

ВСТУП

Авраам Лінкольн, Теодор Рузвельт, Франклін Рузвельт та Ліндон Джонсон — пів століття я вивчала цих чотирьох політиків та їхні епохи. Я прокидалася з ними зранку й думала про них перед сном. Я занурювалася в колекції рукописів, особистих щоденників, листів, усних спогадів, мемуарів, газетних та журнальних архівів, намагаючись відшукати в них ті важливі деталі, що могли посприяти глибшому розумінню цих постатей, їхніх родин, друзів, колег і всього, що складало їхній світ.

Розпочавши роботу над цим дослідженням з лідерства п'ять років тому¹, я вважала, що як авторка чотирьох розлогих монографій про героїв цієї книги, вже знала їх досить добре. Проте, аналізуючи їхні життєві шляхи крізь призму лідерства, я раптом відчула, що відкриваю їх для себе знову. Ставши стрижневою, ефемерна тема лідерства вимагала нових знань. Окрім книг з історії та біографій, я занурилась у вивчення філософії, літератури, бізнесу, політології, компаративістики й несподівано розчинилась у написанні дуже особистісного й емоційного тексту, повернувшись до пошуку відповідей на фундаментальні запитання, які не ставила собі ще з часів навчання в коледжі й університеті.

Лідерами народжуються чи стають? Звідки беруться амбіції? Як перешкоди впливають на розвиток лідерства? Лідера формує його епоха чи лідер формує свою епоху? Як лідери надихають своїх

послідовників, дають суспільствам відчуття колективної мети і змісту? Яка різниця між владою, посадою й лідерством? Чи взагалі можливе лідерство без мети, вищої за власні інтереси?

З яким теплом я згадую наші довгі й запальні студентські дебати на ці теми! Ми сперечалися про них не одну ніч, озброєні більше пристрасстю, ніж знаннями! Але, на правду, щось у цій полеміці влучало в самісіньку душу, глибоко нас зачіпало, відкривало шлях нашому ідеалізму й змушувало замислюватись про шлях, який ми хотіли б пройти. Тепер я розумію, що саме з цих дискусій і почався мій пошук власного покликання як історика.

* * *

У першій частині книги чотири герої постануть перед нами в період свого першого політичного досвіду. Коли ці двадцятирічні юнаки заповзялися робити собі ім'я в політиці, вони були зовсім не схожі на тих культових високочолих мужів, що увійшли в нашу культуру за добре знаними мармуровими пам'ятниками та портретами на купорах. Їхні життєві шляхи завжди були хисткі й непевні. Їхні історії — сповнені сум'яття, надій, невдач і страхів. Ми з'ясуємо, яких помилок вони припустилися через брак досвіду, надмірну самовпевненість, недостатню обережність, звичайні прорахунки чи егоїзм, а також проаналізуємо докладені ними зусилля, аби визнати, приховати чи виправити ці помилки. Виклики, які стояли перед ними, не так уже й відрізняються від наших власних.

На вершину політичного лідерства не веде жоден наперед визначений шлях. Теодор Рузвельт і Франклін Рузвельт вирости в надзвичайно привілейованих і багатих родинах. Авраам Лінкольн пройшов крізь безжалні злидні. Ліндон Джонсон зіткнувся з цілою низкою складних життєвих обставин. У них були різні темпераменти, зовнішність і фізичні дані. Кожен з них мав більшу чи меншу дешицю лідерських талантів: розум, енергію, емпатію, дар блискучого промовця, чуття слова й навички доброго письма, уміння спілкуватися з людьми. Однак їх об'єднували неймовірна амбіційність і нестримне

бажання досягти успіху. Зрештою, вони зробили себе лідерами завдяки власній наполегливості, важкій праці й невпинному розвитку своїх характерів і вродженої обдарованості.

Усі четверо стали знаними лідерами задовго до того, як обійняли президентську посаду. Наче камінці, що набувають блиску, постійно обертаючись у полірувальному циліндрі, усі четверо засяяли завдяки постійним контактам із широким колом осіб. Своє покликання вони віднайшли в політиці. «Я завжди думав, — писав про загадковий процес самоідентифікації американський філософ Вільям Джеймс², — що найкращий спосіб визначити характер людини — це відшукати той особливий ментальний чи духовний стан, у якому вона відчула себе живою й активною в найглибшому та найширшому сенсі. У такі хвилини її внутрішній голос наче промовляє: “ось справжній я!”»³

У другій частині книги ми розглянемо драматичні примхи долі, що перевернули приватне та громадське життя наших героїв. На різних етапах життя кожен з них зіткнувся з обставинами, які докорінно змінили їхні уявлення про себе й поставили під загрозу їхнє майбутнє. Природа цих життєвих нещасть була унікальною для кожного з них: Авраам Лінкольн зазнав нищівного удару по своїй публічній репутації й власній гідності, через що пережив майже суїцидальну депресію; Теодор Рузвельт за один день втратив молоду дружину й матір; Франклін Рузвельт захворів на поліомієліт, який паралізував нижню частину тіла; Ліндон Джонсон програв вибори до Сенату. На перший погляд, аналогія між поразкою на виборах Джонсона і трагічними обставинами, що вдарили по інших, може здатися безглуздою. Проте брак електоральної підтримки Ліндон Джонсон сприйняв не лише як низьку оцінку своєї діяльності, а як заперечення виборцями свого найглибшого «я». Цей програш довгий час негативно впливав на кар’єру Джонсона, аж доки обширний інфаркт та близькість смерті не змусили його шукати нового сенсу буття.

Дослідники розвитку лідерського потенціалу підкреслюють, що наріжним каменем будь-якого лідерського зростання є опірність,

тобто спроможність лишатися цілеспрямованим у ситуації фрустрації. У такі моменти відповіді на життєві невдачі важать значно більше за самі невдачі, власне, як і спроможність лідерів зібратися на силі й вийти сильнішими з усіх складних обставин, що спочатку створили їм певні перешкоди, та згодом допомогли загартувати і сформувати їхнє лідерство.

У третій частині ми дослідимо перебування чотирьох діячів у Білому домі. У цей період найповнішого розквіту свого лідерського потенціалу, керовані почуттям моральної відповідальності, вони мобілізували всі свої таланти й спрямували амбіції на створення нових можливостей і кращих умов життя для інших. Конкретні історії проілюструють їхнє лідерство й допоможуть знайти відповідь на запитання: це *лідери* формують епоху чи *епоха* формує лідерів?

«Без війни, — розмірковував Теодор Рузвельт, — не з'являться великі генерали; без значних подій не постануть великі державники; якби Лінкольн жив у мирні часи, ніхто б сьогодні про нього не згадав».⁴ Рузвельтові суперечливі оцінки все ж співзвучні поглядам інших людей на історію Америки. «Сильні характери формуються не у спокої розміреного життя чи в тихій гавані на відпочинку, — писала під час Американської революції Абігейл Адамс⁵ своєму синові Джону Квінсі Адамсу⁶, нагадуючи, що «рішучість розуму формується в процесі боротьби з викликами. Найскладніші обставини пробуджують найвищі чесноти»⁷.

Усі герої цієї книги стикалися з такими «найскладнішими обставинами». Усі вони обійняли державні посади в момент невизначеного майбутнього та нечуваних викликів. Авраам Лінкольн став президентом у час найбільшої руїни в американській історії. Франклін Рузвельт мав долати глибоку невпевненість у силі демократичних інститутів американської держави та її здатності вижити економічно. Теодор Рузвельт і Ліндон Джонсон не мали справи з національною кризою рівня відокремлення територій чи руйнівної економічної депресії, проте вони стали президентами після віроломних убивств, які в насильницький спосіб перервали традицію

демократичної передачі влади і дали поштовх сейсмічним хвилям, що розхитали човен громадського порядку.

Звичайно, епоха політичного діяча значно впливає на його можливості проявити лідерство. Однак лідер має бути готовим скористатись цими можливостями у будь-який сприятливий момент. Професійний досвід, сильні риси характеру або стиль керівництва того чи іншого діяча можуть краще пасувати різним історичним контекстам. Темперамент президента Джеймса Б'юкенена не дозволив йому подолати наростаючу кризу, пов'язану з рабовласництвом, — братися до її розв'язання випало Авраамові Лінкольну. Президент Вільям Мак-Кінлі пройшов крізь ті ж буремні часи, що й Теодор Рузвельт, однак напередодні промислової революції не зміг відчувати її прихованих загроз. Негнучке мислення Герберта Гувера не дозволило йому подолати наростаючу економічну депресію, адже йому бракувало креативності та неосяжного експериментаторства, які були у Франкліна Рузвельта. Президент Джон Кеннеді не мав тих незрівнянних навичок законодавчої роботи та здатності сфокусуватися на меті, завдяки яким Ліндон Джонсон розв'язав ключову проблему своєї доби — захист громадянських прав афроамериканців.

«Рідко коли особистість так пасувала вимогам часу»⁸, — підсумував філософ Ральф Волдо Емерсон⁹ під час поминальної промови по Авраамові Лінкольну в Першій парафіяльній церкві у Конкорді, штат Массачусетс. Ніхто не зміг би знайти кращого дороговказу в найтемніші дні Громадянської війни. Лідера милосердного й безжального, впевненого і скромного, терплячого й наполегливого, вправного посередника між різними політичними фракціями, який умів і майстерно піднімати наш дух, і знаходити потрібні слова, щоб переконливо, зрозуміло й натхненно пояснити важливість подальшої боротьби. Однак те саме можна було б сказати й про Теодора Рузвельта, чий сміливість і бойовий характер чудово надавались до завдання мобілізації країни та преси для боротьби з монополіями та соціальною нерівністю епохи промислової революції. Ми могли б

сказати це і про Франкліна Рузвельта, чий впевненість та непереборний оптимізм підтримували віру і надію американців упродовж Великої депресії та під час Другої світової війни. Ці ж слова пасують і Ліндону Джонсону, чие південне коріння та віртуозна майстерність законодавця сприяли завершенню боротьби за громадянські права, а відтак допомогли назавжди змінити політичне обличчя країни.

Чотири тематичні дослідження покажуть цих дуже різних політиків у дії та в контексті подій, що мали вирішальне значення для їхніх часів та їхнього президентства. Детально аналізуючи ці чотири постаті, ми продемонструємо відповідність їхніх лідерських стилів історичним обставинам, що пасували одне одному, наче ключі до замка. Однакових ключів не існує — у кожного з них своя різьба. Немає універсальних законів лідерства, як і немає єдиного магічного ключа, здатного відімкнути будь-який замок. Проте аналіз лідерства в певному історичному контексті дозволяє побачити деякі спільні риси і пролити світло на його природу.

* * *

Без сумніву, перші три герої цього дослідження — Авраам Лінкольн, Теодор Рузвельт і Франклін Рузвельт — були найвидатнішими президентами Америки. Попри деякі хибні рішення й помилкові судження всі вони посіли чільне місце у національній пам'яті.

З Ліндоном Джонсоном ситуація складніша. Я мала сумніви щодо його місця в історії ще відтоді, як у свої двадцять чотири почала працювати з ним як учасниця стипендіальної програми Білого дому¹⁰. Цікаво, що мене ледь безцеремонно не викинули з програми ще до її початку. Як і багато молодих представників мого покоління, я була активною учасницею руху проти війни у В'єтнамі. За кілька місяців до мого добору на програму ми з однокурсницею написали статтю, де закликали кандидата від третьої партії висунути свою кандидатуру на президентських виборах 1968 року і скласти конкуренцію Ліндону Джонсону. Часопис «Нова республіка» надрукував нашу статтю за кілька днів після мого зарахування

на програму. Я була впевнена, що мене позбавлять права на участь, але президент Джонсон сказав: «Привезіть її сюди, і, якщо за рік я не зможу її переконати, це не вдасться нікому!» По завершенні стипендіальної програми я залишилася працювати в Білому домі, а коли термін президентства Джонсона добіг кінця, поїхала на їхнє сімейне ранчо у Техасі допомогти йому з мемуарами.

Хоча рішення президента Джонсона щодо воєнних дій у В'єтнамі залишається плямою на його президентській спадщині, з роками стає дедалі очевиднішим, що його лідерство під час боротьби за громадянські права та його політика «Великого суспільства»¹¹ витримали випробування часом.

* * *

Ліндона Джонсона обрали до Конгресу завдяки політичній підтримці Франкліна Рузвельта. Джонсон споглядав на свого «політичного батька» в Овальному кабінеті, адже портрет Рузвельта висів навпроти його робочого столу. Своєю ініціативою «Великого суспільства» Джонсон намагався перевершити результати рузвельтівської політики «Нового курсу»¹². Сам Франклін Рузвельт у молодості мріяв продовжити справу Теодора Рузвельта. Для останнього найбільшим героєм був Авраам Лінкольн. У нього Теодор Рузвельт із самого дитинства вчився терплячості й милосердя і сповідував ці принципи усе життя. Для Авраама Лінкольна ідеалом був Джордж Вашингтон — саме про нього він думав, прощаючись зі своєю домівкою в 1861 році. Полишаючи штат Іллінойс, Лінкольн наснажувався прикладом першого президента і брався розв'язувати завдання, «більше за ті задачі, що стояли перед Вашингтоном»¹³. Якщо Джордж Вашингтон був батьком країни, то за близькістю характеру та відданістю ідеалам Авраам Лінкольн був його найкращим сином. Ці чотири діячі належать до однієї традиції, єдиного родоvodu лідерства, що простягнувся крізь усю історію Америки.

Сподіваюся, ці приклади лідерства в час змін та невизначеності будуть для вас повчальними та надихаючими. Герої цієї книги

встановили стандарт і високо підняли планку для всіх нас. Вони вчилися один в одного, а ми будемо вчитися в них, щоб на основі їхнього досвіду краще зрозуміти виклики нашої доби. Лідерство не існує у вакуумі. Воно є рухом в обох напрямках. «Я був лише інструментом, — підкреслював Лінкольн з притаманними йому безпретензійністю та скромністю. — Усю роботу виконали громадяни й армія, які виступили проти рабовласництва».¹⁴ Цей прогресивний рух проклав шлях «Кодексу чесної конкуренції»¹⁵ Теодора Рузвельта, а рух за громадянські права запалив праведний і прагматичний громадянський активізм, що уможливив політику «Великого суспільства». Жоден інший політик не вмів говорити з громадянами й чути їхні голоси настільки проникливо, як це вдавалося Франклінові Рузвельту. Він буквально всотував людські історії, дослухався до своїх виборців і роками безперервно спілкувався з ними.

«Неможливо програти, маючи підтримку суспільства, — казав Авраам Лінкольн, — без неї не ступиш і кроку».¹⁶ Такий лідер нерозривно пов'язаний з народом. Таке лідерство є дзеркалом, у якому громадяни бачать своє колективне відображення.

АМБІЦІЯ ТА ВИЗНАННЯ ЛІДЕРСТВА

РОЗДІЛ I

АВРААМ:

«КАЖУТЬ, КОЖЕН МАЄ СВОЮ АМБІЦІЮ»

К оли 9 березня 1832 року Авраам Лінкольн оголосив про намір балотуватися до Законодавчих зборів штату Іллінойс, йому було лише двадцять три. Прикордонний штат ще не мав добре розвиненої партійної системи, тож кандидатів не висували. Охочі балотуватися писали оголошення від руки, зазначали в них свої прізвища й описували свої політичні погляди.

Звернення до виборців Лінкольн розпочав словами: «Кажуть, кожен має свою амбіцію. Понад усе я прагну заслужити повагу співгромадян і робитиму все для того, щоб виявитися гідним її. Якого успіху я досягну на шляху до реалізації цієї мети, покаже час. Я молодий і багатьом із вас невідомий»¹⁷.

Амбітна молодь ХІХ століття часто розглядала можливість особистого розвитку через політичну діяльність. Амбіційність була стрижневою рисою Лінкольна, однак від самого початку кар'єри його честолюбство мало дві складові. Лінкольн жив не просто для

себе, він жив заради людей, яких сподівався повести за собою. Він прагнув бути гідним поваги в їхніх очах. Відчуття громадського обов'язку керувало його устремліннями та визначало найбільшу мрію його життя — здійснити щось вагоме й варте постійної шани своїх співгромадян.

Він просив виборців дати йому шанс довести, що він дійсно вартий їхньої довіри: «Я народився й досі належу до найскромніших прошарків суспільства. У мене немає багатих або відомих покровителів, які могли б мене рекомендувати. Я зазнав багато розчарувань, тож, якщо добрі люди в своїй мудрості вважатимуть за краще не голосувати за мене, я не дуже засмучуся»¹⁸.

Звідки ж проросла ця амбіція і це, як писав один з його друзів, «тверде переконання», що він «народжений здійснити те, що інші вважали неможливим чи навіть недосяжним»¹⁹?

Коли пізніше Лінкольна просили розповісти про перші роки своєї кар'єри, він відповідав, що їх можна було б описати «одним реченням: короткі нескладні історії про якогось сіромаху»²⁰. Його батько Томас так і не навчився читати, а на письмі, як згадував Лінкольн, лише те й умів, що «незграбно нашкрябати своє ім'я»²¹. Постійно перебуваючи в лещатах безпросвітної бідності, Томас обробляв малородючі земельні ділянки і часто переїжджав з села в село у штатах Кентукі, Індіана та Іллінойс. Про матір Лінкольна Ненсі Хенкс залишилися дуже мало відомостей, але ті, хто її знав, погоджувалися, що «у всіх питаннях вона була на голову вища за чоловіка»²². Кажали, що вона була «кмітлива і вправна»²³, наділена доброю пам'яттю та жвавим розумом. «Те, ким я став та ким ще сподіваюся стати, я взяв від своєї матері»²⁴, — писав пізніше Лінкольн.

Коли Авраамові виповнилося дев'ять, Ненсі Хенкс померла від так званої «молочної недуги»²⁵ — хвороби, яка передавалась людям від корів, що з'їли отруйні рослини. Поховавши дружину, Томас на сім місяців залишив малого сина та дванадцятирічну доньку Сару і поїхав до Кентукі шукати собі нову супутницю життя. Лінкольн писав, що вони з сестрою жили самі у «дикій природі»²⁶,

ЗМІСТ

ВСТУП	7
I. АМБІЦІЯ ТА ВИЗНАННЯ ЛІДЕРСТВА	15
<i>Розділ 1.</i> Авраам: «Кажуть, кожен має свою амбіцію»	15
<i>Розділ 2.</i> Теодор: «Я злетів, як ракета»	36
<i>Розділ 3.</i> Франклін: «Ні, зв'яжи мене Франклін»	59
<i>Розділ 4.</i> Ліндон: «Паровий двигун у штанах»	96
II. ПЕРЕШКОДИ ТА ЗРОСТАННЯ	129
<i>Розділ 5.</i> Авраам Лінкольн: «Або помру, або виборсаюся»	129
<i>Розділ 6.</i> Теодор Рузвельт: «З мого життя пішло світло»	164
<i>Розділ 7.</i> Франклін Рузвельт: «У кожному разі, намагаймося!»	208
<i>Розділ 8.</i> Ліндон Джонсон: «Найгірший період мого життя»	235
III. ЛІДЕР ТА ЕПОХА: ЯК ВОНИ ПОВЕЛИ ЗА СОБОЮ	268
<i>Розділ 9.</i> Трансформаційне лідерство: Авраам Лінкольн і Прокламація про звільнення рабів	268
<i>Розділ 10.</i> Кризовий менеджмент	308
<i>Розділ 11.</i> Проривне лідерство	345
<i>Розділ 12.</i> Візіонерське лідерство	386
ЕПІЛОГ. ПРО СМЕРТЬ І ПАМ'ЯТЬ	436
Подяки	466
Бібліографія	468
Бізнес-видання про лідерські якості	478
Абревіатури, використані в примітках	480
Примітки	483
Алфавітний покажчик	575