

7¹⁰

Новый Менеджмент

WWW.NEW-MANAGEMENT.INFO



{Истории из будущего стр.10}

Призма для инноватора /стр.18/

Где зарыты резервы роста? /стр.30/

Арсенал лидерства: видение
как размытый образ /стр.38/

Инновация: творчество
плюс прагматизм /стр.46/

Иосип Броз Тито:
мягкий диктатор /стр.69/

+ СПРАВОЧНИК
РУКОВОДИТЕЛЯ

Мотивация
для себя
/стр. 55–66/

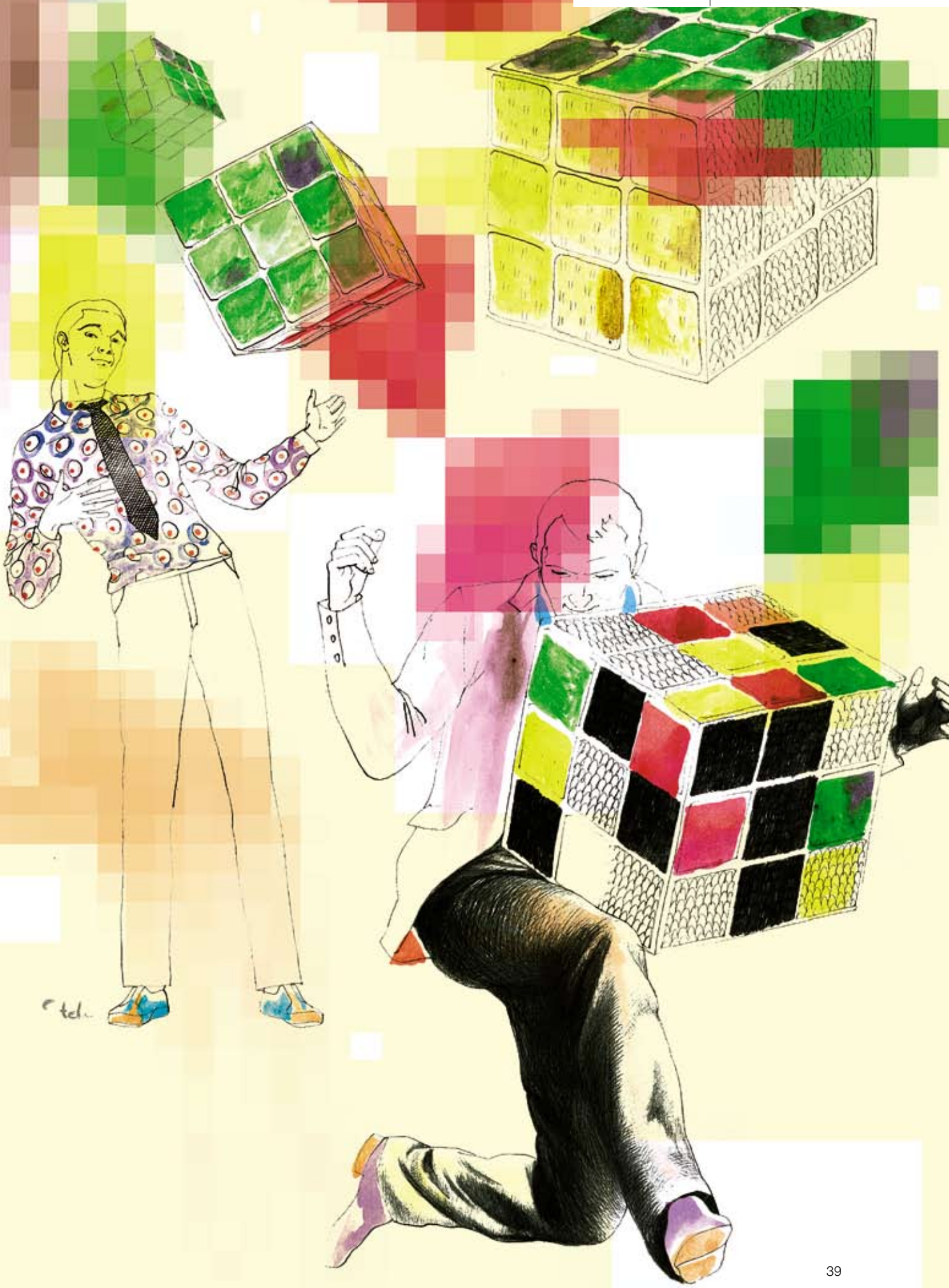


А. Э. Петросян

Арсенал лидерства: видение как размытый образ

МЕНЕДЖЕР СТАВИТ КОНКРЕТНЫЕ ЦЕЛИ,
ЛИДЕР ПРИЗВАН ОЧАРОВЫВАТЬ

КАКОВА ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА? ЧТОБЫ РАЗОБРАТЬСЯ В ЭТОМ, НУЖНО ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПОНЯТЬ, КАК ИМЕННО ЛИДЕРЫ ВЛИЯЮТ НА ЛЮДЕЙ, КАКИМ ИНСТРУМЕНТАРИЕМ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ И КАКОВЫ СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ ИМИ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. ЭТО ГЛАВНЫЙ ВОПРОС ДЛЯ ТЕХ, КТО СТРЕМИТСЯ ПОДОБРАТЬ КЛЮЧИ К ТАЙНЕ ЛИДЕРСТВА. ОДНАКО, НЕСМОТРИ НА ОБИЛИЕ ПОСВЯЩЕННЫХ ЕЙ РАБОТ, КАК РАЗ ПРОБЛЕМА АРСЕНАЛА ЛИДЕРСТВА – ОСОБЫХ ФОРМ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ, ОТЛИЧАЮЩИХ ЕГО ОТ МЕНЕДЖМЕНТА, ЧАЩЕ ВСЕГО ВЫПАДАЕТ ИЗ ПОЛЯ ЗРЕНИЯ.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Присматриваясь к широко распространенным определениям лидерства, нельзя не заметить, что они – при всем их разнообразии, зависящем от контекста и практической направленности, – обладают сходным и даже единообразным ядром. Почти во всех случаях во главу угла ставится влияние (табл. 1).

Такое подчеркивание влияния при определении лидерства, безусловно, вполне разумно. Именно благодаря своему влиянию лидер объединяет людей и побуждает к движению в направлении «расставленных» вех. Но что представляет собой это влияние? Что позволяет лидеру связывать людей незримыми узами и вести за собой через тяготы и лишения, разочарования и потери? И что заставляет ведомых, невзирая на тернии, продираться к невидимым звездам, обещанным лидером?

Влияние обычно определяется как воздействие, оказываемое некоторым «выделенным» индивидом на людей, составляющих организованную группу. Естественно, это влияние имеет социальную природу и происходит в «рабочей ситуации». Смысл лидерству придают общие (организационные) ориентиры, а деятельность самого лидера разворачивается вокруг их реализации. При этом старания отдельных индивидов координируются и интегрируются посредством общения и сотрудничества, а достигнутые результаты воспринимаются как плод совместных усилий. Кажется бы, можно перевести дыхание. Получено явное определение влияния и тем самым приподнята завеса тайны лидерства. Однако не все так просто. Критическое рассмотрение этого определения неизбежно приводит к новым сомнениям.

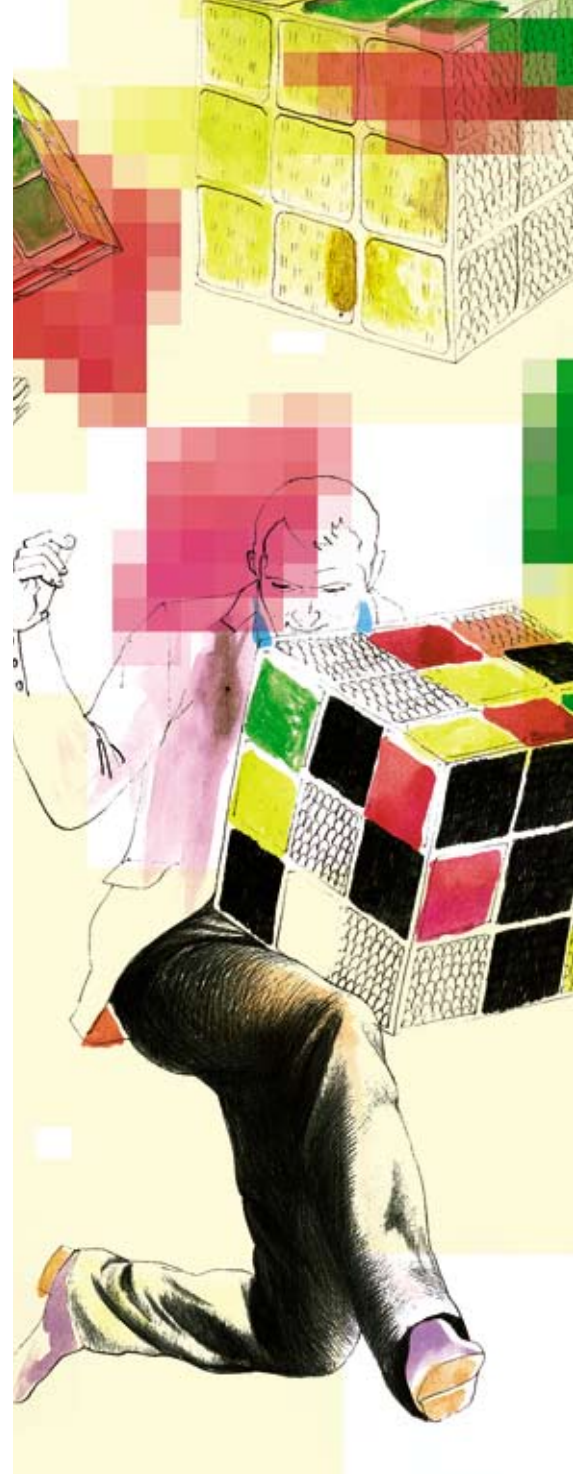
Дело в том, что такая картина лидерства смутно напоминает определение менеджмента. Как он обычно трактуется? Как целенаправленное воздействие на объект (индивида, группу или организацию), вызывающее определенные изменения в его поведении. Какими должны быть эти изменения? Соответствующими поставленным целям. Наконец, каким образом они достигаются? Разумеется, путем подбора подходящих исполнителей, правильного распределения между ними задач, мотивации и стимулирования их деятельности.

Но где гарантия, что все пойдет, как задумано? Могут ли результаты разойтись с планами? Безусловно. Однако в этом случае должен сработать механизм обратной связи. Поведение исполнителей отслеживается, их успехи поощряются, ошибки исправляются, а беспечность пресекается. Тем самым создаются необходимые условия для того, чтобы люди стремились к выполнению поставленных целей с высокой самоотдачей. Змея кусает кончик своего хвоста. В менеджменте, как и в случае с лидерством, мы сталкиваемся с одним и тем же «колесом» управления – от постановки целей к их осуществлению. И лидер, и менеджер стремятся обеспечить правильную реакцию людей и достижение желаемых результатов. Становится ясно, что такое понимание лидерского влияния не позволяет разграничить лидерство и менеджмент, провести между ними отчетливую линию. Как следствие, лидерство по-прежнему представляется чем-то мистическим и неуловимым, исключаящим какую бы то ни было рациональную интерпретацию.

Но интуиция подсказывает, что менеджеры и лидеры влияют на людей по-разному. Предпринимаемые ими действия, будучи весь-

Лидерство
Влияние
Видение

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



ВЛИЯНИЕ ОБЫЧНО
ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
КАК ВОЗДЕЙСТВИЕ,
ОКАЗЫВАЕМОЕ НЕКОТОРЫМ
«ВЫДЕЛЕННЫМ» ИНДИВИДОМ
НА ЛЮДЕЙ, СОСТАВЛЯЮЩИХ
ОРГАНИЗОВАННУЮ ГРУППУ

ма близкими по направленности и внешнему выражению, отнюдь не совпадают. Недаром, в противоположность менеджменту, которому обычно приписываются «технические» характеристики, в лидерстве чаще выделяют личностную компоненту. Это обстоятельство выпукло проявляется и в приведенных определениях. Так, Гэллис ссылается на то, что исполнители идут за лидером и даже позволяют ему «переделять» себя. Танненбаум и Массарик ставят акцент на межличностной природе влияния, идущего от лидера, и особой роли общения. Нойбергер замечает, что лидер воздействует не только на поведение, но и на личностные качества людей. Вундерер указывает на многогранную социальность лидерства и его активирующую (энергетическую) природу. Однако, невзирая на эти разрозненные черты, своеобразие лидерства так и остается в тени. Вот почему необходимо конкретизировать понятие влияния, чтобы уловить то, что скрывается за ним в обоих случаях. Работы, посвященные проверке хорошо известных теорий лидерства и связанных с ними понятий, уточняющие и подкрепляющие их, широко представлены в литературе. Гораздо реже встречаются свежие идеи и емкие обобщения. Такая деформация исследовательского фронта не только перегружает сознание специалистов, но и сдерживает возможности практики. Между тем господствующие представления о лидерском влиянии оказались в тупике. И вряд ли можно выбраться оттуда без теоретического прорыва. Чтобы интегрировать разрозненные концептуальные схемы и эмпирические данные в целостную систему, нужны обобщающие идеи и плодотворные подходы. Именно такая попытка систематизировать доступный материал и очертить контуры новой теории лидерского влияния и принята в данной статье.

Так в чем же состоит природа лидерства? Какие рычаги воздействия применяют лидеры? Каковы структура и механизмы лидерского влияния?

БЛИЗКОЕ, НО НЕУЛОВИМОЕ

Термин «лидер» употребляется для обозначения человека, который возглавляет людей, воздействует на них, инициирует какое-то движение и приводит его к намеченным ориентирам. Лидер точно так же, как и менеджер, должен предвосхищать будущее и подталкивать людей к его «освоению». Иначе едва ли кто-то последует за лидером – хотя бы потому, что неизвестно, куда идти.

Однако лидер ставит цели не как конкретные «мишени», выводимые из реальной ситуации и основанные на тех обстоятельствах, столкновения с которыми люди ожидают. Будущее ощущается им в форме видения, которое в действительности является не чем иным, как мечтой, наложенной на завтрашний день. Это видение не столько отвечает на вопрос «чего мы в состоянии достичь?», сколько выражает то, что для людей желательно или предпочтительно. Иными словами, если менеджер исходит из ситуации, в которую вовлечены организация и ее сотрудники, то лидер ставит во главу угла собственные устремления и чаяния своих приверженцев и,

Таблица 1. РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

Авторы	Определения
Hemphill J. K., Coons A. E.	Лидерство – это «поведение индивида, когда он направляет деятельность группы на достижение общей цели»
Galley J. K.	Лидерство «означает влияние на других в определенной ситуации и определенном социальном контексте, которое побуждает их следовать, меняться и подчиняться»
Fiedler F.	Лидер представляет «того индивида в группе, который направляет и координирует деятельность, соотношенную с задачей, или – в отсутствие назначенного лидера – автоматически выполняет в группе эти функции»
Katz D., Kahn R.	К лидерству относится «любой акт влияния на предмет организационной значимости»
Tannenbaum R., Massarik R.	Лидерство есть «межличностное влияние, осуществляемое в некоторой ситуации и направленное – посредством процесса коммуникации – на достижение определенной цели или целей»
Stogdill R. M.	Лидерство представляет собой «процесс влияния на деятельность организованной группы в ее усилиях по постановке и достижению целей»
Dessler G.	«Лидерство совершается, когда один человек влияет на другого, чтобы продвинуть некоторую заранее установленную цель»
Neuberger O.	«Под лидерством подразумевается сознательное влияние на установки и поведение членов организации с намерением добиться выполнения явно или неявно сформулированных целей»
Wunderer R.	«Лидерство понимается как ориентированное на цель и результат, активирующее и многостороннее социальное влияние ради выполнения общих задач в рамках и посредством некоторой упорядоченной рабочей ситуации»
Northouse P. G.	Лидерство – это процесс, «посредством которого индивид влияет на группу индивидов, чтобы достичь общей цели»



НЕОБОСНОВАННОСТЬ,
АЛОГИЧНОСТЬ И ДАЖЕ
АБСУРДНОСТЬ НИКОЛЬКО
НЕ ЛИШАЮТ ВИДЕНИЕ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

пропуская их сквозь призму реальности, пытается придать этим устремлениям и чаяниям хотя бы видимость осуществимости. Конечно, лидер должен позаботиться о том, чтобы последователи верили ему. Но еще важнее уловить их надежды и ожидания и переформулировать в виде притягательных замыслов, ради которых стоит разделить с ним неминуемые тяготы и лишения. Для менеджера такие характеристики целей, как определенность, количественное выражение и привязка ко времени, крайне важны. Что касается лидера, то он не обязан с ними считаться. Более того, чрезмерное увлечение обоснованием и расшифровкой целей неизбежно приводит к тому, что их ореол тускнеет и в конечном счете они утрачивают привлекательность. И тот, кто включает в свой арсенал столь жесткие ориентиры, вряд ли способен вести за собой других, так как в его видении не остается уже ничего от мечты. К сожалению, это обстоятельство отчетливо осознается. Иногда полагают, что лидер добивается контроля над умами своих последователей благодаря предлагаемым им новым идеям и твердой, последовательной позиции в отношении того, что он обещает. Например У. Беннис пишет, что «лидеры управляют вниманием посредством неотразимого видения, которое приводит других туда, где они не были никогда прежде», и тот, кто претендует на лидерский статус, должен быть последовательным настолько, «чтобы стать предсказуемым даже для людей, которые не обязательно с ним согласны».¹ Но кто и когда становится лидером, предлагая людям что-то совсем неизвестное и неизданное? Кто из лидеров и когда пытался сформулировать свою позицию четко и недвусмысленно – так, чтобы другие, включая «чужаков», могли предвосхитить его последующие шаги. Как можно привлечь людей тем, что им абсолютно не известно и не является объектом их надежд? Будучи некоторой отчужденной и малопонятной «картинкой», оно не может заставить их преодолевать трудности. Такой замысел не имеет шансов «угнездиться» в сердцах приверженцев и тем самым приобрести некий эмоциональный потенциал, который сможет их мотивировать. Чтобы привлечь внимание, видение должно быть не чем-то совершенно новым, а скорее – достаточно знакомым и близким и при этом не вполне ясным и даже несколько размытым, чтобы позволить людям толковать его – хотя бы отчасти – по-своему. Еще несколько десятилетий назад А. Морлок показал, что желаемое будущее воспринимается лучше любого другого. Он пришел к выводу, что «сила ожидания некоторого события положительно коррелирует с его желательностью».² При среднем уровне сложности решения требуется меньше информации, чтобы определить, произойдет ли желаемое событие, чем тогда, когда речь

идет о нежелательном. Тем самым объем данных, используемых в процессе принятия решений, обуславливается также значимостью последствий, которые вроде бы не зависят от самого решения. Иначе говоря, желательность будущих ситуаций не просто влияет на их восприятие, но и задает их ожидаемые вероятности. Чем желаннее событие, тем реальнее оно выглядит и тем меньше потребуются подтверждений и обоснований, чтобы поверить в его наступление. Многие философы – от Платона до Гегеля – пытались предложить человечеству рационалистические идеалы – не просто новые, но и логически хорошо проработанные, и вполне предсказуемые. Какой процент приходился на их приверженцев среди людей, на которых рассчитывали эти великие умы? Весьма незначительный, если не сказать – ничтожный. Их взгляды разделяли, в основном, другие мыслители, устремленные не столько к мечтаньям, сколько к концептуальному постижению. И только после того как эти идеи получили свое воплощение в расплывчатых видениях, отображающих эмоцио-

¹ Bennis, W. On becoming a leader. Reading (MA): Wesley – Addison, 1989, p. 19–21

² Morlock, A. The effect of outcome desirability on information required for decisions // Behavioral science, 1967. – Vol. 12, № 7, p. 299–300

³ Tertullian. De carne Christi. L.: SPCL, 1956, p. 18. «Crucifixus est Dei filius; non pudet quia pudendum est. Et mortuus est Dei filius; prorsus credibile quia ineptum est. Et sepultus resurrexit; certum est, quia impossibile»

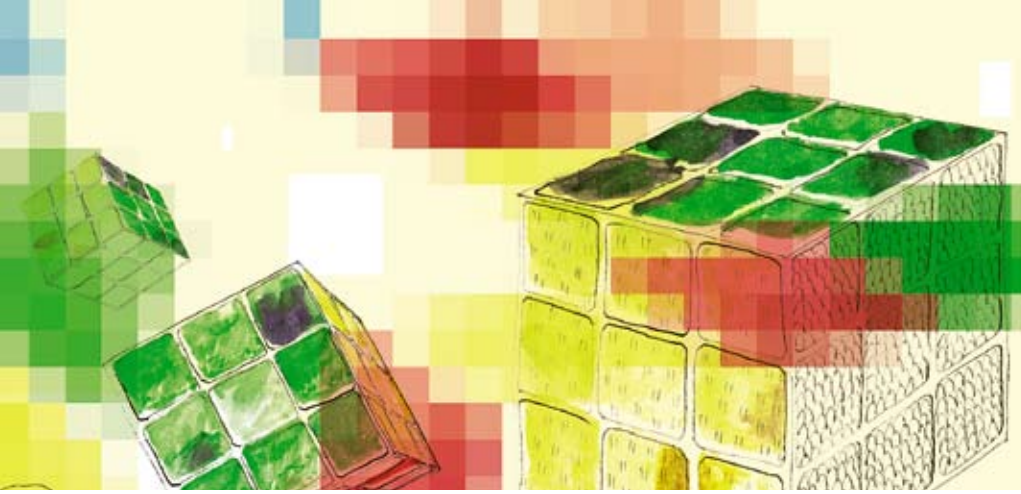
⁴ Программа Коммунистической партии Советского Союза. – М.: Госполитиздат, 1961, с. 62 – 63, 65

нальные порывы и надежды на лучшее будущее (например, в христианстве – через неоплатонизм, или в марксизме), они стали основой для вербовки приверженцев. Но это произошло лишь потому, что идеи перестали носить чисто логический характер и утратили статус «обоснованных» или реалистических целей. Почему широкие массы шли за христианскими или марксистскими лидерами? Их привлекали не абстрактные идеи справедливости или разумной организации общества, а живые и понятные образы, выражающие глубинные устремления людей и при этом не сковывающие их требованиями рациональной логики и здравого смысла. Христианство обещало своим адептам бессмертие и вознаграждение за праведную жизнь на земле в ином мире. В это, конечно, трудно было поверить, но чем менее разумными казались его посулы, тем более притягательными они становились. Недаром Тертуллиану, одному из наиболее авторитетных отцов церкви, приписывают парадоксальное выражение: «Credo quia absurdum est» (Верую, ибо это абсурдно). Правда, в действительности именно этой фразы он никогда не произносил. Но ему принадлежит гораздо более жесткая мысль, подчеркивающая противоположность между верой и достоверностью. В книге «De carne Cristi» («О плоти Христовой») Тертуллиан заявляет: «Распят Сын Божий; не стыдно, ибо постыдно. И умер Сын Божий; заслуживает доверия, так как бессмысленно. И, похороненный, Он воскрес; несомненно, поскольку невозможно».³ Это значит, что неправдоподобие не только не исключает принятия видения, но и оказывается залогом усвоения, своеобразной гарантией приемлемости идеи. Что касается марксистской идеологии, то даже во второй половине XX века она умудрилась представить видение будущего не в терминах конкретных реалистических целей. Подобно раннему христианству, она подавала его в оболочке непостижимых образов, совершенно неприемлемых для рационального сознания. Так, в Программе КПСС, одобренной в 1961 г., коммунизм изображался как общество, в котором «все источники общественного блага польются полным потоком и осуществятся великий принцип «от каждого – по способностям, каждому – по потребностям». Предполагалось, что уже в течение 1961–1970 годов Советский Союз превзойдет Соединенные Штаты по производству продукции на душу населения, всем будет обеспечен материальный достаток, а тяжелый ручной труд просто исчезнет. Еще через десятилетие (1971–1980) ожидалось изобилие материальных и культурных благ, и советское общество должно было наконец перейти к распределению по потребностям. При этом мало кто придавал значение вопиющим противоречиям и логическим неувязкам, и даже самые нелепые выражения не мешали людям верить в реальность этих обещаний. В той же Программе указывалось, что по уровню развития производительных сил и характеру труда «деревня поднимется до уровня города», а «работники физического труда по своему культурно-техническому уровню поднимутся до уровня людей умственного труда».⁴ Практически никто не задумывался о том, каким образом ручной труд может сохраниться после достижения им высот умственного труда, и – более того – кто будет заниматься им при таком бурном техническом развитии производства. Не обсуждалось, как деревня может не превратиться в город и что в ней останется от самой деревни. И в этом не было ничего случайного.

Партийным вождям, по-видимому, казалось непозволительным утверждение об исчезновении деревни, больно задевающее чувства крестьян. Нужно было соединить несовместимое – деревня должна сравняться с городом, не утратив своей идентичности. В свою очередь, полное устранение физического труда может вызвать психоэмоциональный дискомфорт у сторонников пролетарской идеологии. Разумеется, они были бы не прочь жить и работать, как чуждая им интеллигенция. Но при этом они надеялись сохранить свою «кастовую» изоляцию и остаться авангардом трудового народа. То, что подобное абсолютно невозможно, творцов Программы заботило мало. Программа выполняла идеологический заказ. А что касается ее противоречивости и непоследовательности – в них не усматривалось ничего страшного. Скорее, они были призваны стать основанием для укрепления доверия к ней со стороны широких масс. Чего люди хотели, то и получили. Более того, любая попытка научного, рационального понимания осуществимости идеалов неизбежно подорвала бы веру в сам коммунизм. Она не просто обнаружила бы трудности продвижения к нему, но и поставила бы под сомнение реалистичность ориентиров. Таким образом, люди очаровываются не чем-то новым. Они предпочитают то, что им достаточно знакомо, понятно и при этом весьма для них желательно. Если последователям обещается то, к чему они смутно и подсознательно стремятся, но не в состоянии четко сформулировать, такое обещание принимается почти безоговорочно.

ЛИЦО И ИЗНАНКА

Столь близкое людям и «родное» видение вызывает у них чувство прозрения. Им кажется, будто наконец забрежжил свет и открылась новая истина, перекликающаяся с их сокровенными желаниями. Но тут не больше нового, чем в



ЖЕЛАЕМОЕ БУДУЩЕЕ
ВОСПРИНИМАЕТСЯ ЛУЧШЕ
ЛЮБОГО ДРУГОГО

диагнозе заболевания, о существовании которого пациент догадывается, но не может его точно определить.

Еще в середине XX века Р. Оливер, суммируя данные о передаче идей от источника получателю, пришел к заключению, что ее эффективность напрямую связана с установками. Если видение односторонне с неким предсуществующим чаянием, оно, скорее всего, будет усвоено. Поэтому задача оратора состоит не столько в «порождении» реакции, сколько в том, чтобы «запустить» ее.⁵ При этом, чтобы не оказаться отторгнутым, видение должно выражаться в живых формах. Тогда оно способно пробудить воображение людей. В то же время воздействие на него не должно быть прямым, чтобы не слишком сковывать фантазию и давать им определенную свободу маневра в предвосхищении, оформлении и развертывании по собственному усмотрению именно тех свойств, которые кажутся недостающими каждому отдельно взятому слушателю. Что же касается оправдания видения и его корней в реальном мире, то их отсутствие с лихвой компенсируется престижем и авторитетом источника, которые служат факторами, внушающими доверие, и даже своеобразными критериями истины. Последовательность и непротиворечивость видения, предлагаемого лидером, – это не более чем архитектурные излишества. Они ни в коей мере не способствуют преданности, скорее – сдерживают и отталкивают последователей, провоцируя перенапряжение их сознания. С другой стороны, необоснованность, алогичность и даже абсурдность несколько не лишают видение привлекательности. И лидеры никогда не теряют последователей только потому, что обещания не согласуются друг с другом. Говорят, несколько десятилетий назад в одном из университетских городов США, где интеллектуальный уровень населения был особенно высок, произошли удивительные события. Поскольку в то время наблюдался бум малых венчурных предприятий, образовался острый недостаток средств и условий для их развития. Естественно, этот вопрос стал решающим в ходе предвыборной кампании на должность мэра. Один из кандидатов, будучи неприкрытым популистом, гораздо больше других педалировал эту тему. Чтобы завоевать симпатии как можно большего числа избирателей, он заявлял, что обеспечит снижение арендной платы для арендаторов и ее повышение для арендодателей. Разумеется, никто из конкурентов и наблюдателей не принимал всерьез человека, который раздавал столь взаимоисключающие обещания. Его не замечали, и с ним не считались. Но каково было их удивление, когда этот «выскачка» сумел победить уже в первом туре. В противоположность обескураженным политикам и аналитикам, избиратели не обнаружили ника-

ких противоречий в его позиции, хотя, казалось бы, они должны быть очевидны для каждого, кто понимает смысл арендных отношений. Ничего удивительного. Человеческому восприятию присуще стремление к свободе и приспособлению усваиваемого материала к личным предпочтениям.⁶ В этом смысле слова, содержащие разрывы в своем значении, то есть дающие возможность сдвинуть или даже перевернуть его, представляются людям гораздо более приемлемыми, нежели те, что обладают фиксированным значением, практически не допускающим никакой модификации. В конце XIX века У. Уитмен писал: *You must not know too much, or be too precise, or scientific about birds, and trees, and flowers, and watercraft. A certain free margin, and even vagueness – perhaps ignorance, credulity – helps your enjoyment of these things.*⁷

Такие разрывы, облегчающие «присвоение» значимости, позволяющие

⁵ Oliver, R. T. The psychology of persuasive speech. N. Y.: Longmans, 1957, p. 155 – 156

⁶ Петросян А. Э. Восприятие как творчество // Вестник Омского университета, 2007, № 3, с. 150 – 167

⁷ Whitman, W. Prose works, 1892. Vol. I. Specimen days. N. Y.: New York university press, 1963, p. 269
*Вы не должны знать слишком много
Или быть слишком точны, или
Научны в отношении птиц и
Деревьев, и цветов, и судов.
Какая-то свободная полоса и даже
Распыленность – быть может,
неведение,
легковерность – помогают
наслаждаться
этими вещами*

самому человеку «конкретизировать» эту значимость, выработать собственное понимание и высветить ключевые моменты, которые задаются установками. Размытость превращается в фактор смыслообразования. И тем самым приверженцы не просто повинуются лидеру, но и сами подчиняют его. Следовательно, лидер не столько навязывает последователям свое видение, сколько согласует его с их собственным мнением. Недаром бывший премьер-министр Великобритании Дж. Б. Лоу (20-е годы XX века) говаривал: «Я должен пойти за ними. Я же их лидер». Это свойство человеческой природы. В «Каине», драматической мистерии лорда Байрона, Люцифер при первом же появлении на сцене заявляет, что знает «мысли тлена» и сочувствует ему. Завороженный Каин переспрашивает: «Как? Вам известны мои мысли?» На что повелитель духов спокойно отвечает:

They are the thoughts of all

Worthy of thought: – 't is your immortal part

*Which speaks within you.*⁸

Таким образом, загадка, пленившая Каина, легко решается. Люциферу вовсе не обязательно зондировать глубину личности смертного. Нет нужды и читать его мысли, так как они известны наперед: это именно то, о чем следует думать. Повелитель духов переходит от должного к сущему. Он предвосхищает человеческие размышления только потому, что они не могут быть другими. Точно так же лидер навязывает людям свои ценности и намерения постольку, поскольку хватается за их надежды и чаяния и превращает их в общее знамя. Тем самым приверженцам преподносится формула, которая, будучи весьма туманной, хорошо усваивается сторонниками самых разных точек зрения, не готовыми прийти к согласию прямым путем. Вот почему политики, например, часто выражают свои мысли столь расплывчато и двусмысленно – с помощью слов, допускающих разные толкования. Они стремятся не только не отпугивать возможных последователей, но и создавать «крючки» для нейтральных лиц или даже для «мягких» оппонентов, с тем чтобы дать им возможность нащупать какую-то общую почву.

БЕЗ ОСТРЫХ УГЛОВ

Пойдут люди за лидером или нет, во многом зависит от того, как он предлагает им свое видение и как расставляет вехи, от его способности обходить наиболее чувствительные и болезненные детали. Так, если образ будущего уязвляет совесть людей, их чувство справедливости либо посягает на то, что они сами о себе думают, лидер рискует столкнуться с «сопротивлением материала», а в некоторых случаях – и вовсе потерять свою «паству». И наоборот – если практически те же идеи предлагаются в более презентабельной, с точки зрения последователей, оболочке, вместо глухого ропота он получит полное понимание или даже взрыв энтузиазма. В 1967-м, в разгар войны во Вьетнаме, в США были проведены два опроса общественного мнения. В ходе одного из них респондентам задавался вопрос: «Одобряете ли вы недавнее решение расширить бомбардировки Северного Вьетнама с целью уничтожения топливных запасов и других складов стратегических ресурсов вокруг Ханоя и Хайфона?» Второй вопрос был поставлен в более прямой форме: «Считаете ли вы, что Соединенным Штатам следует бомбить Ханой и Хайфон?» В действительности оба вопроса представ-

ляли собой призывы к населению оценить видение американскими лидерами ближайшего будущего в связи с одной из наиболее животрепещущих проблем, сформулированные совершенно по-разному. Не удивительно, что и ответы оказались диаметрально противоположными. Идею простого разрушения вьетнамских городов поддержали только 14% респондентов. По-видимому, она задевала нравственность этих людей, и при всем уважении к своим лидерам они были вынуждены отвергнуть такое решение. Но настроение людей сильно изменилось, когда, с одной стороны, эта идея получила какое-то обоснование (ссылка на необходимость уничтожения топливных и прочих стратегических ресурсов), а с другой – боль за местное население слегка приглушили (удары якобы планировались не по самим городам, а по технической инфраструктуре в их окрестностях). Доля сторонников бомбардировок сразу же увеличилась в несколько раз и достигла 66%.⁹ Между тем в структуре самих действий никаких усовершенствований не намечалось. И даже если предположить, что военное командование не собиралось бомбить местное население, хорошо известно, что реальная практика войны мало считается с благими намерениями, и в любом случае число жертв и разрушений оказалось бы чрезвычайно большим. Тем не менее некоторая «лакировка» позиции лидеров дала возможность привлечь симпатии гораздо более значительной части граждан. Стало быть, даже небольшая модификация вопроса, позволяющая обойти острые углы, может привести к настоящему перевороту в общественном мнении. ✕

⁸ Byron, Lord. The dramatical works. N. Y.: A. V. Blake, 1840, p. 216
*Это мысли обо всем, что достойно мысли –
То бессмертная часть твоя,
Которая говорит в тебе*

⁹ Bogart, L. No opinion, don't know, and maybe no answer // Public opinion quarterly, 1967. – Vol. 31, № 3, p. 332