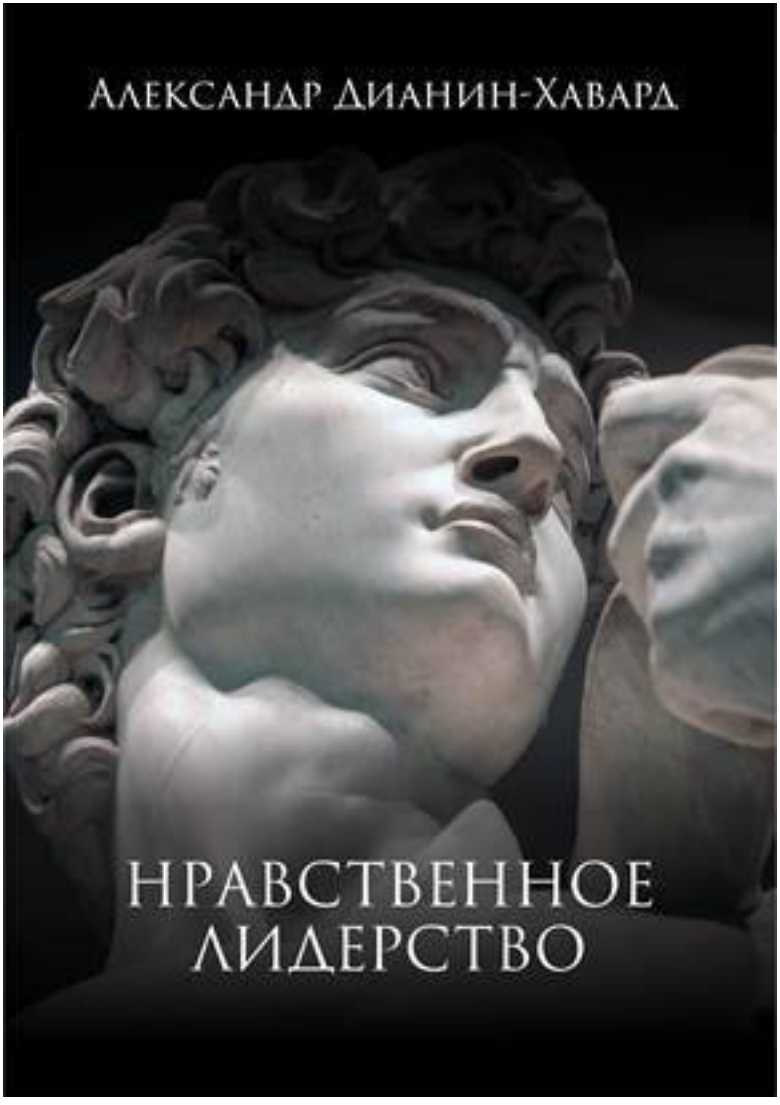
Александр Дианин-Хавард
Нравственное лидерство

Александр Кириллович Дианин-Хавард
Нравственное лидерство

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=612715
Нравственное лидерство: 2019
ISBN 978-5-9901538-1-3

Аннотация

“Нравственное Лидерство” – книга, родившаяся из одноименного курса, преподаваемого автором: из лекций и семинаров с участием топ-менеджеров крупных компаний, студентов вузов и бизнес-школ, представителей самых разных стран, языков и культур. Автор показывает, что подлинное лидерство может быть только нравственным. Книга сочетает философскую глубину с ясностью и четкостью изложения, системность – с яркими и практическими образами. Она была переведена на 20 языков. *Третье издание, исправленное и дополненное.*

Содержание

От автора 7
Введение 10
Часть I 15
Глава 1 16
Конец ознакомительного фрагмента. 25

Александр Дианин-Хавард
Нравственное лидерство

© Александр Дианин-Хавард

В этой книге автор показывает, что подлинное лидерство может быть только нравственным. «Нравственное лидерство» – системное изложение того, что мы должны знать, и того, что мы должны делать, если желаем стать лидерами. Книга сочетает философскую глубину с ясностью и четкостью изложения, системность – с яркими и практическими образами.

Александр Кириллович Дианин-Хавард – автор Системы Нравственного Лидерства и основатель Института Нравственного Лидерства. Александр Кириллович – автор четырех книг: «Нравственное лидерство» (2007), «Сотворённый для величия» (2011), «Мой русский путь» (2014) и «От темперамента к характеру» (2018). Эти книги переведены на десятки языков. Александр Кириллович – внук эмигрантов первой волны. Он родился и учился в Париже, работал адвокатом в Страсбурге и Хельсинки. С 2007 года живет в Москве.

* * *

«Ключевая особенность этой книги как раз в ее названии и заключается. Путь лидерства – это путь нравственного развития человека. Настоящий потенциал человека относится к добродетелям, о которых идет речь в этой книге, а не в освоении навыков презентации или продажи. Это книга не для исполнителей, а для тех, кто является идеологическим ядром того дела, которое он создает».

Радислав Гандапас, самый титулованный бизнес-тренер России

«Нравственное лидерство – захватывающая книга. Самая подлинная реальность, с которой нужно во всем исходить – это человек. А человек – тайна».

Франсуа Мишлен, «Мишлен», генеральный директор

«В нашем сложном мире простота бесценна. Нравственное лидерство сочетает философскую глубину с ясностью и простотой изложения. Это редкая, потрясающая вещь».

Тимо Сойни, Министр иностранных дел Финляндии

«Нравственное лидерство оставляет глубокий след в сознании».

Екатерина Успенская, «Уралсиб», директор по управлению персоналом

«Нравственное лидерство – книга, которая никогда не потеряет своей актуальности. Прочитав ее, вы будете постоянно и неосознанно ее цитировать».
Сари Эссайя, чемпионка мира по спортивной ходьбе

«Нравственное лидерство – это подлинное лидерство».
Петрас Масиулис, «Tele2», генеральный директор

Моим бабушкам и дедушкам,
Нине и Павлу, Мадлен и Арчилу

Не маши крыльями, как курица, если можешь вознестись, как орел.
Хосемария Эскрива, Путь, 7

От автора

Одно случайное происшествие, столь же прекрасное, сколь и неожиданное, вспоминается мне всякий раз, когда я встречаюсь с величием человеческого сердца.

Это произошло во время автобусной поездки из Санкт-Петербурга в Хельсинки чрезвычайно холодным зимним утром в 1992 году, вскоре после падения коммунизма. Это было время сокращения производства, космической инфляции и безудержного роста безработицы во всем бывшем Советском Союзе. Русские люди пожилого возраста оказались в особенно трудных обстоятельствах, когда инфляция поглотила их и без того маленькие пенсии. Многие из них вынуждены были собирать пустые бутылки в мусорных баках. Для них это был единственный способ выжить.

Когда направляющийся в Финляндию автобус мчался по территории России, меня поразил контраст между девственным зимним пейзажем, проносящимся мимо моего окна, и не слишком моральной атмосферой в автобусе.

Пассажир впереди меня был абсолютно пьян.

Пассажир справа потчевал меня рассказами о потерянном уик-энде… Еще в Питере, на автобусной остановке, он хотел предложить мне сигарету, но, засунув руку не в тот карман, вытащил оттуда пачку презервативов.

К моему облегчению, наш автобус вскоре прибыл на сто-

янку у железнодорожного вокзала Выборга, последнего русского города перед финской границей. Яркий солнечный свет падал на недавно выпавший снег. Я закутался потеплее и отправился исследовать местность вокруг станции.

Здесь я встретил старую женщину, которая рылась в куче мусора, чтобы найти что-то, что она могла бы сдать за деньги в пункте приема вторсырья. Я опустил руку в карман и вынул несколько рублей, которые у меня еще оставались: «Бабушка, возьмите, пожалуйста». Она посмотрела мне прямо в глаза, лучезарно улыбнулась, и я заметил, что она моложе, чем кажется. Не желая отстать от автобуса, я заспешил обратно.

Как раз когда я садился в автобус, я услышал голос позади. Это была та самая пожилая женщина; она быстро подошла ко мне с сияющей улыбкой и с букетом цветов в протянутой руке. Я взял цветы. Она ушла, не сказав ни слова.

Мы пересекли границу. Я откинулся на сиденье, закрыл глаза и представил себе, как она покупала цветы на те деньги, в которых отчаянно нуждалась, к тому же не будучи вполне уверенной, что найдет меня. Я изумлялся ее благородству. Меня обуревали радость, глубокая любовь к жизни и желание обращать и очищать свое сердце, становиться лучше.

Нет ничего необычного в том, что встреча с добродетелью заставляет душу воспарить, как будто у нее выросли крылья.

В этой книге и на встречах по лидерству, которые я провожу с людьми весьма различных культур, языков и рели-

гий, я стараюсь передать что-то из того, что старая женщина из Выборга передала мне. Для меня нет большего удовольствия, чем видеть, как у моих студентов и читателей зарождается желание нравственно возрастать, ежедневно и сознательно упражняясь в человеческих добродетелях. Когда они осознают, что лидерство есть *добродетель в действии*, я чувствую, как воспаряют их души.

Введение
Лидерство – это характер

Лидерство – вопрос характера. Само намерение взращивать в себе характер – это уже акт лидерства.

Мы развиваем свой характер посредством настойчивого воспитания в себе нравственных добродетелей.

Нравственные добродетели – это стабильные качества ума, воли и сердца. Они приобретаются путем повторения благородных поступков.

По мнению древних греков, *основные добродетели* – это благоразумие (привычка принимать верные решения), мужество (привычка держаться курса), самообладание (привычка управлять эмоциями) и справедливость (привычка воздавать каждому должное).

В Книге Премудрости Соломона[1] сказано, что для людей ничего нет полезнее в жизни, чем самообладание, благоразумие, справедливость и мужество. То, что Ветхий Завет упоминает четыре основные добродетели, показывает, как высоко ценили евреи мудрость древних греков.

---

[1] Прем 8:7. Книга Премудрости Соломона – книга Ветхого Завета, входящая в число так называемых Учительных книг (от изд.).

Помимо основных добродетелей есть две добродетели – великодушие и смирение, – которые нужно обязательно упомянуть, поскольку они сыграют центральную роль в лидерстве.

Великодушие чаще всего означает щедрость души, готовность бескорыстно жертвовать своими интересами для других. Но у этого термина есть и другое значение: великодушен тот, кто стремится к великому, потому что он осознает свое достоинство и величие как человек. В этой книге я употребляю термин «великодушие» только в этом последнем смысле.

Смирение – это привычка жить в истине по отношению к Богу (осознание нашего тварного бытия), к самому себе (осознание нашей силы и слабости), к другим (служение людям). В этой книге я употребляю термин «смирение» чаще всего в этом последнем смысле. В лидерстве под смирением подразумевается служение.

Добродетель – это не просто «ценность», в которую мы верим. Это *динамическая* сила, которая увеличивает нашу способность к действию. Добродетель – это существенная часть нашей эффективности и компетентности. Психолог с Гарвардским дипломом, но без благоразумия, никогда не даст своим клиентам здравый совет. Генеральный директор со степенью магистра делового администрирования, но без мужества, с трудом примет необходимые для жизни предприя-

тия решения. Священник со степенью по богословию, но без великодушия, не будет развиваться как личность, и не будет развивать свою паству.

Из этих простых примеров мы видим, что профессиональная компетентность требует большего, чем обладание академическим или техническим знанием. Она требует добродетели, которая просвещает разум (благоразумие), укрепляет волю (мужество, самообладание и справедливость) и очищает сердце (великодушие и смирение).

Лидеры определяются по степени их великодушия и смирения. Лидер устремлен к великому (великодушие) и предан служению (смирение). У лидера всегда есть высокая мечта, которую он неизменно превращает в служение.

Великодушие и смирение – это добродетели сердца. На них строится харизма лидера. Харизма не строится на магнетизме. Русский полководец Александр Васильевич Суворов с его обезьяньею физиономией не отличался своим магнетизмом. Президент США Авраам Линкольн – не больше: он никогда не выступал публично без заранее приготовленного текста. Робер Шуман, политический основатель Евросоюза, – еще меньше: народ засыпал, когда слушал его; внешне он походил на человека, родившегося стариком. Суворов, Линкольн, Шуман – не «магниты», не магнетические личности, а лидеры. Их харизма – не во внешности, не в оратор-

ском искусстве, а в прочных качествах сердца.

Великодушие и смирение переживают тяжелые времена. Причудливая смесь индивидуализма и коллективизма порождает целые поколения мелких, малодушных людей. Каждый защищает границы своего «я» (индивидуализм), при том что общество смотрит на это «я» как на явление, имеющее ничтожное значение (социализм). Получается «Я, Я, Я…» – но «Я» как небытие, как ничто.

Великодушие и смирение (добродетели сердца) – это *сущность (специфика)* лидерства. Благоразумие, мужество, самообладание и справедливость (добродетели ума и воли) – это *фундаменты (опора)* лидерства. Все лидеры – герои (без мужества нет лидерства), но не все герои – лидеры (есть герои, никогда не практиковавшие великодушие и смирение).

Добродетель создает доверие, без которого лидерство не может осуществляться. Если мы заменяем добродетель техниками коммуникации, значит мы не лидеры, а манипуляторы. Манипулятор – обманщик, и обман рано или поздно раскрывается.

Римляне различали два понятия: potéstas и auctóritas. *Potestas* – это юридическая власть, присущая должности. *Auctoritas* – это нравственная власть, проистекающая из ха-

рактера. Лидеры руководят посредством *auctoritas*. Кто лишен подлинного авторитета и постоянно осуществляет прямые властные действия, тот лидер лишь по названию. Это порочный круг: низкий уровень авторитета ведет к злоупотреблению властью, которое влечет за собой дальнейшее разрушение авторитета… и на пути к подлинному лидерству встает стена.

Поскольку добродетель – это привычка, я утверждаю, что *лидерами не рождаются, – ими становятся* путем неустанной тренировки. Лидерство – вопрос не биологического, врожденного темперамента, а нравственного, взращенного характера[2]. Лидерство никого не исключает – оно доступно для всех.

[2] См. А. Дианин-Хавард, *От темперамента к характеру*, М. 2018.

Часть I
Величие и служение

Великодушие (устремленность к великому) и смирение (преданность служению) – это специфические качества лидера.

Великодушие укоренено в твердой вере в высочайшие возможности человеческой природы. Смирение укоренено в религиозном чувстве.

Глава 1
Великодушие
Устремленность к великому

Великодушен тот, кто считает себя достойным великого.
Аристотель

Лидеры великодушны: они осознают полноту своего достоинства и своего таланта, и утверждают ее в делах. Они мечтают смело, и неизменно превращают свою мечту в миссию.

Слово *великодушие* происходит от греческого *мегалопсихия* (от «mégas» – большой, и «psyche» – душа). У древних греков (до Аристотеля) великодушие означает чаще всего щедрость души. Это понимание великодушия как щедрости утвердилось во многих культурных традициях, в том числе и в русской традиции.

Ученик Платона Аристотель первый концептуально разработал идею великодушия. Для него великодушие и щедрость – это разные вещи. Аристотель говорит, что великодушен «тот, кто считает себя достойным великого, будучи

в действительности достойным его»[3]. Аристотелевское великодушие связано с чувством собственного достоинства и величия. Великодушие – не инфантильная гордыня, а верное, хоть и высокое, видение самого себя.

В 44 году до н. э. римский философ Цицерон ввел латинский термин *magnanimitas* как эквивалент «великодушия-величия». «Великодушию-щедрости» более всего соответствует латинский термин *generositas*.

В средневековье итальянский философ Фома Аквинский использовал формулу Аристотеля, но придал ей новый смысл. Аристотель говорит, что великодушен тот, кто считает себя достойным великого; Фома же говорит, что великодушен тот, кто считает себя достойным *совершить* великое.

В итоге, великодушие как мы его понимаем в лидерстве – это 1) острое осознание своего собственного достоинства; 2) утверждение этого достоинства в конкретных, великих делах.

В XX-м веке крупнейший образец великодушия – Александр Исаевич Солженицын. Солженицын – писатель и обличитель лжи. В июле 1945 года на фронте в Восточной Пруссии он был арестован за резкие антисталинские высказывания в письмах к другу детства. Был осужден на восемь лет исправительно-трудовых лагерей. Вскоре после ареста Солженицын понял смысл и масштаб своей миссии: стать

[3] Аристотель, *Никомахова этика*, Книга IV, 7.

могучим, универсальным голосом десятков миллионов людей, ставших жертвами коммунизма: «Все напечатаю! Всё выговорю! Весь заряд, накопленный от любянских боксов через степлаговские зимние разводы, за всех удушенных, расстрелянных, изголоданных и замерзших!»[4] Солженицын понял, что ему придется провозглашать истину до тех пор, «пока теленок шею свернет о дуб, или пока дуб затрещит и свалится. Случай невероятный, но я очень его допускаю»[5]. Писатель, поставивший себе такую цель, в такое время и в такой стране, – это было для России и для всего человечества величайшим знаком надежды. Русская поэтесса Ольга Седакова, читавшая Солженицына в самиздате, утверждает: «Этим новым знанием (знанием о «размахе» зла, вызванного коммунизмом), которое могло бы убить неготового человека, сообщение Солженицына никак не исчерпывалось. Оно говорило – самим своим существованием, самим ритмом рассказа – другое: оно давало нам со всей очевидностью пережить, что даже такое зло, во всем своем всеоружии, не всесильно! Вот, что поражало больше всего. Один человек – и вся эта почти космическая машина лжи, тупости, жестокости, уничтожения, заметания всех следов. Вот это поединок. Такое бывает раз в тысячу лет. И в каждой фразе мы слышали, на чьей стороне победа. Победа не триумфаторская, какие только и знал этот режим, – я бы сказала: Пас-

[4] А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*, YMCA, Париж 1975, стр. 316.

[5] Там же, стр. 210.

хальная победа, прошедшая через смерть к воскресению. В повествовании "Архипелага" воскресали люди, превращенные в лагерную пыль, воскресала страна, воскресала правда. ‹…› Эту взрывающую мирозданье силу воскресения никто, вероятно, так передать не мог. Воскресение правды в человеке – и правды о человеке – из полной невозможности того, чтобы это случилось»[6].

Великодушие Солженицына многогранно:

• *Уникальное чувство миссии.* «Я хотел стать памятью народа, который постигла большая беда». (Александр Солженицын)

• *Острое чувство собственного достоинства.* Солженицын обладал острым *чувством* собственного достоинства в те времена, когда советское тоталитарное государство это достоинство подавляло в каждом человеке и до невиданной раньше степени. Это чувство собственного достоинства позволяло Солженицыну оставаться совершенно спокойным при гнуснейшей клевете, пущенной против него как советской властью, так и западными либералами.

• *Величие вдохновляющее.* «Самые проницательные и художественно одаренные современники Солженицына, восхищаясь им как писателем, не скрывали своего потрясения от знакомства с Солженицыным-человеком. Первой, кажется, разглядела его особую природу Анна Ахматова. "Све-то-

[6] О. Седакова, *Сила, которая нас не оставит,* Москва, Фома, 12/2008.

но-сец!.. Мы и забыли, что такие люди бывают… Поразительный человек… Огромный человек…" Еще не были написаны "Архипелаг", "Красное Колесо", не случилось второго ареста и изгнания, но Ахматова все угадала»[7]. (Людмила Сараскина, писатель)

• *Величие возвышающее.* «Носитель – не культуры, не учения. Нет. *Самой* России… Живя с ним (даже только два дня), чувствуешь себя маленьким, скованным благополучием, ненужными заботами и интересами… Величие Солженицына: он дает *масштаб*, и, проведя с ним один день, снова начинаешь ужасаться торжеству *маленького* в мире, слепоте, предвзятости и т. д.»[8]. (Прот. Александр Шмеман, богослов, ректор Свято-Владимирской семинарии в Нью Йорке)

• *Величие пугающее.* «Он – мера. Я знаю писателей, которые отмечают его заслуги, достоинства, но признать его не могут, боятся. В свете Солженицына они принимают свои естественные масштабы, а они могут и испугать»[9]. (Александр Твардовский, русский советский писатель, поэт, журналист. Главный редактор журнала «Новый мир»).

• *Величие ответственное.* «Я не имел права считаться с личной точкой зрения и что́ обо мне подумают…, а лишь из того исходить постоянно, что я – не я, и моя литературная

---

[7] Л. Сараскина, *Солженицын*, М., Молодая Гвардия, 2008, стр. 896.

[8] Прот. Александр Шмеман, *Дневники* 1973-1983, Русский Путь, 2013, стр. 101 и 528.

[9] Л. Сараскина, *там же*, стр. 896.

судьба – не моя, а всех тех миллионов, кто не доцарапал, не дошептал, не дохрипел своей тюремной судьбы, своих лагерных открытий»[10]. (Александр Солженицын)

• *Величие смиренное.* «У Солженицына несомненное сознание своей миссии, но именно из этой несомненности – подлинное смирение… Рядом с тобою – человек, принявший все бремя служения, целиком отдавший себя»[11]. (Прот. Александр Шмеман)

Религия, как и литература, знает людей, вдохновленных великодушным видением. Святой Хосемария Эскрива основал католическую организацию *Opus Dei* (Дело Божие)[12] в 1928 г., в те времена, когда святость рассматривалась как привилегия немногих избранных – священников и монахов. Эскрива же считал, что каждый христианин призван к полноте любви. Он настаивал на том, что христиане-миряне либо достигают святости посредством усердного исполнения своих профессиональных, семейных, социальных и религиозных обзанностей, либо не достигают ее вовсе. «Эскрива говорит, что быть христианином не значит жить, как обыватель, как мещанин, как язычник и лишь в воскресенье на па-

---

[10] А. Солженицын, *Бодался теленок с дубом*, YMCA-PRESS, 1975, стр. 60.

[11] Прот. Александр Шмеман, *там же*, стр. 101.

[12] Ср. Е. Пазухин, *Святой Хосемария Эскрива, Основатель Opus Dei.* Царское Село, Белый Камень, 2010. Opus Dei, Правда и вымысел, Джон Аллен, Москва, Эксмо 2007.

ру часов где-то возноситься духом. Быть христианином, значит быть им всегда, повседневно, в самых обычных ситуациях и вещах»[13]. Это слова о. Александра Меня, православного священника и мученика.

Эскрива видел в труде первозданное *призвание* каждого человека к творчеству и сотворчеству с Богом. «Эскрива, – пишет поэт Александр Зорин, – опровергает навязчивый стереотип, что семья и работа – замкнутый круг, из которого человек в конце концов якобы выпадает, как отстрелянная гильза»[14].

В истории христианской Церкви мало кто продвигал достоинство мирян с такой силой и эффективностью, как это сделал Хосемария Эскрива. Основатель Дела Божия – воплощение великодушия в религиозной сфере.

Хотя многие деятели Католической Церкви считали Эскриву при его жизни еретиком и сумасбродом, множество людей по всему миру вняли его призыву к всеобщей святости. Полмиллиона паломников ожидало его причисления к лику святых 6 октября 2002 года на площади св. Петра в Риме.

В бизнесе, не меньше чем в литературе или религии, встречаются люди с великодушным закалом.

Триста лет назад английский памфлетист Бернард Ман-

---

[13] А. Дианин Хавард, *Мой русский путь,* М. 2014, стр. 96.

[14] А. Зорин, «Сегодня», 27.08.1994.

девилль положил начало довольно распространенному мнению, что бизнес – дело порочное, но необходимое. Он утверждал, что *частные пороки* (жадность и зависть) способствуют *общему благоденствию,* поскольку стимулируют предпринимательство: «По отдельности – ад, в целом – рай»[15].

На самом деле бизнес состоит не в том, чтобы делать деньги. Бизнес – всего лишь средство для достижения личностного и организационного величия. Прибыль – условие, а не цель бизнеса.

Был ли великим человеком Джон Рокфеллер, который поднялся от должности клерка в торговом доме до положения одного из самых богатых людей США? Был ли великим человеком Эндрю Карнеги, начавший карьеру в качестве рабочего на хлопковой фабрике с жалованьем 1 доллара в неделю и ставший первым стальным магнатом в стране? Сомневаюсь. Рокфеллер и Карнеги – люди, сделавшие себя сами. Но сделать себя сам – одно, а практиковать великодушие – совсем другое. Правда, Рокфеллер и Карнеги – крупные филантропы. Но опять же, филантропия и великодушие – это разные вещи. Великодушие – это нечто большее, чем подпись на многомиллионном чеке; это скорее способность принести в дар самого себя.

В отличие от Рокфеллера и Карнеги, Дарвин Смит – на-

---

[15] B. Mandeville, *The Fable of the Bees: or Private Vices, Publick Benefits*. Oxford: At the Clarendon Press, 1714.

глядный пример великодушия в корпоративной жизни[16]. В 1971 году Смит стал генеральным директором компании «Кимберли-Кларк», акции которой упали на 40 % по сравнению с предыдущим 20-летним периодом, поскольку ее основной бизнес – производство мелованной бумаги – приносил все меньше и меньше прибыли.

Смит пришел к выводу, что у мелованной бумаги нет будущего, и принял самое драматическое решение в истории компании – продать все заводы. Он бросил весь доход на потребительский бизнес, инвестируя в торговые марки «Хаггиз» и «Клинекс». Смит понимал: конкуренция со всемирно известными гигантами, как «Проктер & Гэмбл» и «Скотт Пэйпер», заставит сотрудников компании работать лучше, творить больше и личностно расти. Смит сжег корабли и пошел вперед.

[16] См. J. Collins, *Good to Great*. New York: Random House, 2001, pp. 17-18, 20.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.