

## *Глава 2*

# **Харизматическое влияние и его составляющие**



Особые психологические  
качества лидера

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

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

#### Составляющие харизматического лидерства

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

Вспомните людей, с которыми вас сводила жизнь. Попробуйте, руководствуясь нашей таблицей и определением харизмы, выделить тех личностей, которых вы сейчас, по прошествии лет, назвали бы харизматическими. Это могут быть ваши учителя, начальники, может быть, ваш отец или командир. Разберите возникший у вас в голове образ на составные части: какие из названных нами аспектов харизматического лидерства у вас ассоциируются с ним сильнее, а какие — слабее.

Вы сразу увидите, что разные харизматики демонстрируют совсем разные качества и действуют по-разному. Нехватка

одной из составляющих обязательно компенсируется другими. Поэтому-то так трудно найти общее определение харизмы, и совершенно естественно, что оно вызывает споры. Ведь жизненный опыт у всех разный. Харизматики, встречавшиеся вам, наверняка непохожи на тех харизматиков, что встречались мне.

Можно ли «стать» харизматическим лидером? Ответ очевиден: да. Врожденная харизма, харизма как дар судьбы или крови — это миф. Он выгоден людям, уже обладающим властью, поскольку миф о врожденной харизме способен убедить «подданных» в исключительности лидеров. Он может быть выгоден людям, которые от рождения обладают какими-то талантами или склонностями и опасаются конкуренции. Но лидеры — не особая раса и не особый подвид людей.

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

Можно ли научиться быть харизматиком, управлять харизмой? Да. Лидеры, вошедшие в историю как обладатели яркой харизмы, упорно работали над своим развитием. Развивать необходимо любой талант, иначе он останется намеком, возможностью, склонностью — и только. А определенные харизматические склонности есть практически у всех. Научившись развивать их, можно оказывать харизматическое влияние в нужные моменты. Но для этого важно понимать, какие составляющие харизмы поддаются изменению, а какие — нет.

Возьмем психологическую составляющую харизматического влияния. Это структура личности человека, его характер, набор черт, определяющих его индивидуальность. Подкрепить

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

Проще обстоит дело с коммуникативными аспектами влияния. Эту «мышцу» вполне можно укрепить: развивать навыки общения, взаимодействия с людьми, освоить приемы влияния на них. Можно научиться эффектно выступать перед публикой, зажигать людей своими идеями, вдохновлять их на поступки, на важные дела (об этом мы еще поговорим в одной из глав книги). Можно научиться управлять коллективом, выстраивать систему отношений внутри организации, систему реализации своей власти. Одни из этих навыков можно приобрести довольно быстро, на выработку других уходит много лет. Но в любом случае дело в тренировке: чем больше упорства, тем заметнее результат.

Еще проще с имиджем. Имиджевая составляющая харизмы — это то, что о лидере думают люди, на которых он влияет. Ее изменить не очень трудно даже в сжатые сроки. Изменить имидж и облик лидера — популярная услуга, которой часто пользуются во время предвыборных кампаний, крупных реформ или серьезных изменений в бизнесе. Но одно дело — изменить, другое — сохранить и закрепить изменения. Созданный имидж может развалиться так же быстро, как и возникнуть.

Показательный пример — приключения с рейтингом Бориса Ельцина во время и после президентских выборов 1996 года. За пару лет до того Ельцин выглядел безальтернативным президентом. Но к декабрю 1995 — январю 1996 года, по данным ВЦИОМ и других социологов, его рейтинг упал до 5–6%. В следующие полгода благодаря усилиям политтехнологов и колоссальным денежным вливаниям рейтинг резко взлетел вверх, достигнув 36–38% в июне 1996 года. А уже осенью, через два месяца после победы Ельцина на выборах, опять быстро пошел вниз.

Наконец, как же обстоит дело с загадочной, необъяснимой «мистической» составляющей? Наш повседневный опыт подсказывает, что в харизматиках есть нечто, не поддающееся четкому определению. Окружающие воспринимают этот неуловимый элемент как необычную энергию, ауру, странный магнетизм. Но дело отнюдь не в том, что лидер наладил уникальный канал связи с космосом или служит источником физических аномалий вокруг себя.

Миф об уникальности, о даре свыше, как правило, берет начало в недостатке достоверных фактов о жизни и деятельности лидера, в готовности людей самим создавать легенды о его необычных качествах. Мистификация лидерства опирается на видимые людям факты (или то, что они считают фактами), лишенные рационального объяснения. Когда харизматик появляется, с окружающими происходит что-то странное и не вполне привычное, что-то, природу чего они не в состоянии внятно описать. Происходить это может и под действием особых имиджевых технологий, и в силу необычных фактов биографии, которые врезаются людям в память, и вследствие многих других особенностей конкретного лидера. Главное — что объяснения, лежащего на поверхности, нет, а ситуация подталкивает к тому, чтобы объяснять необычность лидера его магическими и мистическими свойствами.

Подстегнуть это мифотворчество вполне можно, чем пользуются как сами руководители, так и их имиджмейкеры. О том, какова структура мифа о лидере и как он возникает, мы подробно поговорим в следующих главах.

Еще один важный вопрос — зависит ли харизма и вообще власть от ситуации, в которой оказывается лидер? Зависит. Ведь мы уже знаем, что изрядную часть харизматического влияния дают имидж и коммуникация — то, что видно окружающим. Значит, харизма ситуативна. Она не существует объективно как характеристика личности. У Робинзона Крузо, попавшего на необитаемый остров после крушения корабля, харизмы нет. Ему недостает объекта харизмы — других людей, на которых могло бы

распространяться его влияние. И только когда Робинзон встречается с Пятницей, его харизма воплощается в жизнь.

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

Имея в одном коллективе огромное влияние, человек вдруг попадает в другую среду и с удивлением обнаруживает, что прежней реакции нет: для нового окружения он может быть даже смешон. Главаря подростковой шайки, за которого товарищи готовы пойти на смерть, полицейские и родители считают глупым и недоразвитым. Его мотивы не вызывают у них ничего, кроме удивления. Криминальный авторитет, отдающий распоряжения на блатном жаргоне, вызывает восхищение и трепет у других представителей уголовного мира. У профессора античной истории доводы и философия вора в законе не вызовут ничего, кроме гомерического хохота... если только криминальный авторитет не угрожает ему оружием.

Руководитель компании — талантливый, успешный, уважаемый своими сотрудниками — может казаться смешным мальчиком своей школьной учительнице, а она для него, наоборот, может оставаться харизматичной. А может быть и наоборот: харизма меняется с течением времени. Вернувшись в родной город после долгой отлучки, вы обнаруживаете, что учитель, бывший вашим кумиром в двенадцать лет, больше не имеет на вас никакого влияния.

Еще нагляднее зыбкость, неустойчивость харизмы становится ясна в театре и кино. Если вам довелось видеть фильм «Крестный отец», вспомните великого актера Марлона Брандо в образе главы клана Дона Корлеоне. От его властной фигуры исходит чуть ли не гипнотическое влияние. Кажется, выйдет из примерной — и сможет руководить настоящим мафиозным кланом, сражаться с другими семьями и со всей правоохранительной системой. Впрочем, на съемочной площадке примерно так и случалось: Брандо мог

быть настоящим тираном, диктовать свои правила и желания всем окружающим.

Но представим Брандо в реальной жизни: человек, запутавшийся в проблемах, в сложной семейной истории с детьми от разных жен, страдающий от ожирения, мятущийся, не знающий, как поступить. Увидев его таким, вы назвали бы его интересной, необычной, сложной, загадочной личностью, но лидером-харизматиком — вряд ли.

Поскольку приватная жизнь звезд обычно скрыта от публики, харизма актера зачастую неотделима от харизмы его персонажей. Вячеслав Тихонов — по воспоминаниям друзей и современников, тихий и даже застенчивый человек — всю жизнь оставался носителем харизмы настоящего советского разведчика, решительного и хладнокровного Исаева-Штирлица (такую же роль он играл в сериале «ТАСС уполномочен заявить...»).

Харизматическим влиянием, безусловно, обладали Владимир Высоцкий и Виктор Цой. Они были способны вести людей за собой, захватывать власть над умами. Но феномен харизмы складывался не столько вокруг их реальных личностей — мало кто на самом деле представлял, каковы они в реальной жизни, — сколько вокруг их образов. Эти харизматические образы во многом строились на обаянии песен Цоя и Высоцкого и их ролей в кино.

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



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

## Что дает харизма лидеру

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

Но что дает харизматическое влияние самому лидеру? Во-первых, как отмечал еще Вебер, харизма легитимирует власть. Если на табличке у вашего кабинета значится «Коммерческий директор», это еще не значит, что у вас есть реальная власть. Ее может вообще не быть. А можно не иметь никакой должности, но властью располагать и в полной мере пользоваться. Власть действительна не тогда, когда человек обладает статусом, а тогда, когда сами подчиненные признают за руководителем право руководить. Харизма может компенсировать нехватку статуса или профессионального опыта. А может и укреплять влияние, которое лидер получил в силу формального положения, знаний, компетентности.

Во время службы в армии я не раз сталкивался со случаями, когда боец, получивший звание сержанта и должность командира расчета, ничего не мог поделать с солдатами. Спасение приходило лишь тогда, когда сержанту удавалось заручиться поддержкой одного из рядовых, обладающих авторитетом, харизмой. Строго говоря, именно таких людей грамотные командиры и должны были назначать сержантами. Но этим «рядовым харизматикам» часто не хватало профессионализма, компетентности в армейских делах, желания посвятить себя военной карьере.

А вот совсем личный пример. В мои подростковые годы предводителем в нашем дворе был парень по имени Саша — хотя и сам он, и все мы называли его Остап. Шайка подростков во дворе — не армейский взвод, не производственный коллектив. Но власть Остапа над нами была абсолютной — и для нас совершенно легитимной. Мы признали его своим лидером. Повинуясь этой власти, я выкурил первую сигарету, попробовал водку и встретил Новый год под открытым небом. Остап во многом повлиял на мою тогдашнюю картину мира. И не только мою, но и еще двух десятков подростков.

Такова сила харизмы. Во-первых, она дает право на власть и признает право харизматика повелевать, обязывает подчиняться. Адепты харизматика принимают его мировоззрение как адекватное, близкое себе, начинают сами исповедовать те же ценности. Поступки лидера вызывают желание подражать им, соответствовать той модели, которую он сознательно или подсознательно задает.

Во-вторых, харизматическое влияние ослабляет критику в адрес лидера и его поступков, смягчает критические оценки. И даже более того. Ошибки и неблагоприятные поступки харизматика могут оцениваться — и оцениваются — не просто как безвредные или нейтральные, но даже как позитивные. Повышение голоса, рукоприкладство, хулиганство вдруг оказываются лишь экстравагантным, неординарным поведением, только укрепляющим влияние. Наверняка и вам приходилось сталкиваться

с ситуациями, когда подобное поведение объявлялось правильным и даже полезным для всех подопечных лидера.

В-третьих, харизма повышает эффективность работы лидера. Пользуясь своим харизматическим влиянием, он может отдавать распоряжения и добиваться их выполнения, не утруждая себя объяснением важности и необходимости задачи. В автомобилестроении есть термин «прямоток» — это модифицированный глушитель, в котором отработанные газы свободно идут по всей трубе, практически не встречая сопротивления и увеличивая мощность двигателя. Такой «прямоток» включается и в организации, когда лидер активизирует свою харизму.

Поэтому харизматическому лидеру нет нужды привлекать дополнительные механизмы мотивации — премии, льготы, корпоративные привилегии, моральные поощрения и так далее. В результате он экономит ресурсы: и свои собственные, и ресурсы компании, и ресурсы общества. Ведь он может ничего не обещать, а просто сказать: «Ребята, это надо сделать». А те ответят: «Сделаем». Пойдут — и в лепешку разобьются, но сделают.

И, в-четвертых, харизма оказывается особенно нужной и важной в кризисные времена, пору неопределенности, когда информации, чтобы принять и обосновать решения, недостаточно, а руководителю приходится действовать вопреки своим личным целям и интересам. Иными словами, лидеру приходится наступать на горло собственной песне, бороться с самим собой — и если к этой внутренней борьбе прибавится борьба внешняя, наступит перегрузка. Харизма же избавляет от внешнего сопротивления.

Неслучайно спрос на харизматиков усиливается в смутные, переломные времена. Когда становится опасно, люди тянутся к харизматическим лидерам. Они руководствуются иллюзией: под началом харизматика больше шансов успешно преодолеть кризис. Это с неудовольствием замечал еще классик менеджмента Питер Друкер. «Нам с лихвой хватило харизмы за прошедшие сто лет», — говорил Друкер в интервью журналу «Секрет фирмы», вспоминая революции, войны и катастрофы, вытолкнувшие наверх таких

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

И совсем не случайно харизматических лидеров мы чаще встречаем в организациях, которые специально созданы для преодоления критических ситуаций или постоянно в такой ситуации находятся. Это армия, церковь и религиозные секты, силовые и криминальные структуры, спортивные команды, политические и террористические организации, MLM-компании.

Церковь живет в окружении иноверцев и расширяет свое влияние за счет их обращения в свою веру. Спорт — не что иное, как социально одобряемая канализация агрессии. Мы воюем с Германией не на поле боя, а на футбольном поле. Ощущения почти те же, а жертв меньше. MLM-структуры — сетевой бизнес по продаже пищевых добавок или косметики — живут и работают в условиях неодобрения самой сути того, чем они занимаются. И все эти организации устроены похоже: по принципу единоначалия, во главе их обязательно стоит яркий и загадочный лидер.

То же самое происходит и с «обычными» компаниями. В кризисные, трудные времена система управления резко упрощается, выстраивается простая и ясная всем пирамида. Когда все успокаивается, структура компании возвращается к привычной, более гибкой форме. Компании подобны войскам, бредущим по нескончаемому полю, растянувшимся в ширину и в длину, но стоит только разведотряду известить о приближении противника, солдаты моментально образуют боевой порядок. Если у руководителя в критический момент не просыпается харизма, если он остается таким же, каким был в «мирное» время, если глаза его не загорятся и он не изменит систему управления в компании, то кризис преодолеть будет гораздо сложнее, а то и вовсе невозможно.

Голландские исследователи менеджмента на примере ряда банков и торговых предприятий выяснили, что у харизматических руководителей финансовые результаты оказываются выше.

По крайней мере, в небольших коллективах и в краткосрочной перспективе. Возможно, в маленьких организациях, где меньше бюрократии, а управление строится на личном общении, харизматическое влияние имеет больше шансов на успех. Однако на более обширном материале харизма оказывается не столь уж ценным для бизнеса феноменом.

Ученые из Уортонской школы бизнеса подошли к анализу харизмы более обстоятельно и изучили полсотни американских компаний — причем крупных. Они обнаружили, что харизма лидера положительно сказывается на финансовых результатах компании, только когда вокруг нарастает неопределенность. В условиях же стабильности харизма не приносит бизнесу дополнительных плюсов. Исследователи из Йеля и Питтсбургского университета провели похожий анализ и еще более категоричны: финансовые результаты компании, по их мнению, вообще не зависят от наличия харизматического лидера. Иными словами, бывает, что компании, возглавляемые харизматиками, демонстрируют слабые результаты для акционеров, а компании во главе с лидерами «нехаризматического» толка добиваются выдающихся результатов.

Есть и другие исследования, из которых следует, что в условиях мирного, спокойного для компаний времени харизматики в среднем даже менее эффективны, чем руководители, харизмой не отличающиеся. Но, с другой стороны, если бы аналогичное исследование провели во время аврала, финансового спада или политического кризиса, то стало бы ясно, что такие «экстремальные пики» более эффективно проходят компании, возглавляемые харизматиками. Вот так и получается: харизма помогает в одних ситуациях, но может помешать в других.

Строго говоря, разделять лидеров на харизматичных и нехаризматичных неправильно. С одной стороны, вряд ли найдутся руководители, которые вообще не используют никаких элементов харизматического влияния. Ведь кризис для руководителя — норма жизни. Кризис — это не обязательно крушение всех планов и надежд. Это любая ситуация непонимания, нехватки ресурсов,

времени, денег, сил, нервов. Тогда лидер перестает руководить и начинает повелевать — именно этим харизматическое управление отличается от обычного, регулярного менеджмента. Хотя, конечно, применяют лидеры этот арсенал по-разному, с разной степенью сноровки, и вовсе не обязательно это доставляет им удовольствие.

С другой стороны, абсолютные харизматические лидеры — те, кто обладает полным набором качеств харизматика, — конечно, встречаются редко. Но у общества и бизнеса и нет потребности в таких руководителях. Само харизматическое управление требуется далеко не всегда. Да, харизма без возможности применить ее в управлении, влиять на других людей бессмысленна. Но и применять этот инструмент нужно только тогда, когда это по-настоящему необходимо.

Опытный руководитель знает, что в какие-то моменты харизматическое влияние лучше «включить на полную мощность», а в других случаях от него лучше воздержаться. Нужна альтернатива: принципы рационального менеджмента и, в хорошем смысле, бюрократия — структуры, процессы, правила. Гаечным ключом закручивать шурупы трудно. Для этого есть отвертка. Понимание этого и делает лидера хорошим руководителем.

Наконец, харизматик может так и не научиться быть эффективным менеджером, а чрезвычайно компетентный в управлении руководитель может быть совершенно лишен харизмы. Но даже если руководителю и не удастся сочетать харизматическое и рациональное, регулярное управление — это не страшно; главное, чтобы он понимал свои сильные и слабые стороны.

Основатель Virgin Ричард Брэнсон — один из самых харизматичных представителей современного бизнеса. На него буквально молятся и сотрудники, и инвесторы, и поклонники бренда Virgin. Представить себе многочисленные компании, входящие в группу Virgin, без Брэнсона невозможно. Но вряд ли он эффективный руководитель в повседневных делах: дистанцировавшись от менеджмента, эту функцию он делегировал тем, у кого это получается лучше. Например, Гордону Маккаллуму,

генеральному директору холдинга Virgin Management, бывшему финансисту и консультанту McKinsey. За собой Брэнсон оставляет представительские задачи. Он — символ компании, корпоративный герой.

## Что мешает быть лидером

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

Несколько лет назад я вел программу «Харизма» на радио «Русская служба новостей». В эфир я приглашал бизнесменов, политиков, общественных деятелей, которых считал харизматичными, и каждого спрашивал: «Ты харизматик?» В ответ обычно слышал: «Да брось!» Ни один из моих гостей не занимался целенаправленно развитием своей харизмы. Они занимались развитием своей жизни, а харизма была для них инструментом достижения поставленных целей, своеобразным энергетическим напитком. Когда у человека блестят глаза, когда он живет ощущением приближения к той модели, которую построил в воображении, когда он просыпается с новыми идеями, харизма появляется сама собой. Друзья, коллеги, окружение замечают, что с человеком что-то происходит.

Становление харизматического лидера — это не просто тренировки. Это преодоление себя, твердое, даже насильственное расширение своей картины мира, готовность переступить, раздвинуть границы внутренней свободы. Правила, нормы, ценности, которые в каждом из нас возвращает общество, этот наш

внутренний надсмотрщик бдительно следит за каждым нашим шагом и одергивает нас всякий раз, когда мы только задумываемся о нарушении усвоенных в процессе социализации барьеров и норм.

Подлинным харизматикам удастся решить и еще одну дилемму: ответственность или безопасность? Харизматический лидер может не подвергать себя физическому риску, на который идут его сторонники, может избавить себя от невзгод, что достаются им. Но механизм харизматического влияния вынуждает лидера жить потребностями своих приближенных, думать и говорить на их языке. Богом быть трудно. Это большая ответственность и большой стресс. Это необходимость постоянно поддерживать определенный образ, определенные модели коммуникации, определенные модели отношений с людьми. Это необходимость думать о проблемах, решения которых даются нечеловечески трудно. Как уволить ключевого сотрудника компании, если он стал создавать проблемы для бизнеса? Как расстаться с партнером по бизнесу, для которого такое расставание станет катастрофой?

Большинству людей это не по душе и не по силам. Им важно испытывать чувство безопасности — то самое, которое дает им харизматический лидер. Им важно питать иллюзию, что, бросаясь в бой, они остаются неуязвимыми, потому что их ведет за собой бог. Им важно идентифицировать себя с лидером, перенося на себя часть его качеств, компенсируя свои неудачи и неприятности. Им важно не брать на себя сверхответственность. Их вполне устраивает, что эту ответственность берет на себя лидер. А тот никогда не чувствует, что ответственности на его долю выпало слишком много.

Жизнь харизматика — балансирование на грани нормы и патологии. Всякий, кто работал под началом харизматического руководителя, помнит ситуации, когда переживал за душевное здоровье, нервное состояние босса. Впрочем, это даже усиливает харизму лидера, делая его загадочным для окружения, провоцируя мифы и легенды о его особости. Носители харизмы — люди необычные,



нестандартные, способные своим «безумством» заражать других людей. Так безумен влюбленный, так безумен поэт под властью вдохновения, так безумен спортсмен, одержимый победой. Многим они кажутся сумасшедшими. Но именно такие сумасшедшие меняют мир и заставляют меняться нас.

«Настоящий пророк, — писал Вебер, — как и подлинный военный предводитель, как и любой истинный вождь вообще, возвещает, создает, требует новые заповеди — в начальном смысле харизмы в силу откровения, прорицания, внушения или в силу конкретной воли к преобразованию, которая признаётся единомышленниками по вере, оружию, партии или другой общности из-за источника этой воли».

Харизматический лидер — всегда разрушитель устоев, в том числе и моральных. Он предлагает новую мораль. Это и новые правила внутри организации, когда принятая корпоративная культура разрушается и заменяется новой. Это и новые правила общественной жизни — если политику или бизнесмену удастся изменить общепринятые ценности.

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

Склонность к разрушению устоев, традиций, морали имеет свою цену. Харизма может не только указывать путь, но и ослеплять, убеждая лидера в правильности всех его суждений и решений и в ошибочности всех остальных. Так власть заслоняет стремление к свободе и самосовершенствованию. Харизма, не подкрепленная другими качествами — от здравого смысла до умения оценивать риски и слушать критику, — может разрушить самого лидера, его семью, личные перспективы, подорвать его здоровье.

Харизма может разрушить и бизнес, и политическую партию, и страну. Автор бизнес-бестселлеров, исследователь менеджмента Джим Коллинз выделил несколько стадий упадка великих компаний. Игнорирование риска и угроз, вызванное чрезвычайным сомнением, самодовольством и культом личности лидера, — это, по Коллинзу, третья стадия упадка. За ней следует четвертая — запоздалые и лихорадочные поиски спасения. А за харизму Гитлера немецкое общество расплачивается до сих пор, через восемьдесят лет после его прихода к власти.

А при каких условиях разрушается сама харизма? Обстоятельства могут быть вполне обыденными. Например, бизнес-среда утратила накал, наступил период стабильности, когда впору уже не сражаться за новые территории, а наслаждаться достигнутым. Масштабных целей, планов завоевания мира больше нет, и невосребованная харизма лидера ослабевает. Иногда изменяются личные цели, ценности и планы харизматика: ему начинает хотеться комфорта, а не борьбы. Бывает, что харизматик заболевает, утрачивает прежнюю энергию, без которой харизматическое влияние гаснет.

Харизма может разрушиться и под влиянием внешней среды. Скажем, уважаемый в криминальном мире человек решает «завязать», вернуться к нормальной жизни, завести семью. Возможно, он и сможет произвести впечатление на новых партнеров или коллег, но до былого влияния будет, конечно, далеко. Или наоборот, уважаемый академик по несчастной случайности сбивает пешехода и оказывается в тюрьме, где ценится харизма, состоящая совсем из других качеств.

Полностью утратить харизму может и лидер, который лишился жизненной цели, пришел к выводу, что все его действия бессмысленны, ошибочны, бесперспективны. Возможно, кстати, именно это произошло с Гитлером, когда он решился покончить с собой, хотя сегодня установить истину уже невозможно. И не исключено, что немало харизматиков умирают сравнительно молодыми еще и потому, что им очень не хочется дожить до момента, когда харизма сойдет на нет.

Есть харизматики, которые своей смертью утверждают и подтверждают харизму. Чилийский президент Сальвадор Альенде покончил жизнь самоубийством, когда участники военного переворота ворвались в его резиденцию. Альенде выступил с прощальной речью по радио и застрелился (хотя долгое время в Чили верили, что его убили путчисты). В такой же ситуации покончила с собой Клеопатра: не желая попадать в плен к римским войскам, она дала ядовитой змее укусить себя. Ганнибал также принял яд, чтобы избежать римского плена, — его, как считается, выдал римлянам царь Вифинии Прусий I.

Впрочем, отметим самое главное: ни возникновение, ни утрату харизмы не стоит считать ни чем-то благотворным, ни чем-то вредным. Харизма сопротивляется попыткам оценить ее в категориях «хорошо» или «плохо». Харизматическое влияние хорошо к месту, но бывают и случаи, когда оно совершенно неуместно и даже приводит к трагедиям.

В этой книге мы поговорим и о тех лидерах, которых харизма в конечном итоге сгубила, и о тех, кого она привела к вершинам власти и успеха. Мы выясним, что такое харизматический миф, как он возникает и рушится, как лидеры-харизматики ставят механизмы мифотворчества себе на службу и как они допускают промахи.

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

1. Особые психологические качества.
2. Особая картина мира и особое отношение к себе и к людям.
3. Наличие миссии и склонность к борьбе.
4. Особое происхождение и прошлое.
5. Особая внешность.
6. Уникальный образ и необычные способности.
7. Ореол тайны и загадки.
8. Особая позиция лидера и его способность создавать ритуалы.

Мы разберемся, в чем заключаются эти составляющие мифа, увидим, как по-разному они могут проявляться, и, наконец, выясним, как из этих составляющих складывается цельная мифологическая картина фигуры харизматического лидера. Элементы харизматического мифа мы, разумеется, будем обсуждать, обращаясь к жизнеописаниям выдающихся харизматиков прошлого и настоящего. А затем посмотрим, кому из них удалось создать долговечный миф, вошедший в историю человечества.