

Альберт О. Хиришман

НЕРАЗВИТОСТЬ, ПРЕПЯТСТВИЯ ВОСПРИЯТИЮ ИЗМЕНЕНИЙ И ЛИДЕРСТВО

Будучи недавно в столице одной из латиноамериканских стран, я намеревался возобновить контакты с Х, экономическим историком, недавно вернувшимся в страну после нескольких лет, проведенных им в Европе. Я спросил социолога, который пригласил меня на обед, не знает ли он Х. Он его знал, и очень хорошо, но у него не было номера телефона Х, хотя наверняка номер можно было бы раздобыть, позвонив их общему другу. К сожалению, друга не было дома. Я спросил, есть ли вероятность, что номер Х указан в телефонном справочнике, но социолог отмахнулся от моего предположения, заявив, что в справочнике стоит искать только тех, кто эмигрировал или умер. Вскоре появились и другие гости этого обеда, экономист и его жена. Я спросил у них номер телефона Х. Экономист ответил, что, должно быть, Х пользуется большим спросом и труднодоступен, поскольку за последние дни несколько человек интересовались, как с ним связаться. Тема была закрыта как безнадежная, после чего все провели приятный вечер.

Зайдя на следующее утро в свой номер в отеле, я увидел телефонный справочник на ночном столике и не смог побороть желание открыть его, чтобы поискать в нем Х. Я сразу же нашел его и позвонил, все еще не будучи уверенным, что это именно тот номер, который был у него пять лет назад перед отъездом в Европу. Однако на другом конце линии мне ответил знакомый голос.

1. ОСОБЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ ВОСПРИЯТИЮ ИЗМЕНЕНИЙ В НЕРАЗВИТЫХ СТРАНАХ

Так уж случилось, что Х был никем иным, как Клаудио Велисом, в настоящее время директором нового Института международных исследований в Сантьяго и редактором недавно вышедшей книги «Препятствия изменениям в Латинской Америке»¹. Во время нашего разговора он попросил меня выступить в его институте. Поскольку эпизод, который я только что пережил, подтвердил мои давние подозрения, что препятствия изменени-

1 Véliz Claudio. *Obstacles to Change in Latin America*. — New York, 1965.

ям сопряжены в Латинской Америке и других не очень развитых регионах со значительными препятствиями *восприятию* изменений, я предложил, что рассмотрение этих препятствий могло бы стать интересной, хотя и несколько непочтительной темой. Замечания, сделанные в этом разделе, основываются на последовавшем выступлении, а также обязаны многим оживленному обсуждению, которое оно спровоцировало.

До определенного предела сложности с восприятием изменений являются всеобщими. На всех стадиях развития люди неохотно отказываются от старых штампов и стереотипов, так хорошо им служивших, так как они делают окружающий мир понятным, удобным и осмысленным или, как это было в нашем эпизоде, мило-абсурдным. Историки и психологи зафиксировали сложности восприятия того, что на основе прошлого опыта ощущается как нелепое, равно как и нежелание усваивать новую информацию, противоречащую укоренившимся установкам или неприятную в силу каких-либо иных причин². Здесь, однако, меня интересует не столько общий феномен, сколько возможное существование *специфических* или дополнительных препятствий восприятию изменений в странах с запаздывающим экономическим и социальным развитием.

Прежде всего следует обратить внимание на момент, выходящий за рамки простой терминологии. Часто различают «реальные» и «видимые» или «фундаментальные» и «поверхностные» изменения. Этот способ позволяет рассматривать в качестве поверхностных большое количество изменений, которые произошли в действительности, и на этом основании утверждать, что никаких реальных изменений не было. Признание изменений *реальными* оказывается тесно связанным с одним или несколькими ключевыми критериями. Например, часто утверждают, что не происходит никаких «реальных изменений» до тех пор, *пока* существенно не сократится разрыв в доходе на душу населения, отделяющий неразвитые страны от развитых, или *пока* не произойдет радикального и стремительного перераспределения богатства и власти, которое явится результатом социалистической революции. Но выдвижение таких требовательных критериев само по себе свидетельствует о затруднениях особого рода и нежелании признавать изменения, кроме как в тех случаях, когда их уже нельзя отрицать. Наша задача состоит как раз в том, чтобы объяснить это нежелание и эти затруднения.

Живучесть «маленькой традиции»

Первая, пожалуй, всеобщая особенность, препятствующая восприятию изменений, происходит из живучести характерных особенностей, связанных с тем, что Роберт Рэдфилд назвал «маленькой традицией». Вот при-

2 Некоторые основные ссылки из психологической литературы: Jerome S. Bruner, Leo Postman. On the Perception of Incongruity: A Paradigm // *Journal of Personality*. — Vol. 18. — 1949. — P. 206–223; Festinger Leo. *A Theory of Cognitive Dissonance*. — Stanford, 1957. Выдающееся историческое исследование препятствий восприятия в высокоразвитой стране см.: Wohlstetter Roberta. *Pearl Harbor: Warning and Decision*. — Stanford, 1962.

мер: я приземляюсь в аэропорту Боготы, где не был уже пять лет, и первое, что замечаю, это характерная манера, с какой некоторые из пассажиров, с которыми я летел, закрывают носовыми платками свои носы; уже длительное время зная о странном обычае жителей Боготы делать так, когда они выходят из дома, кинотеатра или борделя на опасный открытый воздух, я сразу же отмечаю: «Здесь ничего не меняется!»

Многочисленные особенности такого рода безвредны и вполне могут сочетаться с высочайшим уровнем экономического и политического развития. Поскольку впервые с ними столкнулись, когда страна была отсталой, они как будто впитали в себя аромат этой отсталости, и возникло впечатление, — ни в коем случае не ограниченное иностранными гостями, — что модернизация должна привести к отказу от подобных особенностей. Понятно, что наблюдатель заблуждается, когда решает, что ничего не изменилось, раз по-прежнему существует ряд особенностей, характерных для «малой традиции». Но эта ошибка не только извинительна, но и почти неизбежна. Когда отсталость носит всеобъемлющий характер, легко переоценить взаимозависимость ее компонентов и, соответственно, сложно правильно поставить диагноз о том, какие особенности будут и должны быть изменены в ходе модернизации, а какие могут быть — и, пожалуй, должны быть — оставлены в неприкосновенности³.

Предубеждение против восприятия кумулятивных изменений

Следующее препятствие восприятию изменений в значительной степени зависит от разделения мира на ведущие и менее развитые страны, поэтому играет ключевую роль в нашей аргументации. Оно проистекает из того обстоятельства, что движущие силы кумулятивных изменений в одной стране не обязательно будут таковыми в другой. Иными словами, степень, в которой данное общественное событие или инновация (индустриализация, аграрная реформа, достижение массовой грамотности и т. д.) вовлекают общество в дальнейшие важные социальные и политические изменения, сильно различается от страны к стране и от периода к периоду. Становление промышленности привело к фундаментальной трансформации социально-политической структуры в Англии и Франции; в Германии, России и Японии трансформация была менее радикальной и запоздавшей; в «странах запаздывающего развития» Латинской Америки индустриализация, как правило, приводила к еще менее быстрым и фундаментальным социально-политическим изменениям. В силу некоторых причин существующие структуры этих стран, похоже, лучше приспособлены к внедрению и приложению

3 См. мою статью «Obstacles to Development: A Classification and a Quasi-Vanishing Act» в: *Economic Development and Cultural Change*. July, 1965. Можно утверждать, что сохранение некоторых, казалось бы, отсталых черт играет важную роль, если исходить из того, что модернизация должна достичь успеха, поскольку одной из составляющих успеха является поддержание собственной идентичности модернизирующегося общества.

новых отраслей промышленности вместе с их покровителями, специалистами и рабочей силой, чем это было в обществах, в которых промышленность впервые подняла голову⁴.

Аналогичные процессы могут происходить сейчас и *внутри* самой Латинской Америки в связи с аграрной реформой. В то время как в Мексике, Боливии и на Кубе для уничтожения латифундий понадобилось не что иное, как революция, ряд стран (Чили, Венесуэла, Колумбия, пожалуй, даже Перу), вероятно, смогли достичь существенного прогресса в условиях землевладения без сопутствующего или предшествующего резкого изменения социально-политического контекста.

Маркс говорил, что когда история повторяется, то в виде фарса проявляется то, что вначале было трагедией. Описанная ситуация подсказывает несколько иной вариант формулировки. Похоже, определенные изменения или инновации вначале предстают в качестве революционной силы, творящей историю, но в конце концов сводятся к событиям, о которых в газетах пишут в колонке незначительных происшествий. Если бы мы могли нащупать здесь исторический закон, то приблизились бы к причине, по которой фундаментальные изменения с затруднением происходят в странах, воплощающих в жизнь «революционные» инновации развитых стран спустя длительный период времени.

Однако суть этой проблемы не так уж просто выявить, поскольку наш исторический закон рассыпается, как только мы рассматриваем дополнительные примеры. В одних случаях некоторые инновации приводят к меньшим по сравнению со странами, прокладывающими путь, кумулятивным изменениям в государствах запаздывающего развития, в других случаях зависимость оказывается обратной. Приведем показательный пример — транзисторные радиоприемники. Они оказали куда более революционное воздействие в странах, большая часть населения которых ранее была не в курсе событий на национальном и международном уровнях, чем в государствах, где в силу всеобщей грамотности и электрификации эти приемники стали всего лишь еще одним средством передачи информации.

Другой пример — это грузовик (или автобус), ставший важным средством не только географической, но и *социальной* мобильности в некоторых африканских и латиноамериканских странах. В то время как социальная мобильность давно уже является особенностью обществ, которые *изобрели* грузовик, возможность обзавестись грузовиком открывала новые пути улучшения социального положения в более жестко стратифицированных обществах. Недав-

4 «Латиноамериканская политика — это что-то вроде „живого музея“, в котором все формы политической власти из исторического опыта Запада продолжают существовать и функционировать, взаимодействуя друг с другом в рамках спектакля, который, кажется, нарушает все правила очередности и изменений, которые мы используем, чтобы понять развитие западной цивилизации». Anderson Charles W. *Politics and Economic Change in Latin America*. — Princeton, 1967. — P. 104. См. также мою статью «The Political Economy of Import-Substituting Industrialization in Latin America» в: *Quarterly Journal of Economics*. — Vol. 82. — February, 1968. — P. 1–32.

но я рассматривал аналогичный пример: как телефон привел к вытеснению наличных денег кредитными операциями в Эфиопии⁵; ясно, что телефон не мог сыграть столь революционную роль в Северной Америке и Европе, где кредитные инструменты совершенствовались в течение нескольких веков до изобретения, сделанного Беллом.

Итак, вряд ли можно утверждать, что кумулятивных изменений в неразвитых странах добиться сложнее, чем в ведущих. Но субъективно ситуация выглядит совсем по-другому, поскольку наблюдатели в менее развитых государствах станут ожидать, что кумулятивные изменения будут связаны с процессами, игравшими революционную роль в ведущих странах. Когда эти процессы не срабатывают таким же образом в их собственных странах, наблюдатели разочарованно заключают: «Здесь ничего никогда не меняется». Обратные примеры, когда инновации, к которым легко приспосабливаются существующие социально-политические структуры развитых стран, вызывают значительное брожение, будучи перенесенными в менее развитые государства, вряд ли подойдут для этих наблюдателей, поскольку они всегда ожидают, что изменения будут происходить по лекалам «ведущих» стран, которым они подражают и которые стремятся догнать. Поэтому данные ожидания создают предубежденность в восприятии, т. е. внимание именно к тем процессам, которые привели к значительным изменениям в развитых странах, но легко приживаются при переносе, тогда как обратные ситуации игнорируются.

Стили изменений в зависимых и ведущих странах

Менее развитые страны — это, как правило, *зависимые* страны. У них существенно меньшая свобода действий, чем у ведущих или более независимых государств⁶. Вероятно, эта ситуация должна иметь важные последствия для способа, определяющего привнесение изменений в каждом из типов стран, приводя к тому, что подобные различия в стилях изменений опять же создают специфические затруднения для восприятия изменения в зависимых странах.

В своей крайней форме зависимость формально независимой неразвитой страны проявляет себя через военное вторжение ведущей державы. Но, даже просто функционируя обычным образом в открытой международной экономической системе, зависимая страна также подвержена целому ряду промежуточных форм давления и потенциальных угроз — отказу в иностранных займах, утечке капитала из страны, выбору в пользу другого государства в качестве источника экспортных товаров и туристических услуг и т. д. Некоторые из этих потенциальных угроз могут стать фактическими

5 См. мою книгу «Development Projects Observed». — Brookings, 1967. — P. 151–52.

6 Понятие «зависимость» начинает употребляться в Латинской Америке вместо понятий «неразвитость», «слаборазвитость» и т. д. См., напр.: Osvaldo Sunkel. Política nacional de desarrollo y dependencia externa // *Estudios Internacionales*. — Santiago, Chile. — Vol. 1. — April, 1967.

не только в случае прямого посягательства на интересы господствующего зарубежного государства, но и при целенаправленных попытках изменения внутренней социальной и экономической структуры. Часто присутствует существенная неопределенность относительно международных последствий внутренних реформ. Ведущие страны не подвержены ни таким угрозам, ни такой неопределенности.

Последствия для стиля изменений в двух типах стран очевидны: ведущие страны могут позволить себе выложить все карты на стол и громогласно заявить о своих достижениях. Напротив, когда стремление к изменениям возникает в зависимой стране и *пока зависимый статус воспринимается как данность и ограничение*, инстинктивным будет стремление к безопасной игре с помощью небольших изменений, так чтобы каждое отдельное изменение оставалось совсем незамеченным или не достигало «порога внешнего восприятия». Таким образом, зависимая страна будет стремиться скрывать свои изменения, делая их настолько постепенными и неприметными, насколько это возможно. Хорошо известный факт постепенного и сравнительно ненасильственного перехода в Бразилии может рассматриваться как пример этого *скрытого* стиля изменений, и в который раз показательную историю нам предлагает Колумбия. Недавно польская миссия посетила Колумбию и обнаружила, что все основные и не столь основные отрасли экономики сосредоточены в руках правительства, Центрального банка и других государственных органов. Говорят, что поляки, не осознававшие, что нынешнее положение вещей является итогом процесса постепенных изменений, растянувшегося на многие годы, спросили: «Простите нам наше невежество, но в каком году у вас произошла революция?»

Неприметный, скрытый стиль изменений является защитным механизмом, используемым политическими лидерами зависимых стран, и это во многом удивительно умный подход. Более того, как и любое человеческое обыкновение, этот стиль имеет свойство воспроизводиться даже после того, как обстоятельства, его породившие, уже не актуальны. Можно многое сказать в пользу превращения необходимости в добродетель и прославление данного стиля (что часто делается в Бразилии) как подлинного изобретения и вклада в искусство творения истории.

Проблема с этим стилем заключается в том, что он характеризуется чрезвычайной хитростью. Он может «одурачить» склонного к вмешательству чужака или традиционного властителя, чье положение медленно уходит у него из-под ног. Но и широкая общественность, и даже в большей степени интеллектуалы также часто не осознают, какие изменения достигнуты. Причина проста. В силу всестороннего престижа господствующих стран изменения часто отождествляются с конкретным «громким» *стилем*, который эти страны могут себе позволить. Поэтому изменения совсем отрицаются до тех пор, пока они не примут конкретной формы (насильственной революции, гражданской войны и т.д.), знакомой нам по истории изменений в ведущих государствах. Страна, которая не идет по этому пути изменений, рассматривается ее жителями как «слишком ленивая, чтобы тво-

ритель историю» или как «страна неопределенности и полутонов»⁷. Таким образом, в который раз внимание к моделям изменений, характерным для ведущих, господствующих стран, затрудняет восприятие процесса изменений, активно разворачивающегося в запоздавших в развитии и зависимых государствах.

Несоответствие реальности и прочность импортируемых идеологий

Вдобавок к уже рассмотренным примерам предвзятости восприятия наблюдатели в слаборазвитых странах могут сталкиваться с особым затруднением в характеристике изменений в своих обществах, не связанным с каким-либо сравнением с тем, что происходило или происходит в других странах. Причину этого затруднения можно обнаружить в образе, олицетворяющем для этих наблюдателей их собственные страны, в той оптике, сквозь которую они их рассматривают, или, говоря проще, в их идеологиях. Пожалуй, первостепенной особенностью слаборазвитых, зависимых государств является то, что они *импортируют* свои идеологии (как апологетические, так и подрывные) для сохранения статус-кво. Всегда существует определенный разрыв между многообразной, изменяющейся реальностью, с одной стороны, и жесткой матрицей идеологии — с другой. Однако разрыв и несоответствие реальности будут, вероятно, более значительными, если идеология импортирована, а не возникла внутри страны. Во втором случае важные социальные изменения, не учтенные преобладающей идеологией, рано или поздно будут замечены, и идеология будет подвергнута критике и либо адаптирована к новой ситуации, либо заменена на другую. Характерный пример — ревизионистская критика ортодоксального марксизма, которая раздавалась даже во времена Энгельса, поскольку результат определенных событий в немецком обществе недостаточно соответствовал марксистской доктрине.

Однако, когда идеологию импортируют, она с самого начала мало соответствует реальности принимающей страны. Учитывая эту изначальную несообразность, последующие изменения в социальной, экономической или политической структуре страны, вступающие в противоречие с идеологией, не ведут к *существенному* ослаблению ее соответствия реальности и потому или игнорируются, или легко рационализируются. Фритредерская доктрина, импортированная Латинской Америкой из Англии в XIX веке и очень плохо адаптированная к потребностям континента, была полностью изжита здесь только в результате двух мировых войн и депрессии⁸. Другой пример — давно опровергнутое объяснение латиноамериканских обществ с точки зрения дихотомии между олигархией и массами. Импортированное из марксизма представление о том, что белый рабочий класс является «естественным

7 Первое выражение используется в: Callado Antonio. *Tempo di Arraes*. — Rio de Janeiro, 1965. — P. 16; второе в: Pedreira Fernando. *Correio da Manhã*. — July 16. — 1967.

8 См., напр.: Luz Nícia Vilela. *A luta pela industrialização do Brasil*. — São Paulo, 1961.

союзником» угнетенных негритянских масс, довлело над левыми Северной Америки исключительно длительный период, несмотря на неопровержимые и многочисленные свидетельства обратного⁹.

Следовательно, идеология может становиться сильнее от того, что она плохо справляется с характеристикой основных особенностей социально-экономической структуры. Иными словами, для выживания идеологий их соответствие действительности играет последнюю роль! И пока существует несоответствующая действительности идеология, восприятие изменений — и реальности в целом — будет затруднено.

Чтобы проиллюстрировать эту мысль, расскажу последнюю историю. Один человек подходит к другому с восклицанием: «Привет, Пол! Рад тебя видеть спустя столько лет, но ты так изменился! Раньше ты был толстым, а теперь совсем исхудал; раньше ты был высокий, а теперь стал низким. Что стряслось, Пол?» Тот несколько застенчиво отвечает: «Но меня зовут не Пол». На что первый восклицает, оставаясь вполне удовлетворенным своим восприятием реальности: «Вот видишь, как ты изменился! Даже имя сменил!»

Подводя итоги, я должен отметить, что наши поиски препятствий восприятию изменений, специфических для неразвитых стран, оказались на удивление успешными. Этот успех заставляет нас остановиться и задуматься: если есть специфические затруднения в восприятии происходящих изменений, то тогда наверняка будут упущены и многие возможности ускорения этих изменений и использования новых возможностей. Препятствия *восприятию* изменений, таким образом, оказываются важными препятствиями на пути *изменений как таковых*. Эту ситуацию можно представить в виде порочного круга: в той мере, в какой страна является неразвитой, она будет сталкиваться со специфическими затруднениями в восприятии изменений в собственном обществе; тогда она не заметит проистекающих из них возможностей еще более значительных и решительных изменений. Страна, неспособная воспринимать эти возможности, вероятно, останется неразвитой.

II. ВОСПРИЯТИЕ ИЗМЕНЕНИЙ И ЛИДЕРСТВО: ХАРИЗМА ПРОТИВ НАВЫКОВ

Кто-то может спросить, нельзя ли разорвать этот порочный круг благодаря правильным, воспринимающим изменения лидерам? Подобное объединение проблемы восприятия изменений с проблемой лидерства может показаться неестественным, но это столь сложные проблемы, что к ним стоит подходить, используя окольные пути. Один из непрямых подходов будет состоять в том, что сначала выявляются (как я только что сделал) некоторые *средние* установки, оценки, восприятия, господствующие как в обществе в целом, так и среди элит. Затем можно выяснить, как и насколько лидеры

9 См.: Cruse Harold. *The Crisis of the Negro Intellectual*. — New York, 1967. — P. 174–175, 262–263, and *passim*.

отклоняются от этих средних воззрений, и попробовать определить лидерство через такие отклонения.

Подобное определение довольно сложное (но и интересное), потому что отклонения от средних оценок и восприятий способны представлять в нескольких контрастирующих формах. Во-первых, лидерства могут достигать те, кто придерживается типичных установок с нетипичной «страстной интенсивностью», кто отстаивает их наиболее яростно, кто лучше всех отражает и выражает то, что находится в сердце и сознании каждого. Конечно, такие лидеры будут отражать и подчеркивать типичные ошибки восприятия, вроде тех, что мы рассмотрели, и способность лидера разделять их или его слепота к происходящим изменениям будут важной составляющей его привлекательности. Роберт Такер пишет в другом месте этого тома, что *харизматическое* лидерство в значительной степени основывается на способности лидера «усиливать чувство пребывания в отчаянном положении»¹⁰, по-видимому, независимо от того, подтверждается ли это чувство текущими событиями.

Однако способность подчеркивать, преувеличивать и артикулировать распространенные установки и восприятия не может быть единственной основой лидерства. Другой основой, несомненно, является способность преодолевать эти установки и выходить за их пределы. В нашем случае именно способность воспринимать изменения, когда большинство современников все еще неспособно к этому, может позволить лидеру воспользоваться новыми возможностями, как только они возникнут; в этой ситуации часто кажется, что лидер единолично *создает* эти возможности.

Иллюстрацию подобного типа лидерства, основанного скорее на осознании возможностей, чем на их отрицании, недавно предоставил нам Карлос Льерас Рестрепо, о чьих уверенных действиях по продвижению реформ я писал несколько лет назад¹¹. Когда его избрали президентом в 1966 году, у него не было двух третей депутатов, которые могли бы обеспечить большинство в парламенте, необходимое для принятия сколь-нибудь важного законодательства; и он, и его администрация, казалось, были обречены на то, чтобы столкнуться с еще большим сопротивлением изменениям, погубившим предыдущие правительства Национального фронта консерваторов и либералов, разделивших ответственность и привилегии власти. Но в первый же год своего правления Льерас проявил настолько страстное стремление к осуществлению социально-экономических реформ, что смог привлечь на свою сторону голоса оппозиции, включавшей левое крыло либералов, отколовшееся от либеральной партии в конце 1950-х годов. В конечном счете эта группа решила вновь влиться в основные ряды партии в августе 1967 года, обеспечив тем самым администрации большинство из двух третей депутатов. Комментируя эти события в телевизионном выступлении, Льерас восклицал:

10 Tucker Robert C. The Theory of Charismatic Leadership // *Daedalus*. — Vol. 97. — N 3. — 1968. — P. 751.

11 См. мою книгу «Journeys Toward Progress». — New York, 1963. — Ch. 2.

[Те], кто радовался, предрекая нам трудности, кто был уверен, что мы никогда не сможем справиться с нашими проблемами... [Они говорили, что] поскольку у нас не было большинства из двух третей депутатов, жизнь целой страны находилась под угрозой и что ее будущее было мрачным. *Как будто не было на свете искусства политики! Как будто все ситуации неразрешимы! Как будто нельзя заключать соглашения!* Истина кроется в том, что эти предсказания обратились в ничто—ведь на самом деле еще до того, как либералы скрепили печатями свой союз, и до того, как было обеспечено большинство в две трети, было принято несколько важных законов¹².

Это пример лидера, отличающегося своим восприятием возможностей, находящего великое удовольствие в своих особых способностях восприятия, успешно действующего на основе того, что он воспринимает, и укрепляющего в итоге свои претензии на лидерство.

Благодаря нашему косвенному подходу—выявление сначала неких «средних» отношений и восприятий, а затем определение лидерства с точки зрения отклонения от нормы—мы фактически пришли к пониманию двух противостоящих друг другу компонентов лидерства: навыков—с одной стороны, и харизмы—с другой. Навыки требуют более сильной, чем в среднем, способности воспринимать изменения, в то время как харизма основывается на более сильном, чем в среднем, нежелании делать это. Поэтому харизма и навыки находятся не в ладах друг с другом, и, вероятно, наиболее эффективны те лидеры, которые способны каким-либо образом примирить их. Наиболее впечатляющий пример тому—Ленин с его исключительной способностью подталкивать людей к действию и «бесконечной плодотворностью своего тактического воображения»¹³.

Но столь равное сочетание харизмы и навыков встречается чрезвычайно редко. Обычно у конкретного лидера преобладают либо навыки, либо харизма отчасти потому, что эти два качества основываются на противоположных отклонениях от нормы. Время от времени встречается «разделение труда» между лидерами, каждый из которых играет свою партию в неформальном ансамбле, и здесь выделяется пример харизматичного Гарибальди и умелого Кавура. Однако, опять же, подобного сочетания нелегко достичь.

Наконец, противоречие между двумя составляющими лидерства можно сгладить в силу того, что одна из составляющих, обычно харизма, может преобладать в первый период борьбы и мобилизации, в то время как навыки больше нужны на следующей стадии, когда лидер приближается к власти или обретает ее. Несколько авторов этого тома отмечают последовательное сочетание этих противоречивых качеств в одном человеке¹⁴. Слож-

¹² El Tiempo (Bogota).—September 14.—1967.

¹³ Tucker Robert. Op. cit.—P. 751.

¹⁴ «Таланты основателя государства отличаются от талантов правителя устоявшего государства» (Dankwart A. Rustow. Ataturk as Founder of a State // *Daedalus*.—Vol. 97.—1968.—P. 821). «Качества, необходимые харизматическому... лидеру, идущему к власти,—это не то, что он должен делать, чтобы остаться у власти и защитить

ность обеспечения преемственности эффективных стилей лидерства представляет собой действительно фундаментальную проблему. По существу, Макиавелли не мог избежать ее, когда обсуждал вероятность того, может ли насильственный захват власти изменить к лучшему развращенную республику:

Но такая цель, как преобразование государства для восстановления в нем гражданского порядка, предполагает в качестве исполнителя человека добродетельного; между тем сделаться посредством насилия властелином республики может обычно злодей; стало быть, очень редко найдется честный человек, который захотел бы овладеть властью бесчестными средствами, хотя бы и с благой целью; еще реже — чтобы негодяй, достигнув верховной власти, захотел поступать хорошо и чтобы ему вздумалось добродетельно употреблять власть, гнусно приобретенную¹⁵.

Однако конфликт между навыками и харизмой можно разрешить, поскольку минимальный уровень навыков должен будет проявляться практически в любой возможной ситуации, если лидер стремится быть хоть сколько-нибудь успешным. В недавнем теоретизировании проблем лидерства, пожалуй, переоценен компонент харизмы, и в недавней практике явно виден его *избыток* при соответствующем недостатке навыков, особенно в третьем мире. Имена очень харизматичных лидеров, потерпевших крах из-за нехватки навыков, слишком быстро приходят на ум.

Сказанное относится как к революционным лидерам, так и к реформаторам. И те и другие нуждаются в необходимом минимуме умений; или и те и другие — с точки зрения нашего предшествующего анализа — были бы более успешны, если бы научились преодолевать препятствия восприятию изменений и осознавать изменения, когда они происходят. Только в этом случае их действия будут более полезны для обществ, которые они претендуют возглавлять, чем если бы мы предсказывали будущее этих обществ на основе средних позиций, восприятий и ошибочных предположений. В этом и заключается главная роль и оправдание лидера — в том, чтобы превзойти средние надежды на улучшение жизни тех, кого он возглавляет, в повышении ожидаемой ценности их будущего.

Перевод с английского Юрия Дергунова

свои наработки» (Hoffmann Stanley and Inge. *De Gaulle as Political Artist*. — New York, 1968. — P. 869). Я добавил бы, что во многих случаях необходимость в переключении с одних качеств на другие может наступать не только в случае прихода к власти, но и за некоторое время до него, когда агитация и мобилизация уступают место переговорам и тактической борьбе с теми, кто находится у власти.

15 Макиавелли Н. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия // Макиавелли Н. *Государь; Рассуждения о первой декаде Тита Ливия; О военном искусстве*. Сб. — Мн.: ООО Попурри», 1998. — С. 181.