



*Предисловие (Рональд Хейфец) \**

## **Лидерство и общественное образование**

Замечательный комментарий раввина лорда Джонатана Сакса к Пятикнижию Моше<sup>1</sup> предлагает энциклопедически глубокую и мудрую трактовку феномена лидерства. Как бывший главный раввин Великобритании и стран Британского Содружества, он обладает уникальным опытом сочетания религиозного поиска с лидерскими практиками. Его труд весьма актуален сегодня — с учетом острой напряженности между евреями, христианами и мусульманами.

\* Рональд Хейфец — основатель и директор Центра общественного лидерства, старший преподаватель по общественному лидерству в Гарвардской школе управления имени Дж. Ф. Кеннеди. Консультирует глав правительств, предпринимателей и руководителей некоммерческих организаций, а также выступает с лекциями по всему миру. Его первая книга «Лидерство без легких ответов» (1994) стала классическим трудом в своей области и многократно переиздавалась и переводилась на многие языки. Вместе с Марти Лински он создал бестселлер «Лидерство под ударом: как лидеру выжить в беде» (2002). Его третья книга, «Практика адаптивного лидерства: инструменты и тактика перемен в вашей организации и в мире», написана в соавторстве с Лински и Александром Грэншоу. — *Примеч. английского издания; далее — примеч. автора, если не указано иное.*

<sup>1</sup> Названия книг Библии и имена библейских персонажей даются в соответствии с их транслитерацией с иврита. — *Примеч. пер.*

В предыдущей книге, которая называлась «Великое партнерство», Сакс указал на различия между сферами научного и религиозного исследования<sup>1</sup>, одновременно объясняя их синергию. Наука изучает причинно-следственные связи и ищет ответы на свои вопросы. Религия же исследует трактовки и ищет смыслы. Три авраамические религии основаны на историях и законах Пятикнижия Моше и дают их трактовки, которые служат ориентирами для нас. В самом деле, эти пять священных книг имеют значение для религиозных и философских общин всего мира.

Таким образом, важно понять, каким смыслом могут эти книги наполнить широко распространенные представления о лидерстве и власти: ведь эти представления определяют то, как современные общества решают сложнейшие проблемы, и то, какие возможности они используют для развития и роста. Как я уже отмечал однажды, некоторые из этих концепций вредны. Вместо того чтобы способствовать достижению коллективного успеха, они нередко ведут к девальвации ценностей, разрушают человеческую жизнь и в конечном счете губят общество. Это верно не только для современных, но и, как мы знаем из Библии, для древних цивилизаций.

Сама Библия была создана народом, который около трех тысяч лет назад, на заре первой аграрной революции, стремился создать более прогрессивное общественное устройство. За несколько тысячелетий до той эпохи наши далекие предки отлично адаптировались к кочевому образу жизни в сообществах численностью менее сорока человек. Но затем, когда население существенно выросло, земли перестало хватать: людей было уже слишком много, чтобы они могли жить только охотой и собирательством. С развитием сельского хозяйства стало возможно прокормить более плотное население, появились деревни, города и государства, в которых жили соответственно сотни, тысячи и сотни тысяч человек. Так появились новые формы административного управления, власти и социальной иерархии.

В Пятикнижии Моше мы читаем о том, как небольшие сообщества скотоводов, возглавляемые Аврагамом, Ицхаком и Яаковом,

<sup>1</sup> Sacks J. *The Great Partnership: Science, Religion, and the Search for Meaning*. New York: Schocken, 2012.

приходят в Египет, уже ставший империей; затем мы видим, как Моше с единомышленниками учреждает, по указанию Господа, нормы и систему управления для народа, который учтет уроки Египта и откажется от своих пороков, чтобы построить новое общество, способное адаптироваться к внешним условиям.

Мы продолжаем наблюдать борьбу систем управления и организации общества и по сей день. Есть убедительные доводы в пользу империй и в пользу такого общественного договора, который предполагает поклонение верховной власти и авторитарную модель управления государством или другим большим сообществом людей. В то же время такого рода мышление нередко приводит к ошибкам. Империи обычно рушатся. И когда же этот подход дает сбой?

Мы с коллегами пришли к выводу, что общий источник подобных кризисов — ошибочная диагностика проблем. Люди трактуют задачи адаптации системы к новым условиям так, как будто им предстоит устранение сугубо технического сбоя. Технические проблемы — те, которые хорошо известны сообществу, для их разрешения у него уже есть готовые средства: системы, процессы и культурные нормы. Эти проблемы легко устраняются опытными авторитарными управленцами. Используя медицинскую аналогию, можно сказать, что это болезни, которые врачи и медсестры могут вылечить, прибегнув к хирургическому вмешательству или медикаментозному лечению.

В отличие от технических, проблемы адаптации к новым условиям требуют изменения взглядов людей, их ценностей и поведения. В таком случае следовало бы тщательно проанализировать, что следует сохранить, какие новшества обеспечат сообществу выживание и дадут надежду на его процветание. Это можно сравнить с фундаментальными изменениями в образе жизни пациентов и их семей, необходимыми для выздоровления.

Таким образом, командно-административные методы решения проблем, пригодные для устранения технических сбоев, оказываются неадекватными средствами для адаптации системы. Последняя задача требует более сложных решений, обучения, обновления и изменения общества. Мы живем в эпоху, которая требует лидерства, а не единоличных решений и командного подхода, поэтому сегодня наши организации и сообщества должны развивать новые компе-

тенции. Вместе с тем склонность отдавать предпочтение чисто техническим решениям, требующим минимума личной или коллективной ответственности, — это, как кажется, почти универсальная проблема в нашу эпоху потрясений. Слишком часто мы ищем такого лидера, который готов дать нам ответы, демонстрирует решимость и силу, рисует нам светлое будущее. Мы ждем кого-то, кто знает, в каком направлении нас повести, — короче говоря, того, кто может облегчить тяжкое бремя наших проблем... Вместо того чтобы искать спасителей, нам бы следовало призвать таких лидеров, которые заставили бы нас понять истинный смысл проблем и то, что они не имеют легких и безболезненных решений и требуют от нас освоения новых навыков.

Чтобы успешно решать такие задачи, нужно не только чтобы некто спускал нам ответы сверху, но и чтобы мы сами изменили свои взгляды, поведение и ценности. Чтобы справиться с вызовами времени, мы должны выработать иную концепцию лидерства и новый общественный договор, которые сподвигли бы нас адаптироваться и развиваться, а не возлагать неоправданные надежды на власть. Нам следует оживить наше общество и переосмыслить значимость гражданского самосознания<sup>1</sup>.

Вот чему рабби Сакс посвятил эту книгу. Анализируя то, как раскрывается тема лидерства и власти в Библии, Сакс показывает, что в борьбе, которую мы ведем сегодня каждый день, нам помогут истории о наших предках. Наша борьба вовсе не нова, и не мы одни стоим перед необходимостью поиска решений.

Каждое поколение сталкивается с подобным вызовом в той или иной форме, потому что у людей всегда есть искушение возложить на власть больше ответственности, чем она может взять. Мы с рождения привыкаем возлагать все надежды на лидеров, сначала — на родителей. В нас сильна природная склонность уповать на правителей в минуту испытаний, когда груз проблем, как кажется, становится неподъемным и мы не видим возможности справиться с ними сами. Мы создаем спрос на услуги разного рода шарлатанов и демагогов, и очень многие охотно становятся их добровольными

<sup>1</sup> Heifetz R. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge MA: Belknap Harvard University Press, 1994. P. 2.

соучастниками. Я не раз говорил моим собеседникам, среди которых были генеральные директора крупных предприятий, президенты и премьер-министры, что лидеры должны предлагать людям возможности для развития компетенций, а не зависимость от своей власти.

Сакс дает нам сложный ответ на фундаментальный вопрос о лидерстве: как может человек, облеченный властью, светской или духовной, сохранять самодисциплину, посвящая себя трудному делу развития способности к коллективному действию, и не поддаваться искушению бесконечно плодить зависимых от себя?

Переходя ближе к библейской тематике, можно спросить, как культура зависимости может трансформироваться в культуру широко распределяемого лидерства — как народ, на протяжении жизни многих поколений находившийся в рабстве, становится обществом, все члены которого, кто бы они ни были, призваны брать на себя ответственность, когда того требуют обстоятельства. Пользуясь выражением Сакса, как мы становимся партнерами Бога в непрекращающемся сотворении мира?

Главное в принятии этого вызова, как в древности, так и сегодня, — это необходимость понять разницу между лидерством как практикой и призванием для всех нас, с одной стороны, и структурами власти и управлением, которые определяют, какие роли нам суждено играть в организации или сообществе, — с другой. Лидерство и власть — вовсе не одно и то же. Многие ведут людей за собой, занимая позицию во власти, но есть много других, кто делает это, не занимая никакой должности, то есть не в силу служебных обязанностей.

Нам надо создать структуры власти наподобие тех, которые Итро посоветовал Моше, для того чтобы жизнь наших больших сообществ была упорядочена. Нам нужны разные уровни власти для управления сложными процессами. И нам нужна система сдержек и противовесов для борьбы с коррупцией. Как объясняет Сакс, в библейские времена власть царей уравновешивалась пророками и священниками, а сегодня исполнительную ветвь власти уравновешивают законодательная и судебная ветви. В самом деле, нам очень нужна власть, достойная нашего доверия. В то же время мы не можем перекладывать всю ответственность на органы государ-

ственного управления, даже когда они заслуживают нашего доверия. Проблемы, требующие коррекции нашего поведения, такие как изменение климата, бедность, рост населения, неравенство полов, терроризм, коренятся в нас самих, касаются всех нас без исключения и могут быть решены только нашими совместными усилиями.

Чтобы выживать и процветать в меняющемся мире, мы нуждаемся в таком изменении нашей культуры, которое позволит появиться поколению мудрости, критического мышления и обновления. Лидерство не может быть зарезервировано за немногими избранными, занимающими высокие должности. Органы власти должны служить стовальным хребтом доверяющего им общества, но они не могут быть единственным источником лидерства в нем. Нам надо, чтобы люди из подданных становились гражданами, чтобы понимали, что у каждого гражданина есть призвание быть лидером и побуждать других брать на себя ответственность за проблемы, которые нас объединяют. Как пишет Сакс, нам надо, чтобы страстность, инициативность и творческий дух могли проявиться в ком угодно.

Комментарий Сакса показывает нам, что укорененные в нашей коллективной памяти уроки из жизни предков способны помочь нам разобраться с темой лидерства и власти. Он в высшей степени полезен как для личного применения, так и для коллективного. Библейские истории содержат рассказ о лидерских практиках, объясняют людям, как им перейти от зависимого положения к собственной активной деятельности, от возложения ответственности на власть к разделению ее вместе со всем обществом, от технических задач к адаптации. Они помогают нам переосмыслить историю наших народов, чтобы мы могли не жить прошлым, а строить будущее.

Пятикнижие Моше может дать первые ответы на вопросы о власти и лидерстве. Как облеченные властью люди могут оставаться честными и заслуживающими доверия? Как мы можем обуздать коррупцию при централизованном управлении? Как народ, претерпевший от злоупотреблявших властью, может вновь обрести способность наделять ею кого-либо? Как смог Моше, как заботливый отец, преуспеть в превращении народа с рабским сознанием,

зависимого и вместе с тем не доверяющего власти, в общество с полноценным самоуправлением? В чем секрет способности еврейского народа к адаптации, которая позволила ему выжить и процветать?

Наконец, эта книга подводит к вопросу, особенно созвучному моим мыслям. Бог учится? Сакс полагает, что, поскольку партнерство между Богом и человечеством вполне реально, значит, мы имеем дело с двусторонним движением. Имеет место взаимный контакт — сверху вниз и снизу вверх. Бог меняет свои планы, поговорив с человеком. Мы должны научиться слушать; Бог — слушает. И если Бог, как высшая власть в мире, слушает и учится, то почему бы тогда и людям, работающим в органах власти, не обучаться на своих постах?

Эта книга вносит неоценимый вклад в наше понимание власти, как человеческой, так и божественной, и лидерства как способа формирования адаптивных навыков народа. Надеюсь, она подарит нашим власть имущим и нам самим, практикующим лидерство, более широкие возможности для совместного обучения. Моше и Агарон падали ниц перед своим народом. Лидерство сегодня — это не столько то, что мы знаем, сколько то, что мы вместе имеем мужество изучать.



## *Вступление*

### **Великая дерзость**

На протяжении двадцати двух лет, что я служил главным раввином Союза еврейских общин Британского Содружества, мы с моей командой сталкивались со множеством проблем. С самого начала мы выработали привычку всегда садиться и вместе искать ответ в Торе. Мы находили наиболее подходящий случаю текст и старались понять, что в нем говорится. Удивительно, насколько часто это происходило. И постепенно мы поняли, что есть три Торы. С двумя из них мы были хорошо знакомы: это Тора, которую ты изучаешь по книгам, и Тора, которую тебе объясняют учителя. Проблемы, связанные с лидерством, познакомили нас с третьей Торой — той, которой тебя учит сама жизнь. Так и появилась эта книга — благодаря череде открытий, которые мы сделали, живя в диалоге с Торой, главным текстом иудейской традиции.

Это было просто потрясающе — узнать, насколько много Тора на самом деле говорит о лидерстве: не в узком смысле должностных обязанностей, но скорее в смысле принципов отношения к жизни. Герои и героини Торы, Праотцы и Праматери, и израильтяне, покинувшие Египет и отправившиеся в долгий путь к Земле обетованной, — все сталкивались с проблемой ответственности как

оборотной стороны свободы. В этом, как мне кажется, центральная драма иудаизма. Древние греки оставили после себя грандиозный корпус литературных произведений о персонажах и судьбах, с героями титанических масштабов и нередко — трагическим финалом. Древний Израиль создал иного рода литературу о воле и выборе и персонажей, с которыми мы можем себя отождествлять, часто сдерживающих свои собственные эмоции, преодолевая душевный упадок и отчаяние.

Тора предлагает нам драматичные и неожиданные сюжеты. И не Ноах, «праведник, совершеннейший из представителей своего поколения», стал символом религиозного благочестия, а скорее Аврагам, непокорно возразивший Богу самыми, должно быть, дерзостными словами в истории веры: «Разве Судья всей земли не поступит по справедливости?» (*Берешит*, 18:25). Моше, герой четырех из пяти книг Торы, безусловно, один из самых выдающихся лидеров в истории, поначалу изъяснялся робко и косноязычно и совершенно не был уверен в своей способности выполнить долг, возложенный на него Богом.

Шауль, первый царь Израиля, хотя и был на голову выше ростом всех своих современников, все же, как оказалось, ему недоставало ни мужества, ни уверенности, чем он и заслужил язвительный упрек пророка Шмуэля: «И сказал Шмуэль: хотя ты и не велик в собственных глазах, но ты глава колен Израилевых» (*Шмуэль I*, 15:17). Давид, его преемник, был настолько неподходящим кандидатом, что, когда Шмуэлю было сказано помазать одного из сыновей Ишая на царство, никто даже и не помыслил, что речь может идти о нем. Греческие герои вели битвы со своими врагами. В битвах же, которые приходилось вести еврейским героям, они сражались сами с собой: со своими страхами, сомнениями, чувством собственной непригодности для возложенной на них миссии. В этом смысле, как мне представляется, Тора обращается ко всем нам, вне зависимости от того, видим мы сами себя лидерами или нет.

За эти двадцать два года я познакомился со многими лидерами в разных областях: с политиками, бизнесменами, представителями других конфессий и т. д. И однажды я понял различие между публичной маской, которую лидер вынужден постоянно носить, демонстрируя свою отвагу, уверенность и негибкость, и частным

лицом, когда оно не находится на виду и может быть откровенно в кругу друзей. Тогда я и понял, что даже великих лидеров терзают сомнения и неуверенность. И у них бывают моменты уныния и отчаяния, и именно это делает их похожими на всех остальных людей.

И не думайте, будто лидеры чем-то отличаются от нас. Не отличаются. Всем нам необходимо мужество, чтобы жить, принимая вызовы, невзирая на ошибки и неудачи, и продолжать идти вперед. Одно из самых справедливых и вместе с тем остроумных изречений, приписываемых Уинстону Черчиллю, гласит: «Успех — это способность двигаться от поражения к поражению, не теряя энтузиазма». Не победы делают людей лидерами, а то, как они справляются со своими поражениями, — их способность учиться, восстанавливать силы и расти.

Но важнее всего то, что у каждого из нас есть призвание быть лидером в чем-то своем, будь то семья, община, трудовой коллектив или спортивная команда. Лидера от не-лидера отличает не должность, не служебные обязанности, а отношение к жизни. Пока другие ждут того или иного события, лидер способствует тому, чтобы оно произошло. Пока другие проклинают тьму, лидеры зажигают свет. Мудрецы говорили, что, если ты видишь слово *vaiézi*, «случилось», это всегда прелюдия к рассказу о трагедии. Лидеры не ждут, когда событие случится. Они говорят не *vaiézi*, а *ýézi* — «да будет». С этими словами Бог сотворил мир. Произнося это, мы наделяем жизнь смыслом, и мир становится немного более уютным местом.

Во время одного из жесточайших кризисов в моей жизни я случайно нашел книгу Рональда Хейфеца и Марти Лински, написанную в Школе управления имени Джона Кеннеди Гарвардского университета. В одну из бессонных ночей я проводил время на сайте известного книжного интернет-магазина и наткнулся на их труд под названием «Лидерство под ударом»<sup>1</sup>.

Мое внимание привлек подзаголовок: «Как лидеру выжить в беде». Эта формулировка радикально отличалась от всего того, что я встречал ранее в книгах по данной теме. В них говорилось, что лидерство — это умение видеть впереди путь и вдохновлять людей

<sup>1</sup> Heifetz R., Linsky M. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

на то, чтобы они следовали за тобой. Никто никогда не употреблял слова «беда». Никто даже не намекал на то, что лидеру может понадобиться помощь, если он хочет остаться в живых.

Я заказал эту книгу, начал читать и сразу же осознал, что нашел людей, понимающих глубже, чем кто бы то ни было, кого мне доводилось читать или слышать раньше, все невзгоды, сопряженные с лидерством. Они помогли мне понять не только смысл того, что меня самого в то время мучило, но заодно и Тору, да и Еврейскую Библию в целом.

В Торе есть удивительное место. После того как люди пожаловались на еду, Моше говорит Господу: «Если так Ты поступаешь со мной, то — коль скоро я Тебе угоден! — лучше убей меня сразу, лишь бы мне не видеть моей беды» (*Бемидбар*, 11:15). Меня удивило, что, хотя люди и раньше жаловались Моше на пищу (*Шмот*, 16), он тогда вовсе не был охвачен отчаянием.

Книга Рональда и Марти помогла мне осознать, что в первом случае Моше столкнулся с *технической* проблемой: люди нуждались в пище. Во втором же случае он столкнулся с *адаптивной* задачей. Проблема была не в отсутствии пищи, а в людях. Они начали вторую часть своего долгого путешествия с Синая в Землю обетованную. Они уже спаслись от рабства, и теперь им требовалось обрести силу и уверенность в себе, чтобы вести битвы и создать свободное общество. Так что они сами и были проблемой. И им следовало измениться. Именно это, как я теперь понимаю, и делает лидерство во времена адаптации сообщества столь тяжким бременем. Люди противятся переменам и могут даже разгневаться и возроптать, столкнувшись с необходимостью перемен. «Встречать гнев благосклонно, — читаю я, — может быть духовной задачей<sup>1</sup>». Эта прекрасная мысль помогла мне пережить ряд трудных моментов в жизни.

У меня возникло желание написать Рональду Хейфецу и поблагодарить его за правдивость его книги. Он ответил, сообщив, что будет в Лондоне через пару недель, и предложил встретиться. Мы встретились и подружились.

Я это говорю потому, что очерки в этой книге задуманы не как техническое исследование лидерства, а как отражение нашего —

<sup>1</sup> Ibid., 146.

меня и моей команды — подхода к изучению Торы, сообразного вызовам, с которыми сталкивается любая религиозная община в XXI веке. В этих очерках я не стремился к терминологической строгости и четкости. Поэтому важно с самого начала указать на два важных разграничения, о которых я узнал из книги Рональда Хейфеца.

Первое — это разграничение *лидерства* и *власти*. Власть — это то, чем ты обладаешь благодаря должности или положению, которое ты занимаешь в семье, общине или обществе. Президенты и премьер-министры, генеральные директора и капитаны спортивных команд — все обладают властными полномочиями. Но они не обязательно являются лидерами. Они могут быть лишены воображения или занимать оборонительную позицию. Они могут сопротивляться переменам даже в условиях, когда становится совершенно ясно, что они необходимы. Классический пример — фараон в книге *Шмот*. Долгое время после того, как уже стало ясно, что его отказ отпустить израильтян станет катастрофой для его народа, он упрямо продолжал сопротивляться.

С другой стороны, человек может быть лидером, формально не обладая никакой властью. Тут классический пример — Нахшон сын Аминадава, который, согласно традиции, первым вошел в воды Красного моря, после чего море расступилось и израильтяне смогли перейти его и достичь противоположного берега<sup>1</sup>. Тот факт, что традиция сохранила данную деталь, несмотря на то что в Торе она не упоминается, говорит нам, насколько глубоко мудрецы знали, что мы не можем уповать на одно только божественное вмешательство. Бог нуждается в наших действиях, чтобы Он мог действовать через нас. В этом глубокая мудрость еврейской традиции: верить — вовсе не значит оставлять все на усмотрение Бога. Положение человека меняется вовсе не благодаря деяниям Бога, а благодаря тому, что делаем мы во имя Бога.

Одно из самых трогательных преданий мудрецов связано с Мирьям, сестрой Моше. *Мидраш* говорит, что после того, как фараон издал указ о том, что каждый еврейский младенец мужского пола должен быть брошен в реку, мужчины решили, что больше у них

<sup>1</sup> Мехильта, Бешалах, Сота, 37а.

не будет детей. Далее говорится, что Амрам, отец Мирьям, председательствовал в синедрионе, или суде, принявшем такое решение, а Мирьям убедила его это решение отменить. Только лишь благодаря этому и родился Моше. В данном толковании подразумевается суждение, что дочь имела более сильную веру, нежели мужчина, формально бывший религиозным вождем общины. Он обладал властью, но именно Мирьям была наделена даром лидерства.

В этих очерках я стараюсь провести водораздел между влиянием и властью. Иудаизм всегда имел склонность критиковать власть. Властью обладали цари, которые нередко злоупотребляли ею. Пророки не обладали никакой властью, но их влияние ощущается до сего дня. В Талмуде рассказывается, как глава еврейской общины, раббан Гамлиэль, утверждал свою власть за счет унижения своего заместителя раввина Йеѓошуа, за что и был смещен со своего поста (*Брахот*, 27б). Великие мудрецы поколения, чьей трактовке еврейского закона обычно следуют, в редких случаях — если вообще когда-либо — обладали формальной властью. Общее согласие делало их голос влиятельным. Иудаизм трактует лидерство как авторитет в обществе, но не как властные полномочия в силу занимаемой должности.

Кроме того, нужно провести и второе разграничение — между лидерством как даром, талантом, набором черт характера и лидерством как процессом, в ходе которого мы приобретаем навыки и опыт, необходимые для оказания влияния на других, а также свойства характера, необходимые для того, чтобы быть способным уступать свое место другим. Очень часто в Торе мы видим, как люди вырастают до уровня лидеров, от рождения не подходя для этой роли. В книге *Берешит* есть два примера такого роста: Йосеф и Йеѓуда. Только в Египте, после долгих превратностей судьбы, Йосеф становится лидером, и точно так же мы видим, как лишь после ряда испытаний становится лидером и Йеѓуда. Моше проходит через ряд кризисов в книге *Бемидбар*, прежде чем он появляется в книге *Дварим* в той ипостаси, в которой он известен в традиции: Моше-рабейну — то есть в качестве лидера и учителя. Лидерство — не дар, которым мы наделены от рождения. Это нечто, что мы приобретаем со временем, часто после многих поражений, неудач и разочарований.

Есть история, которую я уже рассказывал в другой работе, но она стоит того, чтобы вспомнить ее здесь. Это случилось летом 1968 года, когда я был студентом Кембриджа. Как и многие евреи моего поколения, я испытал глубокое потрясение в тревожные недели, предшествовавшие Шестидневной войне в июне 1967 года, когда казалось, что Израиль вот-вот подвергнется массовой атаке армиями своих соседей. Мы, поколение, родившееся после Второй мировой войны, опасались, что станем свидетелями, не приведи Господь, второго Холокоста.

Маленькая синагога на Томпсон-лейн была переполнена студентами, многие из которых до той поры почти не были связаны с еврейской традицией. Неожиданная блестящая победа Израиля вызвала у нас облегчение и восторг. Мы тогда не ведали, что подобный подъем испытали евреи по всему миру, и эта победа имела важные последствия: пробуждение советских евреев, появление ешив нового типа для *баалей тишва* — людей, возвращающихся к иудейским традициям и обновленной еврейской идентичности. В ту пору, например, студенты-евреи впервые в жизни захотели — и стали — носить ермолки в общественных местах. Я решил провести следующее лето, путешествуя по Соединенным Штатам и Канаде, чтобы встретиться с как можно большим числом раввинов и еврейских мыслителей и понять их общее духовное и интеллектуальное состояние. Я в то время изучал светскую философию, и считалось само собой очевидным, во всяком случае в Британии, что философ должен быть атеистом или по меньшей мере агностиком. Мне хотелось знать, как еврейские мыслители в Америке реагировали на эти вызовы эпохи. В 1966 году американский еврейский журнал «Commentary» выпустил номер, главным материалом которого была статья «Состояние еврейской веры», в которой тридцать восемь ведущих раввинов и теологов отвечали на ряд вопросов о вере. Подобного не было среди британского еврейства. Так что я забронировал авиабилет и билет на междугородний автобус и, как Саймон и Гарфанкель, считавшие проезжающие машины на шоссе, отправился на поиски Америки<sup>1</sup>. Я встретил немало выдающихся

<sup>1</sup> Имеется в виду песня «Америка» американского фолк-рок-дуэта Пола Саймона и Арта Гарфанкеля. — *Примеч. пер.*

умов, но в наших беседах постоянно всплывало два имени: раввин Йосеф Соловейчик из Университета Ешивы и Любавичский Ребе Менахем-Мендл Шнеерсон. Раввин Соловейчик был видным еврейским интеллектуалом своего времени, титаном мысли, соединившим в своем понимании человеческого бытия, как это мало кому удавалось, талмудическую мудрость с философской глубиной и гениальную экзегезу с пронизательностью поэта.

Любавичский Ребе тем временем уже признавался всеми уникальным лидером еврейской общины. Он сделал нечто необычное: он направил группу хасидов в студенческие кампусы и в небольшие общины, где никогда раньше не встречали ортодоксальных евреев. Сегодня, полвека спустя, уже трудно представить себе, что в те времена почти никто не занимался еврейским миссионерством. Он был истинным пионером, редчайшим феноменом для ультратрадиционалистского сегмента еврейства, славящегося своей отгороженностью от остального еврейского мира. Но с кем бы я ни встречался, все говорили о нем с благоговением.

И я твердо вознамерился увидеться с обоими. Рассказ о моей встрече с раввином Соловейчиком не имеет отношения к предмету этой книги. А вот встреча с Любавичским Ребе прямо касается темы лидерства, причем неожиданным образом. В дерзком порыве я отправился в его бруклинскую штаб-квартиру по адресу Истерн-Паркуэй, 770, попросив первого попавшегося на улице хасида организовать мне встречу с ним. Тот расхохотался: «Ты хоть понимаешь, сколько тысяч людей мечтают о встрече с Ребе?» — спросил он и посоветовал забыть об этой затее. Не смутившись, я сообщил ему, что в ближайшие несколько недель собираюсь поехать по Соединенным Штатам и Канаде и на это время планирую остановиться у своей тетушки в Лос-Анджелесе, так что, если возникнет возможность такой встречи, со мной можно связаться. И я дал ему тетин телефон.

К моему изумлению, спустя месяц, одним воскресным вечером, зазвонил телефон. Мне сообщили, что Ребе готов встретиться со мной на пару минут вечером следующего четверга. Я собрал вещи, попрощался с тетушкой и отправился автобусом из Лос-Анджелеса в Нью-Йорк — замечу, подобный способ путешествия я бы не рекомендовал никому, кто собирается проехать Штаты от побережья

до побережья. Однако в четверг я встретился с Ребе. Эта встреча перевернула всю мою жизнь.

Он оказался совсем не таким, каким я его себе представлял. Не харизматичным, не подавляющим собеседника красноречием и интеллектом. Напротив, он держался настолько неприметно, что, казалось, в комнате находился лишь один человек — я. И это было удивительно. Много позже я узнал, что эта неприметность — один из фундаментальных принципов еврейского мистицизма — *битуль ѓа-йеш*: самоотрицание, убежденность в том, что лучше быть открытым другому — Богу, а также — человеку.

Еще более удивительным было то, что произошло в середине нашей беседы. Ответив смиренно на все мои вопросы, он вдруг поменялся со мной ролями и сам стал задавать мне вопросы. Сколько студентов-евреев в Кембриджском университете? Многие ли из них следуют традициям еврейской общины? Многие ли посещают синагогу? И, услышав мои ответы (а в то время лишь около десяти процентов студентов-евреев сколько-нибудь активно придерживались норм еврейской жизни), он спросил, что лично я делаю для изменения этой ситуации.

Такой постановки вопроса я никак не ожидал. У меня не было ни малейшего намерения примерять на себя роль лидера. И я завел лицемерную речь, объясняя ему, почему это не имеет ко мне никакого отношения. «В ситуации, в которой я нахожусь...» — начал я. Но Ребе не дал мне закончить фразу. «Ты не находишься в ситуации! — возразил он. — Ты сам ставишь себя в ситуацию. И если ты ставишь себя в одну ситуацию, то вполне можешь поставить себя и в другую». Очень скоро мне стало ясно, чего он добивался. Он заставил меня осознать проблему, побуждая к действию. Что-то и впрямь было не так с жизнью еврейских студентов в Кембридже, и он побуждал меня вмешаться в нее, сделать нечто, чтобы изменить сложившееся положение дел.

То, что произошло в последующие несколько десятилетий, — отдельная тема. Достаточно сказать, что та встреча дала старт долгому пути, и в результате молодой человек, готовивший себя к карьере юриста, экономиста или ученого, вместо этого стал раввином, затем — учителем раввинов, и наконец — главным раввином. Оглядываясь назад, могу сказать: люди неверно оценивали Ребе. Они ви-

дели в нем человека, имевшего тысячи последователей. Это правда, но то было наименее интересное в нем. Я осознал благодаря ему, что у любого хорошего лидера есть последователи. Но великий лидер только тот, кто создает лидеров. Именно этим и занимался Ребе.

И как бы в знак запоздалой благодарности ему я написал эту книгу. Одна из важнейших задач, которую лидер ставит перед собой, — вдохновлять других быть лидерами. Вот что, как я надеюсь, эти очерки могут хотя бы в малой мере сделать для вас. У нас у всех есть миссия укреплять устои еврейской жизни, и масштаб нашей деятельности не имеет никакого значения. Если мы внесем позитивное изменение в жизнь даже одного человека, то и это хорошо. Одна жизнь, говорят мудрецы, подобна мирозданию. Поэтому если ты меняешь чью-то жизнь, то начинаешь менять весь мир единственным возможным способом: человек за человеком, день за днем, шаг за шагом.

Предложить помощь нуждающемуся, приютить одинокого или ободрить тех, кому трудно, — значит выполнить заповедь, сделать святое дело. Это то же самое, что делает Бог — Он «поднимает падших, исцеляет больных и освобождает тех, кто в оковах». Мы способны исцелять некоторые раны нашего мира. Мы можем сделать что-то, и нас никогда не должно обескураживать то, что мы не способны сделать всё. Так об этом говорит рабби Тарфон: «Ты не обязан решить задачу, но не можешь совершенно от нее отказаться».

У каждого из нас есть призвание стать лидерами. Но у нас есть также и призвание быть последователями. В иудаизме эти две роли не исключают одна другую, как во многих культурах. Они являются частями одного и того же процесса. Лидеры и их последователи сидят за одним столом, решают одни и те же задачи, задают один и тот же вопрос: «Как нам помочь друг другу?» Лидер ставит задачи своим последователям. Но и последователи ставят задачи своему лидеру. Мудрец Талмуда однажды сказал: «Многому я научился у своих учителей, еще большему — у своих коллег, но более всего — у своих учеников». Все мы — члены одной команды, и только как единая команда мы способны изменить мир.

Возможно, самый глубокий и самый неожиданный урок, усвоенный мною в течение этих двадцати двух лет, — в том, что лидерство не сводится к твоим собственным свершениям. Главное — кем ста-

новишься ты благодаря лидерству. Лидерство вынуждает тебя наращивать мускулы, о существовании которых ты и не подозревал. Оно меняет тебя. Оно наделяет тебя силой, мужеством и волей рисковать. Оно прививает тебе эмпатию и способность видеть добро в других людях. Моше начал свой путь как лидер, неспособный говорить с народом; но в конце пути он был одним из наиболее красноречивых пророков, каких знал мир. Лидерство заставляет тебя расти.

Еврейский народ сегодня нуждается в лидерах — людях, не боящихся отвечать на вызовы современности и созидать день завтрашний, вместо того чтобы, как это часто бывает, участвовать во вчерашних битвах. На заре времен, как сказали раввины, Бог показал Адаму каждое поколение и его первопроходцев, иначе говоря, каждое поколение и его лидеров. Это означает, что нет двух одинаковых поколений. Мир изменяется, и лидеры помогают нам адаптироваться к новому, не разрушая веры в старое. Надеюсь, что эти очерки сподвигнут вас взять на себя пусть малую, но ответственность лидера, чего раньше вы не осмеливались делать.

Счастье — это жизнь, прожитая активно. Оно приходит не к тем, кто жалуется, но к тем, кто действует. В величайший момент своей истории, когда евреи встретили Господа на вершине горы и стали Его народом, они произнесли одно слово, и это слово было *наасе*, «сделаем»<sup>1</sup>. Иудаизм — религия действия, и то, что мы делаем сообща, куда значительнее, чем то, что мы можем сделать поодиночке. Евреи имели дерзость уверовать, что вместе и с помощью Господа могут изменить мир. Большая дерзость сделала наш народ великим. И иного пути не существует.

Я глубоко благодарен за идеи, нашедшие отражение в этой книге, всем тем людям, с которыми я тесно общался в бытность главным раввином. Первый директор моей канцелярии лорд Джонатан Кестенбаум сформулировал вопросы, разобранные затем на учебных занятиях, из которых и выросла эта книга. Его преемница Сайма Вайнберг открыла для меня личностные аспекты лидерства и значение эмпатии. Джоанна Бенаррох и Дэн Сейкер помогли мне

<sup>1</sup> «Моше пришел к народу и пересказал все слова Господа и все законы. Весь народ, как один, ответил так: “Все, что сказал Господь, исполним!”» (*Шмот*, 24:3).

продумать способы изложения этих идей для нового поколения. Для меня было честью работать с каждым из них.

Было честью и служение на благо евреев Великобритании и стран Содружества. Мои коллеги в раввинском суде и раввинате Лондона были мне добрыми друзьями, и это было благословение — оказаться в гуще еврейской жизни Великобритании и в течение долгих лет духовно расти вместе с ними.

Президенты и почетные сотрудники Объединенной синагоги были для меня неизменно верными друзьями, о каких только может мечтать лидер. Британская еврейская община была и остается благословенной за то время, энергию и преданность, которые ее члены посвящают ей. Наша община — объединение лидеров, деятелей и щедрых дарителей, значимость которых важнее, чем ее численность, и я был счастлив ощущать себя причастным к ней.

Я также благодарю моего издателя Мэттью Миллера, редактора Джилу Файн и всю команду «Маггид букс» за их энтузиазм и профессионализм, выходящий за рамки служебных обязанностей. Я глубоко признателен профессору Рональду Хейфецу не только за его чудесное предисловие к этой книге, но за все те мудрые мысли о лидерстве, его проблемах и возможностях, которыми он на протяжении многих лет делился со мной. Для меня это огромная честь — называть его и его супругу Кэтрин своими друзьями.

И я, как всегда, оставляю самые теплые слова благодарности моей жене Элейн. Многие годы она была моим компасом в жизни, и ее веселый нрав, ее способность твердо стоять на земле, ее мудрое спокойствие, простота и постоянство веры делали каждый день нашей совместной жизни благословенным. Я благодарю Господа за дар ее любви, и если я достиг чего-то как лидер, то заслуга в этом принадлежит ей.

*Джонатан Сакс*  
Лондон  
Ияр 5775