

COVENANT & CONVERSATION



УРОКИ ЛИДЕРСТВА

С РАББИ ЛОРДОМ ДЖОНАТАНОМ САКСОМ ל"צ



Выражаем признательность **Благотворительному фонду Мориса Уола (The Maurice Wohl Charitable Foundation)** за щедрую спонсорскую поддержку "Covenant & Conversation"

Смотреть вверх

Бешалах 5781

Израильтяне перешли через Красное море. Свершилось невозможное. Самая могущественная армия древнего мира — египтяне с их новейшими колесницами на конной тяге - потерпела поражение и утонула. Теперь сыны Израиля стали свободными. Но передышка продлилась недолго. На них почти немедленно напали амалекитяне, и сыны Израиля были вынуждены вступить в бой, на сей раз без явных чудес Господних. Они вступили в бой и победили. То был решающий поворотный момент в истории не только для израильтян, но и для Моше и его руководства народом.

Контраст между событиями до и после перехода через Красное море огромен. До перехода, обнаружив, что египтяне приближаются, Моше сказал своему народу: «Стойте и смотрите, как Господь спасет вас сегодня... Господь будет воевать за вас, а вы должны хранить молчание». (Шмот 14:13) Другими словами: ничего не делайте. За вас все это сделает Б-г. И Он сделал.

Однако в случае с амалекитянами Моше сказал Йеѓошуа: «Отбери нам воинов и иди, сразись с Амалеком». (Шмот 17:9). Йеѓошуа так и сделал, и народ вступил в войну. То была великая перемена: израильтяне перешли от ситуации, в которой лидер (с Б-жьей помощью) делал за свой народ всё, к ситуации, в которой лидер делегировал народу полномочия, чтобы тот действовал собственными силами.

Во время сражения Тора заостряет наше внимание на одной подробности. Моше поднимается на вершину холма, откуда просматривается поле битвы, в его руке — посох:

И всякий раз, когда Моше поднимал руку, одолевал Израиль, а когда он опускал руку, одолевал Амалек. Когда руки Моше устали, то принесли камень и положили, и Моше сел на камень, а Аѓарон и Хур поддерживали его руки с двух сторон — и до захода солнца его руки уже не опускались. (Шмот 17:11-12)

Что здесь происходит? Этот фрагмент можно трактовать двояко: посох в поднятой руке Моше — тот самый, которым Моше совершал могущественные чудеса в Египте и у моря - возможно, примета того, что победа израильтян была чудесной. По альтернативной версии, он, возможно, просто был для израильтян напоминанием, что Б-г пребывает с ними, даруя им силу.

В одном из трактатов Мишны — случай крайне нетипичный, поскольку в общем и целом Мишна — книга законов, а не комментариев к Библии — этот вопрос находит решение:

Да разве от рук Моше зависит война или перелом в войне? Нет, Тора хочет сказать тебе: все время, пока сыны Израиля всматривались ввысь и смиряли сердца пред своим Отцом в небесах, они побеждали, а если нет — терпели поражение.¹

В Мишне это сказано четко. Ни посох, ни поднятые руки Моше не совершали чудес. Они просто напоминали израильтянам, что надо смотреть ввысь, на небо и помнить, что с ними Б-г. Их вера дала им уверенность и бесстрашие, необходимые для победы.

Здесь преподан урок одного из основополагающих принципов лидерства. Лидер должен делегировать полномочия своей команде. Не всегда лидеры могут выполнять работу за всю группу; люди должны выполнять ее собственными силами. Но в то же время лидер должен вселять в них полную уверенность в том, что они могут выполнить это и достичь успеха. Лидер несет ответственность за их настроение и боевой дух. В бою командир не должен выказывать никаких признаков слабости, сомнения или страха. Как мы видим в сцене из данной недельной главы, это не всегда легко. Руки Моше, поднятые к небу, «устали». В жизни всех лидеров бывают минуты переутомления, и в такие периоды лидеру нужна поддержка — даже Моше понадобилась помощь Агарона и Хура: тогда они помогли ему оставаться в одной позе. Однако в конечном итоге его поднятые руки были знаком, в котором нуждались израильтяне, - знаком, что Б-г дает им силу для победы - и они победили.

Выражаясь современными терминами, лидеру необходим эмоциональный интеллект. Дэниэл Гоулман, наиболее известный своей работой в этой области, утверждает, что одна из важнейших задач лидера — создать и улучшить настрой своей команды:

Великие лидеры находят отзвук в наших сердцах. Они подогревают наш энтузиазм и вдохновляют наши лучшие черты раскрыться. Когда мы пытаемся объяснить, в чем секрет их эффективности, то говорим о стратегии, прозорливости или мощных идеях. Но в действительности секрет намного больше связан с первичной психикой: блистательное лидерство — это воздействие через эмоции²

У групп есть своя эмоциональная температура. Люди как индивиды могут быть довольными или грустными, взволнованными или спокойными, пугливыми или уверенными в себе. Но когда они собираются вместе, в группу, запускается процесс настройки на одну волну - «эмоционального заражения», и они начинают разделять одно и то же чувство. Ученые экспериментально доказали, что не позднее чем в первые пятнадцать минут разговора у двух

¹Мишна Рош га-Шана 3:8.

² Daniel Goleman, *Primal Leadership*, (Boston: Harvard Business Review Press), 2002, 3.

людей начинают сближаться физиологические показатели, отражающие настроение — такие, как пульс. «Когда три незнакомца одну или две минуты молча сидят лицом друг к другу, самый эмоционально-экспрессивный из них передает свое настроение остальным двоим — не произнеся ни слова».³ Физиологическую основу этого процесса - так называемого «отзеркаливания» - в последние годы много исследовали и наблюдали даже среди приматов. Это основа эмпатии, с помощью которой мы считываем и разделяем чувства других людей.

Таков фундамент одной из важнейших ролей, возложенных на лидера. Именно лидер больше остальных предопределяет настроение группы. Гоулман сообщает о нескольких научных исследованиях, где показано, что лидеры играют ключевую роль в предопределении общих эмоций группы:

Обычно лидеры говорили больше, чем кто-либо другой, а то, что они говорили, выслушивали более внимательно... Но воздействие эмоций не исчерпывается тем, что именно говорит лидер. При этих исследованиях наблюдалось: даже когда лидеры ничего не говорили, за ними наблюдали внимательнее, чем за любым другим членом группы. Ставя какой-нибудь вопрос перед группой в целом, люди неотрывно смотрели на лидера, стремясь подметить, как он или она реагирует. Собственно, члены группы вообще считают эмоциональную реакцию лидера наиболее обоснованной и потому берут ее за образец для своей собственной реакции - особенно в неоднозначной ситуации, когда разные члены группы реагируют по-разному. В каком-то смысле лидер устанавливает стандарт эмоций.⁴

В лидерстве важны даже невербальные сигналы в поведении. Лидеры должны — по крайней мере, на людях — излучать уверенность, даже когда изнутри их раздирают сомнения и колебания. Если они каким-то словом или жестом выдадут свои тайные страхи, то рискуют деморализовать всю группу.

Нет более убедительного примера этому, чем эпизод, когда Авшалом, сын царя Давида, устраивает государственный переворот против отца, объявив себя царем вместо него. Войско Давида подавляют мятеж, в это время Авшалом зацепляется волосами за ветки дерева, и Йоав, главнокомандующий армии Давида, закалывает его.

Когда Давиду сообщают эту весть, она разбивает его сердце. Сын, даже восставший против него, все равно остается его сыном, и эта смерть — страшный удар. Давид закрывает лицо руками, стеля: «Сын мой Авшалом! Сын мой, сын мой Авшалом!» Весть о скорби Давида быстро разносится в рядах войска, и его воины тоже — путем эмоционального заражения — поддаются скорби. Йоав считает это катастрофой. Войско сильно рисковало, воюя за Давида против его сына. Не могут же воины теперь сожалеть о своей победе — это неизбежно запутало бы их и роковым образом подорвало бы их боевой дух:

И пришел Йоав к царю в дом, и сказал: в стыд привел ты сегодня всех слуг твоих, спасших ныне жизнь твою, и жизнь сыновей твоих, и дочерей твоих, и жизнь жен твоих и наложниц твоих, любя ненавидящих тебя и ненавидя любящих тебя, ибо ты показал ныне, что ничто для тебя князья и слуги! Теперь я знаю, что если бы Авшалом был жив, а мы все

³ Там же, 7.

⁴ Там же, 8.

были бы ныне мертвы, то это тебе показалось бы справедливым. А теперь встань, выйди и говори (доброе) к сердцу рабов твоих, ибо Господом клянусь, что если ты не выйдешь, то ни один не станется ночевать при тебе в эту же ночь; и будет это для тебя хуже всех бед, какие постигали тебя от юности твоей донныне. (2 Шмуэль 19:6-8)

Царь Давид поступает по настоянию Йоава. Он признает, что для скорби есть свое время и место — но не сейчас, не здесь и, главное, не на людях. Сейчас время поблагодарить свое войско за мужество при защите царя.

Порой лидер должен наступать на горло своим тайным переживаниям, чтобы уберечь боевой дух тех, кем он или она руководит. В случае битвы с Амалеком, первой битвы, которую израильтянам пришлось вести собственными силами, на Моше была возложена крайне важная роль. Он должен был вселить в людей уверенность, побуждая их смотреть вверх.

В 1875 году археолог-любитель Марселино де Саутуола приступил к раскопкам в пещере в Альтамире близ северного побережья Испании. Вначале он не нашел почти ничего интересного для себя, но в нем вновь проснулась любознательность, когда он осмотрел Всемирную выставку 1878 года в Париже, где экспонировалось собрание орудий труда и произведений искусства, относившихся к ледниковому периоду. Решив попытаться счастья — вдруг и ему удастся найти столь же древние памятники? - он в 1879 году возобновил работы в пещере.

Однажды он взял с собой свою девятилетнюю дочь Марию. Пока он просеивал обломки, она забрела поглубже в пещеру и к своему изумлению увидела на стене над собой что-то. «Смотри, папа, быки», - сказала она. На самом деле то были бизоны. Девочка совершила одно из величайших открытий всех времен в области доисторического искусства. Великолепная наскальная живопись Альтамиры — а этим росписям от 25000 до 30000 лет — оказалась столь беспрецедентной находкой, что только через двадцать два года ее подлинность признали. Саутуола четыре года был в нескольких футах от грандиозного сокровища, но не замечал его по одной-единственной причине. Он забывал смотреть вверх.

Вот одна из постоянных тем Танаха - то, как важно смотреть вверх. “Возведите глаза ваши на высоту (небес) и взгляните: кто сотворил их?” - говорит Йешаягу. (Йеш. 40:26). “Поднимаю глаза мои к горам — откуда придет помощь мне?», - сказал царь Давид (Теиллим 121:1). В Дварим Моше говорит израильтянам, что Земля Обетованная будет непохожа на плоскую равнину в дельте Нила, где вода имеется в изобилии и поступает постоянно. Это будет страна гор и долин, всецело зависящая от непредсказуемого дождя. (Дварим 11:10-11). Это будет ландшафт, принуждающий обитателей смотреть вверх, на небо. Вот что сделал для народа Моше во время первого сражения, которое вел народ. Он научил людей смотреть вверх.

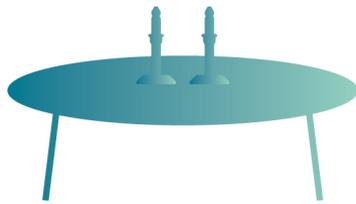
На пути к любому политическому, общественному или нравственному достижению всегда есть огромные препятствия. Есть чьи-то личные интересы, которым нужно противостоять, есть позиции, которые нужно менять, есть сопротивление, которое нужно преодолеть. Проблемы возникают сразу же, а конечная цель часто удручающе далека. Любая коллективная затея — это как вести народ через пустыню к пункту назначения, до которого всегда дальше, чем казалось при взгляде на карту.

Будешь смотреть вниз, на препятствия, - рискуешь впасть в отчаяние. Единственный способ сделать так, чтобы энергия - хоть индивидуальная, хоть коллективная, не истощалась -

поднять глаза на далекие горизонты надежды. Философ Людвиг Витгенштейн однажды сказал, что его цель в философии - «указать мухе выход из бутылки-мухоловки». Муха попала в ловушку. Она ищет выход. Снова и снова ударяется головой об стекло, пока в конце концов не выбьется из сил и не умрет. Но все это время бутылка была незакупорена. Единственное, что забывает сделать муха, - посмотреть вверх. Как забываем иногда и мы с вами.

Задача лидера — делегировать полномочия, но также его задача — вдохновлять. Именно это и сделал Моше, когда на вершине холма, на виду у народа, поднял к небесам руки и посох. Увидев это, народ понял, что сможет победить. «Не мощью и не силою — лишь духом Моим!» - сказал Пророк (Зехарья 4:6). Еврейская история — непрерывный ряд вариаций на эту тему.

Маленький народ, перед лицом трудностей продолжающий смотреть вверх, одержит великие победы и добьется великих достижений.



ЗА ШАБАТНИМ СТОЛОМ

1. Приходят ли вам на ум другие места в Танахе, когда народу было необходимо изменить свой взгляд на ситуацию и «посмотреть вверх»?
2. Считаете ли вы, что лидеры всегда должны придерживаться оптимистичной точки зрения?
3. Как мы можем приложить эту идею «взгляда вверх» к ситуации, в которой мы находимся сегодня?