

9¹⁰

Новый Менеджмент

WWW.NEW-MANAGEMENT.INFO



{Проектный переворот стр.16}

Три способа заработать
на искусственном ажиотаже /стр.5/

Факторы успешности инноваций /стр.10/

Опыт создания второго
отдела продаж /стр.30/

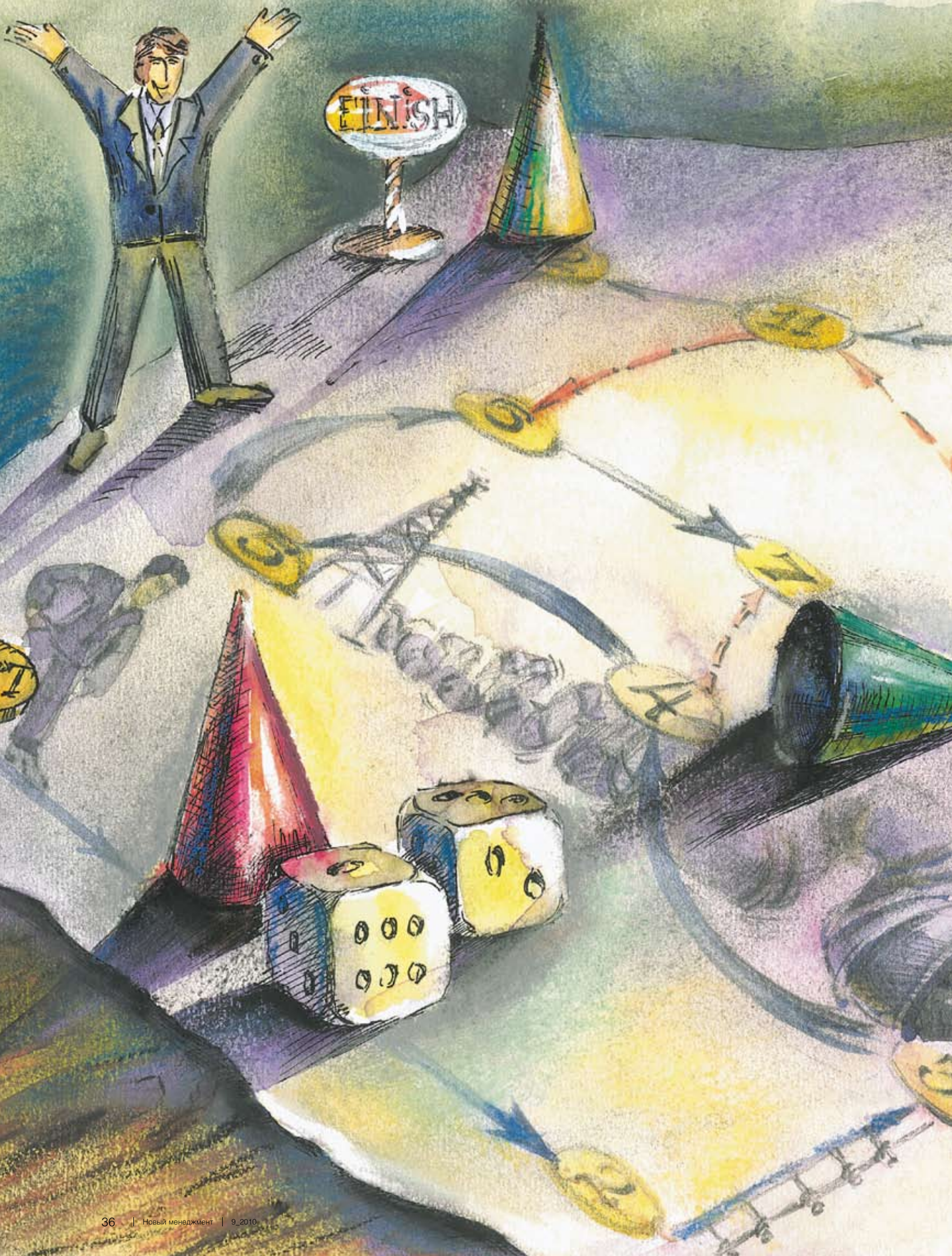
Инструменты влияния лидера
на своих последователей /стр.36/

За счет чего Daimler Trucks противостояла
кризису успешнее конкурентов /стр.44/

Бизнес в стиле Дали и Ван Гога /стр.50/

+ СПРАВОЧНИК
РУКОВОДИТЕЛЯ

Дорогой
перемен
/стр. 57–68/



↙
Армен Петросян

АРСЕНАЛ лидерства: механизм ВООДУШЕВЛЕНИЯ

ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРА
НА СВОИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

ЛИДЕРУ НЕДОСТАТОЧНО ДЕЛИТЬСЯ СВОИМ ВИДЕНИЕМ С ОКРУЖАЮЩИМИ. ДАЖЕ САМОЕ ПРИТЯГАТЕЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ НЕ ЗАСТАВИТ ЛЮДЕЙ ДЕЙСТВОВАТЬ, ЕСЛИ У НИХ НЕТ ОЩУЩЕНИЯ СОПРИЧАСТНОСТИ. ЛИШЬ КОГДА ОБРАЗЫ БУДУЩЕГО СТАНОВЯТСЯ РУКОВОДЯЩИМИ ИДЕЯМИ САМИХ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ, ЛИДЕР ВПРАВЕ РАССЧИТЫВАТЬ НА ИХ САМООТДАЧУ И ПРЕДАННОСТЬ ОБЩЕМУ ДЕЛУ.

Лидерство

Видение

Убеждение

Эмоциональное воздействие

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



ЛИДЕР НЕ СОЗДАЕТ
ИЕРАРХИЧЕСКИХ СТРУКТУР
И НЕ РЕГУЛИРУЕТ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ
СВОИМИ ПРИВЕРЖЕНЦАМИ

ОБЩЕЕ УСТРЕМЛЕНИЕ ИЛИ ЧАСТНЫЙ ИНТЕРЕС?

Как менеджер добивается желаемых результатов? Что ему приходится делать, чтобы заставить подчиненных работать надлежащим образом?

Прежде всего, менеджер определяет их функциональные роли, характер и направленность их деятельности. Устанавливает строгие правила взаимодействия и координации, создает иерархические структуры, которые охватывают сложные и разветвленные отношения между должностными лицами. Сотрудникам предоставляются не только возможности и формы совместного функционирования, но и порядок взаимоотношения прав и обязанностей, полномочий и ответственности. Тем самым создается организационная система, во многом отгороженная от внешнего мира, но обретающая взамен насыщенную внутреннюю жизнь. Ее части настолько зависят от взаимного согласования и порядка совместной деятельности, что утрачивают сколько-нибудь разумный смысл вне организационного контекста.

Далее менеджер подбирает, нанимает и расставляет кадры по местам, соответствующим их потенциалу. Функции каждого прописываются официально, и выход за их рамки рассматривается как недопустимая аномалия. Полномочия сотрудников весьма разнообразны, взаимосвязаны и вертикально интегрированы. А на случай, когда не все идет, как намечено, менеджер сохраняет за собой право осуществлять кадровые перестановки, не просто избавляясь от плохих исполнителей и приглашая новых, но и – что гораздо важнее – назначая их на должности, на которых они могут принести пользу организации, а порой даже приспособив формальные должностные обязанности к реальному потенциалу конкретных лиц.

И, наконец, еще одна ключевая задача менеджера состоит в формировании механизмов стимулирования подчиненных. Выявляя и актуализируя мотивы деятельности, он предоставляет им условия для реализации. Заключается своего рода сделка. У вас есть потребности, подлежащие удовлетворению, а у меня – средства для этого. Если вы будете делать то, что нужно организации, получите в свое распоряжение то, что нужно вам. Иначе говоря, перспектива удовлетворения ваших запросов зависит от того, готовы ли вы, и если да, то насколько, продвигать интересы организации. Тем самым личные нужды сотрудников сопрягаются с целями организации, и вместе они образуют цепочку, в которой удовлетворение потребностей персонала оказывается средством достижения организационных ориентиров¹.

Для осуществления своих намерений человеку нужны деньги, определенный статус и т.д. Но он может получить их только тогда, когда будут достигнуты организационные цели. В свою очередь, это требует ожидаемых действий со стороны сотрудников. Таким образом, деятельность, направленная на реализацию плана менеджера, приводит в конечном итоге к осуществлению потребностей подчиненных.

Чтобы побудить их действовать надлежащим образом, менеджер должен выстроить на переплетении личных нужд сотрудников и организационных целей стимулирующий механизм для обеспечения требуемого уровня выполнения операций в «автоматическом» режиме. Тогда не придется постоянно наблюдать за людьми, непрерывно отслеживая их деятельность. Они будут выпол-

нять задачи компании добровольно и самостоятельно, поскольку в долгосрочном плане достижение целей компании способствует удовлетворению их личных нужд.

А вот у лидера нет такого инструментария. Он не создает иерархических структур и не регулирует взаимоотношения между своими приверженцами. Функциональные роли не разделяются и не соподчиняются. Совместная деятельность последователей осуществляется преимущественно горизонтально и обеспечивается только механизмами координации. Права и полномочия распределяются практически равномерно и единообразно. В этом смысле едва ли можно говорить о полноценной организации, подразумевающей формально установленные связи и способы взаимодействия. Скорее это более или менее свободная ассоциация людей, объединенных общими устремлениями и приблизительно одинаковым пониманием того, что происходит вокруг, а не официальными приказами и директивами.

Лидер не нанимает и не назначает людей на конкретные должности. С одной стороны, он и не создает каких-либо формальных должностей, а с другой – в этом нет никакой нужды ввиду отсутствия официальных функциональных ролей, которые должны играть люди с определенными способностями, квалификацией и опытом. В лучшем случае лидер может приблизить к себе или отдалить от себя последователей. Их моральный статус претерпевает в этом случае какое-то изменение, но выхода за рамки некоторого горизонтального смещения нет. Наиболее очевидная иллюстрация – так называемые «лидерские партии», в которых вообще нет руководящего ядра. Вместо него над приверженцами возвышается одинокая фигура лидера, а ближайшие соратники оказываются – вольно или невольно – только его «двойниками». Правда, по мере того как неформальная организация кристаллизуется и обретает структуру, в ней пробиваются и определенные ростки иерархии. Например, в бюрократизированных партиях и профсоюзах «начальники» появляются сперва в центральном аппарате, а затем такие же чиновники «вылупляются» в подразделениях (региональных, отраслевых и т.д.). Но это всего лишь означает, что ассоциация постепенно превращается в формальную организацию, а управление в ней все больше приобретает черты администрирования, то есть власть переходит от лидеров к менеджерам (особенно на нижних этажах).

Именно такую эволюцию претерпело, например, раннее христианство. Начав со свободной ассоциации людей, объединенных общими символами веры, уже ко времени, когда апостолы мужественно развернули свою проповедническую деятельность и число приверженцев резко возросло (приблизительно к концу I века н.э.), оно выдвинуло из собственных рядов лиц (диаконов) для управления повседневными делами (в том числе и хозяйственными). Как сказано в «Деяниях апостолов», стал раздаваться ропот греков (эллинистов, то есть грекоязычных иудеев, общность которых сформировалась вне Палестины) против евреев (говоривших по-арамейски коренных палестинцев). Он был вызван неравным и

несправедливым распределением еды и прочих благ и пренебрежительным отношением ко вдовам, составлявшим тогда объект особой заботы. Встревоженные этим, апостолы, полагая, что у них нет оснований «оставить Слово Божие и служить столам», предложили последователям выбрать из своей среды «семь человек изведанных, исполненных Святого Духа и мудрости», чтобы поставить их «на эту службу».

Имелось в виду, что после того как «повседневное служение» перейдет к этим лицам, апостолы смогут посвятить себя исключительно молитве и пастырскому слову².

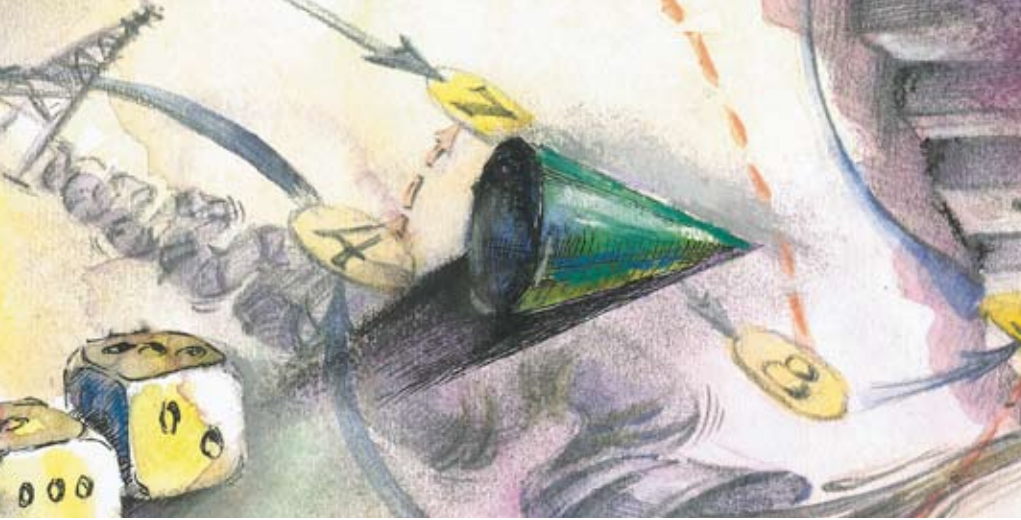
Это означало своеобразное разделение труда между лидерами и менеджерами в христианском сообществе. С тех пор они работали рука об руку ради обеспечения общих интересов. Впоследствии это сложное разграничение функций переросло в мировую иерархию, охватывающую многоступенчатую систему продвижения от низших должностей к высшим. Правда, коснулось оно, в основном, церковных функционеров, обойдя паству, которая по-прежнему выглядит как практически однородная масса.

В этом смысле христианские церкви являются полуформальными организациями, напоминающими своим устройством государства или тоталитарные (подобно государствам) партии (скажем, коммунистические партии Китая, Северной Кореи и др.). Недаром престол св. Петра официально получил статус государства. Не удивительно, что в нем практикуется некая смесь менеджмента и лидерства, а его глава сочетает в себе черты лидера и менеджера.

Наконец, лидер вовлекает людей в деятельность организации не посредством задействования их частных интересов. С одной стороны, он не располагает средствами удовлетворения многочисленных и разнообразных нужд последователей и не может предложить им достаток, социальное положение или другие блага. Если только лидер не занимает руководящую должность в формальной или

¹ Петросян А. Э. Менеджмент: идеи, задачи, тесты. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008, с. 305–308

² Библия: Книги Нового завета, – М.: Протестант, 1985, с. 136



■ АРСЕНАЛ ЛИДЕРА СОСТОИТ, В ОСНОВНОМ, ИЗ ОБЕЩАНИЙ, А НЕ ИЗ МАТЕРИАЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ

полуформальной организации, его арсенал состоит, в основном, из обещаний, а не из материальных инструментов воздействия на поведение приверженцев. С другой стороны, он не обязан принимать в расчет частные интересы «паствы», так как они представляют собой угрозу существованию ассоциации как целого. Она строится на выпуклом представлении общих элементов в сознании ее участников. И, если сосредоточиться на том, что их разделяет, будет подорвана единая основа для совместной деятельности – и разветится цемент, скрепляющий друг с другом столь непохожих людей. Это хорошо известно тем, кто наблюдал распад таких, например, государств, как Советский Союз и Югославия, или команд, еще не так давно казавшихся предельно сплоченными. Вот почему то, что абсолютно необходимо для нормального менеджера, становится для лидера совершенно негодным орудием. Но, если лидер не в силах побудить людей действовать по своей доброй воле, предоставляя им нечто желаемое в обмен на потраченные силы и энергию, как же быть? Как должен выглядеть механизм влияния на последователей? Каким образом можно добиться от них правильного поведения?

УБЕЖДЕНИЕ ПРОТИВ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Принимая во внимание ограниченность материального инструментария лидера, нужно согласиться, что ему ничего не остается, как непосредственно воздействовать на сознание людей. Чтобы они пошли за ним не в обмен на материальные блага, а по своему внутреннему убеждению, лидер должен как-то привлечь их, привить им свое видение. Последователи принимают предложенные им пути только тогда, когда эти пути их очаровывают. Тогда они готовы совершать правильные действия без какого бы то ни было давления извне.

Такого рода вовлечение людей в какие-то дела называется воодушевлением. Буквально оно означает вдохновение, вселение души в тело. Но в данном случае роль тела играет внутреннее «Я» человека, а вселенная в него устремленность к видению играет роль души. Формируя в последователях эту преданность общей мечте, лидер добивается от них совершения определенных действий и при этом избавляет себя от необходимости использовать внешние факторы для поддержания совместной работы на должном уровне. В самом деле, зачем специально подталкивать человека к определенному поведению, если оно само для него – главное вознаграждение, если в таком поведении он находит ценность, превосходящую все, что может быть ему предложено? Более того, обещания внешнего вознаграждения могут даже лишить последователей

мотивации – ввиду неизбежного приземления смысла работы, разрушения ее возвышенной ауры. Но, если пробудить в человеке его собственную потребность двигаться в правильном направлении с максимальной самоотдачей и помочь этому желанию проявиться как можно полнее, вряд ли потребуются какое-то дополнительное вмешательство в его действия. Таким образом, задача лидера состоит в превращении того, что нужно ему самому и руководимому им движению, в нечто желательное для приверженцев. Это должно стать их страстью. Иными словами, то, что представляется лидеру должным, надлежит сделать их собственной мечтой.

Но как прийти к этому? Сложно вдохновить людей с помощью рациональной аргументации и последовательного рассуждения. Они должны испытать эмоциональный подъем и пробуждение воли к действию, приток внутренней энергии. И для этого нельзя опираться только на материальные или интеллектуальные основания. Что же тогда может быть вселено в человека в качестве души, способной придать ему сил и подвигнуть к выполнению трудного дела без учета его непосредственных частных интересов?

Единственное средство здесь – убеждение, то есть вселение в человека и закрепление в нем веры. Именно вера, пронизывая личность, склоняет ее к действиям и ведет за лидером. Вера привязывает приверженцев к лидеру и его видению гораздо сильнее, чем интересы или даже оковы. Именно благодаря вере

людям удается противостоять трудностям и суровым испытаниям, выпадающим им на избранном пути. Тем самым убеждение замещает собой механизм стимулирования, применяемый менеджером по отношению к своим подчиненным.

В основе веры как двигателя деятельности – уверенность последователей в оправданности и действенности предпринимаемых усилий. С одной стороны, им кажется, что видение лидера соответствует их собственным надеждам и чаяниям. С другой стороны, они считают возможным и даже неизбежным наступление желаемого будущего – разумеется, при условии, что они своей деятельностью будут упорно его приближать. Иначе говоря, последователи усваивают видение как собственное, а не предустановленное и тем более не как навязанное извне. Вот почему у них складывается убеждение, что это видение должно быть реализовано ими самими.

Если сформулировать кратко, вера непосредственно связывает видение лидера с ожиданиями последователей и их действиями. Усвоив это видение, приверженцы непосредственно проецируют его на свои желания и надежды, равно как и на поведение. А в этом случае обоснование соответствия целей личным запросам и причинным механизмам, обеспечивающим их осуществление посредством намечаемых действий, оказывается совершенно излишним. Ведь человек не видит ничего, кроме целей, не обдумывает ничего, кроме действий, ведущих к ним, и не ожидает ничего, кроме того, что для него желательно.

Таким образом, вселение веры в приверженцев состоит фактически в формировании цепочки «ожидание – видение – действие» в глубине их сознания (на границе с подсознанием) без доказывания, давления или принуждения. Взаимосвязь между членами этой триады предельно выпрямляется, будучи очищенной от сопутствующих (привходящих) обстоятельств. Причинные сочленения уступают место ассоциативным сближениям и аллюзиям. Однажды возникнув, вера отбрасывает все, что усложняет структуру этой связи и что нарушает устойчивость мысли. То, что нежелательно, перестает замечаться. Более того, отвергается то, что не может быть пропущено через призму установки, только что закрепившейся в сознании.

Чтобы убедиться в могущественности такой установки, достаточно вспомнить, какой переполох возник в 1938 году в Соединенных Штатах в связи со знаменитым радиоспектаклем о вторжении с Марса. Постановка была столь впечатляющей, что вызвала среди населения настоящую панику. Люди бросались в бегство и возносили молитвы, предупреждали по телефону друзей и родственников. Подробные свидетельства, полученные от 153 человек, 100 из которых, крайне возбужденные, пребывали в апокалиптическом настроении, показывают, что в этом состоянии они истолковывали любую информацию – даже диаметрально противоположную их ожиданиям – таким образом, что она только подтверждала первоначальную установку и тем самым усиливала панику.

³ Cantrill, H. The invasion from Mars // Maccoby E. E., Newcomb T. M., Harley E. L. Readings in social psychology. N. Y.: Henry Holt, 1958. The invasion from Mars // Maccoby E. E., Newcomb T. M., Harley E. L. Readings in social psychology. N. Y.: Henry Holt, 1958, p. 295

Кто-то в растерянности выглядел в окно, чтобы понять, что в действительности происходит, и не видел ничего необычного. «Вероятно, – думал он, – события еще не докатились до наших мест». Другой замечал, что улица запружена автомобилями, и делал вывод: люди побегали, побросав нажитое. Третий, которому на глаза не попался ни один автомобиль, решал, что дороги разрушены, а движение остановлено³. Несмотря на то что сцены, представленные каждым из них, различительно отличались, выводы неизменно оказывались схожими и полностью соответствовали установкам. Тот, для кого эта история представляется слишком далекой и экзотической, может обратиться к недавнему «спектаклю» – о российском вторжении в Грузию, показанному телеканалом «Имеди». В середине марта 2010 года грузинское население, подготовленное государственной пропагандой к такому варианту развития событий, отреагировало на сюжет точно так же, как американское в конце 30-х годов прошлого столетия. И это несмотря на то, что в начале и в конце передачи на экране появлялось предупреждение, что представленный сюжет – не более чем инсценировка. Паника была столь велика, что привела не только к эмоциональным потрясениям и нервным срывам, но и нанесла ущерб физическому здоровью граждан (в частности, в виде инфарктов). Недаром некоторые грузинские парламентарии расценили эту акцию как психологический террор в отношении населения. В этом нет ничего удивительного. Человеческий ум не в состоянии сосредоточиться на взаимосвязи между целью и действием, если вокруг них и особенно между ними возникают иные стимулы. Они растягивают фронт сознания и не позволяют ему удерживать суть. Тем самым усилия размазываются по множеству «мишеней» и, естественно, оказываются недостаточными для достижения цели. Вот почему от сознания требуется



ПОСЛЕДОВАТЕЛИ
ПРИНИМАЮТ ПРЕДЛОЖЕННЫЕ
ИМ ПУТИ ТОЛЬКО ТОГДА,
КОГДА ЭТИ ПУТИ ИХ
ОЧАРОВЫВАЮТ

определенная узость, благодаря которой оно сможет удержать в фокусе цепочку «ожидание – видение – действие».

Немецкий психолог Э. Блейлер, один из первых, кто начал изучать аутистическое мышление, предположил: если вообразить некоторую цель как более желанную, чем она есть на самом деле, можно существенно усилить свое устремление к ней. При этом «не нужно детально представлять себе все трудности и их преодоление, в противном случае человек не сможет приступить к действию до ясного размышления, и энергия его ослабеет». Это состояние сродни аутизму, когда человек практически полностью отгораживается от окружающего мира, а та небольшая его часть, которая удерживается в его сознании, выстраивается вдоль цепи установок. «Истинное воодушевление, – утверждает Блейлер, – немислимо без аутизма, частью – как сопутствующего симптома, частью – как усиливающей причины». И это касается не только последователей, но и самих лидеров. «Кто хочет увлечь за собой массы, тот не только не должен говорить или думать о предстоящих препятствиях, он не должен даже чувствовать их»⁴. Тем самым лидер получает возможность, убеждая своих приверженцев, взывать напрямую к их эмоциональному строю. Он добивается отдачи от последователей путем вселения в них уверенности в точном совпадении предложенного видения с собственными ожиданиями, а также в близости его осуществления. Вот почему привязанность к нему сохраняется у приверженцев даже тогда, когда видение противостоит их реальным интересам и потребностям.

Лидер вовсе не обязан говорить правду – по крайней мере всю. Его дело – вызывать эмоциональный отклик у приверженцев, пробуждать их чувства, чтобы они совершали то, чего менеджер добивается от подчиненных путем их стимулирования, обеспечения их частных интересов. С той лишь разницей, что преданность общему делу последователей сильного лидера значительно превышает самоотдачу сотрудников, действующих под началом даже лучшего из менеджеров. В отличие от менеджера, лидер предлагает не блага, а обещания. Однако его посулы падают на столь хорошо взрыхленную почву ожиданий последователей, что кажутся им, быть может, даже более реальными, нежели вполне конкретные и осязаемые блага.

Но как лидер справляется с этой задачей? С помощью чего ему удается достигаться до сердец приверженцев?

ВНУШЕНИЕ КАК «КАТАЛИЗАТОР» ВЕРЫ
Это средство известно довольно давно и называется внушением. Уже во времена аббата Фариа, Пюисегюра, Месмера и других

сторонников магнетического воздействия на личность знали, что человеку, пребывающему в определенном состоянии сознания, обычно именуемом трансом, можно передать некоторые идеи или вызвать у него определенное видение и превратить его в доминанту поведения. Но только в конце XIX, и особенно – в начале XX века было отчетливо осознано, что внушение наяву (в привычном состоянии бодрствования, без погружения в гипнотический сон) также вполне возможно. При этом обнаружилось весьма строгое соответствие между гипнабельностью и непосредственной внушаемостью (путем воздействия на воображение). Если человек поддается гипнозу в большей степени, чем другие, то и в бодрствующем состоянии его гораздо легче подвергнуть внушению⁵. Это значит, что в основе внушения наяву – тот же механизм влияния на глубинный строй личности, что и при введении в гипнотический транс. Единственное отличие – то, что в случае гипноза так называемый раппорт между «индуктором» и личностью, на которую оказывается воздействие, устанавливается в чистой форме, без участия отвлекающих факторов и сопутствующих мотивов, а при внушении наяву приходится не просто преодолевать сопротивление бодрствующего сознания, но и отсекаать его многочисленные и разнообразные связи с окружающим миром. И в этом смысле лидер сталкивается с гораздо более сложной задачей, нежели гипнотизер.

Однако внушение наяву используется и как «стандартизированный» инструмент. Более того, он неплохо

изучен, и его довольно часто включают в свой арсенал политики, ораторы и даже актеры. Конечно, многие люди применяют его по наитию, от природы владея даром внушения. Но в определенных пределах он поддается усвоению – разумеется, при наличии соответствующих задатков и приложении усилий.

Среди тех, кто не просто изучал, но и систематизировал средства и технику внушения наяву, был Г. Холлингворт. Он провел ряд экспериментов, касающихся реакции аудитории на речевое воздействие, и сформулировал правила ее «завоевания» и прививания людям определенного видения и желания действовать в соответствии с ним⁶.

Прежде всего, нужно осмыслить подспудные нужды и чаяния аудитории и сопрячь с ними предлагаемое видение. Убеждая людей в том, что оно выражает их внутренние желания и ожидания, следует продемонстрировать, что нет никаких противоречий во взглядах, даже если те вроде бы разительно отличаются друг от друга. Необходимо пропитать аудиторию мнением, что она думает точно так же – просто ее размышления еще не приобрели отчетливой формы. А что касается видения, то оно является предвосхищением устремлений самих слушателей, только представлено в гораздо более полном и завершенном виде.

Далее, если последствия предлагаемых действий сталкивают кого-то с социальными нормами или чреваты санкциями, требуется рационализация обращения. Иными словами, слушатель, вначале захваченный эмоционально, должен получить затем логическое оправдание и фактическое подкрепление. Доверие аудитории никогда не зависит только от приводимых аргументов. Ее убеждения во многом обуславливаются надеждами и желаниями – нередко вопреки очевидности и имеющимся свидетельствам. Вот почему, чтобы облегчить путь к надлежащему восприятию идеи, нужно сначала согласовать ее с этими чаяниями, оставив рациональное доказывание и последовательные рассуждения для более поздних шагов. В такой ситуации «лицемерные» аргументы оказываются вполне уместными, поскольку доверчивые люди легко с ними соглашаются. Они принимают подтверждающие случаи за доказательства, аналогии – за свидетельства, корреляции – за причинные связи, расплывчатость – за глубокомыслие. На них производят достаточно сильное впечатление апелляция к личности, утверждение заключения (консеквента) и другие простые уловки.

Наконец, цель рационального воздействия на аудиторию – закрепить усвоенное видение и сдвинуть взгляды нейтральных слушателей или тех, у которых еще не сформировалось устойчивое мнение, в сторону позиции большинства. При этом гораздо проще привить новую точку зрения людям, не успевшим занять определенной позиции, нежели тем, кто уже «нашел себя». Что касается нейтральных индивидов, то они, в свою очередь, более неустойчивы по сравнению с приверженными конкретным ориентирам. Чтобы быть эффективным, внушение должно перекликаться с обычными схемами реагирования человека, усиливать его вос-

приятие и обращаться к нуждам, которым он сам придает наибольшее значение. При этом индивид тем сильнее подвержен внушению, чем меньше он ознакомлен с «наполнением» идеи, ее содержательной тканью и чем более двусмысленно и неотчетливо его отношение к ней. Успешное внушение обязательно проводится в положительной, утвердительной форме. Это значит, что идеи только выдвигаются и подкрепляются. Ни одна из противостоящих идей не должна опровергаться. Иначе говоря, нельзя поощрять сравнения и тем самым возбуждать мысли, которые неизбежно приводят к взвешиванию и оценке. Это сулит неудачу, поскольку ставит внушаемую идею в условия соперничества. Как только включается критическое мышление, сразу же прерывается непосредственная связь между оратором и слушателем, и внушение становится практически невозможным. Чтобы не допустить этого и вместе с тем создать у слушателя ощущение полноты и всеохватности информационного потока, важно постоянно повторять внушаемую мысль. Однако нельзя ограничиваться простым повторением. Нужно менять формулировки, чтобы выпукло представить устойчивое ядро сообщения в кажущемся разнообразии передаваемой информации. Вселяя в последователей веру, лидер добивается главного. Он не просто «привязывает» их к своему видению и вытесняет частные интересы общими устремлениями, но и убеждает их в том, что это их собственный выбор и они в состоянии его осуществить. А значит, отпадает нужда и в особых стимулах, заставляющих преодолевать трудности и препятствия, усталость и разочарование, и тем более не приходится никого «погонять». Вера превращает планы лидера во внутреннюю программу его приверженцев. И ее достаточно лишь поддерживать и мягко корректировать, чтобы получить от них максимально возможную самоотдачу. ☒

⁴ Блейлер Э. Е. Аутистическое мышление. – Одесса: Полиграф, 1927, с. 77

⁵ Kirsch, I., Braffman, W. Imaginative suggestibility and hypnotizability // Current directions in psychological science. – 2001, Vol. 10, № 2, p. 57–61

⁶ Hollingworth, H. L. The psychology of audience. N. Y.: American book, 1935, p. 137–139