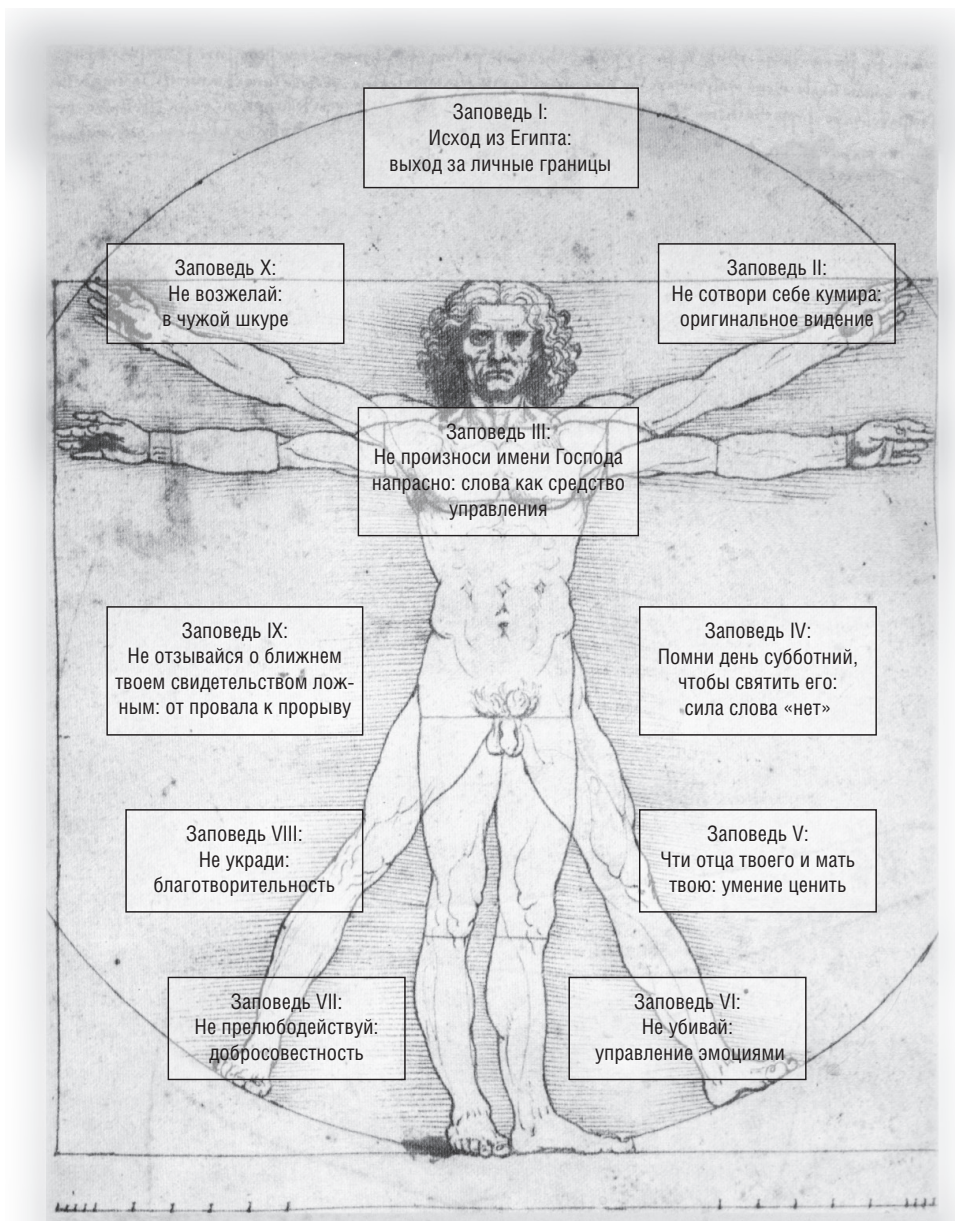


Рис. 1.1. Десять заповедей для руководителей XXI века

ваемые лидеры развязывали войны, вызывали голод, промышленные и природные катастрофы, производили опустошение в возглавляемых ими компаниях или странах.

В то время как при истинных лидерах народы сражались против тирании и угнетения и побеждали, преодолевали невероятные трудности, бедность, голод, безграмотность и болезни. При истинных лидерах в коллективном сознании господствовали такие понятия, как равенство, свобода, достоинство. Истинные лидеры в бизнесе приносили инновации, делали невозможное возможным, мобилизовали средства для ускорения прогресса. (По сделанному недавно признанию Херба Келлехера, бывшего руководителя авиакомпании Southwest Airlines, «гуманистический подход в бизнесе приносит значительные дивиденды»¹.) Выбор за вами. Используйте свою власть мудро.

*Т. Д. Ц. и А. Р.
Нью-Йорк, июнь 2008 года*

¹ Из выступления Херба Келлехера. Международный бизнес-форум, октябрь 2007 г., Нью-Йорк.