

ЛІДЕРСТВО

ІНШІ КНИЖКИ ГЕНРІ КІССІНДЖЕРА УКРАЇНСЬКОЮ

Світовий порядок

Роздуми про характер націй в історичному контексті

Дипломатія

ГЕНРІ КІССІНДЖЕР

ЛІДЕРСТВО

ШІСТЬ СТРАТЕГІВ СВІТОВОЇ ПОЛІТИКИ

*Переклав з англійської
Олексій Панич*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

Вступ	9
Осі лідерства · Природа лідерських рішень · Шість лідерів у їхньому контексті · Уособлення лідерства: державний діяч і пророк · Індивід в історії	
1. Конрад Аденауер: стратегія сумирності	23
Необхідність оновлення · Від ранніх років до внутрішнього заслання · Шлях до лідерства · Відновлення громадського порядку й призначення на посаду канцлера · Шлях до нової національної ідентичності · Радянський виклик і переозброєння · Нерозв'язне минуле: репарації єврейському народу · Дві кризи: Суец та Берлін · Три розмови з Аденауером · Об'єднання Німеччини: болісне очікування · Останні розмови · Традиція Аденауера	
2. Шарль де Голль: стратегія волі	77
Близькі зустрічі · Початок шляху · Джерела та цілі поведінки де Голля · Де Голль в історії Франції · Де Голль і Друга світова війна · Зіткнення в Північній Африці · Здобуття політичної влади · Візит до Москви · Де Голль і тимчасовий уряд · Пустеля · Невдача в Індокитаї та катастрофа на Близькому Сході · Алжир і повернення де Голля · П'ята республіка · Кінець алжирського конфлікту · Німеччина як ключ до французької політики: де Голль і Аденауер · Де Голль і Атлантичний альянс · Ядерний директорат · Гнучка реакція і ядерна стратегія · Що таке альянс? · Кінець президентства · Природа державного управління де Голля · Порівняння де Голля і Черчілля · За лаштунками таємниці	
3. Річард Ніксон: стратегія рівноваги	161
Світ, у який прийшов Ніксон · Непередбачене запрошення · Як ухвалювали рішення з питань національної безпеки в Білому домі Ніксона · Світогляд Ніксона · Дипломатія та координація · Подорож до Європи · Війна у В'єтнамі та її завершення · Дипломатія великих держав і контроль за озброєннями · Еміграція з Радянського Союзу ·	

Відкритість до Китаю · Сум'яття на Близькому Сході · Близькосхідна війна 1973 року · Дипломатія припинення вогню · Близькосхідний мирний процес · Бангладеш і взаємозалежність часів Холодної війни · Ніксон і американська криза

4. Анвар Садат: стратегія перевернення	251
Особливість Анвара Садата · Вплив історії · Ранні роки · Роздуми у в'язниці · Незалежність Єгипту · Глашатай революції · Насер і Садат · Погляд Садата · Виправна революція · Стратегічне терпіння · Війна 1973 року · Меїр і Садат · Зустріч у палаці Тахра · Від Женеви до розведення військ · Сирійський вимір · Ще один крок до миру: друга синайська угода · Візит Садата в Єрусалим · Звивиста дорога до миру · Розплутування · Вбивство · Епілог: нереалізована спадщина	
5. Лі Кван Ю: стратегія досконалості	333
Візит до Гарварду · Ліліпут стає гігантом · Юність в імперії · Розбудова держави · Розбудова нації · «Хай судить історія» · Розбудова економіки · Лі та Америка · Лі та Китай · Між США та Китаєм · Спадщина Лі · Особистість Лі	
6. Маргарет Тетчер: стратегія переконання	381
Найбільш неочікуваний лідер · Тетчер і британська система · В очікуванні нових викликів: Британія 1970-х років · Дівчина з Грентема · Будова лідерства · Реформатор економіки · На захисті суверенітету: Фолклендський конфлікт · Переговори про Гонконг · Боротьба зі спадщиною насильства: Північна Ірландія · Фундаментальні істини: «особливі відносини» і Холодна війна · Проблема в Гренаді · Стратегічний поворот: контакти Сходу і Заходу · Захист суверенітету Кувейту: криза в затоці · Межі лідерства: Німеччина і майбутнє Європи · Європа, нескінченна складність · Кінець кар'єри · Епілог	
Висновок: еволюція лідерства	463
Від аристократії до меритократії · Гірка правда · Занепад меритократії · Глибока грамотність та візуальна культура · Зasadничі цінності · Лідерство і світовий порядок · Майбутнє лідерства	
Подяки	487
Примітки	490

Вступ

Осі лідерства

Кожне суспільство, хай з якою політичною системою, перебуває в постійному переході від минулого, що формує його пам'ять, до візії майбутнього, що надихає його еволюцію. На цьому шляху не обійтися без лідерства. Треба ухвалювати рішення, завойовувати довіру, дотримуватися обіцянок, пропонувати шлях уперед. У людських інституціях — державах, релігіях, арміях, компаніях, школах — лідерство потрібне, щоб допомогти людям дістатися звідти, де вони є, туди, де вони ніколи не були, а інколи навіть не уявляли, що колись будуть. Без лідерства інституції дрейфують, а нації спіткає дедалі більша марнота й зрештою катастрофа.

Лідери мислять і діють на перетині двох осей: перша пролягає між минулим та майбутнім, друга — між незмінними цінностями й прагненнями тих, кого вони ведуть за собою. Перший виклик лідерів — аналіз, який починається з реалістичного оцінювання їхнього суспільства на основі його історії, звичаїв та здібностей. Потім вони мусять знайти баланс між тим, що їм відомо (а це неодмінно виведене з минулого), і тим, що вони інтуїтивно відчують про майбутнє (а це по своїй суті гадане й непевне). Саме це інтуїтивне осягнення напряду дає змогу лідерам встановлювати цілі й визначати стратегію.

Щоби стратегія надихнула суспільство, лідери мусять виконувати просвітницьку функцію: доносити до людей цілі, розвіювати сумніви, згуртовувати підтримку. Хоча держава, за визначенням, має монополію на насильство, покладатися на примус — ознака неадекватного лідерства. Справжні лідери вселяють у свій народ бажання йти разом із ними. Вони мусять також надихати

своє безпосереднє оточення, щоб ті поширювали їхні думки з точних практичних питань. Така динамічна команда навколо лідера є видимим доповненням його внутрішньої життєвої сили; вона підтримує його шлях і полегшує його вибір. Лідерів можуть звеличувати — чи принижувати — якості їхнього оточення.

Для виконання цих завдань і поєднання минулого з майбутнім лідеру потрібні відвага та характер. Відвага — щоб, долаючи рутину, обирати напрям у складній ситуації та серед різних варіантів; сила характеру — щоби триматися обраного напрямку, переваги та загрози якого в момент вибору можна побачити лише мигцем і частково. Відвага потребує чесноти в момент вибору; характер зміцнює вірність цінностям упродовж тривалого часу.

Лідерство найважливіше в перехідні періоди, коли цінності та інституції відриваються від реальності, а обриси гідного майбутнього виглядають суперечливо. У такі часи лідери покликані мислити творчо та діагностично. У чому джерела суспільного добробуту й занепаду? Яку спадщину минулого потрібно зберегти, а яку — пристосувати чи відкинути? Яким цілям варто присвятити себе, а від яких перспектив, хай наскільки спокусливих, слід відмовитися? І чи є їхнє суспільство достатньо життєздатним та впевненим у собі, щоби в критичній ситуації піти на жертви заради кращого майбутнього?

Природа лідерських рішень

Лідери завжди оточені обмеженнями. Вони діють в умовах нестачі, бо спектр можливостей кожного суспільства обмежений демографією та економікою. Вони також діють у часі, бо кожна епоха й кожна культура відображають власні панівні цінності, звички та настанови, які разом визначають бажані перспективи. Крім того, лідери діють в умовах змагання, бо мусять суперничати з іншими гравцями — союзниками, потенційними партнерами чи ворогами, — які діють не статично, а адаптивно, маючи власні особливі спроможності та прагнення. Ба більше, часто події розгортаються надто швидко, щоб їхній перебіг можна було точно прорахувати; лідерам потрібно ухвалювати рішення, спираючись на інтуїцію та гіпотези, які в цей момент неможливо довести. Менеджмент ризиків має для лідерів таке ж ключове значення, як і аналітичні здібності.

«Стратегія» — це висновок, якого доходить лідер за цих умов нестачі, тимчасовості, змагальності та плинності. Стратегічне лідерство можна порівняти з ходінням акробата по канату: як цей останній падає, якщо виявляється надто боязким чи надто зухвалим, так і лідеру потрібно просуватися вузьким шляхом, натягнутим між відносно певним минулим та неясним майбутнім. Покаранням за надмірні амбіції — те, що греки називали «хюбріс», — є виснаження, а за спочин на лаврах доведеться заплатити дедалі більшою незначущістю й зрештою занепадом. Щоб досягти своєї мети, лідери мусять крок за кроком сполучати засоби та цілі, мету та обставини.

Лідер як стратег має справу з властивим парадоксом: у ситуаціях, що вимагають діяти, варіантів вибору часто найбільше саме тоді, коли дотичної інформації найменше. Поки з'являється більше даних, звужуються можливості для маневру. Наприклад, на ранніх стадіях розбудови стратегічної зброї ворожої держави чи під час раптової появи нового респіраторного вірусу є спокуса вважати ці нові явища або тимчасовими, або такими, що з ними можна впоратися звичними засобами. Коли загрозу вже неможливо заперечувати чи применшувати, варіанти дій уже обмежені, або ж непомірно зростає ціна її подолання. Починають даватися взнаки зволікання та обмеження. Навіть найкращі варіанти вибору, що залишилися, буде складно виконати; здобутків у разі успіху буде менше, а ризики в разі невдачі будуть тяжчими.

Тут лідеру важливо мати інстинкт і розсудливість. Вінстон Черчілль добре розумів це, коли писав у книжці «Буря наближається» (*The Gathering Storm*): «Державні діячі покликані не лише впоратися з легкими питаннями. Часто їм доводиться впоратися із самими собою. Саме тут, коли рівновага хитається, а пропорції ховаються в імлі, постає нагода ухвалити рішення, що рятують світ»¹.

У травні 1953 року американський студент, який за програмою обміну приїхав до Британії, спитав Черчілля, як можна підготуватися до викликів лідерства. «Вивчайте історію, — наголосив Черчілль. — Вивчайте історію. В історії можна знайти всі секрети управління державою»². Черчілль і сам був непересічним істориком, який добре розумів середовище, у якому він працював.

Втім, знання історії, за всієї його доконечності, ще недосить. Деякі проблеми вічно «ховаються в імлі», недоступні навіть для

обізнаних та досвідчених. Історія навчає за аналогією, через здатність розпізнавати порівнянні ситуації. Проте її «уроки» — це, по суті, лише приблизні відповідності, розпізнавання яких є випробуванням для лідерів. Вони також відповідальні за пристосування цих аналогій до обставин їхнього часу. Освальд Шпенглер, філософ початку ХХ століття, добре зрозумів це завдання, описавши «вродженого» лідера як «насамперед оцінювача — людей, ситуацій та речей... [спроможного] робити правильні речі, не «знаючи» цього»³.

Стратегічні лідери потребують також хисту митця, що відчуває, як ліпити майбутнє, використовуючи наявні в них матеріали. Як зазначив Шарль де Голль у роздумах про лідерство «Вістря шпаги» (*Le fil de l'épée*), митець «не зрікається використання свого розуму» — який, врешті-решт, є джерелом «уроків, методів і знання». Проте митець додає до цих засад «певну інстинктивну здатність, яку ми називаємо натхненням», і лише вона може надати йому «прямий контакт із природою, з якого мусить виблиснути життєдайна іскра»⁴.

Реальність складна; тому історична істина відрізняється від наукової. Вчений шукає перевірених результатів, натомість обізнаний в історії стратегічний лідер прагне з неусувної неясності вивести осяяння як дороговказ для дії. Наукові експерименти підтверджують чи піддають сумніву попередні результати, даючи вченим нагоду уточнити свої змінні й повторити дослід. Стратегам зазвичай дозволено лише одна спроба; як правило, їхні рішення неможливо відкликати. Тому вчений пізнає істину експериментально чи математично, натомість стратег, принаймні частково, розмірковує за аналогією з минулим, починаючи з визначення того, які події є порівнянними та які попередні висновки зберігають свою актуальність. І навіть при цьому стратег мусить обирати аналогії дуже ретельно, бо ніхто не в змозі мати досвід минулого в будь-якому реальному сенсі. Як висловився голландський історик Йоган Хьойзінга, ми можемо лише уявляти минуле «в місячному сяйві пам'яті»⁵.

Змістовний політичний вибір зазвичай містить більш як одну змінну; мудрі рішення вимагають сполучення політичних, економічних, географічних, технологічних і психологічних інтуїцій, збагачених історичним інстинктом. Ісає Берлін наприкінці ХХ століття описав неможливість застосування наукового мислення за

межами науки, із чого випливає постійний виклик для мистецтва стратега. Берлін вважав, що лідер, як-от автор романів чи художник-пейзажист, мусить поглинати життя в усій його запаморочливій складності:

Дурними чи мудрими, проникливими чи засліпленими людей робить не те, що робить їх обізнаними, навченими чи добре поінформованими. Тут потрібне відчуття унікального смаку кожної ситуації, як вона є, в її відмітних особливостях — відчуття того, що відрізняє її від усіх інших ситуацій, тобто тих її аспектів, які роблять її непридатною до вивчення науковими методами⁶.

Шість лідерів у їхньому контексті

Історію творить сполучення характеру та обставин. Шість лідерів, описаних на цих сторінках — Конрад Аденауер, Шарль де Голль, Річард Ніксон, Анвар Садат, Лі Кван Ю і Маргарет Тетчер, — усіх сформували обставини їхнього драматичного історичного періоду. Потім вони також стали здчими повоєнної еволюції своїх суспільств і міжнародного порядку. Я мав щасну нагоду зустрітися зі всіма шістьма в zenіті їхньої впливовості й тісно співпрацювати з Річардом Ніксоном. Успадкувавши світ, стабільність якого було знищено війною, вони наново визначили національні цілі, відкрили нові перспективи й долучилися до розбудови нової структури змінюваного світу.

Кожен із цих шести лідерів так чи інакше пройшов через вогняне горнило «Другої Тридцятирічної війни» — серії руйнівних конфліктів від початку Першої світової війни в серпні 1914 року до кінця Другої світової війни у вересні 1945 року. Як і Перша Тридцятирічна війна, друга розпочалася в Європі, але її кровопролиття виплеснулося в ширший світ. Перша перетворила Європу з регіону, у якому джерелом легітимності були релігійна віра й династична спадковість, на порядок, який базується на суверенній рівності світських держав і прагне поширювати свої приписи по всьому світу. За три століття по тому Друга Тридцятирічна війна спонукала всю міжнародну систему подолати розчарування в Європі та бідність у більшості країн решти світу за допомогою нових принципів порядку.

Європа ввійшла у ХХ століття на піку свого глобального впливу, сповнена переконання, що її прогрес порівняно з попередніми століттями точно буде — якщо не приречений бути — нескінченним. Населення та економіка Європи зростали безпрецедентними темпами. Індустріалізація та дедалі вільніша торгівля сприяли історичному процвітанняю. Демократичні інституції існували майже в усіх європейських країнах: панівні в Британії та Франції, вони були недорозвиненими, але набували важливості в імперських Німеччині та Австрії й народжувалися в дореволюційній Росії. Освічені класи Європи початку ХХ століття поділяли віру Лодовіко Сеттембріні, ліберального гуманіста з роману Томаса Манна «Чарівна гора»: «все розвивається в напрямі, сприятливому для цивілізації»⁷.

Апофеозом цього утопічного погляду став бестселер Нормана Ейнджелла 1910 року «Велика ілюзія». У цій книжці він доводив, що дедалі більша економічна взаємозалежність європейських держав робить війну неприйнятно витратною. Ейнджелл заявив, що «людство невідпорно рухається від конфлікту до співробітництва»⁸. Це та інші схожі передбачення вже невдовзі спростовувалися. Можливо, найпомітнішим із таких є заява Ейнджелла, що «жодна країна вже не зможе наказати винищити цілий народ, із жінками й дітьми, у старому біблійному стилі»⁹.

Перша світова війна виснажила скарбниці, перервала династії й розбила життя. Європа досі цілком не оговталася від цієї катастрофи. На момент підписання угоди про припинення воєнних дій 11 листопада 1918 року було вбито майже 10 мільйонів солдатів і 7 мільйонів цивільних¹⁰. Додому не повернувся один із кожних семи мобілізованих солдатів¹¹. Два покоління європейської молоді було знекровлено: молоді чоловіки загинули, молоді жінки залишилися вдовами чи самотніми, безліч дітей стали сиротами.

Франція та Британія вийшли переможцями, але змученими й політично крихкими. Переможена Німеччина, позбавлена колоній та обтяжена великими боргами, вагалася між образою на переможців і внутрішнім конфліктом її політичних партій. Австро-Угорська й Османська імперії розпалися, а Росія пережила одну з найрадикальніших революцій в історії й тепер перебувала за межами будь-якої міжнародної системи.

У міжвоєнні роки демократії слабшали, тоталітаризм крокував планетою, а нужденність розповзлася всім континентом.

Войовничий ентузіазм 1914 року вже давно вщух, тому початок Другої світової війни у вересні 1939 року Європа зустріла зі зловісним передчуттям із домішкою покори. Цього разу страждання Європи поділяла й решта світу. Англо-американський поет Вістен Х'ю Оден писав із Нью-Йорка:

В одній із кнайп сиджу
На П'ятдесятій Стріт;
Прийшов непевний час,
Вмирають сподівання,
Які були ще в нас.
Вал страху та конання
Захльостує світи
Ясного дня та ночі,
Нам кладучи межу.
А запах смерті хоче
Усюди заповзти^{12*}.

Ці слова Одена виявилися пророчими. Друга світова війна забрала не менш як шістдесят мільйонів життів, насамперед у Радянському Союзі, Китаї, Німеччині та Польщі¹³. До серпня 1945 року міста, від Кельна і Ковентрі до Нанкіна і Нагасакі, перетворилися на руїни через артилерійські обстріли, бомбардування, пожежі та громадянські конфлікти. До зруйнованих економік, голоду на значних територіях і виснаженого населення, які залишила по собі війна, додався ще тягар витратних завдань національного відродження. Видатне значення Німеччини як країни, майже саму її легітимність, знищив Адольф Гітлер. У Франції Третя республіка розвалилася під впливом нацистського нападу 1940 року; у 1944 році вона лише починала відновлюватися після цієї моральної порожнечі. Зі всіх провідних європейських держав лише Велика Британія зберегла свої довоєнні політичні інституції, але вони стали практично недієздатними й невдовзі мусили мати справу з поступовою втратою імперії та тривалими економічними злиднями.

Ці зрушення залишили незгладимий відбиток на кожному із шести лідерів, описаних у цій книжці. У політичній кар'єрі

* Переклад Максима Стріхи. — Прим. пер.

Конрада Аденауера (народився в 1876 році), який обіймав посаду мера Кельна у 1917–1933 роках, були міжвоєнний конфлікт із Францією за Рейнські землі та прихід до влади Гітлера; під час Другої світової війни його двічі ув'язнювали нацисти. Від 1949 року Аденауер відводив Німеччину від найбільшого занепаду в її історії, облишивши її багаторічне прагнення панувати в Європі, вкоренивши Німеччину в Атлантичному альянсі й відбудувавши її на моральних засадах, які відбивали його власні християнські цінності та демократичні переконання.

Шарль де Голль (народився в 1890 році) під час Першої світової війни провів два з половиною роки як військовополонений у Німеччині Вільгельма; на початку Другої світової війни він командував танковим дивізіоном. Після поразки Франції він двічі відбудовував її політичну структуру: спершу 1944 року, щоб відновити суть Франції, а потім 1958 року, щоб віджити її душу й запобігти громадянській війні. Де Голль керував історичним переходом Франції від переможеної, розділеної та надто розлогої імперії до стабільної, квітучої національної держави з міцною конституцією. На цій основі він відновив Францію як значущого й сталого гравця на міжнародній арені.

Для Річарда Ніксона (народився в 1913 році) уроком його участі в Другій світовій війні стало те, що його країна має відігравати активнішу роль у новому світовому порядку. Хоч він і був єдиним американським президентом, який пішов у добровільну відставку, у 1969–1974 роках він зменшив напруження Холодної війни між наддержавами й вивів Сполучені Штати з в'єтнамського конфлікту. Цим він поставив американську зовнішню політику на конструктивну глобальну основу, встановивши відносини з Китаєм, почавши мирний процес, який зрештою докорінно змінить Близький Схід, і наголошуючи на розумінні світового порядку на засадах рівноваги.

Двоє з лідерів, обговорюваних на цих сторінках, пережили Другу світову війну як колоніальні піддані. Анвар Садат (народився в 1918 році), на той час офіцер єгипетської армії, був ув'язнений на два роки за спробу колаборації в 1942-му з німецьким фельдмаршалом Ервіном Роммелем задля вигнання британців з Єгипту, а потім ще на три роки, які провів здебільшого в одиночній камері, після вбивства колишнього міністра фінансів, пробританського політика Аміна Османа. Після раптової смерті в 1970 році Гамалія

Абделя Насера Садат, якого тривалий час надихали революційні та панарабські переконання, став президентом Єгипту, шоковано-го й деморалізованого поразкою у війні 1967 року проти Ізраїлю. Вправно комбінуючи військову стратегію та дипломатію, він спромігся повернути втрачені Єгиптом території, а поєднуючи впевненість у собі з трансцендентною філософією, зміг пройти тривалий шлях до укладання миру з Ізраїлем.

Лі Кван Ю (народився в 1923 році) заледве уникнув страти в 1942 році від рук японських окупантів. Лі проклав шлях еволюції зuboжілого, багатоетнічного портового міста на південно-східному краї азійського континенту, оточеного ворожими сусідами. Під його проводом Сингапур перетворився на безпечне, добре кероване й квітуче місто-державу, з єдиною національною ідентичністю, яка забезпечує єдність посеред культурного розмаїття.

Маргарет Тетчер (народилася в 1925 році) тіснилася разом зі своєю родиною біля радіоприймача, слухаючи звернення прем'єр-міністра Вінстона Черчілля під час Битви за Британію. 1979 року Тетчер успадкувала в Британії колишню імперську владу, просочену відчуттям стомленої покори у зв'язку з втратою її колишніх глобальних масштабів і занепадом її міжнародної значущості. Вона відродила свою країну завдяки економічним реформам і зовнішній політиці, яка поєднувала обачність із зухвалістю.

Усі шестеро лідерів винесли з Другої Тридцятирічної війни власні висновки щодо того, чому саме світ збився зі шляху, а також чітке розуміння незамінності сміливого та натхненного політичного лідерства. Як нагадує історик Ендрю Робертс, хоча найпоширеніше розуміння «лідерства» передбачає неодмінну доброчесність, насправді лідерство цілком морально нейтральне й може привести людство як до безодні, так і до осяяних сонцем вершин. Це жахливо потужна мінлива сила, яку ми мусимо намагатися керувати в бік моральних цілей¹⁴.

Уособлення лідерства: державний діяч і пророк

Більшість лідерів — не візіонери, а менеджери. Управителі потрібні щодня в кожному суспільстві й на кожному рівні відповідальності, щоби скеровувати ввірені їм інституції. Проте в періоди кризи — війни, швидких технологічних змін, дошкулого

економічного безладу чи ідеологічних зрушень — менеджмент статус-кво може бути найбільш ризикованим курсом зі всіх. У суспільствах, яким пощастило, у такі часи з'являються трансформаційні лідери. Їхню особливість можна описати як два ідеальні типи: державний діяч і пророк¹⁵.

Далекоглядні державні діячі розуміють, що мають два істотні завдання. Перше — зберегти їхнє суспільство, керуючи обставинами й не даючи їм взяти гору. Такі лідери стають на бік змін та прогресу, але дбають про те, щоб їхнє суспільство зберегло засадниче розуміння себе й пронесло його крізь усю еволюцію, до якої вони його спонукають. Друге завдання — врівноважити візію обачністю, виявляючи відчуття меж. Такі лідери беруть на себе відповідальність не лише за найкращі, а й за найгірші результати. Вони намагаються бути свідомими багатьох несправджених надій, безлічі нездійснених добрих намірів, впертої сталості егоїзму, насильства й жадання влади в людських справах. Вони схильні створювати захист від можливої невдачі навіть найкращих планів і можливих низьких мотивів, які ховаються за найкрасномовнішими формулюваннями. Вони підозріло ставляться до тих, хто персоналізує політику, бо історія навчає крихкості структур, великою мірою залежних від одної особистості. Вони амбітні, але не революційні; працюють у межах того, що вважають будовою історії, просуваючи свої суспільства вперед, але розглядаючи свої політичні інституції та засадничі цінності як спадщину, яку треба передати наступним поколінням (зі змінами, але такими, що зберігають їхню сутність). Мудрі лідери такого типу впізнають момент, коли нові обставини вимагають перевершити наявні інституції та цінності. Проте вони розуміють, що для процвітання їхніх суспільств потрібно подбати про те, аби ці зміни не вийшли за межі того, що вони мають підтримати. Такими державними діячами були автори Вестфальської системи*, а також такі політичні лідери Європи XIX століття, як Палмерстон, Гладстон, Дізраелі та Бісмарк. У XX столітті лідерами такого типу були Теодор і Франклін Рузвельти, Мустафа Кемаль Ататюрк і Джавахарлал Неру.

* Встановлена в XVII столітті після Тридцятирічної війни, Вестфальська система згуртувала держави, які вижили в цьому конфлікті, на засадах їхніх національних інтересів і суверенітету, на протидію релігійним чи династичним засадам попереднього періоду середньовіччя.

Другий тип лідера — провидець, пророк — розглядає панівні інституції не так з погляду можливого, як виходячи з візії імперативу. Пророчі лідери наводять власні трансцендентні візії як доказ своєї праведності. Жадаючи чистого полотна, щоб відобразити на ньому власні задуми, вони вважають своїм головним завданням знищення минулого — його скарбів разом із його пастками. Чеснота пророків у тому, що вони наново визначають межі позірно можливого; це ті «безрозсудні люди», яких Джордж Бернард Шоу вважав джерелом «всякого прогресу»^{*}. Пророчі лідери вірять в остаточні рішення й схильні не довіряти поступовості як необов'язковій поступці часу та обставинам. Їхнє завдання — не керувати статус-кво, а перевершити його. Ехнатон, Жанна д'Арк, Робесп'єр, Ленін і Ганді — ось приклади пророчих лідерів в історії.

Розділова лінія між двома цими типами лідерства може здаватися абсолютною, але навряд чи вона непроникна. Лідери можуть переходити від одного типу до іншого, або запозичувати з одного, загалом поділяючи способи іншого. Черчілль у свої «пустельні роки»^{**} та де Голль як лідер Вільної Франції належали в ці періоди свого життя до категорії пророків, як і Садат після 1973 року. На практиці всі шість описаних у цій книжці лідерів спромоглися синтезувати обидві тенденції, хоча більше схилилися до типу державного діяча.

У стародавньому світі взірцем оптимального поєднання двох цих стилів лідерства був Фемістокл — афінський лідер, який врятував грецькі поліси від захоплення Перською імперією. Фукідід каже, що Фемістокл був «водночас найкращим *суддею* в цих раптових кризах, який ухвалював рішення майже чи зовсім без роздумів, і найкращим *пророком* майбутнього, навіть його найвіддаленіших можливостей»^{16***}.

* «Розсудлива людина пристосовується до світу; безрозсудна вперто намагається пристосувати світ до себе. Тому весь прогрес залежить від безрозсудних людей» (Джордж Бернард Шоу, «Людина і надлюдина»).

** Англ. 'wilderness years'. Ідеться про період 1929–1939 років, коли Черчілль після поразки консерваторів втратив урядову посаду на десять років. Хоча весь цей час він вів дуже активне політичне життя, цей період з іронічними біблійними конотаціями називають «пустельними роками», тобто роками, проведеними в «пустелі» поза урядовою службою. — Прим. пер.

*** Кіссінджер покладається на цитований ним англійський переклад, який містить задуку і про «суддю», і про «пророка», навіть виділяє ці слова курсивом. Натомість

Зустріч цих двох способів лідерства часто розчаровує й не дає вирішальних результатів, з огляду на різні мірила їхнього успіху: випробуванням для державного діяча є стійкість політичних структур під тиском, тоді як пророки вимірюють свої досягнення абсолютними стандартами. Якщо державний діяч оцінює можливі напрями дії, зважаючи радше на їхню корисність, ніж їхню «істинність», пророк вважає такий підхід святотатством, тріумфом доцільності над універсальним принципом. Для державного діяча переговори є механізмом забезпечення стабільності; для пророка це може бути засіб повернути чи деморалізувати опонентів. Якщо для державного діяча збереження міжнародного порядку перевершує будь-які суперечки всередині цього порядку, пророки керуються власними цілями й воліють повалити наявний порядок.

Обидва ці способи лідерства трансформаційні, надто в періоди кризи, хоча пророчий стиль, представляючи моменти екстази, зазвичай тягне за собою більші зсуви та страждання. Кожен із підходів має свій зворотний бік. Для державного діяча це те, що баланс може бути умовою стабільності та довгострокового прогресу, проте не може сам собі надати рушійний поштовх. Пророк же ризикує тим, що екстатичний спосіб дії може загубити людяність у широті візії й звести індивіда до статусу об'єкта.

Індивід в історії

Хай якими є їхні особисті характеристики чи способи дії, лідери завжди мають справу з неослабним викликом: не дати вимогам теперішнього підкорити майбутнє. Пересічні лідери прагнуть впоратися з безпосередніми проблемами; великі намагаються підняти суспільство до своїх візій. Як впоратися із цим викликом? Це питання дискутували постійно відтоді як людство замислилося над відношеннями між бажаним та неминучим. У Західному світі від XIX століття рішення дедалі більше приписували історії, як ніби події втягують людей у масштабні процеси в ролі їхніх засобів,

у грецькому оригіналі Фукідіда обидва ці слова відсутні, а сказано просто, що Фемістокл негайно чи майже негайно пізнавав якнайкраще смисл того, що відбувається, і висловлював найкращі здогадки про найвіддаленіше майбутнє (τὸν τε παρὰχρῆμα δι' ἐλαχίστης βουλῆς κράτιστος γνώμων καὶ τὸν μελλόντων ἐπὶ πλείστον τοῦ γενησομένου ἄριστος εἰκαστής). — Прим. пер.

а не творців. У двадцятому столітті чимало дослідників, зокрема видатний французький історик Фернан Бродель, наголошували на тому, що індивіди й визначені ними події є лише «поверхневими хвилями» та «гребінцями піни» в широкому морі масштабних і невідворотних припливів²⁷. Провідні мислителі — історики суспільства, політичні філософи й фахівці з міжнародних відносин — наділили первісні сили ознаками долі. Нас запевняли, що людство не має жодного вибору, коли йдеться про «рухи», «структури» та «розподіл влади» — а отже, воно мусить зректися всякої відповідальності. Звісно, це змістовні поняття історичного аналізу, й кожен лідер мусить бути свідомим їхньої сили. Але їхня реалізація завжди відбувається за участі людей і крізь фільтри людського сприйняття. Іронічно, що немає ефективнішого засобу зловмисного зосередження влади в руках індивідів, ніж теорії неминучих законів історії.

Поставлена тут проблема полягає в тому, чи є ці сили ендемічними, або ж вони піддані соціальним та політичним діям. Фізики виявили, що процес спостереження змінює реальність. Історія так само навчає нас, що люди формують своє середовище власними тлумаченнями цього середовища.

Чи має значення індивід в історії? Сучасники Цезаря або Магомета, Лютера або Ганді, Черчілля або Франкліна Делано Рузвельта навряд чи замислилися б над цим питанням. Ця книжка звертається до лідерів, які в нескінченному змаганні між бажаним та неминучим зрозуміли, що позірно неминуче стає таким, бо його роблять таким люди. Вони мали значення, бо перевершили успадковані ними обставини й так привели свої суспільства до фронтирів можливого.



[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

Конрад Аденауер: стратегія сумирності

Необхідність оновлення

У січні 1943 року на конференції в Касабланці союзники проголосили, що не погодяться на менше, ніж «безумовна капітуляція» держав Осі. Президент США Франклін Делано Рузвельт, який був рушійною силою цієї заяви, прагнув позбавити будь-який уряд після Гітлера можливості заявити, що його обманом змусили капітулювати, а потім не виконали наданих обіцянок. Повна військова поразка Німеччини, разом із тотальною втратою її моральної та міжнародної легітимності, неминуче веде до поступового розпаду німецької цивільної структури.

Я бачив цей процес, будучи в складі 84-ї піхотної дивізії армії США, яка рухалася від німецького кордону вздовж промислової території Рура до річки Ельби поблизу Магдебурга — лише в 150 кілометрах від битви за Берлін, яка тоді була в розпалі. Коли дивізія переходила німецький кордон, мене перевели до підрозділу, що відповідав за безпеку й запобігання партизанським діям, наказ про які віддав Гітлер.

За шість років до того моя родина втекла з маленького баварського міста Фюрт, щоб уникнути расових переслідувань. На той час мені важко було уявити більший контраст між Німеччиною, яку я бачив, та Німеччиною моєї юності. Тоді Гітлер щойно анексував Австрію і вже розчленовував Чехословаччину. Німці переважно проймалися відчуттям влади.

Тепер же з багатьох вікон звисали білі простирадла, позначаючи капітуляцію населення. Німці, які лише кілька років тому святкували перспективу панування над Європою від Ла-Маншу до Волги, були залякані та збентежені. Тисячі переміщених