

РОБЕРТ Л. ДИЛЕНШНАЙДЕР

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ FORTUNE 500

КАК МЫ ПРИНИМАЕМ РЕШЕНИЯ



ПРЕДИСЛОВИЕ
СТИВА ФОРБСА

ПОСЛЕСЛОВИЕ
КЛАУСА ШВАБА

основателя и президента
Всемирного экономического форума

Top Business Awards

Роберт Диленшнайдер

Как мы принимаем решения

«ЭКСМО»

2019

УДК 159.9
ББК 88.3

Диленшнайдер Р. Л.

Как мы принимаем решения / Р. Л. Диленшнайдер — «Эксмо»,
2019 — (Top Business Awards)

ISBN 978-5-04-109597-0

Каждый день мы делаем выбор, который влияет на нашу жизнь. Как не бояться принимать решения, от которых зависит наше будущее? Бизнес-консультант Fortune 500 Роберт Л. Диленшнайдер познакомит вас со стратегиями успеха людей, повлиявших на мир: от Генри Форда и Маргарет Тэтчер до Пабло Пикассо и Мохаммеда Али. На их примере вы узнаете, как принимать взвешенные и эффективные решения, мыслить на опережение и сохранять спокойствие. Полученные навыки помогут улучшить вашу личную жизнь и карьеру. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 159.9
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-109597-0

© Диленшнайдер Р. Л., 2019
© Эксмо, 2019

Содержание

Предисловие	6
Автор: Стив Форбс	6
Введение	8
Часть первая. Война и мир	13
Глава 1. Гарри Трумэн	13
Глава 2. Пабло Пикассо	20
Глава 3. Эли Визель	27
Глава 4. Махатма Ганди, Даг Хаммаршёльд	34
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Роберт Л. Диленшнайдер

Как мы принимаем решения

DECISIONS.

Practical Advice from 23 Men and Women Who Shaped the World

Robert Dilenschneider

© Copyright © 2020 Robert L. Dilenschneider

© Перевод, Калинина А., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

* * *

Моей жене Джен, лучшему из принятых мной решений

Предисловие

Автор: Стив Форбс

Решения! Решения!

Ежедневно мы принимаем бесчисленное количество решений, большинство из них обычные, рутинные, но есть и те, что имеют важные последствия: подготовка презентации; поступление на работу или увольнение; составление бюджета; решение о крупном капиталовложении; запуск бизнеса; предложение жениться или отказ от такого предложения; выбор карьеры или нового направления вашей профессиональной деятельности; как лучше всего провести операцию, если вы врач; какие эксперименты проводить, если вы занимаетесь наукой или медициной; поставить ли свою физическую безопасность под угрозу ради правого дела, и так далее, и тому подобное.

Как лучше всего подойти к предстоящему важному решению? Это искусство, а не наука, как поясняет наша книга, которая будет полезна всем. Бывают моменты, когда вы не можете позволить себе такую роскошь, как время на размышления, и должны действовать, имея неполную информацию, в отсутствие очевидного выбора. Некоторые лидеры утверждают, что могут положиться на свою интуицию. Но, как демонстрирует Боб Диленшнайдер, эта «интуиция» сформирована всем накопленным прежде опытом и знаниями. Это не действия с чистого листа.

Принятие продуктивных решений требует дисциплины и возможности взвесить множество фактов, даже если они кажутся противоречивыми. Кроме того, необходимо быть восприимчивым к советам – только невежественные высокомерные люди думают, что всегда знают то, что нужно, – и не стесняться просить их, предоставляя возможность «активно участвовать» в принятии решения тем, кто их даёт, даже если вы согласны с советом только отчасти.

А как оценить последствия действия? Увы, часто это оказывается невозможно, как наглядно демонстрируют главы книги Диленшнайдера о Гутенберге и Лютере. И, конечно, бывают моменты, когда «решатель» (используем термин бывшего президента США Джорджа Буша) прекрасно знает о судьбоносности определённого порядка действий, самый известный пример – Цезарь, перешедший реку Рубикон, хотя он осознавал, что это спровоцирует гражданскую войну.

Когда дело доходит до принятия решений, кажется, нет конца многочисленным советам и руководствам для любой ситуации.

Особенно ценной эту книгу делает то, что Диленшнайдер, который провёл жизнь, консультируя частных лиц и организации по теме эффективной коммуникации и урегулирования кризисов, понимает, какова сила убедительно высказанного соображения. Заработанная им репутация легендарной предпоследней «палочки-выручалочки» при разработке стратегий подтверждает, что иначе совет будет лишь бесполезной абстракцией.

На примере широкого круга людей, большинство из которых – но не все – известны, он демонстрирует принятые ими важнейшие решения, которые различным образом повлияли на мир. Автор любезно приводит краткие биографические описания и, что особенно важно, описывает *условия*, в которых его герои были вынуждены действовать. Некоторые из них поистине душераздирающие, как, например, ситуация, в которой Эли Визель должен был решить, что делать с его отцом, когда нацистские охранники собирались форсированным маршем перевести их из одного лагеря смерти в другой. Другие послужили проявлением смелости при движении к прогрессу, несмотря на личные потери или серьёзные болезни, как в случае Марии Кюри.

Кому-то было крайне сложно преодолеть давление семьи. Волевым отец Мартина Лютера приказал сыну стать адвокатом и работать в семейном горнодобывающем бизнесе. Молодой Лютер чувствовал, что его призвание – стать священником. Не желая решать проблему напрямую, человек, который перевернул европейское и даже мировое мировоззрение и никогда не уклонялся от трудностей, просто укрылся в монастыре и сообщил отцу о том, что он сделал, только когда стал готов принять религиозные обеты!

Мы принимаем решения не в вакууме.

Мотивы? Одни – благородные, другие, казалось бы, примитивные. Гутенберг, например, хотел заработать денег. В те времена книги кропотливо создавались вручную, на это уходили месяцы. Ясно, что сформировался спрос на более доступные издания. Гутенберг намеревался воспользоваться им, но более тридцати лет у него ушло на эксперименты по изобретению печатного станка с подвижной литерой и изготовление наиболее подходящего вида бумаги. Ему не пришло в голову, что он изобрёл средство массовой коммуникации! Для него важнее оказалось то, что недобросовестный кредитор захватил его бизнес прямо перед тем, как Гутенберг собрался пожинать плоды своих долгих трудов. Для него было бы небольшим утешением узнать, что никто не вспомнит подлого ростовщика, в то время как напечатанные им Библии войдут в историю.

Окончив в свое время исторический факультет, на протяжении десятилетий занимаясь бизнесом и пристально наблюдая за множеством лидеров, Диленшнайдер получил уникальную возможность включить в свою книгу достоверные факты, которых порой не хватает традиционным работам, предлагающим практические советы. Примеры решений, принятых знаменитостями, оживляют выводы, которые он приводит в конце каждой главы.

Вот почему эта книга имеет такую ценность – вы можете «вблизи собственноручно» рассмотреть, как принимались решения во множестве ситуаций. Конечно, времена и обстоятельства постоянно меняются. Не существует двух абсолютно одинаковых отдельно взятых случаев. Но, безусловно, вы найдете главы, к которым вам захочется вернуться за вдохновением и помощью в зависимости от типа важного решения, которое вам предстоит принять. Как сказал Марк Твен, «история не повторяется, она рифмуется».

Введение

Эта книга призвана сделать вашу жизнь лучше.

Вы принимаете сотни решений – одни мелкие, другие значительные, но все они влияют на вашу жизнь. То, *как* вы принимаете эти решения, критически важно для вашего будущего.

Следующие страницы содержат краткие истории двадцати трёх человек (живших с 218 года до н. э. по сегодняшний день), которые приняли решения, изменившие мир.

Каждая глава предлагает практические размышления на тему того, как эти мужчины и женщины принимали решения. Вы можете использовать их рекомендации в своей повседневной жизни.

Вы слышали об этих людях. Я выбрал их, потому что:

а) вы их знаете;

б) они приняли решения, на которых мы с вами можем учиться.

Большинству из вас хорошо знакомы результаты, к которым привели решения, принятые этими личностями. Цель моей книги – акцентировать результаты и описать условия, в которых были предприняты эти действия. Тогда вы сможете использовать их уроки и идеи, чтобы сделать свою повседневную жизнь лучше и продуктивнее.

Кроме того, она может стать более приятной. Я заметил, что многим не нравится принимать решения. Люди боятся, зная, что им придётся столкнуться с принятием решений, и либо избегают их в принципе, либо проявляют нерешительность. Такое часто встречающееся поведение – путь в никуда.

Прочитав краткие биографические очерки, приведенные в этой книге, применяя на практике уроки, которые из них следуют, вы получите инструменты, необходимые для того, чтобы процесс принятия решений доставлял удовольствие. Если вам нравится что-то делать, вы хотите выполнить это хорошо. Вы стремитесь продолжать действовать эффективно и будете постоянно в этом совершенствоваться.

Если вы сможете принимать более качественные решения, ваша жизнь станет лучше. Именно по этой причине я написал книгу – чтобы предложить вам новые способы взглянуть на то, что и как вы решаете сделать.

Каждый человек, о котором в ней рассказывается, принимал своё решение в одиночестве. В конечном итоге вы всегда одни в момент принятия решения, касается ли оно работы, денежных трат или множества других решений, которые формируют вашу жизнь.

Многие решения, которые вы принимаете, просты и очевидны. Но некоторые изменяют вашу реальность. И принятие правильного решения будет иметь для вас огромное значение.

В осеннем лесу, на развилке дорог,
Стоял я, задумавшись, у поворота...¹

Роберт Фрост

Итак, как и герой Роберта Фроста, я стоял в своём собственном «осеннем лесу», когда начинал писать эту книгу о решениях. Что я должен сделать?

В своей жизни (и карьере) я видел, насколько важно уметь принимать верные, оптимальные и даже самые правильные решения. Я хотел поделиться знаниями, которые получил, и смелостью, которую приобрел на этом пути, чтобы помочь улучшить вашу жизнь и побудить других сделать то же самое.

¹ Перевод Г. Кружкова. – Прим. перев.

Цель проста. Но как должна излагать мой опыт эта книга, чтобы её достичь?

О принятии решений можно узнать многое – прежде всего, из искусства и литературы. (Какое решение, вы думаете, стремился принять Мыслитель Родена? А что насчёт таких известных нерешительных героев (помимо персонажа Фроста), как Гамлет и Бенджамин из «Выпускника»²?) Философия, психология, бизнес (деревья принятия решений), мировые религии (иезуитский метод проничательности), научные круги и популярная культура – все они предлагают ценные точки зрения. А при наличии сомнений всегда можно подбросить монетку или погадать на чайных листьях.

Я бывал в этом «осеннем лесу» раньше и написал множество книг на тему бизнеса, коммуникаций и карьеры, включая две, посвящённые принятию решений в непростых условиях. Все они отражали мой опыт и убеждения.

Но эта книга более личная.

Как и вы, я люблю историю и стараюсь извлекать из неё больше уроков. Я также вижу, что история повторяется в современных событиях, и понимаю: умение принимать верные решения важно как никогда.

И поскольку история многому может нас научить, ведь она создана другими людьми, я рассказываю о тех, чьи решения изменили мир. Эти люди были так же реальны и так же интересны, как и любой из нас, и их жизни и решения предлагают нам свои уроки.

Книга начинается с Гарри Трумэна, который во многом повлиял на создание того мира, в котором мы сегодня живём; этого человека я считаю воплощением личности, способной принимать решения. Трумэн был самообразованным, прямолинейным, скромным человеком, который никогда не ожидал попасть туда, где в итоге оказался, но был благодарен судьбе, когда это произошло. Тридцать третий американский президент принял в 1945 году впечатляющее, поразительно дерзкое решение, которое отражается на всём мире по сей день. Понимал ли Трумэн, как оно отзовется в XXI веке? Вероятно, нет.

Мы с вами, скорее всего, не представляем, какой будет наша жизнь и жизнь наших близких лет через двадцать. Тем не менее стоит как минимум постараться задуматься о том, что нас ожидает и как сегодняшняя деятельность отразится на будущем.

Эта книга заканчивается жизнеописанием Малалы Юсуфзай, молодой пакистанской мусульманки, которая смело указывает путь в будущее. В 2012 году Малале буквально угрожала смерть от Талибана из-за ее образа жизни: семья храбро поддержала ее решение поступить в местную школу. Получив образование в Оксфордском университете и став нобелевским лауреатом, Малала продолжает открыто поддерживать права детей – в том числе на образование. Её влияние на мир уже ощущается – что будет в будущем?

Как Гарри и Малала добились того, что они сделали? Чему мы можем поучиться у них и других дальновидных «принимателей решений», чьи истории я рассказываю в этой книге? Как использовать их подходы к критическим ситуациям в собственной жизни?

По мере прочтения вы познакомитесь с идеями и советами от Пабло Пикассо, Эли Визеля, Махатмы Ганди, Дага Хаммаршёльда, Маргарет Тэтчер, Жанны д'Арк, Иоганна Гутенберга, А. П. Джаннини, Генри Форда, Ховарда Джонсона, Александра Флеминга, Луи Пастера, Игнаца Земмельвейса, Марии Кюри, Рейчел Карсон, Ганнибала Барка, Юлия Цезаря, Джона Кеннеди, Авраама Линкольна, Мухаммеда Али и Мартина Лютера.

Что их уроки будут значить для вас?

Цель книги не в том, чтобы рассказать вам всё, что стоит знать об этих выдающихся мужчинах и женщинах. Мое исследование позволит вам их глазами увидеть, как они пришли к

² Американский фильм 1967 года, главный герой которого, Бенджамин, не мог принять решения ни о будущей карьере, ни о личной жизни. – Прим. перев.

принятию решений, повлиявших на судьбы мира, и определённым образом изменит ваш образ мыслей, что поможет при принятии важных для вас решений.

У каждого из нас, как у Цезаря, есть свой Рубикон, который нужно пересечь. У всех есть определённый набор решений, которые предстоит принять и которые при правильной реализации приведут к лучшей жизни и даже усовершенствуют мир.

Если вы последуете простым руководствам на основе историй реальных людей, принявших решения, изменившие мир, то грядущее станет для вас более позитивным и захватывающим.

Поверьте, это стоит затраченных усилий.

Как и вы, я целыми днями принимаю решения, зачастую не задумываясь – я просто их принимаю. Вы тоже, например, предпочли прочитать эту книгу вместо того, чтобы заняться чем-то другим.

Многие повседневные и рутинные решения не интересуют никого, кроме вас и вашего окружения. Когда встать, что надеть, съесть на завтрак и так далее. Но даже такие решения не принимаются наугад. К примеру, выбор одежды зависит от того, чем вы намереваетесь заняться в этот день.

Как правило, я работаю с клиентами моей фирмы по коммуникационному консультированию, которые – приняв ранее в тот же день свои собственные обыденные и рутинные решения – пытаются решать многогранные и насущные вопросы, имеющие важные личные, корпоративные, отраслевые, общественные и даже глобальные последствия. Эти клиенты немало вложили в принятие правильных решений, и мой профессиональный долг – помочь этому процессу пройти гладко. (А так происходит не всегда.)

Конечно, как и любой из нас, я принимал множество личных решений. Некоторые были невероятно значимы для меня в своё время, но позже их важность угасла, другие остаются основополагающими в моей жизни и жизни людей, которых я люблю. Мне нравится думать, что, повзрослев и накопив больше опыта, я стал лучше принимать решения.

На своём пути я познал очарование процессом принятия решений, процессом выяснения, что нужно сделать – зачастую посреди хаоса, смятения или как минимум среди конкурирующих точек зрения. Я уверен, что вы тоже об этом думаете, особенно если у принимаемого вами решения могут быть негативные последствия.

Написание этой книги усилило мои способности в принятии решений. Рассмотрение жизни людей с таких давних пор, как века до нашей эры и по сегодняшний день, навело меня на соображения, которых прежде не было. Излагая истории моих героев, я постарался превратить свои соображения в идеи и конкретные предложения, которые принесут пользу вам.

Я надеюсь, что моя книга вдохновит вас. В более практическом смысле она поможет вам достичь нового, более высокого уровня в принятии решений.

За время, необходимое для прочтения всего нескольких предложений в этой книге, вы получите чёткое представление о том, как принимать решения, способные формировать будущие минуты, дни, недели и годы.

* * *

В книге рассматриваются:

- Гарри Трумэн и его решение использовать атомную бомбу.
– После того как вы что-то сделали, не оглядывайтесь назад, но – для наилучшего результата – продолжайте.
- Пабло Пикассо и его решение создать главный антивоенный шедевр, «Гернику».

– Всегда шагайте вперёд и своим талантом старайтесь обратить внимание на то, что считаете правильным.

- Эли Визель и его решение посвятить свою жизнь поддержанию памяти о факте Холокоста.

- Помните о решениях, которые вам предстоит принять.

- Махатма Ганди/Даг Хаммаршёльд и их решения добиваться мира во всем мире.

- Постоянно продвигайте ненасильственное поведение, которое другие признают и оценят, потому что оно правильно.

- Маргарет Тэтчер и её решение воевать за Фолкленды.

- Придерживайтесь своей цели независимо от стоящих препятствий и проблем.

- Жанна д'Арк и её решение подчиниться божественным голосам.

- Не бойтесь мечтать и позвольте своему воображению руководить вашими действиями.

- Иоганн Гутенберг и решения по использованию его нового изобретения: подвижной литеры и печатного станка.

- Ясно понимайте свои цели.

- А. П. Джаннини и его решение сосредоточиться на банковском бизнесе.

- Помните свое детство и ценности, которые вы тогда усвоили, и применяйте их ко всему, что делаете.

- Генри Форд и его решение платить своим работникам прожиточный минимум.

- Убедитесь, что прислушиваетесь к тем, кто вас поддерживает, и заботьтесь о них.

- Ховард Джонсон и его решение открыть франшизу своих ресторанов.

- Проводите собственные исследования и всегда будьте в курсе внешних условий, в которых вы действуете.

- Александр Флеминг, Луи Пастер, Игнац Земмельвейс и их решения развивать медицину и спасать жизни.

- Мыслите нестандартно. Включайте других в свою работу.

- Мария Кюри и её решение не пасовать, столкнувшись с личной трагедией.

- Не стесняйтесь учиться у других, но всегда доверяйте тем, чьи идеи оригинальны. Если возможно, не принимайте важных решений под давлением или сразу после негативных событий в вашей жизни.

- Рейчел Карсон и её решение написать «Безмолвную весну»³ и разоблачить вред ДДТ.

- Не сдавайтесь. С какими бы препятствиями вы ни столкнулись, решительно добивайтесь своих целей.

- Ганнибал Барка, Юлий Цезарь, Джон Кеннеди и их решения буквально пересечь физические границы.

- Всегда помните о чёткой цели и направляйте все силы на её достижение.

- Авраам Линкольн и его решение издать Прокламацию об освобождении рабов⁴.

- Помните о ценности терпения.

- Мухаммед Али и его решение сменить имя и не служить в армии.

- Развивайте свою совесть.

- Мартин Лютер и его решение противостоять католической церкви.

- Слушайте свою совесть и делайте то, что вам кажется правильным. Не бойтесь неизвестности, будьте готовы встретиться с ней.

- Малала Юсуфзай и её решение пойти против Талибана.

³ Книга *Рейчел Карсон* о последствиях загрязнения окружающей среды пестицидами, особенно ДДТ. – *Прим. ред.*

⁴ Документ, подписанный и объявивший негров, проживавших на территориях, находившихся в состоянии мятежа против США, «отныне и навечно» свободными. Документ дал толчок принятию XIII поправки (1865) к американской конституции, которая полностью отменила рабство в Соединённых Штатах.

– Учиться у своего прошлого – ключ к будущему. Никогда не переставайте учиться. Не стесняйтесь высказываться по темам и вопросам, связанным с общественным благом.

Джорджу Бушу принадлежит известная фраза: «Я – решатель». В итоге все сводится лично к каждому из нас, и эта книга должна помочь нам подняться на новый, более высокий уровень принятия решений.

Часть первая. Война и мир

Глава 1. Гарри Трумэн

*Это мое решение.
Гарри Трумэн*

Спустя годы атомные бомбёжки Хиросимы и Нагасаки, произошедшие в августе 1945 года, остаются значимыми событиями на хронологической прямой. Это был поворотный момент в истории, обозначивший, что жизнь на Земле никогда не будет прежней.

Также резко выделяется кажущаяся одинокой фигура человека, «принявшего решение» сделать шаг, который успешно завершил побоище Второй мировой войны и повлек за собой побоище нового типа. Бомба мгновенно обрушила на людей шквал чудовищных смертей, увечий и разрушений.

С 1945 года вечный призрак тотальной антропогенной катастрофы преследует мир и, возможно, является наиболее характерной чертой современной жизни.

Мы знаем, что за решением сбросить бомбу стоял Гарри С. Трумэн. В это предложение почти просится слово «скрывался» вместо «стоял за» – кому захочется запятнать память о себе такого рода решением? Не лучше ли стать невидимым или хотя бы анонимным? Однако, говоря сегодняшним языком, это решение принадлежало Трумэну. Он его принял, признал и никогда не оглядывался назад.

И это высказывание, будучи, судя по всему, правдивым, заставляет нас задаться вопросом: как он это сделал? Как он смог на такое решиться?

Именно из-за этого решения наша книга начинается с истории Трумэна. Из-за того, что он был президентом, Америка получила мировое влияние, которое продолжает ощущаться и сегодня. Он оставил нам модель того, каким образом страна должна сохранять лидерство, необходимое в нынешнюю эпоху неопределённости. Я надеюсь, некоторые размышления, изложенные в этой главе, повлияют на мысли выдающихся политических деятелей, и я готов поделиться содержанием книги с руководителями всех стран мира.

Атомные бомбы были сброшены 6 и 9 августа 1945 года.

Всего четырьмя месяцами ранее, 12 апреля, умер президент Рузвельт, и вице-президент Трумэн принял присягу, чтобы занять его пост. Рузвельт только начал свой беспрецедентный четвёртый срок, когда назначил нового вице-президента (в его предыдущие двенадцать лет эту должность занимали два других человека). Свидетельства подтверждают, что Рузвельт был едва знаком с Трумэном; по сути, толком его не знал, лишь встретил однажды во время кампании 1944 года и дважды после того, как они были приведены к присяге. Не лучший ход для лидера военного времени, знавшего, что его смерть близка, и слишком заметно изнемогавшего под бременем своего положения.

История пытается сказать нам, что Трумэн узнал о существовании атомной бомбы только спустя две недели после приведения к присяге; возможно, ему об этом говорили, но лишь вскользь. (Казалось, Трумэн противоречил себе в этом вопросе.) В любом случае скудные четыре месяца, что он провел на посту президента, были единственным промежутком времени – трудно назвать его достаточным, – чтобы обдумать ситуацию.

Друг как-то сказал мне, что самые важные решения принимаются в первые 10 секунд осознания необходимости их принять. Я не смог найти сам и, честно говоря, не спросил, какой

источник подтверждает этот факт. Но я быстро понял, что мой знакомый не имел в виду, что подобные решения поверхностны – они были продуктом подготовки длиною в жизнь.

Трумэн обладал этой жизненной подготовкой, и многие факторы работали как в его пользу, так и против него. Он был тем, кого я бы назвал «способным человеком»⁵, сложным человеком. У каждого читателя есть жизненная подготовка, в чем-то хорошая, в чем-то незначительная. Рассмотрим следующие факты о Трумэне.

- Умный, но не имевший хорошего образования, он знал, как принимать новую информацию и как учиться.
- Он любил чтение и музыку, а также был бойцом.
- В детстве его поощряли быть «маменькиным сынком», этому статусу способствовали стеснительность и плохое зрение.
- В расцвете лет он был бойким, здоровым, атлетично сложенным и хорошо одевался.
- В достаточно взрослом возрасте (ему было тридцать пять, когда он женился на Бесс, которую впервые встретил, когда ему исполнилось восемь лет, а ей пять) он создал крепкую семью и вел стабильную, непритязательную личную жизнь.
- Он был человеком привычек (которые в те времена в Белом доме включали рюмку бурбона после утренней зарядки и обтирание перед завтраком).
- После трудного детства (бедность и рухнувшие мечты) он познал себя и ему было вполне комфортно в собственной шкуре.
- Человек глубоко, но не демонстративно верующий, он был высоко морален в любых ситуациях, публичных и частных.
- Он был откровенным и прямолинейным, открыто говорил то, что имел в виду, и имел в виду то, что говорил.
- Его работа, а затем политическая жизнь в Миссури (он перебивался случайными заработками, был фермером, солдатом и судьёй) и в Вашингтоне, округ Колумбия (десять лет в качестве сенатора), сформировали многолетний опыт анализа противоречивых вариантов действий с целью выбрать единственно верный.
- Он был популярным и общительным, имел как множество «приятелей», так и близких друзей. Не все эти люди обладали безупречной репутацией, но каким-то образом их «грязь» к нему не прилипала.

Я говорю всё это (и мог бы добавить ещё), чтобы показать, что Трумэн не был святым и не всё давалось ему легко. На самом деле обстоятельства, которые ему довелось пережить в юности, могли бы погубить будущее многих, и, став взрослым, он выигрывал далеко не каждую битву. Но я думаю, его опыт оказался исключительно полезным, когда дело дошло до принятия решения, ключевого для его жизни и жизней миллионов других людей.

Взгляните на перечисленные здесь моменты. Какие из них относятся и к вам? Что бы вы могли добавить?

По мнению многих, включая самого Трумэна, он был хорош в принятии решений. И он разработал целую философию, включавшую учёт всей доступной информации и поиск подходящих советов.

Это уточнение насчёт философии настолько важно, что я обращусь к тому, что написал Трумэн на данную тему в книге «Это мое решение»: «*Фишка дальше не идёт*»⁶. Он подразу-

⁵ «man of parts». – Прим. перев.

⁶ «Фишка дальше не идёт» (англ. The buck stops here) – в покере «фишка» (англ. buck) передаётся по кругу и помещается

мевал прежде всего президентские решения, но проверьте, актуален ли его совет для вас. Мне он всегда казался подходящим.

Способность принимать решения будто бы говорит сама за себя, но в действительности с ней всё не так просто. Во-первых, президент должен собрать всю доступную информацию о том, что лучше для большинства людей в стране, а это требует и принципиальности, и самообразования. Ему предстоит решить, что правильно, в соответствии с принципами, на которых он рос и учился, ему необходимо выслушать большое количество самых разных людей и понять, как решение, которое он собирается принять, отразится на них. И, когда он определится с правильным решением, важно не отклоняться от него ни под каким предлогом. Он должен двигаться своим курсом, не реагируя на давление тех, кто считает его решение неверным. Если оно и впрямь ошибочно, ему необходимо добыть ещё больше информации и принять другое решение, сохраняя возможность изменить СВОЁ мнение и начать сначала.

Если оглянуться на 1945 год с высоты прошедших семидесяти пяти лет, иногда кажется, что решение Трумэна использовать бомбу и таким образом закончить Вторую мировую войну принималось внезапно. В действительности для него было много предпосылок.

Технология производства бомбы разрабатывалась на протяжении многих лет союзниками и американцами с целью ее применения в военное, а не в мирное время, например, для получения электроэнергии. Ситуация на тихоокеанском театре военных действий, и без того ужасная, быстро ухудшалась – и все варианты закончились. Коллегам Трумэна – лидерам других стран – было практически очевидно, что страшное оружие предстоит пустить в ход. В некотором смысле это был уже свершившийся факт.

Но так как бомба, по общему мнению, принадлежала США, на пусковой кнопке был палец только одного человека – американского президента. Только у Трумэна были «ядерные коды».

Когда пришло время принять решение об использовании атомной бомбы, Трумэн располагал большим количеством ресурсов. Среди них его философия, его характер, когорта советников, реальность.

Но всё же...

Я не могу не думать о том, каким одиноким и испуганным, должно быть, чувствовал себя Трумэн в ту секунду. Полагаю, что нам с вами это знакомо, хотя, разумеется, не в той же мере. Все мы сталкиваемся со значимыми решениями в своей жизни. В определённый момент, неважно, какой поддержкой вы располагаете, вся ответственность ложится на вас и только на вас.

По мнению большинства, критической точкой для Трумэна была невозможность смириться с количеством человеческих жертв, в которое обошелся бы отказ от как можно более скорого окончания войны. Да, японцы отступали; их, вероятно, отделяли от поражения всего месяцы. Но, по оценкам военных советников Трумэна, продолжение преследования японцев от одного маленького тихоокеанского острова к другому и в конечном итоге к большим населённым островам позволяло врагу задавать темп и увлекало за ним союзников – это удвоило бы количество смертей и увечий, уже полученных за время всех военных действий. Жестокая математика, где за цифрами стоят человеческие жизни.

каждый раз перед игроком, которому подошла очередь сдавать карты. Если игрок не хочет сдавать карты, он передаёт фишку следующему. В переносном смысле фишка – атрибут человека, ответственного за принятие решений. Говоря, что она «дальше не идёт», президент давал понять, что окончательное решение принимает именно он.

Сразу же стало понятно, что последствия ядерной бомбардировки еще более чудовищны, чем предполагалось. Это вызвало общественное осуждение, которое сохраняется по сегодняшний день. Даже когда у большего количества стран появились ядерные возможности, которые не носят исключительно военный характер, факт остаётся фактом – лишь очень немногие страны способны использовать весь разрушительный потенциал «этой» бомбы. Двумя такими государствами, как мы знаем, являются Соединённые Штаты и Северная Корея.

До сих пор я подчёркивал в своей книге, что Трумэн должен был взять и взял на себя всю ответственность за решение по атомной бомбе. Но он работал не в вакууме. У него была группа советников, как неформальных, так и официальных. У нас с вами есть точно такой же инструмент.

Многие с удовольствием советовали Трумэну, что ему делать. Он курил сигары и часто допоздна играл в карты с этими консультантами. Некоторые из них были его близкими друзьями со времен юности или с периода работы в Сенате – история их отношений была долгой. У всех нас есть в жизни такие люди.

Кстати, неформальные группы советчиков, подобные той, что была у Трумэна, называют «кухонным кабинетом» (англ. «kitchen cabinet»). Сейчас это разговорное выражение широко известно, но впервые оно было использовано для нападок на «группу давления» (англ. «ginger group») президента Эндрю Джексона – ещё одно отличное выражение. В итоге скандала 1831 года, известного как «дело Итон, или дело о нижних юбках», Джексон очистил официальный Кабинет, тогда называвшийся «гостиным кабинетом» (англ. «parlor cabinet»). Информацию об этом, как часто говорил Кейси Стенгел, «вы можете поискать». Некоторые вещи не меняются.

А что насчёт Бесс, жены Трумэна, которую он называл своей ближайшей политической советницей, «боссом»? По сути, ей ничего не было известно о бомбе и она была «очень рассержена» и «глубоко обеспокоена», как и большая часть мира, когда услышала о её использовании. Опять же весьма узнаваемо.

Дав присягу 12 апреля 1945 года, Трумэн унаследовал членов Кабинета из администрации Рузвельта и генералов, которые вели войну, – я бы назвал их «официальными» советниками. Сохранились и его доверенные коллеги по работе в Сенате, и коллеги на мировой арене, лидеры стран-союзниц, Черчилль и Сталин. Большинство генералов – в их числе Джордж Паттон, Дуглас Макартур и другие – охотно делились своими мнениями. Если подумать, у нас с вами тоже есть множество таких «официальных» советников. Тем не менее нам следует быть осторожными. Трумэн оценивал интересы, намерения и мотивацию своих «советников». Их рекомендации не всегда давались с лучшими намерениями. Нам тоже стоит это учитывать.

В его новой роли Трумэну понадобилось некоторое время, чтобы установить искреннее личное и политическое доверие, но, судя по всему, он понимал, что окружающие знали больше его. Он не собирался подрывать процесс, в который оказался внезапно вовлечен. И, безусловно, он остро осознавал необходимость национальной стабильности в период тяжелой войны; в статье *The New York Times*, объявлявшей о смерти Рузвельта, отмечалось, что «мистер Трумэн сразу же дал знать, что Кабинет мистера Рузвельта по его просьбе остаётся на службе». (Только в 1946 году он впервые сделал самостоятельное назначение в Кабинет.)

Президентство, политика – и бизнес, связанный с карьерой, – это сферы жизни, где можно однажды встретить кого-то, обменяться с ним рукопожатием, пообщаться через переводчика, если это необходимо, а затем называть «мой очень хороший друг».

Как легкомысленно!

Напомню, что я уже говорил об одиночестве Трумэна. Думаю, ему во многом приходилось полагаться на собственный здравый смысл, который был врождённым и хорошо отточенным.

Важно учитывать, что Трумэн был вице-президентом пять месяцев. Он был президентом едва ли четыре месяца, когда принял решение о сбросе бомбы. Неизвестно, чтобы он присутствовал на каком-либо совещании с участием Рузвельта, Сталина и Черчилля, и была лишь одна личная встреча между Трумэном, Сталиным и Черчиллем. Вероятно, эти мировые военные лидеры могли использовать секретные телеграммы и телефонные звонки, но эпоха моментальной коммуникации, которую мы сегодня принимаем как должное, ещё даже не мелькала на горизонте.

Похоже, что Трумэн был очень скрытным по отношению к Сталину. Не было секретом, что США стремительно разрабатывали пригодную для использования атомную бомбу. Но Трумэн не признавался в этом Сталину прямо, и тот, очевидно, решил, что американцы делают все необходимое для борьбы с Японией.

Черчилль без обиняков говорил об использовании атомной бомбы. Упомянув встречу военных лидеров 4 июля, он позже написал:

Принципиальное согласие англичан использовать это оружие было дано... Окончательное решение теперь должен был принять президент Трумэн, в руках которого находилось это оружие. Но я ни минуты не сомневался, каким будет это решение, и с тех пор я никогда не сомневался, что он был прав... Между нами было единодушное, автоматическое, безусловное согласие, и я также никогда не слышал ни малейшего предположения, что нам следовало бы поступить иначе⁷.

Эта первая встреча Черчилля с Трумэном также могла быть их последним официальным общением. Консервативная партия проиграла всеобщие выборы 5 июля, и Черчилль, таким образом, больше не был премьер-министром. (Всё это несмотря на тот всегда казавшийся мне очень интересным факт, что Германия капитулировала 7 мая – успех, на который Черчилль мог справедливо претендовать. Но решающими, разумеется, были другие факторы.)

Что касается Трумэна, он не оглядывался назад: «Всю свою жизнь, когда мне приходилось принимать решение, я принимал его и забывал о нем... Это всё, что можно сделать».

За семь лет своей деятельности в качестве президента Трумэн провёл Соединённые Штаты через множество других поворотных моментов. Капитуляция Германии. Потсдам. Капитуляция Японии. Доктрина Трумэна. План Маршалла. Холодная война. Коммунизм. Движение за гражданские права, включая десегрегацию в вооружённых силах. Закон о национальной безопасности. Создание государства Израиль. Блокада Западного Берлина. Справедливый курс. Корея. Макартур. (И многое другое!)

Вот главные уроки, которые я извлек из процесса принятия решений Трумэном.

1. Необходимо иметь собственный «кодекс», созданный на основе своего жизненного опыта, образования, совести и остальных составных элементов характера. Часто это называют «моральным компасом».

2. Быть смелым в принятии крупных решений непросто, и вы будете получать много «советов». Следуйте своим убеждениям. Будьте смелыми.

3. Пытайтесь узнать максимум фактов. Старайтесь не тыкать пальцем в небо.

⁷ Цит. по: Черчилль У. Вторая мировая война. Избранные страницы. М.: Панорама, 1998.

4. Обзаведитесь группой доверенных советников, которые уже рядом, – семья, друзья, коллеги – и не бойтесь выходить за пределы этого близкого круга, при необходимости привлекая экспертов. Консультируйтесь с этими людьми! Всегда оценивайте их мотивацию, а затем сравните их совет с собственными суждениями.

5. Принимайте решение тогда, когда оно должно быть принято. Жизнь движется намного быстрее, и в ней всё намного более взаимосвязано, чем в 1945 году. Эти факторы могут давить на нас, заставляя следовать чьему-то чужому плану. Не проявляйте нетерпения и не спешите с решением, но и не мешкайте. *Carpe diem*⁸ в лучшем смысле этого афоризма – двигайтесь, когда нужно двигаться.

6. Когда вы принимаете решение, принимайте его. Отбросьте нерешительность. Придерживайтесь решения. Направьте все необходимые ресурсы на то, чтобы добиться успеха. Не сомневайтесь.

7. Всегда делайте вывод: что значило ваше решение? Нужно ли сделать что-то ещё?

Я считаю, что из ситуации Трумэна в 1945 году можно извлечь очень много уроков. Несмотря на то что вы можете чувствовать себя одиноко, принимая решение, вы наверняка не одни. В действительности как вы апеллируете к другим, когда принимаете решение? И если брать шире, что вы делаете, когда кто-то обращается к вам?

По поводу других я бы сказал: вовлекайте их – но не полагайтесь на них. (Исключение – члены семьи. Я скажу об этом отдельно.) Итак:

1. Думайте о людях, которые уже послужили вам хорошими советчиками, и об уровне близости между вами. Верно оценивайте отношения с ними.

2. Обращайтесь к экспертам, чётко формулируя вопросы. Если вы не знаете конкретного эксперта, постарайтесь найти посредника, который бы вас представил, – или напишите специалисту письмо, представившись. Лично я ответил бы на такое письмо.

3. Получите информацию о квалификации тех, кто дает вам советы, а также что они «ставят на кон» – как ситуация изменится для них, если вы решите так или иначе.

4. Сравните то, что говорят одни, с тем, что говорят другие, а затем с вашим собственным мнением.

5. Не принимайте и не делайте вид, что принимаете их совет, просто чтобы угодить им.

6. Исследуйте и читайте как можно больше о вопросах, которыми вы занимаетесь.

Если ситуация обратная и кто-то обращается к вам за помощью в принятии решения:

1. Попытайтесь помочь человеку понять, что он или она действительно хочет, глубоко внутри. Это называется «проницательность» – умение добраться до сути вопроса.

2. Имейте чёткое представление о своей способности решить вопрос и о собственной предвзятости – что вы получите для себя в случае разных решений.

3. Активно слушайте, не прокручивайте свой собственный сценарий в голове, не предвосхищайте решение.

4. Дайте решающему решить. Тот факт, что ваше мнение спросили, не значит, что вы ответственны за решение. Уважайте границы между вами.

Концепции «ответственности» и «границ» связаны с очень деликатной сферой решений, которые принимаются супругами или партнёрами, а также в семье, включая детей. Здесь я буду осторожен.

Как бы я ни уважал Трумэна, широко известно, что в решающий момент он проигнорировал желания Бесс, когда впервые решил заниматься местной политикой. Это беспокоит

⁸ Лат. «Лови момент». – Прим. перев.

меня, как и реакция его жены. Активно не рекомендуя соглашаться на эту деятельность, она продолжала возмущаться политикой до и в течение лет, проведённых Трумэном в Белом доме. Их дочь кратко резюмировала затруднительное положение таким образом: «Бесс никогда не боялась пытаться влиять на решения Гарри Трумэна. Но она никогда не пыталась контролировать его». Я бы добавил: грань между «влиянием» и «контролем» очень тонкая!

Не будучи брачным консультантом или семейным терапевтом, я предлагаю вам обдумать вот что:

1. Если у вас есть супруг, партнёр или взрослый ребёнок и вы стоите перед важным решением, привлечите этих людей к обсуждениям. Если вы не принимаете их совет, объясните почему. Так вы проявите уважение.

2. Безусловно, есть решения, касающиеся ваших детей, которые вы как родитель просто принимаете. Без обсуждений! Но помните, что вы также ответственны за обучение, направление, оказание помощи, консультирование, когда речь идёт об их собственных решениях. Баланс между этими действиями изменится, когда дети станут взрослыми. Я думаю, что этот комментарий относится к Трумэну, который известен как любящий отец и дедушка: «Я понял, что лучший способ давать советы своим детям – это узнать, чего они хотят, и посоветовать сделать это».

Завершим на светлой ноте. Было ли суждено Трумэну стать откровенным и в отличие от его родителей решительным? В конце концов, они назвали его Гарри, не Гарольд или Гаррисон, а этот инициал посередине – просто буква (без знаков препинания), не обозначавшая дополнительного имени. Он обозначал два имени – родители Гарри не могли решить, какого родственника, чьё имя начиналось с «С», почтить, так что они просто взяли букву.

Глава 2. Пабло Пикассо

Когда я был ребёнком, мать сказала мне: «Если ты станешь солдатом, то будешь генералом. Если ты станешь монахом, то в итоге будешь Папой». Вместо этого я стал художником и в итоге стал Пикассо.

Пабло Пикассо

Художник, решивший стать Пикассо, создал, согласно оценкам, более 20 000 произведений искусства (или, возможно, почти в пять раз больше этой цифры – в зависимости от источников) за свою примерно 90-летнюю карьеру. Он был сложным, трудным человеком, и его искусство было таким же – картины и рисунки, коллажи, скульптуры, графика, керамика, gobelены и ковры, даже его поэзия и сценический дизайн. Практически всё, что сделал Пикассо, изменило мир, поскольку он менял искусство. В центре внимания данной главы – его непреодолимое достижение, антивоенный шедевр «Герника», который он решил написать в мае 1937 года в порыве гнева.

Делегация испанских политиков и деятелей искусства навестила своего соотечественника Пабло Пикассо в его парижской студии в начале января 1937 года. 56-летний художник не жил в Испании с 1904 года и так никогда и не вернулся туда за свою очень долгую жизнь. Однако он сохранил испанское гражданство и, что более важно, яркую, глубокую испанскую самобытность. Именно на это рассчитывали члены делегации.

Визит состоялся на фоне ужасного конфликта, вспыхнувшего на родине художника. Испанская гражданская война – известная в Испании как «Война», будто никаких других войн не существовало, – началась в июле 1936 года. Повстанческие националистические силы под командованием генералиссимуса Франсиско Франко стремились свергнуть республиканское правительство, сформированное в 1931 году после серьёзного внутреннего конфликта, последовавшего за Великой Войной, Первой мировой войной (в которой Испания официально сохраняла нейтралитет).

На момент политического визита к Пикассо обе стороны конфликта пережили кровавые победы и поражения. С одной стороны, казалось, Мадрид находился в постоянной осаде националистов, которые не могли прорвать оборону столицы, расположенной в сердце Испании, республиканцами. С другой стороны, националисты одержали победу, разгромив ключевой город, Малагу (родной город Пикассо), в южной части страны. Следующим полем сражений должно было стать побережье Бискайского залива.

В то же время правительство согласилось принять участие в давно запланированном мероприятии высокого уровня и хотело получить помощь Пикассо. На май в Париже было назначено открытие Всемирной выставки 1937 года с целью продемонстрировать «искусство и технологии в современной жизни». Согласно ВВС, с точки зрения республиканцев, Испания могла использовать это событие «как способ продемонстрировать всему остальному миру жестокость генерала Франко на фоне растущего авторитаризма». Не согласился бы Пикассо, самый известный художник в мире, написать картину для испанского павильона на Выставке?

Это было не то решение, которое Пикассо хотел бы принять. Разумеется, на фоне потрясений не только в Испании, но и во всей Европе Выставка должна была стать значительным событием. Гитлер, Муссолини и Сталин сеяли террор, а также играли ключевые роли во внутреннем испанском конфликте. Страны намеревались использовать Выставку как посредника в своих конфликтах друг с другом, как инструмент достижения желанного господства и так далее. В то время как Пикассо любил страну, в которой родился, и был широко известен силь-

ными республиканскими симпатиями, он долго старательно избегал какого-либо открытого участия в политике и не видел особых причин менять свою позицию.

Стоит также учесть его личное положение. Беспорядки и конфликты имели место и на его домашнем фронте. У Пикассо была семья: жена и ребёнок, был ещё один ребёнок от любовницы и новая любовница – одновременно. Пожалуй, ситуация выглядела не подходящей для нового крупного проекта.

К тому же, будучи крайне независимым художником, он не хотел брать на себя никаких обязательств. В действительности он уже предложил некоторые свои работы для Выставки, считая её хорошей площадкой для привлечения внимания, даже несмотря на то что он уже снискал легендарную славу. Какое ему дело до того, что испанский павильон захотел блеснуть? По сравнению с соседними немецким и русским павильонами, господствовавшими на всей площадке, он был маленьким и скромным, но что с того? В любом случае часы скоро начнут тикать, так как работу нужно будет предоставить всего через несколько месяцев – времени едва достаточно для того, чтобы высохли масляные краски.

И всё же... не было ли то, что услышал Пикассо, зовом патриотизма?

Художник выслушал делегацию, не сказав ни да ни нет. Практическое решение уже зародилось, но он ещё не был готов действовать (или рисовать). Если он был готов, никаких да-нет, туда-сюда не существовало. Он знал, что должен делать. И решение, которое он принял, изменило мир, потому что результатом стала «Герника», произведение искусства, представляющее собой величайший образец антивоенного сопротивления.

Гейс ван Хенсберген написал в «биографии» картины: «Это мощное выступление против репрессий, одновременно символизирующее огромное желание мира... Её неприятие человеческого варварства и призыв к свободе и миру сохраняют актуальность и сегодня, как в тот день, когда Пикассо положил кисть в 1937 году».

Ситуация Пикассо знакома мне и, вероятно, вам. Не из-за многочисленных жён и любовниц (на протяжении жизни художника их сменилось восемь), а потому что мы все уклоняемся, если не хотим давать однозначный ответ или принимать решение. Доводилось ли вам, улыбаясь, участвовать во встрече и делать вид, что вы «в деле», только ради того, чтобы, покинув собрание, решить: «Ни за что»?

Случалось ли вам, разговаривая с одним человеком, позволить убедить себя в чем-то, чтобы во время разговора с другим поменять позицию на противоположную?

Уклончивость не является привлекательным качеством, но она присуща людям и позволяет нам избегать сложных дилемм, а также выполняет защитную функцию, заставляя «нажать на паузу» и не принимать решение сразу.

Давайте посмотрим, какие события в жизни Пикассо привели его к принятию решения.

Он родился 25 октября 1881 года в Малаге, Испания, казалось, чтобы стать художником. Его отец на разных этапах своей жизни был художником, профессором искусств и куратором музея. По словам матери, маленький Пабло начал рисовать раньше, чем говорить, и его первым словом было «piz-piz», детский лепет, обозначающий «lápiz», или «карандаш».

Его классическое художественное образование началось с наставничества отца. Как это иногда бывает, ученик превзошёл своего учителя. Когда Пабло исполнилось тринадцать, его отец прекратил рисовать сам, признав талант сына, и отдал ему свои кисти и краски. Формальное обучение мальчика началось в возрасте десяти лет в Школе изящных искусств в Ла-Корунья, где прежде учился его отец. Затем последовала Школа изящных искусств в Барселоне (начиная с тринадцати лет) и престижная Королевская академия Сан-Фернандо в Мадриде (в шестнадцать лет). Пикассо раздражали формальные требования, и он редко посещал занятия, предпочитая проводить время в Музее Прадо.

«Из-за своей академической подготовки он (его отец) считал, что обучение состояло из воспроизведения шедевров и рисования человеческих фигур с живых моделей и гипсовых слепков», по информации с сайта Пабло Пикассо. Обучение такого вида продолжает существовать и сегодня, так как многие верят, что оно обеспечивает прочный фундамент любому художнику.

В 1904 году весьма плодовитый и очень изобретательный Пикассо, начав отрываться от своих классических корней, переехал в Париж. Там сформировалась та уникальная карьера и жизнь, которая сделает его «Пикассо», человеком, к которому испанские просители обратились тридцать три года спустя. На протяжении всей жизни он не переставал творить и умер 8 апреля 1973 года, когда ему шел 92-й год.

На протяжении многих лет Пикассо был настолько продуктивным, разносторонним, изобретательным, исследующим, что его творчество классифицируется по «периодам». Он, казалось, вносил решительные изменения, ставя хронологические маркеры, когда «исчерпывал» один стиль, гамму или подход и брался за другие:

- Голубой (меланхоличная гамма и настроение): 1901–1904
- Розовый (радостная гамма и настроение): 1904–1906
- Влияние африканского искусства/Примитивизм: 1907–1909
- Кубизм: 1909–1912
- (Так называемое) Возвращение к порядку (синтез): 1914–1919
- Неоклассицизм и сюрреализм: 1918–1945
- Поздний/Последний: 1945–1973

Весной 1937 года силы националистов и республиканцев продолжали трагическое противостояние на родине Пикассо, в Испании. Линия фронта переместилась на север, вдоль Бискайского залива. Северо-восточная часть этой области, расположенная далеко в Пиренейских горах, прямо у французской границы, была и остаётся прекрасным, плодородным районом, традиционным центром жизни народа басков. Баски – уникальная группа коренного населения с собственным языком, обычаями и этническими связями. Страна Басков по сегодняшний день не является ни испанской, ни французской, но тем не менее связана с обеими этими культурами. Герника («Gernika» на языке басков) была типичным баскским городком с населением около 7 000 человек.

Именно в Гернике 26 апреля 1937 года произошла ужасная трагедия. Немецкие и итальянские военно-воздушные силы, поддерживавшие националистов, атаковали городок и разрушили его, проведя операцию с кодовым названием «Операция Рюген». Направленная на мирных жителей, она не была случайной. Герника подверглась бомбардировке, обстрелу с воздуха, была взорвана и сожжена, канув в небытие. Полного подсчёта количества смертей не производилось. В зависимости от источника оценки варьируются от нескольких сотен до нескольких тысяч человек. Военный завод и центр связи, находившиеся прямо за городом, остались нетронутыми, так что не было сомнений: целью «Операции Рюген» послужили невинные мирные жители.

Многими годами позже аналитики отметили, что нападение не имело «никакой стратегической военной значимости». Тем не менее оно открыло возможность националистическим силам захватить крупнейший в Стране Басков портовый город Бильбао и остаток Северной Испании. «Война» продолжалась до 1939 года, с Гитлером и Муссолини, стоявшими за националистами, и Сталиным – за республиканцами. А затем началась Вторая мировая война.

В 1937 году новости распространялись медленнее, чем сейчас. Всемирно известный военный корреспондент Джордж Стер оказался свидетелем и немедленно опубликовал самые первые сообщения о злодеянии: «Трагедия Герники/ Город разрушен воздушной атакой/ Рас-

сказ очевидца», – гласили на следующий день заголовки в лондонской *The Times*. Несмотря на то что весть о бомбежке доставили газеты и радио всего мира, прошло еще несколько дней, прежде чем в полной мере стало ясно значение нападения на Гернику. В Париже Пикассо, вероятно, увидел первые фотографии с места трагедии 1 мая и читал статьи с громкими заголовками, такими как «VISIONS DE GUERNICA EN FLAMMES»⁹.

И он принял решение. Это было «мгновение, когда Пикассо понял, что будет темой его картины для выставки», как сказал историк искусств Фернандо Мартин Мартин (да, таково его имя), добавив: «Впервые в истории современных войн город и его мирное население были уничтожены в качестве тактики устрашения и способа испытать боевые машины».

Несмотря на то что он был вечным экспатриантом, Пикассо всё ещё оставался сыном Испании и испытывал негодование. Он напишет картину для испанского павильона, теперь он точно знал, какой будет тема. Нет, не огромное изображение художника на мольберте (его самого, разумеется; у него имелось это), что было одной из идей, над которыми он размышлял. Он покажет, как на самом деле выглядит война. Он написал «Гернику»... «картину, столь же мощную, как его ярость», отметил Ален Серр.

Таков ещё один аспект принятия решений, который стоит рассмотреть. Когда вы принимаете решение, вам хочется сразу же его реализовать? Некоторые решения именно такие! Несомненно, решения, принятые в чрезвычайных ситуациях, определяются необходимой оперативностью. Другие, однажды принятые, могут продолжить созреть. Я ни за что не агитирую, просто прошу вас принять это к сведению.

Чем занимался Пикассо в месяцы между январём и апрелем/маем 1937 года, помимо размышлений над этим решением? В основном он трудился над серией сатирических гравюр под названием «Мечта и ложь Франко». Гравюры состояли из отдельных фрагментов с карикатурными, непристойными и вульгарными изображениями мятежного вождя наряду с образами людей и фантастических измученных созданий. Напечатанные гравюры предполагалось разместить¹⁰ на листах бумаги размером с бейсбольные карточки или игральные карты. Идея состояла в том, чтобы случайным образом распространить их и таким способом повысить осведомленность и вызвать гнев общественности. Всё это обострило кипевший в душе Пикассо гнев из-за происшедшего в Испании. В первые месяцы того года также было создано много рисунков, явно предвосхищавших образы, которые появятся в «Гернике».

Вам приходилось принимать решения, когда вы очень сердиты или эмоциональны? Мне довелось, и это были не лучшие мои решения. Но я проводил «подготовительную работу» для решений, когда был зол. Это можно назвать «периодами остывания» – они помогали мне сбросить негативную энергию и сформулировать дальнейшие планы.

Пикассо был не первым художником, изобразившим войну и её последствия. Как сейчас известно, в Испании находятся самые ранние произведения искусства: 700 объектов в пещерах самой восточной части Пиренейского полуострова датируются как нарисованные 30 000 лет назад. На каменных стенах этих пещер обнаружено множество маленьких изображений человечков из палочек, и многие из них... мечут копьё и стреляют из луков со стрелами.

Не будем забывать, что Пикассо пережил Первую мировую войну. Сам он не видел сражений, будучи экспатриантом нейтральной страны в возрасте тридцати с чем-то лет. Но многие из его друзей видели, а некоторые – погибли, и как художник, он отражал их опыт и то, что наблюдал сам в истерзанной сражениями Франции или в ходе его самостоятельных поездок на фронт. Много мощных картин осталось с тех времен.

⁹ «Образы горящей Герники». – Прим. ред.

¹⁰ Наподобие комикса. – Прим. ред.

Как классически обученный художник Пикассо был знаком со многими картинами, изображавшими поля битв. Вспомните «Последствия войны» Рубенса (1638–1639), или «Смерть майора Пирсона» Копли (1783), или «Третье мая 1808 года в Мадриде» Гойи (1814), или «Отравленные газом» Сарджента (1919). Знал ли он также о фотографиях гражданской войны Мэттью Брэди? Даже если так, эти работы в основном изображают бремя войны для её участников-солдат. Целью Пикассо было показать её влияние на мирных граждан, невинных жителей, тех, кого правители часто упоминают как причину, по которой в первую очередь ведётся война.

Пикассо знал всех своих предшественников-художников, а значит, он вовсе не подражал каракулям ребёнка (как говорили о его работах некоторые критики, начиная с 1904 года и на протяжении всей его жизни; некоторые говорят и сейчас). Он изобретал новые визуальные языки. Языки, доступные всем, кто хочет их выучить. Роберт Раушенберг¹¹, например, признался, что изучение композиции «Герники» помогло ему развить свободное владение абстракцией, присущей его собственным новаторским картинам. (Джаспер Джонс¹² считал, что Раушенберг «изобрёл больше всего со времён Пикассо».)

Возможно, этот феномен – причина, по которой Пикассо сказал: «Плохие художники копируют. Хорошие художники воруют». Могут ли наблюдения Пикассо распространяться на другие области? Происходят ли копирование и воровство в вашем мире? Я имею в виду не буквально взять чью-то работу и заявить, что она ваша собственная, а в смысле что существует источник знаний, из которого мы все пьём. «Канон» должен быть доступен всем, он помогает принимать решения.

Художественное образование Пикассо и его предпочтения побуждали к использованию символов в искусстве. В «Последствиях войны» Рубенс представил Тридцатилетнюю европейскую войну как аллереорию с Марсом, Венерой и множеством херувимов между протагонистами. В «Гернике» Пикассо использовал душераздирающую аллереорию, основанную на выборе собственных личных символов. Долгие годы он разрабатывал и применял эти символы, которые иногда несли противоречивые значения, в зависимости от того, что он имел в виду. Некоторые были основаны на мифах и религии, психологии и эротизме, другие на детских воспоминаниях. Многие также уходили корнями в его испанскую национальность. Бесчисленные научные диссертации посвящены анализу богатого символизма изображений «Герники» и того, как решение Пикассо применить их способствовало величии картины.

Символы могут быть универсальными, а могут быть настолько личными или загадочными, что никто, кроме автора, не знает, что они означают. Они также могут быть кратчайшим путём к коммуникации. В семьях, например, часто есть символы, простое упоминание которых вызывает понимающий смех – никаких объяснений больше не нужно. Есть ли у вас свои символы, используете ли вы их?

Среди символов, изображённых на картине «Герника», лошадь, бык/минотавр, лебедь, мать/ребёнок, одинокая женщина, лампа, светильник; также присутствуют природные и архитектурные элементы.

Цветовая гамма «Герники» представляет ещё одну область принятия художественных решений. Из голубого и розового периодов его творчества ясно, что Пикассо понимал, как использовать цвет для обозначения настроения. Его работы, созданные перед испанской войной, отмечены богатством цвета. Умышленно выбрав только белый, приглушённые оттенки

¹¹ Американский художник, представитель абстрактного экспрессионизма, а затем концептуального искусства и поп-арта, стоял у истоков создания модульного искусства, является создателем направления комбинированной живописи. – *Прим. ред.*

¹² Современный американский художник, одна из ключевых фигур в направлении поп-арт. – *Прим. ред.*

чёрного, серого и немного голубого, Пикассо показал нам, какое настроение он хотел бы создать у зрителей.

После того как работа над «Герникой» была завершена, Пикассо в основном вернулся к оживлённой цветовой гамме, хотя было и серьёзное исключение: «Склеп», написанный в 1944–1945 годах. Очевидно, художник всё ещё бросал вызов войне. Я приведу цитату непосредственно с сайта Нью-Йоркского музея современного искусства:

Переключаясь с «Герникой» своей композицией, абстрактными формами и политическим содержанием, «Склеп» был вдохновлён военными фотографиями в газетах, оттенки которых отражены в его мрачной черно-белой палитре. В то время как «Герника», комментарий к Гражданской войне в Испании, может рассматриваться как сигнал о жестоком начале Второй мировой войны, «Склеп» знаменует ее ужасный конец.

Моя жена, Джен, художница, и в течение многих лет я был привилегированным свидетелем её творческого процесса, который можно описать как каскад решений. Часто первым приходит общее, но ещё не имеющее направления чувство вдохновения. Затем приходит идея, иногда сразу же, а иногда после долгого периода «прорастания». Потом следует рассмотрение вопросов о том, что делать с идеей. Будет она реализована в картине, нарисованной маслом или акрилом? Насколько большой она будет? Это будет одна картина или часть взаимосвязанной серии? По мере того как художник работает, воплощая свою идею в жизнь, происходят изменения. Возможно, будет скорректирована композиция или цветовая гамма, а возможно, Джен соскребёт всё с холста и начнёт сначала.

То же самое с «Герникой». «Я начинаю с идеи, и она превращается в нечто другое, – сказал Пикассо, также отметив: – Вдохновение существует, но оно приходит во время работы».

Когда его «большое» решение было принято, за ним, казалось, скорострельной очередью последовал поток более мелких решений. наброски различных изображений, их композиция, размышления о выборе цвета, предварительные исследования – все эти и другие элементы крутились друг за другом, подчиняясь мощному творческому желанию Пикассо передать ужас конкретной бомбёжки, которой суждено было стать символическим изображением ужаса войны как таковой.

После примерно месяца постоянной работы (запечатлённой в фотографиях его новой любовницей Дорой Маар) Пикассо объявил, что огромная картина маслом (холст, натянутый на раму, 349,3×776,6 см) закончена. В начале июня 1937 года она была установлена в испанском павильоне, откуда и началась её публичная жизнь.

Существует история о том, что, когда немецкий генерал увидел «Гернику», он сказал стоявшему рядом Пикассо: «Вы это сделали?» На что Пикассо ответил: «Нет, это сделали вы». (Несколько лет спустя во время нацистской оккупации Франции 1940–1944 годов работы Пикассо будут считаться «дегенеративными» и запрещенными к показу на публике.)

После окончания Выставки «Герника» начала путешествовать по всему миру, чтобы продолжить привлекать внимание к тяжёлой участи Испании. После окончания войны Пикассо продал картину правительству, несмотря на оговорку, что она никогда при жизни Франко не будет демонстрироваться в Испании.

В конце концов, все более хрупкая картина была отправлена в Нью-Йоркский музей современного искусства. Она оставалась там на постоянной экспозиции, пока не была передана Испании 10 сентября 1981 года, в столетнюю годовщину рождения её создателя. (Франко умер в 1975 году, но различные споры задерживали окончательную передачу картины Испании.) До открытия Музея Гуггенхайма в Бильбао в 1997 году «Гернику» по очевидным причинам пла-

нировалось установить именно в этом музее, но задумка так и не была реализована. Шедевр сейчас находится в Музее Королевы Софии в Мадриде, защищённый стеклом и охранниками.

Несмотря на конкретное географическое название картины и исторический источник вдохновения, «Герника» универсальна. В этом и состоит её меняющая мир сила. Как написано на официальном сайте Музея Королевы Софии:

Ни предварительные наброски, ни завершённая картина не содержат ни единого намека на конкретное событие, представляя вместо этого общий призыв против варварства и ужаса войны. Огромная картина задумана как гигантский плакат, свидетельство ужаса, вызванного Испанской гражданской войной, и предупреждение о том, что принесет Вторая мировая война. Приглушённые цвета, интенсивность всех и каждого из мотивов и способ их изображения – всё это имеет важное значение для исключительной трагедии сцены, которая станет символом всех опустошительных трагедий современного общества.

Вам, вероятно, известно, что начиная с 1985 года (проведя несколько лет на реставрации) гобеленовая версия «Герники» висела в офисе Организации Объединённых Наций. Подарок от поместья Нельсона Рокфеллера расположен в коридоре у входа в зал заседаний Совета Безопасности, где телевизионные съёмочные группы часто собираются для проведения пресс-конференций. Возможно, вы помните, что, когда государственный секретарь Колин Пауэлл прибыл в Совет Безопасности 5 февраля 2003 года, чтобы обсудить вторжение в Ирак, представители ООН временно закрыли гобелен голубым занавесом и флагами стран – либо чтобы обеспечить лучший фон для камер, либо, как многие решили, чтобы предотвратить гротескное ратование за новую войну на фоне «Герники».

Чему можно поучиться у Пикассо и какие уроки извлечь из того, как он прожил свою жизнь?

1. Избегайте увиливания. Будьте твёрдыми и сосредоточенными.
2. Всегда думайте о других и о том, как вы на них повлияете.
3. По возможности принимайте своё решение для достижения более широкой цели.
4. При каждой возможности используйте символы, чтобы подчеркнуть свою точку зрения.
5. Применяйте свой талант с умом там, где вы можете что-то изменить.
6. Привносите максимум креативности в то, что вы делаете.

Глава 3. Эли Визель

Как если бы выбор был в наших руках.
Эли Визель

Это предложение взято примерно из середины душераздирающего романа Эли Визеля «Ночь», о времени, которое он, еврейский мальчик-подросток, провел в польских и немецких лагерях смерти в течение Второй мировой войны. В этом месте его классических мемуаров Эли уже знает, что его мать и маленькая сестра погибли от отравляющего газа. Он знает, потому что видел, как их уводили, и предполагает, что две его старшие сестры находятся где-то в заключении, а они с отцом страдали в Освенциме, а затем в Буна Верке. Но они хотя бы вместе. Это единственное, на что рассчитывает Эли, на чём он может сосредоточиться.

Пожалуйста, запомните предложение о выборе, которое Эли напишет в будущем, в воспоминаниях, смешанных с сарказмом, или неприятием, или недоумением, или иронией. Трагедия, несомненно. Потому что задолго до того, как нацисты пришли в 1944 году, чтобы уничтожить гетто Сигет (в Румынии), где жил Эли со своей семьёй, было уже слишком поздно решать – у них не было выбора.

Примерно спустя три четверти книги «Ночь» – если вы сможете осилить такую большую часть этого очень печального документа – появляется мучительный эпизод. Есть и много других... Этот описывает, как Эли госпитализировали в лагере Буна после операции без анестезии на серьёзно инфицированной ноге. Он едва может ходить. Отец рядом с ним.

Ходят слухи, что Буну будут эвакуировать, ликвидировать – возможно, русские прорвались через восточный фронт – и все узники будут перемещены «в глубь Германии, в другие лагеря; их предостаточно». Как коменданты, так и заключённые, казалось, сходили с ума. Было известно, что нацисты часто взрывали лагеря, даже если узники всё ещё оставались в них. Фашисты также были склонны отдавать приказы о том, что «все инвалиды будут немедленно убиты», потому что целесообразно «прикончить больных». Но этого могло и не произойти; одним из многих инструментов, которым орудовали коменданты, чтобы держать заключённых в постоянном напряжении, была абсолютная непредсказуемость.

Эли пишет: «Я не хотел разлучаться с отцом. Мы уже вместе пережили и вынесли так много; сейчас не время разлучаться». Он трижды спросил отца, что они будут делать, но отец продолжал молчать. Напряжение нарастало.

Описывая это годы спустя, Эли вспоминает: «Выбор был в наших руках. Впервые мы могли сами решить свою судьбу... Или же последовать за остальными». Наконец, Эли принял решение за них обоих «эвакуироваться вместе с остальными». Его отец отвечает: «Давай надеяться, что мы не пожалеем об этом, Элизер».

Приняли ли в этот краткий миг мальчик-подросток и его отец «верное» решение?

От слов Эли у меня перехватывает дыхание:

После войны я узнал о судьбе тех, кто остался в госпитале. Через два дня после эвакуации их просто освободили русские.

Эли и его отец вместе со многими другими отправились форсированным маршем в «глубину Германии», в Бухенвальд. Вскоре после этого отец Эли умер, перед смертью умоляя своего сына о глотке воды, которого так и не получил, а Эли – что ж, вот снова его слова:

Мне нечего сказать о своей жизни в тот период. Она больше не имела значения. После смерти отца ничто больше не могло меня тронуть.

Вы читаете книгу об изменивших мир решениях и людях, которые их приняли. Изменил ли этот единственный концентрационный лагерь мир? Определённо, изменил для Эли Визеля

и его отца – он изменил знакомый им маленький мир. Вместе с тем другие решения – те, которые они приняли, и те, которые им были навязаны, – уже изменили мир для семьи Визель и их соседей в гетто Сигета. Но были ли это настоящие решения со свободой выбора?

Визель сталкивается с концепцией свободы, когда реагирует – или, если быть точнее, не реагирует – на смерть отца:

Я не плакал, и мне было больно от того, что я не мог плакать. Но у меня больше не осталось слёз. И в глубине моего естества, в закоулках слабеющего сознания я мог бы искать и, возможно, наконец найти что-то похожее на свободный выбор.

Сознание Визеля пребывало в таком упадке, потому что, как это ни прискорбно, погрузившись в собственную боль и унижения от нацистов, он начал забывать об отце. Незадолго до смерти его отца:

Я проснулся днем и вспомнил, что у меня есть отец... Я знал, что он был на грани, на пороге смерти, и всё же я бросил его... Мгновенно я почувствовал стыд за себя, вечный стыд.

Считаются ли решения, принятые в отсутствие свободы, действительными? Действительны ли решения, принятые в самых экстремальных условиях, на пороге смерти? Или же это и есть самые верные решения?

Мои мысли обратились к покойному сенатору Джону Маккейну. Всем известна его биография. В 1967 году, когда в 31 год он был военным пилотом на Вьетнамской войне, его самолет подбили в небе, и он упал на землю, получив тяжёлые увечья, сломав множество костей. В плену он практически не получал медицинской помощи, зато его постоянно пытали, надеясь, что пытки сломают его. Захватчики предложили ему досрочное освобождение – «свободу» – в связи с тем, что его отец, адмирал Джек Маккейн, по состоянию на 1968 год был главнокомандующим Тихоокеанским командованием. Лётчик Маккейн, исходя из своего чувства чести и понимая собственную ценность в глазах врагов как инструмента пропаганды, принял решение сказать «нет». Это привело к дальнейшим годам заключения и пыток, включая избиения и долгие периоды пребывания в одиночной камере. Он провел в плену более пяти лет.

В какой-то момент пытки смогли его сломать. Его заставили прочесть и записать представленные противниками ложные показания, осуждающие Соединённые Штаты и восхваляющие захватчиков. Я думаю, это можно оценить как самые экстремальные условия, вам не кажется? Принял ли Джон Маккейн решение? Или он больше не был способен на свободные действия, необходимые для принятия реального решения?

Сенатора Маккейна этот опыт привёл как минимум к двум решениям, с которыми он прожил до конца своей жизни. Первое: он открыто признался, что «дал признательные показания»; хоть и чувствуя глубокий стыд, который испытал Эли Визель за свои действия, но, как и Эли, он ни разу не дрогнул. Как он сказал: «У каждого человека есть свой предел». Второе: Маккейн никогда не прекращал выражать своё отвращение к пыткам. Он был против их использования любой страной и, в частности, Соединёнными Штатами. С прагматичной точки зрения он считал, что пытками можно добиться только ложных показаний и ничего полезного. Что крайне важно, он называл пытки «аморальными».

Слава богу, большинство из нас никогда не попадали в такие экстремальные обстоятельства.

За свою карьеру я принимал множество трудных и сложных решений. Как и многие, я делал это, столкнувшись с неблагоприятными ситуациями, касавшимися здоровья, или помогал принять решение членам семьи. На моем счету много тщательно продуманных и радостных решений; самое важное: я убедил Джен, что нам нужно пожениться. Вместе с женой мы

приняли множество хорошо обдуманных и позитивных решений; самое ответственное: обзавестись детьми. Мы приняли прекрасные решения, давая имена нашим сыновьям. И мы приняли много практических и весёлых решений за прошедшие годы: где жить, куда поехать в отпуск и что съест на ужин.

Ни одно из этих решений не принималось в чрезвычайных обстоятельствах. Как, вероятно, и в ваших случаях, все они блекнут в сравнении с решениями, принятыми Эли Визелем и Джоном Маккейном. Или решениями нескольких выживших членов партии Доннера¹³, которые стали каннибалами, голодая в горах Сьерра-Невада на пути в Калифорнию суровой зимой 1846–1847 гг. Люди в башнях-близнецах, которые, четко осознавая неизбежную гибель тем ясным утром в сентябре 2001 года, прыгали из окон – или не прыгали. Больной раком – возможно, член вашей собственной семьи или друг, – который думает о прекращении лечения. Или подросток, на которого возложены обязанности заботиться о здоровье пожилого, неизлечимо больного родителя с деменцией. Или семья, позвонившая в приёмное отделение после того, как вследствие автомобильной аварии их ребёнок-подросток с черепно-мозговой травмой впал в кому.

Недавно мне порекомендовали прочитать книгу под названием «*Einstein and the Rabbi*» («Эйнштейн и раввин»), написанную Наоми Леви. Книга рассказывает о раввине Роберте Маркусе, который не мог оправиться от горя, парализовавшего его после смерти маленького сына. Раввин Маркус искал ответы на вопросы о смысле жизни у Альберта Эйнштейна, с которым не был знаком. Это случилось в начале 50-х, когда раввин Маркус всё ещё был погружён в главное дело своей жизни – спасение еврейских детей из лагерей смерти после окончания Второй мировой войны и обеспечение им необходимого восстановления, чтобы они по возможности продолжали жить. Сама автор книги – тоже раввин – написала ее в 2017 году в процессе долгого поиска излечения после смерти её любимого отца, случившейся многими годами ранее. Когда она натолкнулась на историю про раввина и Эйнштейна, то решила проверить её.

Проводя своё исследование, раввин Леви узнала, что одним из детей, спасённых раввином Маркусом, был подросток, который сидел в углу и непрерывно писал, писал, писал. Оказалось, что этот мальчик – Эли Визель. То, что он писал, стало «Ночью».

(Эйнштейн давал консультации раввину Маркусу о единстве Вселенной и, следовательно, жизни. Эти консультации также помогли раввину Леви.)

Эли Визель с семьёй и ещё шесть миллионов других людей оказались жертвами Холокоста. Подросток, писавший в углу, стал взрослым и посвятил свою жизнь реализации громкого призыва «больше никогда». Тем не менее геноцид, этническая чистка – какие бы ужасные названия ни использовались – являются решениями правительств и других организаций, которые сохраняются и даже процветают в наше время. И есть некоторые люди, которые – страшно писать – открыто отрицают, что Холокост когда-либо происходил.

Элизер родился в сентябре 1928 года. Позднее он скажет, что его отец Шломо дал ему еврейские знания, а его мать Сара – еврейскую веру; я бы сказал, они дали ему голову, сердце и душу. Эли попал в лагерь в мае 1944 года, когда ему исполнилось всего пятнадцать лет; он был освобождён из Бухенвальда американскими войсками весной 1945 года. Нацисты были повержены, и в конечном итоге Эли воссоединился с двумя своими сёстрами. Несколько месяцев спустя в сентябре 1945 года Япония сдалась, и Вторая мировая война была окончена. Мил-

¹³ Партия Доннера – группа американских пионеров, возглавляемая Джорджем Доннером и Джеймсом Ридом, решивших во времена заселения запада США отправиться в Калифорнию. Из-за серии неудач и ошибок группа задержалась в пути и провела зиму 1846–1847 гг. в горах Сьерра-Невада. Выжили и достигли Калифорнии 48 из 87 членов группы, многим из них, чтобы не умереть от голода, пришлось есть умерших товарищей. – *Прим. перев.*

лионам людей пришлось учиться жить заново. Визель начал с того, что получил образование в Сорбонне, стал журналистом и писателем, вдохновившись католическим автором и мыслителем Франсуа Мориак. «Ночь» была опубликована на французском языке в 1956 году и на английском – в 1960 году. Сначала никто не знал, что думать о «Ночи»: была ли это автобиография, вымысел, фантастика, творческая работа? Она однозначно была уникальна. Постепенно, по мере того как осведомлённость о реалиях Холокоста ширилась, значимость книги как мемуаров стала ошеломляющей.

По наиболее точным оценкам, было продано более десяти миллионов копий в более чем тридцати странах.

Следующими двумя книгами Визеля стали «Рассвет» и «День», образовавшие с «Ночью» трилогию. Хотя в них по-прежнему сильно чувствовался его опыт пребывания в концентрационных лагерях, «Рассвет» и «День» определённо были романами. За последующие годы Визель напишет примерно шестьдесят книг разных жанров. В 1955 году он переехал в Нью-Йорк, получил американское гражданство, в 1969 году женился и в 1972 году стал отцом. Он также известен как профессор, борец за мир во всём мире и проповедник иудейской веры.

Визель никогда не боялся «говорить власти правду». В апреле 1985 года президент Рональд Рейган присудил ему Золотую медаль Конгресса США за достижения, высшую гражданскую награду в стране. Визель угрожал бойкотировать церемонию награждения и публично раскритиковал президента за планы во время предстоявшей поездки в Германию возложить на Битбургском кладбище венок погибшим в ходе военных действий нацистам.

Говоря о Битбурге, Визель озвучил возмущение многих, сказав Рейгану:

Могу я, мистер президент, если это в принципе возможно, просить вас сделать что-то другое, найти другой способ, другое место? Это место, мистер президент, не ваше. Ваше место – с жертвами СС.

В поездку также был включён визит в Берген-Бельзен, концентрационный лагерь, где погибла Анна Франк. Согласно *The New York Times*, Рейган «не дрогнув, смотрел» на Визеля и, хотя был, очевидно, впечатлён, «быстро ушёл». Поездка прошла как было запланировано.

В следующем 1986 году Эли Визель получил Нобелевскую премию Мира. В благодарности Нобелевского комитета отмечалась его «практическая работа по содействию делу мира, искуплению и уважению человеческого достоинства». В 2009 году Визель сопровождал президента Барака Обаму в скорбной поездке в Бухенвальд во время тура по Европе, посвящённого высадке союзников в Нормандии. В официальном заявлении США после смерти Визеля Обама отозвался о нём как об «одном из великих нравственных рупоров своего времени и – во многих отношениях – совести мира».

Мне посчастливилось знать Эли Визеля. Мы впервые встретились в 1993 году, когда он жил в Нью-Йорке, а я недавно приехал из Чикаго. Он активно путешествовал по миру с миссией – удостовериться в том, что никто не забыл о Холокосте и не игнорирует множество нынешних примеров геноцида. Его жена Марион (у которой была своя история выживания в военное время – её детство прошло во французском Виши) делала то же самое либо с ним, либо в рамках своей собственной гуманитарной работы.

Визель был серьёзным и обаятельным мужчиной. Известно, что он был хорошим человеком, решительно настроенным на достижение своих целей.

В конце 2008 года Берни Мейдофф совершил грандиозное финансовое мошенничество. Среди тысяч его жертв оказался Эли Визель. Каждый доллар, вложенный в предприятие Мейдоффа, был потерян; в случае Визеля сумма составляла около \$15 миллионов из его фонда и

дополнительно огромную сумму личных средств. В целом афера Мейдоффа насчитывала \$65 миллиардов.

Я позвонил Визелю. Мы обсудили, как он теоретически мог восстановиться после своего неудачного решения доверить все финансы Мейдоффу. Вместе с другими единомышленниками мы разработали план, как с помощью жертвователей, больших и маленьких, называвших и не называвших свои имена, возместить потери Визеля до последнего доллара. Их щедрость дала возможность Визелю продолжать работу в течение ещё восьми лет, вплоть до его смерти.

В интервью после провала Мейдоффа Визель говорил о прощении, которого он решительно не предлагал. Цитируя CNN, он почти вызывающе сказал:

Могу ли я простить его? Нет. Простить в первую очередь значило бы, что он встанет на колени и попросит прощения. Он этого не сделает... В этом человеке есть бесчеловечность...

Визель так говорил о подходящем наказании для Мейдоффа в той же статье CNN:

Я бы хотел, чтобы его поместили в одиночную камеру с экраном, и на этом экране... каждый день и каждую ночь сменялись бы изображения его жертв, одно за другим, чтобы постоянно твердилось: «Смотри, смотри, что ты сделал с этой несчастной женщиной, смотри, что ты сделал с этим ребёнком, смотри, что ты сделал... чтобы у него в течение многих лет не было возможности избежать этих лиц. Это только минимальное наказание.

Мы знаем о «кризисе» на нашей южной границе из-за решения правительства США отделить тысячи детей от их родителей и семей. Дети содержатся под стражей в палаточных городках, лагерях.

Их родители считали Соединённые Штаты безопасным местом и искали там убежища – легально или же нарушив закон. И тем не менее то же самое правительство, которое от имени американцев освободило узников гитлеровских лагерей, усугубляет растущий иммигрантский кошмар. Разве это не делается так же и от нашего имени? Что бы об этом сказал Визель? Решил бы он высказаться?

Многие люди, включая психологов и социальных работников, понимающих, какой серьёзный ущерб наносится психике маленьких детей, некоторые из которых даже не достигли школьного возраста, участвуют в проведении этой политики. Как будут выживать и преуспевать эти дети? Визелю, должно быть, был нанесён аналогичный психологический ущерб. Почему его не сломил опыт пребывания в лагерях смерти? Разумеется, это наложило на него свой отпечаток, но таким образом, что позволило ему стать «красноречивым свидетелем... который запечатлел память о Холокосте в мировом сознании», как написал журналист Джозеф Бергер в некрологе Визеля в *The New York Times* 2 июля 2016 года.

Мне вспоминается ещё один еврейский подросток, чье детство пришлось на середину 1940-х в Европе: голландская девочка Анна Франк. Она родилась в июне 1929 года. Как известно всему миру, ее семья и несколько друзей провели вместе целых два года, начиная с лета 1942 года, скрываясь на тесном двухкомнатном чердаке, который они называли «секретным флигелем». По сути, они обрекли себя на это заточение собственным решением не бежать из родного Амстердама, когда над ним нависла угроза нацистской оккупации. В августе 1944 года акт предательства привлёк к «флигелю» внимание гестапо. Члены бесстрашной группы были насильно отправлены в разные концентрационные лагеря. Анна оказалась в Вестербруке в Голландии, а затем в Освенциме и Берген-Бельзене, где она умерла в марте 1945 года от тифа, поразившего лагерь. Ей было неполных шестнадцать лет.

В течение времени, проведённого на тайном чердаке, Анна доверялась своему «другу» Китти – имя, которое она дала дневнику, – настолько честно, как это делает любая девочка-

подросток, живущая где угодно. Все закончилось с приходом гестапо. После войны её отец Отто, единственный выживший из семьи, нашёл и опубликовал «Дневник Анны Франк». Эта книга, как и «Ночь», даёт нам представление об убитой нацистами невинности – о жестокости, общей для всех геноцидов.

Помните маленького Эли и его отца в лагерях? Динамика их отношений завершилась – давайте взглянем на это так же прямо, как сделал Эли – его предательством собственного отца. Когда я впервые прочитал «Ночь», то был слишком молод, чтобы осознать её глубину. Но, несмотря на это, тогда меня взволновали действия Эли и волнуют до сих пор. Я тоже сын и отец сыновей. Эли видел в лагерях и других, кто, как и он, повернулся спиной к своим родителям из-за той же самой потери человеческого достоинства. Были ли их действия осознанными решениями? Интересно, будет ли моя реакция созвучна с реакцией остальных.

Мне также интересно, откликается ли схожим образом история Анны. В теплой атмосфере убежища Анна (которой от тринадцати до пятнадцати лет) постоянно переживала разноголасия с матерью, а зачастую и со всеми остальными. (Она подросток!) Свои страдания – часто в витиеватых выражениях – она доверяла дневнику-Китти. Например:

Ужасные слова, насмешливые взгляды и обвинения, которые постоянно, каждый день летят в меня, как стрелы из туго натянутого лука, и находят свою цель: их так трудно извлечь из моего тела.

Мы почти видим, как она закатывает глаза, когда пишет это и всё остальное. (Она подросток!) Но в отличие от Анны и её матери, которые никогда этого не узнают, мы в курсе, чем всё закончится. Узнает это и её отец, и я представляю, как болела его душа, когда он читал слова дочери после гибели семьи. Однако он согласился на публикацию. Многие женщины говорили, что ощущали динамику отношений матери и дочери, которые никогда не исправить, когда читали «Дневник».

Эли Визелю была дарована возможность выжить, и он решил стать свидетелем. Так он изменил мир. Он начал с «Ночи» и продолжал до конца своей долгой жизни; ему исполнилось восемьдесят семь, когда он умер. Мне кажется, что он отважно пытался преодолеть то, что случилось с ним в семнадцать лет. «Ночь» заканчивается так:

Однажды я смог встать, собрав все силы. Я хотел увидеть себя в зеркале, висящем на противоположной стене. Я не видел себя со времён гетто. Из глубины зеркала на меня смотрел труп. Я никогда не забуду взгляд его глаз, вперившихся в мои.

Анне Франк не было даровано такой возможности. Её трагедия в том, что она не исполнила того, к чему стремилась, как стремится любой человек в юном возрасте. Она обращалась к Китти:

Я так сбита с толку, что либо плачу, либо смеюсь: это зависит от того, в каком я настроении. Затем я засыпаю с глупыми мечтами о том, чтобы стать другой, не такой, какая есть или какой хочу быть; возможно, вести себя не так, как я хочу себя вести или как веду.

О, Боже, теперь я и тебя втянула в эту путаницу.

Благодаря решению отца, Анна и её «Дневник», посмертно стали свидетелями и изменили мир. «Я хочу продолжать жить после смерти», – сказала она Китти, и ей это, безусловно, удалось.

Есть ли сегодня в «палаточных городках» на южной границе дети, которые изменяют мир, потому что решат стать свидетелями?

Давайте подумаем о том, как всё, что я рассказал в этой главе, относится к моей и вашей способности ежедневно принимать верные решения.

1. Обращайте внимание на то, что происходит вокруг вас, в вашей собственной «маленькой» жизни и в большом мире. Неосведомлённость о реальности мешает хорошим решениям.

2. Простите себя, если действовали под влиянием неподконтрольных вам сил и приняли плохие, глупые или неэффективные решения, даже если вы не можете их изменить. Простите себя, даже если таких сил не было. Точно так же как (дай бог) малыш переворачивается, затем ползает, а затем ходит и бежит, вы должны всегда двигаться вперёд. Люди рождены, чтобы это делать.

3. Постарайтесь простить или хотя бы понять других людей, которые принимают плохие решения, отражающиеся на вас. Если ни прощения, ни понимания не добиться, помните, что все люди несовершенны, – и двигайтесь вперёд.

4. Постарайтесь помочь людям, страдающим от последствий их собственных плохих решений. Дело не только в «хорошей карме» – это поможет вам избежать тех же самых ошибок.

5. Правильно оценивайте свои решения. Многие из них жизненно важны, многие – нет. Тем не менее старайтесь принимать их всерьёз.

6. Никогда не сдавайтесь.

Глава 4. Махатма Ганди, Даг Хаммаршёльд

Перед важным решением кто-то сжимает вашу руку – проблеск золота в серо-стальной породе, доказательство всего, во что вы никогда не смели поверить.

Даг Хаммаршёльд

Вы когда-либо чувствовали, что важное решение неожидан-но напрашивается само? Появляясь, кажется, из ниоткуда, возможное, движимое внешними силами, но на самом деле являющееся неизбежным результатом вашего опыта. В таких обстоятельствах становится абсолютно ясно, что нужно делать. Я сталкивался с такой ясностью и убеждённой и в личной, и профессиональной сферах.

С другой стороны...

Вы когда-либо чувствовали, что важное решение как бы само подкралось к вам? Что вы сознательно не намеревались принимать решение, но вот оно, естественный результат вашего опыта. В таких обстоятельствах кажется, что решение само себя принимает. Опять же это мне знакомо.

Один сценарий выглядит так, будто принадлежит Махатме (Мохандасу) Ганди, другой – Дагу Хаммаршёльду. Оба были личностями, чьи решения по вопросам ненасилия изменили мир.

Давайте сначала обратимся к Ганди.

«Как гром среди ясного неба» – именно так можно описать произошедшее с Мохандасом Ганди ночью в мае 1893 года, когда он принял решение, определившее остаток его жизни и повлиявшее на жизни десятков миллионов людей. Ганди только что стал объектом расового насилия, что было для него оскорбительным и вместе с тем абсолютно понятным, естественным следствием жизни в стратифицированной Южной Африке.

Его реакция изменила мир.

В 1893 году Ганди был 24-летним юристом, получившим образование в Англии и работавшим в Южной Африке. Не добившись особого успеха в юридической практике в родной Индии, он получил временное назначение в Дурбан в судоходную фирму, владелец которой был индийцем. Это не так уж неправдоподобно, как может показаться: обе страны были связаны как части Британской империи и торговля между ними достигала значительных объёмов. Даже более века назад численность индийского населения в Южной Африке была существенна. (Сегодня популяция индийцев в Южной Африке вторая по размеру в мире.) Но индийцы в Южной Африке считались низшими из низших, находившимися «на дне» относительно всех остальных «небелых» людей. Даже при 78 % небелого населения неистовая дискриминация исходила примерно от 22 % белых. Сегодня белые составляют около 8 % населения.

Той ночью Ганди предстояло проехать на поезде порядка 300 миль от Дурбана до Претории с билетом в купе первого класса. Кондуктор приказал ему перейти в отделение для перевозки грузовиков, и Ганди знал почему. Белый пассажир возражал против его присутствия. Но Ганди отказался переходить, отметив, что он оплатил билет, позволяющий ему находиться в купе первого класса. Кондуктор настаивал, Ганди сопротивлялся – но в результате молодого юриста без промедления высадили из поезда на платформу станции Питермарицбург. Его багаж вышвырнули вслед за ним, и поезд двинулся дальше.

Ганди провёл в одиночестве долгую холодную ночь, забившись в темноту вокзала в ожидании нового поезда. Он анализировал свою жизнь и возникшую ситуацию. Очевидно, он не мог себя обеспечивать в родной стране. Во временно принявшей его Южной Африке он действительно зарабатывал на жизнь и начал что-то в ней менять. Но... он был «небелым», что

создавало непреодолимое препятствие. «Апартеид»¹⁴ ещё не был официальной южноафриканской политикой (которой он являлся с 1948-го по 1994 год), но фактически присутствовал в повседневной жизни примерно двух миллионов человек. К наступлению утра Ганди принял решение: он начнёт противостоять расовым предрассудкам, окружающим его и его индийских соотечественников в Южной Африке. Он будет оттачивать и применять инструмент ненасильственного воздействия, новый в мире конфликтов, а именно: «сатьяграха», пассивное сопротивление (от санскритских слов «истина» и «упорство»).

Освобождение индийцев в Южной Африке стало целью Ганди на двадцать один год, что он оставался в этой стране. В 1914 году он вернулся в Индию с более широкой задачей: установлением полной независимости страны от Британской империи. Он также хотел изменить индийское общество. Остальное, как кто-то сказал, – история. История, мировое влияние которой оказалось необратимым. История такого мощного противостояния, что тридцать четыре года спустя она завершилась его убийством, совершённым фанатичным противником, когда «Отец Индии» направлялся на обычное публичное молитвенное мероприятие.

Движение за гражданские права в США содержит множество примеров проявления сатьяграхи, мощной, но противоречивой и не всегда достаточной силы. Сатьяграха сама по себе не жестока, она пассивна. Вспомните Розу Паркс, которая просто не уступила своё место в автобусе в Монтгомери, Алабама, 1 декабря 1955 года¹⁵. Этот незамысловатый поступок стал центральным элементом автобусного бойкота в Монтгомери. Но сатьяграха также является способом сопротивления, а значит, есть противодействующая сила, и ответом на пассивные акции часто становится жестокость. Например, марши, сидячие забастовки и протестные демонстрации – распространённые формы сопротивления. Вспомните «кровавое воскресенье» 7 марта 1965 года в Сельме, Алабама, когда 600 человек под руководством Мартина Лютера Кинга-младшего были жестоко избиты во время марша за право голоса для афроамериканцев. Или подумайте о противоречии, отражённом в заголовке *New York Times* от 12 августа 2017 года: «Мужчина обвинён после того, как марш белых националистов в Шарлотсвилле закончился насилием».

То решение, принятое на железнодорожной станции, изменило мир не только потому, что работа и жизнь Ганди в итоге привели к независимости Индии, а скорее потому, что Ганди также достиг своей цели – мировой, а не только индийской социальной трансформации. Ненасилие заняло своё законное место, проникнув во все стороны жизни. По ходу своей деятельности Ганди получил почётный в Индии титул «Махатма» – «великая душа» или «уважаемый».

Привычный наряд Ганди был формой сатьяграхи против дорогих импортных промышленных текстильных изделий и частью более крупного бойкота всех британских товаров. Начиная с 1921 года Ганди перестал носить типичную «западную» мужскую одежду и до конца своей жизни надевал традиционный домотканый «дхоти» (набедренную повязку) и покрывало. Это был личный жест, он не призывал своих последователей подражать ему. Он также занимался традиционным искусством прядения, и колесо прялки стало национальным символом. Такие действия солидаризировали его с беднотой. Ещё одной формой сатьяграхи, которую в дальнейшем многие

¹⁴ Официальная политика расовой сегрегации, проводившаяся Национальной партией, правившей в Южно-Африканском Союзе и Южно-Африканской Республике. – *Прим. перев.*

¹⁵ В то время закон отводил чернокожим пассажирам места в последних рядах автобуса, так называемой «секции для цветных»; при этом, если в салоне белым не хватало мест, водитель имел право потребовать у чернокожего уступить место белому и в этой секции. – *Прим. перев.*

протестующие переняли в качестве инструмента, были голодные забастовки, которыми известен Ганди.

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.