

ИДЕИ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ ЗА СОБОЙ

Одно из самых любопытных открытий нейробиологии состоит в том, что меня не существует. У меня есть идентификационный номер налогоплательщика, место работы и домашний адрес, поэтому с точки зрения правительства, моих коллег и членов моей семьи некий Чарльз Джакобс действительно существует. Но ощущение собственного «Я», моя индивидуальность, которую я взращивал и лелеял всю свою жизнь и которая занимает меня с утра до вечера, – это всего лишь иллюзия. И дело здесь не во мне: ваше «Я» – точно такая же иллюзия.

Мне доподлинно известно, что я существую, – не сойти мне со стула, на котором сижу! Я могу посмотреть вниз и увидеть там самого себя, печатающего на ноутбуке, могу увидеть свои вытянутые руки и пальцы, стучащие по клавиатуре. Могу четко вспомнить, как я сегодня утром встал, сделал пробежку и позавтракал. Если поверну голову и посмотрю на стол, за которым сижу, то увижу там свою фотографию, где я изображен в окружении домочадцев во время прошлогоднего отпуска. Если бы и это мне показалось недостаточно убедительным, то я совершенно четко осознаю, что именно я все это думаю, а, согласно крылатому выражению Рене Декарта «*Cogito ergo sum*», это является неопровержимым доказательством моего существования.

Единственная проблема состоит в том, что вся эта стройная система доказательств разбивается в лепешку о результаты простого эксперимента, призванного доказать, что меня не

существует. Если на экране через очень короткий промежуток времени поочередно высветить два образа, находящиеся на небольшом расстоянии друг от друга, то нам покажется, что это один образ перемещается из первого положения во второе. Этот психологический эффект носит название «феномен», и все мы хорошо с ним знакомы, потому что именно на этом явлении строится весь кинематограф. Фильм представляет собой не более чем последовательность застывших изображений, быстро сменяющих друг друга, так что у нас создается впечатление движения, и мы начинаем воспринимать действие как непрерывное.

Если же к демонстрации феномена присоединить цвет, то случится нечто довольно странное. Если на доли секунды одну точку засветить красным цветом, а затем через короткий интервал времени рядом с ней – зеленым, нам покажется, что красная точка перемещается в направлении зеленой точно так же, как в черно-белом варианте эксперимента. Но при этом где-то на полпути ее цвет чудесным образом превращается из красного в зеленый.

Нам известно, что на самом деле точка не меняет цвет. Это иллюзия, вызванная вспышкой зеленой точки. Но мы видим, как точка меняет цвет еще до того, как зажглась зеленая лампочка. А это невозможно, разве что придется допустить, что мы умеем предсказывать будущее и знаем, что сейчас зажжется зеленая точка. Но даже если бы это было и так, как нам объяснить, что происходит с красной точкой, если мы своими глазами увидели, что она превратилась в зеленую?

Результаты этого эксперимента бросают вызов здравому смыслу. Мы знаем, что не можем предсказывать будущее. Так каким же образом мы объясним смену цвета движущейся точкой? Нейробиология отвечает на этот вопрос следующим образом: не существует «Я», постоянного во времени. Нет связи между нашим восприятием красной точки и восприятием зеленой, потому что «Я», уверенное в существовании такой связи, и воспринимающее изменение цвета само по себе является всего лишь плодом нашего воображения.

Наш рассудочный ум полагает, что существует некое «Я», которое воспринимает окружающий мир и контролирует наши мысли и действия. Зачастую люди представляют его себе в виде маленького человечка, живущего у них в голове, – эдакого гомункула, который, развалившись в кресле, наблюдает за

164 их жизнью и управляет ею. Если наше внимание на что-то направлено, то это гомункул направил его туда. Некоторые из нас даже чувствуют, что, общаясь с другими людьми, они имеют дело с гомункулами в их головах.

Но, конечно же, никаких гомункулов нет – ни в вашей голове, ни в чужой. Наши черепа битком набиты клетками мозга, и там не остается места для маленького человечка, поэтому давайте забудем об этом народном персонаже. В мозге нет также и какого-то определенного участка, отвечающего за экранирование пространства, как нет и центра контроля. Даже если мы согласимся с мыслью, что нашим вниманием и действиями управляет некое «Я», то остается открытым вопрос, кто или что управляет феноменом.

Согласно нейробиологии, наше восприятие окружающего мира осуществляется в виде импульсов нервных клеток, распространяющихся по локальным сетям, расположенным в различных участках мозга. Мы осознаем какой-либо объект, если обращаем на него свое внимание и если он становится частью более крупной сети, объединяющей большее количество участков мозга. Несколько образов могут сосуществовать в нашем восприятии одновременно, и, согласно предположению Дэниела Деннетта, мы воспринимаем их как единую «многогранную проекцию»⁶⁵, которая позволяет нам иначе осмысливать свой опыт.

Несмотря на то что в этот момент происходит в мозге человека, предпочтение будет отдано той или иной проекции в зависимости от ее соответствия данному конкретному окружению. Хотя каждый образ так же дискретен, как отдельный кадр киноплёнки, наше восприятие этих образов во времени порождает «что-то вроде потока речи или последовательности»⁶⁶. В случае феномена, проекция движущейся красной точки замещается проекцией зеленой точки, и нам кажется, что она меняет цвет. Что касается нашего «Я», то последовательность проекций создает иллюзию личности, непрерывно существующей во времени, точно так же, как последовательность застывших кинокадров создает фильм.

Выводы, которые следуют из теории многогранных проекций, заставляют многих людей категорически возражать против нее. Если не существует «Я», единого во времени, то нет никакой необходимости брать на себя ответственность за свои действия. Сообразительный адвокат может построить на этом

всю свою защиту, утверждая, что подзащитный, который стоит перед лицом суда, – это уже вовсе не та личность, которая совершила преступление. Вам также придется признать, что супруг, сидящий перед вами за обеденным столом, – это вовсе не тот человек, за которого вы выходили замуж (то же касается и супруги). И вообще, человек, съевший закуску, – это не тот человек, который съел десерт. Еще больше обескураживает тот факт, что «вы», читающий эту страницу, уже не тот «вы», который читал предыдущую. И пока здравый рассудок твердит нам, что все это смешно, мы не должны упускать из виду, что, согласно нейробиологии, здравый рассудок также является всего лишь одной из множества многогранных проекций, созданных импульсами распределенных нейронных сетей.

Нам ничего не стоит и дальше пребывать в иллюзии, что существует собственное «Я», и что супруг, которому мы говорим «добрый вечер», – все тот же, с которым мы простились сегодня утром. Но мы уже не можем безоглядно верить в то, что наше собственное мнение или мнение другого человека – это объективное отражение реальных событий, или что мы можем контролировать поток своих мыслей или ход мировых событий, как мы имели привычку думать раньше. Мир, который каждую минуту создается заново, требует от нас совершенно другого мышления и поведения, чем тот стабильный и неизменный мир, в котором, как мы думали, мы жили раньше. Феномен поднял фундаментальный вопрос в отношении лидерства: если нет никакого «Я», то тогда кто же (или что же) руководит людьми? Ответ, который дает на этот вопрос нейробиология, подрывает основы наших традиционных представлений о лидере как о человеке, контролирующем все и вся. Вместо того чтобы рассматривать лидеров как доминантных вожаков, стоит посмотреть на них как на людей, действующих в духе Сократа. Вместо пробивной силы им больше пригодится понимание умонастроений и устремлений тех людей, которыми они собрались руководить. Точно так же по вопросам менеджмента, организации и стратегии нам стоит обратиться к примерам истории, которые помогут нам создать идеальный образ эффективного лидера в бизнесе. Помимо этого, мы можем воспользоваться конкретными историческими данными, которые продемонстрируют нам методы лидерства, дающие наилучшие результаты.

ЛИДЕРСТВО В СТИЛЕ БИЛЬЯРДНЫХ ШАРОВ

Фильм-эпопея «Patton»⁶⁷ о знаменитом американском генерале эпохи Второй мировой войны Джордже Пэттоне начинается с сюжета, изображающего генерала, поднимающегося на сцену для выступления перед своими войсками. За спиной у него во весь экран развивается американский флаг. Генерал безукоризненно одет в военную форму собственного дизайнера, состоящую из джодпуров, заправленных в сапоги для верховой езды, френча, украшенного множеством орденов и медалей, а также голубой орденской лентой в качестве эффектного аксессуара, стальной боевой каски и пистолета с рукояткой из слоновой кости. Он принимает устойчивую позу и начинает оглашать свою речь тем коронным громогласным голосом с хрипотцой, который сразу дает понять, кто здесь командир.

Свое обращение он начинает с того, что «еще ни один гад не выиграл войну, умерев за свою страну», а победить можно, только «заставив другого подлого гада умереть во имя твоей страны». Пэттон изучал историю в университете и верил в свою реинкарнацию. Он на зубок выучил уроки Одиссея. Задав общий тон такими вдохновенными словами, он переходит к разъяснению своих ожиданий. «Я не желаю получать с фронта никаких сводок о том, что мы удерживаем свои позиции, – приказывает он. – Мы не собираемся ничего удерживать... а будем только наступать, и пройдем сквозь противника, как дерьмо сквозь гуся». Пэттон также хорошо усвоил ценность меткой метафоры.

Он развивает этот образ дальше, ввернув еще одну меткую метафору относительно того, что «мы вынем из противника потроха и бросим их на смазку под гусеницы наших танков». Чтобы унять возможные сомнения своих бойцов в собственной отваге, он говорит им, что они сами поймут, что надо делать, когда их рука увязнет в «трусливом мешке дерьма», который когда-то назывался их другом. Из этих пугающих и отчетливых образов можно сделать вывод, что в системе лидерства генерала Пэттона не последняя роль отводилась страху в качестве мощнейшего мотиватора.

Когда мы думаем о лидерах, зачастую мыслим образами, которыми простые солдаты мыслили о генерале Пэттоне. Отвага и грубая сила, проецируемые генералом, сродни чертам Ахилла – героя, столь привлекательного для древних греков.

Мы видим его сильным, доминантным, отважным и не испытывающим никаких сомнений. И легко можем представить его, идущим в рукопашный бой во главе своих войск, но никак не можем вообразить его в лохмотьях оборванца, выслушивающего оскорбления от ухажеров собственной жены, как было дело с Одиссеем.

Существуют исследования, подтверждающие, что такой вид авторитарного лидерства пользуется спросом в кризисные времена и в тех случаях, если люди привыкли, что ими помыкают и напрямую приказывают. Кроме того, Пэттон доказал свою успешность в бою, а все солдаты, пожалуй, предпочитают славную победу позорному поражению и смерти. Но имеющиеся у нас знания об уме и эффекте взаимосвязи должны привести нас к заключению, что метод Пэттона рано или поздно должен был дать осечку. Так и произошло. Все его боевые свершения были быстро забыты, как только он попытался создать мотивацию солдату, находящемуся в шоковом состоянии, залепив ему пару пощечин. В скором времени генерал скончался, преданный бесславы и забвению.

Пэттоновская модель лидерства вплоть до недавнего времени имела чрезвычайное влияние в мире бизнеса. Почти всю вторую половину XX века крупными корпорациями руководили люди (в подавляющем большинстве случаев – мужчины), которые познали премудрости лидерства в ходе Второй мировой войны. Их излюбленными инструментами были приказы, применение силы и запугивание, а необходимость в этих методах объяснялась агрессией и пассивностью, которые были вызваны их же применением. Когда времена меняются, организации и культура, обуславливающие наше поведение, могут не поспевать за этими изменениями. Слишком глубоко «окопались» в нашем сознании объективная парадигма и порожденная ею система лидерства. Мы сталкиваемся с отголосками пэттоновского стиля лидерства, когда видим, как основатель фирмы, выпускающей программное обеспечение, промывает мозги своим менеджерам, когда президент металлургической компании считает систему участия сотрудников в капитале пустой тратой времени и денег или когда звучит крылатая фраза Дональда Трампа «Ты уволен!». Неоднократно мне лично на протяжении своей карьеры пришлось сталкиваться с этим стилем, и зачастую это было на грани фарса. Я

168 был свидетелем сцены, когда генеральный директор медицинской компании на заседании правления требовал от своего заместителя по административной части, чтобы тот отремонтировал унитаз в его частном туалете на том лишь основании, что он отвечает за текущую деятельность. Также я видел, как президент компании, выпускающей бытовые товары, швырнул очки в лицо своему заместителю по производству, и когда его спросили, почему он это сделал, он ответил, что под рукой не оказалось ничего потяжелее. Когда мою первую консалтинговую фирму поглотила более крупная компания, мой новый босс говорил мне, что я кручусь, будто у меня шило в одном месте, что я – гужеваая скотина, и говорил директору в моем же присутствии о том, какую работу меня следует «заставить» делать.

Хотя в генерале Пэттоне есть что-то настолько притягательное, что мы не можем этому противиться и даже пытаемся подражать, когда дело доходит до лидерства, то его стиль оказывается просто-напросто неэффективным. Даже если запугиванием и завуалированными угрозами чего-то и можно добиться на какое-то короткое время, то, как мы знаем, это неизбежно вызовет агрессию. Действительно, сильные лидеры бывают более удобны, особенно в периоды кризиса, но эффект взаимосвязи вызывает снижение самооценки подчиненных, и в результате они теряют способность к принятию самостоятельных решений, когда никто не стоит у них над головой, выкрикивая приказы. Пощечина еще никого не мотивировала к другим действиям, кроме того, как дать пощечину в ответ.

Проблема усугубляется тем, что пэттеновская модель лидерства никоим образом не подходит к условиям мира мыслящих существ. В физическом мире каждому действию соответствует свое действующее лицо. Кто-то должен применить кий, чтобы придать силу бильярдному шару. Но, как показывает феномен, мышление работает совсем по другим принципам. Ни мы сами, ни кто-либо другой не контролируем свои мысли и поступки. Ими руководит воображаемый рассказ, который лучше всего подходит к данной ментальной среде. И суть лидерства состоит не в том, чтобы заставить людей делать то, что мы им говорим, а в том, чтобы рассказать историю так, чтобы им самим захотелось сделать то, что мы от них хотим.

ЧТО ДОЛЖЕН ЗНАТЬ НАСТОЯЩИЙ ЛИДЕР

Книга Бернада Басса и Ральфа Стогдилла «Справочник лидерства»⁶⁸ не похожа на чтиво для приятного времяпрепровождения: она весит чуть ли не пять фунтов, насчитывает свыше 1200 страниц текста в две колонки мелким шрифтом и носит подзаголовок «Теория, исследования и применение в практике менеджмента». И вообще эта книга не из ряда тех, которые пользуются массовым спросом. Она представляет собой собрание тысяч исследований на тему лидерства, скрупулезно представленные одно за другим. Немногие люди из мира бизнеса утруждали себя ее прочтением, и это очень прискорбно, ибо эта книга – настоящий клад.

В ней не содержится ни новомодных моделей управления, ни системы пяти шагов, ведущих к гарантированному сногшибательному результату, ни поучительных рассказов о фирмах, которые добились успеха благодаря тому, что совершили действия А, В и С. В ней – только тщательно подтвержденные фактическим материалом описание множества научных исследований, проводившихся под жестким контролем, и посвященных всевозможным подходам к лидерству, а также результатам, к которым приводит каждый из этих подходов. В книге содержится масса конкретных фактов, которые так любят менеджеры, и все в ней направлено на то, чтобы сделать этих менеджеров более успешными.

Читая эту книгу, вы начинаете убеждаться, что ее содержание вполне соответствует ее внешнему виду. Очень часто вы натываетесь здесь на такие открытия, которые заставляют вас буквально потерять дар речи. Одно из исследований содержит анализ программ оплаты труда по результату, являющихся для многих корпораций настоящей идеей фикс. В результате этого исследования было установлено, что между размером оплаты труда и его результатом нет никакой связи. Еще одним исследованием установлено, что система вознаграждения и наказания действительно эффективна, но лишь в том случае, если речь идет о «повторяющейся, скучной и утомительной» работе. Следующее исследование демонстрирует, что эффект от вознаграждения определяется не содержанием самого вознаграждения, а тем, как наемный работник воспринимает причины, которые подвигли менеджера на его выдачу.

Здесь содержится богатая подборка исследований авторитарного и демократичного стилей управления, директивного и коллективного методов принятия решений и результатов фокусировки либо на человеческом, либо на производственном факторе. Также объясняется, какие методы лидерства наилучшим образом срабатывают применительно к интеллектуальным профессиям и труду, не требующему умственных затрат; к высококвалифицированному персоналу и неквалифицированному; к менеджерам, хорошо разбирающимся в своей работе, и к тем, кто понятия о ней не имеет. Мы узнаем, что одни формы лидерства способствуют повышению удовлетворения сотрудников, другие – повышают производительность, а третьи – улучшают командное взаимодействие. Есть даже исследования, которые показывают, какие формы лидерства более эффективны в краткосрочной перспективе, а какие – в долгосрочной. Единственная проблема этого справочника состоит в том, что в нем содержится такой огромный объем информации и в таких подробностях, что в конечном итоге читатель так и не понимает, какой же метод лидерства ему следует избрать: слишком уж много независимых переменных, которые надо принять во внимание, и слишком уж широк выбор предлагаемых стилей лидерства. Сам Стогдилл в свое время жаловался на то, что, сколько существует авторов, столько же есть и определений понятия «лидерство».

Выбор стиля лидерства, наилучшим образом соответствующего той или иной ситуации, затрудняется тем, что сами они не слишком четко осознают, какой из подходов применяют. Как показали исследования программ с круговой обратной связью, на которые ссылается справочник, смысл, вкладываемый менеджерами в свои действия, не соответствует смыслу, который усматривают в их действиях подчиненные. По ключевым показателям лидерства менеджеры постоянно получают у подчиненных более низкий рейтинг, чем выставляют себе сами, и особенно четко это проявляется в условиях коллективного принятия решений.

Однако есть одна мысль, которая четко и ясно красной нитью проходит через всю книгу: транзакционные лидеры менее эффективны, чем те, кто обещает перемены (трансформацию). Транзакционное лидерство, как предполагает само название, – это обычный обмен. В общих чертах, это работа сотрудника в обмен на деньги от лидера, но здесь могут также иметься в виду

другие формы обмена, например, лояльность в обмен на стабильность рабочего места, дружба в обмен на уважение, активность в обмен на возможность развития. Этот вид лидерства определяет качество большинства управленческих отношений. Трансформационное лидерство – это нечто совсем отличное. Тут главное – не равноценный обмен, а возможность для сотрудников перейти в новое качество при условии, что они пойдут за своим лидером. Конечно, здесь изменению подлежит то, как последователь смотрит на мир, и как он в результате этого мыслит и действует. Такой вид лидерства часто рассматривается как харизматичное или вдохновляющее лидерство. Оно предлагает сотрудникам перспективу реализовать более величественную цель своего труда. Взаимоотношения с трансформационным лидером носят более возвышенный эмоциональный характер, а его последователи проявляют большой энтузиазм.

Впервые термины «транзакционный»⁶⁹ и «трансформационный»⁶⁹ применил политолог Джеймс МакГрегор Бернс. В своем классическом произведении «Лидерство» он в качестве примера трансформационных лидеров приводит Уинстона Черчилля и Франклина Рузвельта. Оба пришли к власти в период кризиса, и привели своих последователей к триумфу над жесточайшим бедствием. Хотя оба они призывали людей к неслыханным жертвам, одновременно открывая их взорам привлекательную картину светлого будущего, которое наступит в результате их усилий. Они призывали людей меняться, и когда те последовали этому призыву, они достигли большего, чем сами могли от себя ожидать.

Несмотря на то что кому-то, может быть, и нравится воображать себя Черчиллем, большинство из нас в бизнесе все же проявляют себя как транзакционные лидеры, причем, скорее всего, в основе нашего управления людьми так или иначе скрывается все та же система поощрения и наказания. Поскольку многие менеджеры стесняются применять наказание, они от него отказываются и остаются наедине с одним лишь поощрением. Помимо тех ограничений, о которых мы уже упоминали, поощрения проблематичны еще и тем, что они могут усиливать только уже имеющиеся схемы поведения. Таким образом, транзакционный лидер не в состоянии произвести те фундаментальные изменения, которые носят название «трансформация».

Принимая во внимание ограниченность воздействия поощрения и наказания, а также силу влияния великих идей на сознание человека, для нас не станет сюрпризом тот факт, что трансформационные лидеры обходят транзакционных по всем показателям⁷⁰. Это справедливо как для общего конечного результата, так для ступенчатых, инкрементальных улучшений, поскольку трансформационное лидерство продемонстрировало свою способность улучшать производительность даже в том случае, если оно применяется только как дополнение к транзакционному лидерству. Быть может, нам не приходится руководить столь масштабными событиями, как битва за Великобританию, но все же мы должны стремиться быть трансформационными лидерами – хотя бы уже потому, что это экономически более выгодно. Кроме того, это более интересная постановка задачи для лидера и гораздо большее удовольствие для его последователей.

ПОРТРЕТ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА

Здесь начинается то, что может со временем превратиться в величайший вызов из всех, который когда-либо приходилось принять вам и вашим людям. Вы поставили на карту всю свою карьеру, а ваши шансы выглядят не так уж и радужно. Всем невооруженным глазом видно, что вы собрались прыгнуть выше своей головы, но вы упорно пытаетесь сохранить хорошую мину при плохой игре. В придачу ко всему именно в тот момент, когда вам позарез нужна максимальная поддержка, ваш начальник начинает ныть, что ему не хватает ресурсов. Вы готовы услышать все, что угодно, но только не это, и вполне пристойно, что вы позволяете себе высказать своему боссу все, что о нем думаете. Но разве так ответил Генри V на просьбы участников битвы при Агинкуре (по крайней мере, согласно Шекспиру)? Когда его кузен и капитан английских войск Уэстморленд попросил подмоги из Англии, Генри ответил ему спичем, который впоследствии стал классическим образцом величайшей трансформационной лидерской речи всех времен и народов. Эта речь вдохновляла даже таких трансформационных лидеров, как Уинстон Черчилль и Джон Кеннеди. И хотя шекспировская версия – это «всего лишь история», она вели-

колепно отвечает тем предпосылкам, которые, согласно научным исследованиям, необходимы лидеру для того, чтобы быть успешным. Просто она немного доступнее для понимания, чем увесистый фолиант Басса и Стогдилла, и, как все истории, она обращается одновременно и к чувствам, и к интеллекту.

Наверное, многие из нас на месте Генри испытали бы искушение ответить Уэстморленду резким упреком, но не таков был молодой король. Он не усмотрел в просьбе капитана никакой проблемы. Напротив, увидел в ней возможность унять сомнения, мучившие, по всей видимости, не только капитана, но и всех его подчиненных. Генри рассматривает малочисленность войск не как проблему, а как благоприятную возможность. Обращаясь к капитану и его войскам, он утверждает, что те не нуждаются в подмоге. Если их будет больше, и они потерпят поражение, то только погибнет больше людей. Если их будет больше, и они победят, то им придется делиться с кем-то своей заслуженной славой.

За четыре века до того как наукой были установлены ключевые параметры трансформационного лидерства, Шекспир показал нам прекрасный образец такого лидера в лице Генри V. Король методично продолжает поднимать один за другим вопросы, необходимые для того, чтобы вдохновить войска. Являясь главнокомандующим, он, однако, сознательно не отдает своим войскам приказа броситься в бой против собственной воли и даже обещает обеспечить их транспортом и деньгами, если они решат не вступать в сражение. И в то же время он исподволь подталкивает их к нужному решению фразами типа: «мы не хотим умирать в обществе человека, который боится, что его дружба умрет вместе с нами».

Лишь прочно завладев вниманием людей, Генри выдает им не одну, а сразу две картины будущего, за которое им предстоит бороться. «Отныне и во веки веков мир будет помнить о нас», – говорит он своим бойцам, тем самым обещая им бессмертие. Конечно, это вдохновляет и поднимает ставки на жизнь, но все же большинство из нас предпочло бы такой вариант выигрыша, за который не пришлось бы умирать. Поэтому Генри, не скупясь на подробности, рисует еще одну картину, изображая пиршество, которое предстоит воинам в будущем, и то, как они будут распивать пиво в кругу своих друзей и бахвалиться перед ними шрамами, оставшимися после битвы при Агинкуре. В те далекие времена, когда еще не

174 было антисептиков, самым страшным, после смерти, было ранение, потому что оно, как правило, приводило к смертельному исходу. Но точно так же, как и в случае с малочисленностью войск, Генри меняет угол зрения своих подданных на перспективу получить ранение.

Но и это еще не все. Понимая потенциал эффекта взаимодействия, Генри не может оставаться на пьедестале. В наиболее цитируемой части своей речи он сознательно разрушает иерархию:

И Криспианов день забыт не будет
Отныне до скончания веков;
С ним сохранится память и о нас –
О нас, о горсточке счастливых, братьев.
Тот, кто сегодня кровь со мной прольет,
Мне станет братом...

Но каким бы заманчивым ни было обещание братства, если Генри хочет добиться от своих войск наибольшей эффективности, на которую они только способны, он должен вернуть бойцов в настоящее и сосредоточить их внимание на текущем моменте. А посему он мысленно возвращается к тем, кто остался в Англии и чьей помощью так страстно желал Уэстморленд. Им не повезло, заявляет Генри, потому что:

... проклянут свою судьбу дворяне,
Что в этот день не с нами, а в кровати:
Язык прикусят, лишь заговорит
Соратник наш в бою...

Итак, мы вернулись в исходную точку, но с одним очень существенным отличием. Мы пережили все аристотелевские перипетии, в результате чего и само сражение, и роль в нем рядовых бойцов превратились в собственную противоположность. Мир преобразился, и преобразились люди. Какой контраст по сравнению с речью генерала Пэттона перед тем, как он бросил в бой свои войска! Здесь отсутствует настойчивое требование наступать, усиленное яркими визуальными образами. Наоборот, выбор – наступать или нет – остается за войсками. Вместо «мешка с дерьмом», раны на теле образно приравниваются к орденам и медалям. Здесь нет никаких «подлых гадов»: тут все люди братья – друг другу и королю. Если Генри обещает своим людям преображение, то Пэттон пытается вдохновить своих людей утверждением, что «настоящим американцам нравится жало войны».

Эффективность Генри объясняется его умением испытывать эмпатию к своим бойцам, создавать романтическую контр-историю и подавать ее под таким интригующим соусом, что это способно поменять мировоззрение людей. В то же время сам он остается таким же скромным, как Сократ, предпочитая роль брата своему заслуженному месту на пьедестале. Ведь так же, как и Сократу, шекспировскому Генри было известно, что мир, в котором мы живем, – это мир ментальный. Его напутственные слова перед сражением звучат так: «Все готово, если готовы наши умы».

Естественно, пользоваться портретами литературных героев в целях доказательства превосходства одного подхода к лидерству над другим ненаучно и несправедливо. Но речь Генри иллюстрирует все элементы, которые мы отметили в поведении эффективных менеджеров и которые, согласно исследованию Басса и Стогдилла, присущи трансформационным лидерам. Лидеры, умеющие вдохновлять, получают наилучшие результаты, будь то в бизнесе или на поле боя. Кроме того, истории – это всего лишь парадигмы, и Генри дает нам ярчайший пример успешной модели лидерства для бизнеса.

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО В БИЗНЕСЕ

Вряд ли кому-нибудь из бизнесменов приходится сталкиваться с проблемами такого масштаба, как смерть и поражение в войне, с которыми пришлось столкнуться королю Генри. И, пожалуй, большинство из нас выглядело бы смешно, вздумай мы на минуточку, надев камзол и панталоны, продекламировать стихотворения Шекспира и пообещать нашим последователям бессмертие. И в то же время, принимая во внимание ограниченность транзакционного лидерства и доказанную способность трансформационного лидерства повышать как эффективность, так и удовлетворение сотрудников, имеет смысл разобраться, как можно привнести в мир бизнеса те инструменты, которыми воспользовался в своей речи Генри V. В результате мы можем выделить пять ключевых действий.

Сдвиньте парадигму. Если учесть, что наш ум стремится сократить когнитивный диссонанс и конфигурировать наш

176 жизненный опыт таким образом, чтобы его модель соответствовала нашим представлениям о мире, то становится ясно, что выражением гнева ни их изменения, ни мотивации не добьешься. Добиться чего-то от людей можно, только меняя их представления о мире. Особенно это справедливо в применении к тяжелым временам, когда назревает необходимость что-то коренным образом изменить. Бизнес, терпящий крах, может рассматриваться как возможность порвать с прошлым и полностью все перепроектировать, ориентируясь на ваши представления о том, как должен выглядеть настоящий бизнес. Или вы можете представить перестройку бизнеса как веление времени, и если ваши люди выдержат ее, им в дальнейшей жизни будет любое море по колено. Ну а если уж совсем никак не получается приукрасить действительность, вы можете признать все как есть и подчеркнуть, что другого выхода нет и людям придется приложить максимум усилий для того, чтобы как-то выкарабкаться из сложившейся ситуации.

Управляйте коллективно. Басс и Стогдилл приводят результаты множества исследований в подтверждение того факта, что участие в управлении повышает как эффективность, так и удовлетворение сотрудников. Существуют определенные ограничения на целесообразность участия работников в управлении, например, в случаях, когда они новички в своем деле или когда у них недостаточно знаний и опыта для принятия взвешенных решений. Но исследования с круговой обратной связью показывают: наши подчиненные оценивают нашу готовность к коллективным действиям ниже, чем ее оцениваем мы сами. Значит, велика вероятность того, что мы действительно не очень ярые коллективисты. Таким образом, мы можем позволить себе более широкое применение коллективных решений без особого риска зайти в этом вопросе слишком далеко.

Нарисуйте вдохновляющую картину светлого будущего. Как мы имели возможность убедиться на примере речи Генри, картины будущего могут не только заставить людей выйти за пределы своих возможностей, но и содержать в себе более конкретный и непосредственный призыв. К сожалению, в сфере бизнеса видение будущего зачастую не отличается ни конкретностью, ни вдохновением. Когда СЕО одной телекоммуникационной фирмы заявил перед аудиторией, состоящей из

четырехсот топ-менеджеров компании, что картина будущего представляется ему как «повышение стоимости акционерного капитала», те, не обладая таким увесистым пакетом акций, как оратор, ответили ему дружным зевком. В перерыве один из менеджеров в шутку заметил, что если бы СЕО был в здравом уме и твердой памяти, он никогда бы не опустил до такой речи.

Кроме того, картина будущего должна быть не слишком натянутой, она должна вызывать доверие. Никто не поверит сети ресторанов фаст-фуда, если она начнет заверять, что собирается изменить весь мир к лучшему, но при этом сотрудники могут охотно «купиться» на идею самого довольного покупателя в отрасли. Очень вдохновляющей может оказаться перспектива создания нового продукта, услуги или изобретения нового способа ведения бизнеса. Слоган «Мы меняем мышление всего мира» хорошо сработал в компании Digital, тогда как для сотрудников Bethlehem Steel уже одной перспективы сохранения рабочих мест и пенсионного обеспечения оказалось более чем достаточно. Большинство людей готовы довольствоваться тем, что они делают сейчас, но они хотят делать это наилучшим образом и стремятся быть самыми лучшими во всем, что бы они ни делали: создавали микрочип, плавили сталь или подносили гамбургеры голодным посетителям.

Как следует из примера с историями, чем осязаемее картина будущего, тем более сильное воздействие она будет иметь на публику, поэтому достижению желаемого будущего следует придать максимально возможную наглядность и осязаемость. Подобного можно достичь, изобразив во всех деталях, как все будет выглядеть, когда цель будет достигнута. Это может быть сценка из офисной жизни в день, когда компанию объявят победителем рейтинга удовлетворенности потребителей, а может быть и описание торжественного ужина в честь подписания договора с важным клиентом.

Расскажите историю. Как мы уже видели, для осознания собственного опыта люди склонны использовать истории. Из сущности феномена можно заключить, что не существует какого-то конкретного «Я», которое создает эту историю. Данный механизм работает таким образом, что наше внимание непроизвольно привлекается к любой из историй, уже существующих в нашей нейронной сети, а именно к той, которая наилучшим образом подходит к текущей ситуации

178 и наиболее ярко выделяется на фоне остальных. Трансформационный лидер предлагает людям свой контррассказ, представляющий собой более привлекательную версию по сравнению с той историей, которую люди в данный момент рассказывают сами себе. Возможно, история Уэстморленда повествовала о поражении английской армии в то время, как многие военные, чья помощь пришлась бы сейчас так кстати, нежились дома в теплых постелях. Контррассказ Генри повествовал о горсточке братьев, совершающих выдающиеся подвиги. К сожалению, слишком часто наемные работники рассказывают историю о том, что им надо кое-как свести концы с концами, о некомпетентном и продажном менеджменте, деструктивной корпоративной политике, за которую даже не стоит браться. Контррассказ направляется сам собой: люди воссоединяются, меняют подходы к сотрудничеству и вершат великие дела. Как показывает спич Генри V, эту историю можно рассказать с использованием нескольких ключевых деталей, которые вызовут в воображении слушателей живые сценки из жизни, такие как раны на теле или кружка пива на дружеском застолье. Сила этих «картинок» заключается в том, что они адресуются не только интеллекту и не являются простым логическим аргументом, который подвергается тщательному анализу. В данном случае слушатели тут же возразили бы Генри, что численность их войск слишком мала, и разрушили бы всю его логическую конструкцию.

Силу историй нельзя недооценивать. Если исходить из того, что мы творим мир, а не просто отражаем его, и что идеи, содержащиеся в нейронных сетях высшего уровня, создают и направляют наши частные мысли и поведение, тогда даже одна-единственная идея может вызвать далеко идущие изменения в мышлении и преобразить как нас самих, так и весь наш мир. На протяжении второй половины XX века социальные психологи неоднократно подтверждали способность идей изменять сознание и поведение человека.

Один недавний эксперимент продемонстрировал эффект, подобный тому, как сработало объяснение Генри относительно нежелательности пополнения войск. Одна из групп студентов колледжа получила информацию о том, что к ним придет выступать приглашенный лектор. Половине студентов этого лектора охарактеризовали как человека холодного, трудолюбивого и критичного. Второй половине

студентов сообщили ту же характеристику, заменив одно лишь слово «холодный» на «теплый». После лекции студенты оценили профессора. Те студенты, которые исходили из характеристики «теплый», дали профессору гораздо более высокую оценку, чем те, кто исходил из характеристики «холодный». Во время самой лекции «теплая» группа вела себя более активно и задавала больше вопросов. Различные оценки базировались на наблюдении одного и того же поведения профессора. Студенты исходили из идеи. Точно так же история лидера предопределяет умонастроение последователей, но ее воздействие не ограничивается одним лишь тем, как люди воспринимают ситуацию. Существует так называемый психологический эффект самореализующегося пророчества, в рамках которого идея действительно объективно меняет мир. Изменение восприятия влияет на поведение таким образом, что влечет за собой материализацию нового восприятия в действительности.

Ученые провели IQ-тест среди учащихся младшей школы. После этого они сообщили учителям, что некоторые ученики – это «вот-вот раскрывающиеся бутоны», которые покажут значительный рост IQ уже в следующем году. На самом деле это были довольно посредственные ученики. Однако во время тестирования в конце года они действительно продемонстрировали заметное повышение IQ. Учителя вели себя по отношению к «бутонам» по-другому, и это заставило их развиваться в соответствии с учительскими ожиданиями.

Эти эксперименты учат нас контролировать создание реальности других людей. Если мы настроим членов своей семьи на то, что обед будет прекрасным, то, как правило, он им таким и покажется. Если мы скажем повару, что он прекрасно готовит, то наверняка он постарается соответствовать этому уровню. Если же мы искренне считаем кого-то замечательным человеком, то будем подсознательно делать то, что сделает его замечательным.

В одном выдающемся исследовании в мире бизнеса благодаря внушению такой установки было достигнуто потрясающее повышение производительности торгового персонала. С помощью всего лишь одной идеи мы можем изменить не только направленность мыслей и действий людей, но и усовершенствовать качество этих мыслей и действий. И самый эффективный способ внушить такую идею – это история.

Создайте фокус внимания и ситуацию неотложности. Королю Генри не было необходимости искусственно создавать еще большую неотложность или фокусировать внимание своих войск. Это за него сделала французская армия, имевшая огромное численное превосходство. В корпоративной жизни, наоборот, бывает очень легко почивать на лаврах, поэтому важная задача лидера – дать своим последователям почувствовать давление со стороны конкуренции, но не до такой степени, чтобы те совсем пали духом. Следующая задача лидера – обеспечить сосредоточение людей на моментах, являющихся критически важными для успеха. Если главный приз для вас – покупательское удовлетворение, объем продаж или сокращение издержек, то именно этот момент должен стать существенным элементом истории лидера, и эту историю надо повторять достаточно часто для того, чтобы она смогла вызвать структурные изменения в нейронных сетях, которые повлекут за собой необходимое мышление и поведение.

ХАРАКТЕР ЛИДЕРА

В своей глубокой статье⁷¹ «Менеджеры и лидеры: не одно и то же?», опубликованной в *Harvard Business Review*, Абрахам Залезник объяснил различие между транзакционным и трансформационным лидерством в терминах, более понятных миру бизнеса. Он рассматривает менеджеров как прямых наследников Фредерика Тейлора, заинтересованных прежде всего в ступенчатых улучшениях. В противоположность им, лидеры в понимании Залезника – люди творческие, которые ценят идеи и видят свою главную задачу в осуществлении перемен. С точки зрения автора, источник их силы не в последнюю очередь заключается в том, что они имеют за плечами травматичный опыт, из которого вышли с достоинством и окрепшей верой в себя. Поскольку сами они, можно сказать, «родились дважды», они отличаются завидной эмпатией и знают, как помочь окружающим выйти из затруднительной ситуации, вызванной переменами.

Хотелось бы к этому определению «дважды рожденного» лидера добавить одну деталь. Никому из нас не придет в голову усомниться в силе, мужестве и эффективности Джона

Кеннеди, Уинстона Черчилля или Франклина Рузвельта. Все мы помним о них как о людях волевых и харизматичных, но в более ранней биографии каждого из них были такие моменты, когда возникали кое-какие вопросы по поводу их характера. Черчилль имел склонность к самовосхвалению, даже если ради этого требовалось немного приврать; Рузвельт вел образ жизни богатого плейбоя; а главным достоинством Кеннеди, по мнению многих, был его отец, готовый в случае необходимости купить результаты голосования. И в то же время каждый из них пережил поражение или травму и извлек из этого, как предполагает Зелезник, новые силы.

Во время Второй мировой войны Черчилль проявил недюжинную твердость характера и героизм, но этому предшествовало восемь лет, проведенных на задворках политики после того, как народ Великобритании отверг его лидерство. Реформаторская деятельность Рузвельта и его харизматичное руководство во время Великой депрессии последовали после его жестокой схватки с полиомиелитом. Блестящее руководство Кеннеди в период кубинского ракетного кризиса наступило после позорного поражения Соединенных Штатов в бухте Кочинос, когда американские войска поспешно свернули свое наступление на кубинские вооруженные силы. Все эти три человека сначала перенесли унижительное личное поражение, и лишь потом оказались способными на сочувствие, сделавшее их столь эффективными лидерами.

Королю Генри также довелось пережить нелегкие времена, и потому он был далек от мысли о собственной непогрешимости. Невзгоды научили его воспринимать людей такими, какие они есть, и не мечтать о том, что можно заставить кого-то быть другим. Похоже, что формирование характера, необходимого трансформационному лидеру, начинается с признания им собственной неидеальности. С другой стороны, тот факт, что основатель компании, производящей программное обеспечение, начинает преследовать инакомыслящих сотрудников, свидетельствует только о его неспособности признавать свои ошибки. Дону Бурру, погнавшемуся за приобретением дорогой, унифицированной авиакомпании, в тот момент даже в голову не приходило, что это может быть фатальной ошибкой. Более того, даже банкротство не заставило его признать свою неправоту, что в очередной раз возвращает нас к феномену. Мы видим, как легко можно подвести людей к тому, чтобы они вос-

182 приняли чужой контррассказ как собственный, если вместо «Я», создающего историю, ментальная среда сама выберет ту историю, которая ей больше всего подходит. Все, что остается сделать лидеру, – это предложить более привлекательную историю. Но если истории создает не «Я», то тогда кто или что создает и предлагает истории? Ключ к решению этой головоломки заключается в том, как мы переживаем неудачи. В этом также состоит причина повышенной эффективности «дважды рожденных» лидеров.

Когда мы испытываем диссонанс, как тот дельфин, автоматическая переработка данных в головном мозге прекращается и начинается активность одновременно в лобной коре и зоне правого полушария, отвечающей за восприятие цельных образов. По большому счету, поражение, пережитое нашими лидерами, является ничем иным, как диссонансом, вызвавшим подобную реакцию мозга. Другими словами, наше внимание привлекается к существованию более чем одной парадигмы, или проекции, как ее называет Деннетт. В результате внутреннего самомониторинга в лобной коре выдается ответ, что одна из парадигм подходит к ситуации лучше, чем другая.

Новая ментальная среда, созданная поражением, выбирает более подходящую парадигму, и эта парадигма, существующая в виде истории, будет определять все дальнейшее мышление и поведение лидера. Ту же историю, что лидер рассказывает сам себе, он будет рассказывать и своим последователям. Если истории нет, мы подобно Дону Бурру полностью находимся во власти своего прилегающего ядра. Чтобы лидеры могли последовательно мыслить и действовать в соответствии с рассказываемой ими историей, они должны прочно вживить ее в свои нейронные сети, искренне веря в нее и повторяя ее снова и снова. Пожалуй, мы не ошибемся, если дадим человеческому характеру такое определение: характер – это непоколебимая вера в историю, которую человек рассказывает сам себе и остальным.

Трансформационное лидерство состоит в изменении проводных связей в нашем мозге и в мозге других людей путем рассказа более подходящей истории. Таким образом, в руках у лидера есть один-единственный инструмент влияния – это общение. Но если мы будем только сотрясать воздух, бросаясь яркими метафорами, и полагаться на законы Ньютона, чтобы привести мир в движение в нужном нам направлении, этого

может оказаться явно недостаточно. Нам следует сфокусироваться на взаимоотношениях с адресатом, при этом понимая, что они являются производной от среды. Вряд ли пэттоновский призыв «пройти сквозь противника, как дерьмо сквозь гуся», невзирая на всю свою образность и динамизм, нашел бы живой отклик в современном мире бизнеса.

Несмотря на то что все наши три «дважды рожденных» лидера руководили каждый в своем стиле, отличном от пэттоновского, все они добились очень хороших результатов в деле рассказывания своей истории. Секрет успеха Черчилля заключался в его бульдожьем выражении лица, неизменном галстук-бабочке и ровном голосе, провозглашающем о начале «движения мира к необъятным, залитым солнцем вершинам». Для Рузвельта это были пенсне, портсигар и участливый голос, успокаивающий: «Нам нечего бояться, кроме собственного страха». Молодость, приятная внешность и взъерошенные волосы Кеннеди были частью образа человека, сумевшего убедить Америку в том, что надо спрашивать, «не что твоя страна может сделать для тебя, а что ты можешь сделать для своей страны».

Каждый из этих мужчин имел свой неповторимый стиль лидерства, который в большой степени определялся его характером и сложившейся ситуацией. То, что хорошо срабатывает во время войны, не всегда применимо к мирному времени. То, что доказало свою эффективность в одной стране, не обязательно даст такие же результаты в другой. То, что привело к успеху в политике, не всегда увенчается успехом в экономике. Я был свидетелем того, как доктор наук буквально взорвал аудиторию, состоящую из сотрудников научно-исследовательского отдела, невнятно пробормотав себе под нос какую-то сбивчивую речь. Она была далеко не так занимательна, как речь генерала Пэттона, но идеально подходила к образу мыслей последователей и окружающей обстановке. Я видел также, как бывший двоечник, не закончивший даже средней школы и обладающий словарным запасом, состоящим преимущественно из матерных выражений, со ртом, набитым жевательным табаком, «зажигал» рабочих металлургического завода. Этих двух ораторов объединяет то, что их стиль общения соответствовал их сущности и подходил чаяниям их последователей. Ораторы верили в истории, которые рассказывали, и поэтому были органичны.

От трансформационного лидера требуется не так уж много, но необходимость выражаться экспрессивно может смущать некоторых людей. Пусть утешением для них послужат открытия относительно принципов мышления. Благодаря механизмам установки и самореализующегося пророчества люди способны становиться теми, кем мы их считаем (мы имели возможность убедиться в этом на материале экспериментов с приглашенным лектором и «учениками-бутонами»). Все мы не в восторге от начальников, но в то же время нам нравятся лидеры. Мы ожидаем от него харизматичности. И если лидер ни в чем не позволит себе агрессивности, это ожидание сбудется.

УМЕНИЕ РАССКАЗЫВАТЬ ИСТОРИИ

Благодаря открытиям нейробиологии отпала необходимость во многих управленческих задачах, которые принято было ассоциировать с традиционным подходом к менеджменту. Принимая во внимание то, что система поощрения и наказания, равно как и другие системы внешней мотивации поведения, доказали свою неэффективность, у менеджеров просто не остается другого выхода, чем возложить ответственность за результаты труда на самих же трудящихся. В то же время значительно возрастает потребность в таком стиле лидерства, который меняет мышление людей. В нашем ментальном мире именно идеи определяют поведение, и задача трансформационного лидера – «упаковать» нужные идеи в историю и эффективно транслировать эту историю в глубину организации.

В сущности, единственное, что имеет лидер в своем распоряжении, – это коммуникация. На примере Генри V мы убедились, что это – необходимое и достаточное условие. Он не убивает вестника, осмелившегося озвучить сомнения, которые одолевают все войско. Напротив, он использует его соображения, чтобы вникнуть в умонастроение своих последователей и изменить его. И обставляет все таким образом, что бойцы сами принимают решение вступить в бой, а затем словесно рисует картину будущего, цель которой – мотивировать людей. Он подчеркивает командный дух, и во избежание возникновения у бойцов чувства зависимости сам добровольно сходит с пьедестала. Если применить эту модель к миру бизнеса, мы получим

шаблон, которого должен придерживаться трансформационный лидер в корпоративной среде. 185

Тогда как Джордж Пэттон очень доходчиво добивается своего с помощью демонстрации силы и смелости, которые мы привыкли ассоциировать с лидерством, из нейробиологии нам стало известно, что пэттоновский стиль – не самый эффективный путь для нас. Гораздо лучшие результаты приносит более скромный и сочувственный стиль лидерства. В этом можно убедиться на примере Черчилля, Рузвельта и Кеннеди. Возможно, благодаря тому, что эти люди не понаслышке знали, что значит быть человеком, которому свойственно ошибаться, все они, применяя очень разные лидерские стили, сумели передать людям такие идеи, которые заставили их выйти за пределы своих возможностей и совершить то, чего они сами от себя не ожидали. Это именно тот вид трансформации, который необходим современным организациям и которого так жаждут люди.