

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение. Влияние без опоры на власть .....	11
Пролог. Двенадцать мудрецов .....	29
<b>Часть I. Участие</b> .....	37
Глава 1. Будьте человечны. Конфуций .....	40
Глава 2. Открывайтесь сомнениям. Васиштха .....	57
Глава 3. Творите радость. Чжуан-цзы .....	71
Глава 4. Учитесь терпению. Руми .....	86
<b>Часть II. Контроль</b> .....	101
Глава 5. Прогуляйтесь с богом смерти. Махабхарата .....	104
Глава 6. Следуйте за лидерами. Сыма Цянь .....	120
Глава 7. Боритесь мягкими средствами. Мурасаки Сикибу .....	137
Глава 8. Властвуйте собой. Махатма Ганди .....	154
<b>Часть III. Результат</b> .....	169
Глава 9. Практикуйте осознанность. Будда Гаутама .....	172
Глава 10. Заботьтесь о почве. Мэн-цзы .....	187
Глава 11. Сохраняйте вовлеченность. Мастер Догэн .....	201
Глава 12. Уходите достойно. Ибн Туфейль .....	215
Эпилог. Тринадцатый мудрец .....	228
Приложение А. Тактика мягкого влияния .....	231
Приложение Б. Вопросы и ответы .....	238
Благодарности .....	244

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

По-настоящему мудрый учитель  
не зовет тебя в дом собственной мудрости,  
а ведет к порогу твоего собственного разума.

ХАЛИЛЬ ДЖЕБРАН

Когда истинный лидер преуспел в работе,  
его люди говорят: «Мы сами добились этого!»

ЛАО-ЦЗЫ

Действуя благодушно, вы можете перевернуть мир.

МАХАТМА ГАНДИ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **ВВЕДЕНИЕ**

# Влияние без опоры на власть

Авторитет, основанный на власти, — не лучшее средство добиться успеха. Стоите ли вы на вершине корпоративной пирамиды, боретесь ли за выход на очередной ее уровень или же вы пока в самом начале пути, — так или иначе ваши достижения в карьере и жизни будут зависеть от умения влиять на людей, а не принуждать их к подчинению.

Иногда слово «*влияние*» считают синонимом «*убеждения*», но в этой книге оно означает искусство достигать цели без принуждения. Еще точнее, это умение вовлекать и объединять людей вокруг общего дела, не прибегая к формальной власти. О том, как обрести и использовать влияние, нам расскажут отличные учителя: 12 восточных мудрецов — от Конфуция и Будды до Ганди — и целый ряд современных экспертов со всего мира.

Влияние — это сила без насилия, которая не нуждается ни в титулах, ни в материальных ресурсах. Искусное влияние — беззвучная мощь. Руководитель говорит тихо, ходит неслышно и не нуждается в тяжелой палке. И все же общий успех зависит от слов и действий лидера, и если тот преуспел в работе, утверждает Лао-цзы, его люди говорят: «Мы сами сделали это!»

Как мягкое влияние выглядит на практике? Вот вам пример.

## Сенсей с ракеткой

Бьорн Борг, самый титулованный теннисист 1970–1980-х гг., играл против восходящей звезды Джона Макинроя. Встреча на закрытых кортах турнира в Новом Орлеане летом 1979-го, пишет Джеральд Марзорати из *The New York Times Magazine*, стала третьей для двух теннисистов. Оба были молоды: Боргу исполнилось 22, Макинрою — 20. Последний уже успел прославиться скандальными выходками и теперь вел себя в своей обычной манере: то и дело швырял ракетку на землю и пререкался с арбитрами. «Меня захлестывала злость, и я уже ничего не соображал», — признавался он позднее в интервью. При счете 5:5 в третьем, решающем, сете Борг поманил соперника к сетке. Макинрой ждал выволочки, но Борг просто обнял его за плечи и сказал: «Все в порядке. Успокойся. Все хорошо. Отличный матч»\*.

Несколькими простыми словами, казалось, без каких-либо усилий Борг освободил противника от пут ярости и волнения. Для Макинроя это стало поворотным моментом. В то мгновение, признавался позднее теннисист, он понял, что, «если мы будем и дальше повышать уровень игры, мне не стоит переживать из-за толпы, линейных судей и всего остального»\*\*. Джон довел сет и матч до победного конца. Но изменения оказались более глубокими: с тех пор Макинрой на корте и вне площадки был неизменно корректен с Боргом и всегда отзывается о нем как о «великом» сопернике. Он остается Макинроем, но стал лучшей версией себя и наряду с Боргом вошел в когорту самых блестящих теннисистов в истории. Его взгляд на спорт и на себя самого переменялся.

Как Боргу это удалось? Он не прибежал ни к силе, ни к манипуляции. Он не изобретал схем и не разрабатывал планов, чтобы научить оппонента пристойно вести себя на корте. Строго говоря, он ничего не сделал. Он просто был собой: сосредоточенным, внимательным, готовым поддержать, позитивным и спокойным. Его слова, тон, язык тела действовали заодно, он был готов к происходящему и не терял хладнокровия перед бушующим Макинроем. «Храни в себе невозмутимость», — учит Бхагавадгита. Никакие пинки и тычки не смогли воздействовать на человека сильнее, чем ощущение спокойствия.

---

\* Marzorati, Gerald. “Strung Together: Why Rivalries in Tennis Are the Most Intense and Intimate in All of Sports.” *The New York Times Magazine*, August 23, 2011.

\*\* Ibid., 32.

Попробуйте представить, что получилось бы, если бы Борг прокричал Макинрою те же слова с задней линии: «ВСЕ НОРМАЛЬНО! РАССЛАБЬСЯ!» Думаю, последний реагировал бы так же, как моя собака Кэсси. Как-то раз она облаяла одного из гостей, и тот в ответ воскликнул: «Господи, да успокойся ты!» Дело было сделано: больше Кэсси никогда не оставалась спокойной в его присутствии. А что, как вы думаете, вышло бы, если бы Борг обнял Макинроя и торжественно прочел ему лекцию о том, что надо перестать обращать внимание на судей, глубоко подышать, что его игра никогда не станет лучше, если он будет тратить силы на свои глупые вспышки... и так далее и тому подобное? Его жесты были бы правильными, а вот слова и тональность — совершенно неуместными.

Многие могут сказать, что надо делать. Немногие умеют показать, как делать. И лишь истинные мастера влияния способны продемонстрировать, какими надо быть.

После того как Борг ушел из большого спорта, он, казалось, отчасти утратил уверенность в себе. После нескольких неудачных попыток заняться бизнесом он чуть не стал банкротом и в 2006 г. был вынужден выставить свои трофеи с Уимблдона и две победные ракетки на аукцион в попытке поправить финансовое положение\*. Теннисные звезды Джими Коннорс и Андре Агасси тактично предложили ему выкупить коллекцию, чтобы она по-прежнему оставалась в одних руках. Но именно Макинрой сумел решить проблему. Он позвонил своему давнему другу и сопернику и произнес всего несколько слов — как и Борг в 1979-м, — хотя и более резко: «С ума сошел? Что ты делаешь, черт возьми?»\*\* После этого разговора Борг выкупил все свои лоты у аукционного дома. Подача, полученная когда-то у сетки, была отыграна. Шалопай, по крайней мере на время одного телефонного разговора, превратился в учителя.

## Миф о власти

Сила и власть — не одно и то же. Сила — это способность запустить какой-либо процесс. Власть же — право руководить, стоять во главе. Они часто пересекаются, но редко полностью накладываются друг на друга. К примеру, у талантливого мошенника много сил и возможностей, но практически нет власти. У неумелого управляющего власти много,

\* “Borg to Auction off Wimbledon Trophies.” USA Today.com, March 3, 2006.

\*\* “McEnroe fick Borg pa andra tankar.” DN Sport, March 28, 2006.

а вот сил явно не хватает. Должность руководителя дает нам право командовать, но не гарантирует, что наши распоряжения будут выполнены так, как мы рассчитывали, или что их вообще примут во внимание.

«Если я босс, значит, я могу реализовывать свои идеи, — думают многие из нас. — Мне надо лишь отдавать приказы, и все будет так, как я хочу». Это и есть миф о власти, вера в который со временем лишь усиливается. «Они не делают то, что я приказал, следовательно, надо более четко их инструктировать, — полагаем мы. — Что, все еще ничего не делают? Стало быть, надо кричать на них погромче... Да что с ними со всеми не так? Кажется, пора кого-то наказать!» Наказания и конфликты могут продлиться долго — до тех пор, пока вы не оставите надежду выколотить из подчиненных методом кнута хоть немного покорности.

Особенно сильно миф о власти действует на начинающих руководителей. Профессор Гарвардского университета Линда Хилл в своей книге «Стать менеджером» (*Becoming a Manager*) рассказала о своих наблюдениях за десятью менеджерами по продажам, получившим повышение на первом году работы управленцами. Когда исследовательница впервые спросила респондентов, какой те видят свою работу, ответы были такими:

- Менеджер — это человек, облеченный властью, обладающий авторитетом, эксперт.
- Теперь именно я буду отдавать распоряжения.
- Мне платят за то, чтобы я принимал решения. И вся ответственность лежит на мне\*.

Но вскоре, рассказывает Хилл, новичков ждало неприятное открытие. Как заявил один из менеджеров, «о тебе судят не по тому, как работаешь ты сам, а по тому, как работают твои подчиненные». Другой в ответ на вопрос о том, что ему не нравится в новой работе, признался: «То, что ты по факту ничего не контролируешь. Ситуация оказывается под контролем, лишь когда ты закрываешь за собой дверь кабинета»\*\*. Еще один менеджер, возглавлявший команду из шести человек, так рассказал о своих ощущениях:

---

\* Hill, Linda A. *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. New York: Penguin Books, 1993, 19–20.

\*\* Ibid., 56–57.



Ты уже привык, что все проблемы коренятся в тебе. Ты сам определяешь параметры работы и свои границы. Но остальные шестеро, в свою очередь, руководствуются собственными параметрами и мотивацией. Ты пытаешься изменить поведение подчиненных, побуждаешь их быть более амбициозными, но, оказывается, сделать это очень трудно\*.

Действительно, это трудно. Я прочла книгу Хилл за год до того, как заняла руководящий пост, и долго смеялась над подобными действиями. «Конечно, нельзя ведь только отдавать приказания! — думала я. — Какие же они глупцы!» Вскоре меня сделали руководителем проекта, а затем — начальником небольшого подразделения. Дела шли хорошо, и я безбожно льстила себе, считая, что отлично освоила роль лидера. Затем я получила еще одно повышение — и вот тут-то впервые столкнулась с «проблемным» сотрудником. Джоанна (назову ее так) была старшим консультантом, она пользовалась уважением среди коллег и клиентов\*\*. Со мной, однако, у нее постоянно возникали трудности: она срывала сроки или бросала работу на полпути. Я удвоила усилия, стараясь давать максимально ясные указания, поддерживать и мотивировать сотрудницу — но тщетно. В конце концов я перешла к... более авторитарному стилю общения. Я перестала спрашивать о том, что она думает, — и вместо этого требовала еженедельных отчетов о проделанной работе. Примерно через полгода для Джоанны подошел срок аттестации. Я снизила ей оценку за достижение основной цели — выполнение проекта X, в котором она так и не смогла успешно продвинуться, несмотря на мои полезные (как я полагала) руководящие указания. Комментируя результат аттестации, Джоанна написала: «Я не могла достигнуть этой цели, потому что мой руководитель решила сделать это за меня».

Я была в ярости. Да как она смела перекладывать вину за свои ошибки на меня?

Но, поразмыслив, я признала: Джоанна была права. Месяцем раньше, отчаянно пытаясь достигнуть хоть какого-то прогресса, я сказала ей по телефону, что сама возьмусь за проект X, а она пусть займется другой, менее сложной задачей. Мне казалось, это вызовет у Джоанны облегче-

---

\* Hill, Linda A. *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. New York: Penguin Books, 1993, 19–20.

\*\* Все имеющиеся в книге бизнес-истории я воспроизвожу по памяти или с чьих-то слов. Другие свидетели могут помнить их иначе. В большинстве случаев я привожу реальные имена участников. Там, где я использую псевдонимы в целях сохранения анонимности участников, я указываю это. — *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.*

ние. Я и подумать не могла, что перехватываю, причем в унижительной форме, контроль над выполнением задачи у своей подчиненной. Но в действительности именно это я и сделала.

Вскоре после аттестации Джоанна ушла работать в другую консалтинговую фирму. Я слышала, что дела у нее шли хорошо. Так мы потеряли хорошего сотрудника, отдав его конкурентам. Что касается проекта X, он не был реализован. Как оказалось, никто особенно и не стремился его довести до конца, так что я просто махнула на него рукой. Лишь гораздо позднее мне пришло в голову, что Джоанна, возможно, увидела его бессмысленность гораздо раньше, чем я. Если подумать, эта история — типичный случай некомпетентности руководителя, усиленной мифом о власти, хотя в то время я полагала, что слишком умна, чтобы дать этому мифу себя одурачить.

Я ни в коей мере не хочу сказать, что менеджеры не должны давать указания или что командный стиль руководства не имеет права на жизнь. В конце концов, если формальная власть у вас в руках, люди ожидают, что вы будете ею пользоваться. Ваши подчиненные рассчитывают, что вы по возможности будете использовать власть от их имени и в их интересах. Помимо прочего, когда сотрудники знают, что кто-то решительно и по праву взял на себя ответственность, это придает им уверенности в кризисные времена.

Тем не менее лучшие из лидеров никогда не полагаются лишь на свою власть, поскольку, как мы увидим, используя влияние, можно добиться куда более высоких и стабильных результатов. Даже мягкую власть — вроде тех «четких пояснений», которые я давала Джоанне, — можно успешно употребить, опираясь лишь на свое влияние. Команды и приказы — не слишком удобная штука. Мы можем вкладывать в них всю свою энергию и опыт, но большинство из них все равно будут похожи на теннисные мячи после неправильной подачи — они запутаются в сетке или улетят за корт, да так и останутся лежать, ненужные и забытые.

## Главная пружина

В своей книге «Великие о лидерстве» (The Greats on Leadership), опираясь на достижения величайших умов западной цивилизации и восточных мыслителей, я разграничила уровни власти и влияния\*, объясняя пози-

---

\* Davis, Jocelyn. *The Greats on Leadership: Classic Wisdom for Modern Managers*. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2016, Chapters 23–24.

тивное воздействие лидера именно влиянием. Я выделила четыре уровня лидерства, при этом основной лидер, названный мною «главной пружиной», находится на последнем, четвертом уровне.

Главная пружина в часовом механизме — деталь, обеспечивающая движение остальных пружин, которые в свою очередь двигают стрелки, и в результате часы показывают нам время. Мы не видим и не слышим главную пружину, но ее присутствие обеспечивает работу механизма. Без нее часы превратятся в симпатичную штучку, украшенную цифрами. Точно так же обстоят дела в компании: «главная пружина» здесь — человек, чьи усилия не так заметны, как действия его коллег, но без которого работа остальных превращается в ничто.

«Главная пружина» обладает многими полномочиями, однако вы не станете ею, гоняясь за властью. В главах 5, 6 и 7 мы рассмотрим три типа честолюбцев, стремящихся к власти: это *бароны*, желающие победить всех предполагаемых врагов, *законники*, обретающие контроль над людьми с помощью приказов и инструкций, и *соблазнитель*, которые добиваются своего посредством харизмы, поскольку не обладают достаточной силой для прямого противостояния и оттого всеми силами его избегают. Мы увидим, что успех этих методов может быть лишь временным и искусственным, но у каждого из них есть скрытая до поры цена. Мы поймем, почему не годится и «коллекционирование кредитов», которыми можно обмениваться на «рынке влияния», как советуют некоторые современные авторы\*. Исследование, о котором мы будем говорить ниже и в главе 1, развенчивает эту идею, доказывая, что торговля благодеяниями и взаимная лесть не сделают из вас влиятельную личность. Добрые дела ради хорошей кармы — другое дело; в восточных культурах человек, работающий на благо общества, делающий жизнь лучше не только для себя, но и для других, постепенно обретает все больший авторитет\*\*. И конечно, обрести влияние нельзя без элементов убеждения — разумеется, если вы хотите привлечь потенциальных союзников, а не оттолкнуть их.

Тем не менее авторитет не подразумевает, что дело будет двигаться так, как вы задумали. Человек, обладающий влиянием, прокладывает

---

\* О влиянии как «обмене валюты» см.: Чалдини Р. Психология влияния. Как научиться убеждать и добиваться успеха. — М.: Эксмо, 2016.

\*\* Книга Адама Гранта «Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013) предлагает современную интерпретацию идеи завоевания доверия путем создания хорошей кармы.

новый, лучший — «наш» — путь. Говоря словами Макинроя, это более высокий уровень игры. Влияние — формат диалога, который в корне отличен от дебатов. Задача участника дебатов — победить, но если мы вступаем в диалог, то, как утверждает Дэвид Бом (физик-теоретик, вдохновляющий консультантов по управлению), мы «попадаем в поток смыслов, пульсирующий вокруг нас, между нами и внутри нас»\*.

Кое-кто полагает, что слово «влияние» слишком близко по значению к слову «манипулирование». Действительно, пытаясь сформулировать тему книги, я перепробовала множество вариантов: «сотрудничество», «диалог», «совместное творчество», «лидерство взаимодействия» и многие другие. И все же я постоянно возвращалась к слову «влияние» (*influence*) — возможно, из-за его происхождения. Это слово пришло в английский из старофранцузского, где означало «свет звезд». Его первичный смысл имел отношение не к политическим маневрам, а к вечной изменчивости окружающего мира. В Оксфордском словаре английского языка оно, в частности, означает «втекание, впуск, всасывание — воды, иной жидкости или нематериальной субстанции». В астрологии его значение связано с неосознаваемыми небесными флюидами, влияющими на характер и судьбу человека. Все это показывает нам: влияние — нечто гораздо большее, чем мы сами. Это космический поток, который мы можем высвободить и в который даже можем нырнуть, — но мы никогда не сумеем использовать его в мелочных целях.

## Восточные учителя

Лучшие гиды, способные провести нас по течению этих потоков, родом с Древнего Востока — из Китая, Японии, Индии и некоторых стран исламского мира\*\*. Почему я так считаю? Давайте обратимся к аббревиатуре VUCA, изобретенной в американской армии и обожаемой бизнес-консультантами. Она означает ситуацию, характеризующуюся четырьмя признаками — сложностью (*complexity*), нестабильностью (*volatility*), неопределенностью (*uncertainty*) и неоднозначностью (*ambiguity*). При наличии этих факторов, утверждают западные эксперты, методы руководства, основанные на приказах и контроле, переста-

---

\* Bohm, David. "On Dialogue." Lecture, Ojai, California, November 6, 1989.

\*\* О том, почему я объединила эти столь разные культуры, чтобы больше узнать о феномене влияния, я рассказала в приложении Б.

ют работать и приходится придумывать новые подходы. Однако для большинства восточных философов в сложности, нестабильности и неоднозначности нет ничего необычного: ведь жизнь всегда была устроена именно так. Правда, они говорят не о нестабильности, а о том, что мир пребывает «в движении»; неопределенность они называют «условностью», сложность — «зависимостью от обстоятельств», а неоднозначность именуют «универсальностью». Иными словами, для мудрецов Востока мир — текучая среда. Их физическая вселенная состоит из полей и сил, а не из отдельных объектов, а человеческая вселенная складывается из отношений, которые характеризуют человека, а вовсе не из отдельных индивидуумов, свободно вступающих в отношения. Иными словами, если бы мир состоял из фисташкового мороженого, приверженец восточной философии видел бы в нем мороженое, а западный человек — фисташки.

Конечно, это объяснение до предела упрощено, как и популярный миф о мудром Востоке, где каждый азиат — мастер дзен, бесстрастно парящий над мирскими страстями. На самом деле многие восточные лидеры — как реальные, так и выдуманные — в амбициозности и жестокости ничуть не уступают своим западным коллегам. Более того, буддист или даос — не обязательно приятная личность. Тем не менее, как утверждают антропологи, по сравнению с западным восточный взгляд на мир в целом менее механистичен и менее зациклен на деталях\*. Примером этому могут послужить 12 восточных философов, о которых мы будем говорить далее (см. пролог). По их мнению, задача лидера — направлять естественное течение жизни, а пытаться отдавать людям приказы столь же бесполезно, как заставлять поток течь в гору.

Мне очень нравится то, как древний санскритский гимн описывает жизнь как поток. Ригведа — один из древнейших индуистских священных текстов и первое объемное произведение, написанное на каком-либо индоевропейском языке. Вот как звучит в Ригведе «Гимн о сотворении мира»:

Не было тогда не-сущего, и не было сущего.  
Не было ни пространства воздуха, ни неба над ним.  
Что двигалось чередой своей? Где? Под чьей защитой?  
Что за вода тогда была — глубокая бездна?

---

\* О различиях восточного и западного взглядов на мир см.: Нейсбит Р. География мысли. — М.: АСТ, 2012.

Не было тогда ни смерти, ни бессмертия,  
Не было признака дня или ночи.  
Нечто одно дышало, воздуха не колебля по своему закону,  
И не было ничего другого, кроме него.  
Мрак вначале был сокрыт мраком.  
Все это было неразличимой пучиною:  
Возникающее, прикровенное пустотой, —  
Оно одно порождено было силою жара...  
...Были плодотворители. Были силы растяжения.  
Порыв вниз. Удовлетворение наверху.  
Кто воистину ведает? Кто возгласит это?  
Откуда родилось, откуда это творение?  
Потом появились боги...\*

Амбициозным руководителям корпораций стоило бы задуматься над последней процитированной строкой: «Потом появились боги». Поначалу, говорит поэт, существовала лишь вода. Никто не знает, что сдвинулось в ней, но что-то сдвинулось — порыв вниз, удовлетворение наверху, и, заметьте, ни один бог не принимал в этом участия. В более поздних ведических текстах мы встречаем многих богов. Они творят и разрушают, борются, пишут законы и требуют почитать себя — как это обычно делают руководители. Но вначале (и, возможно, до сего дня) мир не нуждался в подобных авторитетах. Он состоял лишь из воды, которая дышала свободно, как ей вздумается.

## Влияние сегодня

Предположим, я хочу научиться умению влиять и использовать этот навык в работе и личной жизни — здесь и сейчас. Насколько мне необходима «духовность», чтобы достигнуть этой цели? Нужно ли мне запереться в тибетском ашраме и провести десять лет в медитациях, или же есть более легкий способ?

Осознанная медитация неслучайно становится все более популярной в бизнес-среде. Исследования показывают: когда мы учимся действовать осознанно — то есть полностью осознавать каждый проживаемый момент и не позволять эмоциям брать над нами верх, — мы становимся

---

\* Пер. Т. Емуарекковой. См.: Ригведа. Мандалы I–IV. — М.: Наука, 1989.

более эффективными лидерами, повышая свои способности к концентрации и принятию решений\*. Но осознанность годится не только для восточных духовных практик — многие руководители крупных западных компаний, таких как Microsoft, Salesforce и McKinsey, практикуют ее и уверяют, что это работает. Часть моей книги, особенно главы 9 и 10, основана именно на концепции осознанности.

Однако тренированный разум — еще не все, что требуется для обретения влияния. Хорошей аналогией тут станет физическая форма баскетболиста мирового уровня. Конечно, он должен быть сильным и быстрым, однако ему также необходимы умение обращаться с мячом и распознавать удачные моменты, знание правил и стратегии игры, взаимопонимание с товарищами по команде, не говоря уже о способности использовать свои знания и навыки в ходе игры. Точно так же человеку, который стремится добиться влияния, необходимо умение концентрироваться, однако ему придется еще многому научиться — как в теории, так и на практике. Многим интровертам (таким, как я) потребуется дополнительная поддержка: мы от природы предпочитаем рефлексию деятельности, так что нам придется освоить набор правил, которые помогут перенести осознанность из плоскости упражнений в практическую сферу. «Искусство мягкого влияния» и есть сборник этих правил.

Составляя эту книгу, я черпала знания из двух источников. Первый — упомянутые выше 12 восточных мудрецов. Второй — более современный и не столь непререкаемый (трудно меряться авторитетом с Конфуцием!), но несколько более практичный. Это результаты исследования, посвященного теме лидерства, которое было организовано The Forum Corporation. Компания, основанная в 1971 г., специализируется на проведении тренингов в сфере лидерства и продаж\*\*. (Я работала в The Forum

---

\* Подробнее см. книгу Расмуса Хугарда и Жаклин Картер «Мышление лидера», а также журнал Tricycle (<https://tricycle.org>), где можно найти статьи, видео и общую информацию о практиках осознанности и медитации у буддистов.

\*\* Не следует путать The Forum Corporation и Forum, компанию, унаследовавшую от Вернера Эрхарда его печально известные ЭСТ-тренинги, участники которых жаловались на вербальные оскорбления, лишение сна и внушение эксплуатирующих тактик продаж. В 1970-е гг. эта программа, изначально посвященная самосовершенствованию, превратилась в подобие культа. Негативная репутация компании создала для нашей The Forum Corporation немало проблем. Еще в начале 1990-х гг. мы были вынуждены объяснять излишне осторожным клиентам, что не имеем ничего общего с Эрхардом и не планируем в ходе своих семинаров кричать на участников и запрещать им выходить в уборную.

Corporation 23 года, последние пять лет занимая должность исполнительного вице-президента по научно-исследовательской деятельности. После этого компания пережила слияние с партнерской фирмой и теперь известна под названием AchievForum. С 2015 по 2018 г. я работала с ней на контрактной основе.)

Наша компания одной из первых стала проводить тренинги влияния. В конце 1970-х гг. крупные фирмы массово отправляли менеджеров низшего и среднего звена на семинары по развитию навыков, необходимых для осуществления руководства, таких как распределение задач, оценка качества работы и пр. Менеджеров, из которых могли выйти руководители высокого уровня, отправляли в бизнес-школы изучать стратегию и финансы. Типичная корпоративная структура была основана на строгой иерархии, рабочие потоки двигались по служебным цепочкам снизу вверх и сверху вниз, и очень редко — по горизонтали. В таких условиях менеджерам требовалось научиться лишь тому, как принуждать к работе подчиненных, используя свое вышестоящее положение.

Именно в этот момент сенсацией на рынке стали японские автомобили. Качеством они превосходили западные аналоги. Их создатели руководствовались философией *кайдзен* — «постоянного улучшения». Идеи кайдзен полностью ломали вертикальную структуру компании. Вместо того чтобы ждать от вышестоящих начальников одобрения каждого своего шага, японские сотрудники принимали решения совместно, работая в кросс-функциональных группах. Западные производители начали знакомиться с новой идеологией, и многие (хотя отнюдь не все) захотели использовать ее на практике. В те годы крупные корпорации создавали международные сети. Для этого требовалась новая структура — «матричный менеджмент», в рамках которого директор по маркетингу, к примеру, французского подразделения должен был подчиняться одновременно региональному директору в Париже и вице-президенту по маркетингу в Нью-Йорке. Перемены, подстегивавшиеся культурой поколения беби-бума, основанной на стремлении к свободе и скептическом отношении к власти, породили новую головную боль для менеджеров. Те не могли понять, как можно работать с людьми, которые не находятся в их непосредственном подчинении.

Клиенты The Forum Corporation все чаще просили организовать для них тренинги, посвященные этой проблеме. После нескольких лет экспериментов компания начала исследование, в ходе которого выделила



23 рабочих метода, пригодных для объективного анализа и напрямую связанных с уровнями влияния и общей эффективности работы. На основе результатов исследования в 1982 г. был запущен трехдневный семинар «Как обрести, использовать и поддерживать влияние». Каждый из его участников получил сведения о том, как коллеги в среднем оценивают его деятельность. За три последующих десятилетия The Forum Corporation провела этот семинар в стандартном и индивидуальном форматах для тысяч сотрудников крупных компаний. Второе исследование, проведенное в начале 1990-х гг., помогло обновить предлагаемые методики и программу семинара, подтвердив действенность общей идеологии\*.

По словам Кристи Джейкобс, которая заведовала продвижением программы, семинар, посвященный влиянию, «подробно описывал ранее не идентифицированный тип отношений».

«Мы понимали, что речь идет о ценностях, отличных от тех, которыми руководствуется иерархический мир, — о распределении власти, выстраивании доверия и поддержки, — вспоминает руководитель команды разработчиков Майк Мейджинн. — Ключевым для обретения влияния оказался новый образ мыслей в отношениях с людьми на работе — и где угодно еще. Поставив эти ценности во главу угла, мы произвели революцию в сфере тренингов. Раньше речь шла исключительно о поведении: вот вам 19 пунктов, выполняйте. Теперь все изменилось. Влияние требовало от человека стать частью сообщества, выстроить взаимосвязи, понять, что ты должен отдать, чтобы взамен получить желаемое».

Новые ценности стали краеугольным камнем программы. Она также предлагала различные инструменты и тактики, полезные в повседневной практике. Добавив в этот коктейль восточную философию, мы получили полный комплекс знаний, столь же глубоких, сколь и практичных.

---

\* В 2009 г. программу семинара вновь обновили. Я руководила процессом ее доработки как руководитель научно-исследовательского направления. Мы дали семинару новое название — «Лидерство на основе влияния». Новая версия не предполагала всеобъемлющей обратной связи и глубокого рассмотрения концепции горизонтального лидерства, уже знакомой участникам. В 2016 г. программу семинара вновь переработали. Эти изменения, несомненно, были необходимы — однако сейчас я все чаще возвращаюсь к версиям 1982 и 1992 гг. Некоторые их аспекты с точки зрения человека XXI века кажутся оригинальными в своей старомодности, а цельность и новизна изначальной концепции отражают энтузиазм разработчиков, с самого начала убежденных, что их идеи сохранят свою ценность на годы вперед.

Для этой книги я взяла интервью у 24 специалистов по вопросам влияния, многие из которых в свое время посещали тематический семинар в нашей компании (см. раздел «Благодарности»). Их многогранный опыт описан в разделах «Кратко о влиянии» в конце каждой главы. Начинаются главы с историй, произошедших во время моей работы в The Forum Corporation. Собранные вместе, они представляют собой настоящее тематическое исследование, посвященное культуре влияния.

## Карта влияния

В 1990-х гг., когда командная работа уже стала общим стандартом, в корпоративный обиход вошли различные модели формирования групп. Наиболее популярной из них была — и по-прежнему остается — модель, предложенная американским психологом Брюсом Такманом: формирование — агрессия — нормирование — деятельность. Такман рассказывает, что вначале члены группы действуют независимо, параллельно знакомясь друг с другом (формирование). Затем они входят в фазу, чреватую конфликтами и сомнениями в мотивах друг друга (агрессия). Однако постепенно они переходят к нормированию, принимают во внимание различия между членами группы, ставят общие цели и, руководствуясь ими, могут добиться высоких результатов (деятельность)\*.

Социологи и психологи много лет работают с моделью Такмана, проводя все новые исследования для ее обоснования и более широкого применения. Некоторые специалисты используют другие термины для определения описанных этапов. Мы в The Forum Corporation предпочитали ряд «участие — контроль — единение». Позднее Такман включил в свою модель пятую стадию — закрытие\*\*. Впрочем, какие бы термины мы ни использовали, цель у них одна — объяснить нам, чего следует ожидать от каждой стадии командной работы. Однако есть в данной модели и неясности — например, она ничего не говорит о том, что нам следует *делать* на этих стадиях.

Чтобы помочь вам найти ответ на этот вопрос, я разработала карту мягкого влияния (см. рис. 1). В нижней части рисунка показаны стадии

---

\* Tuckman, B. W. "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin* 63, no. 6 (1965): 384–399.

\*\* "The Five Stages of Project Team Development." Project-Management.com, November 25, 2016.

развития группы. Я использую схему «участие — контроль — результат»: на мой взгляд, она точнее отражает проблемы, с которыми группа сталкивается по мере своего развития. Слева отмечены основные методы обретения влияния: 1) приглашение к участию; 2) делегирование власти; 3) помощь в продвижении вперед\*. Похоже на банку с разноцветным песком, правда?

Все три ключевых принципа необходимо применять на каждой стадии развития группы. На стадии членства нашей главной задачей будет пробудить в людях вовлеченность. На стадии контроля, когда группа с наибольшей вероятностью начнет буксовать, самое главное — делиться полномочиями. А на стадии результата основное — помогать в достижении прогресса.

Здесь я хочу сделать важное замечание. Каждому из нас нравится растущее ощущение вовлеченности, власти и прогресса. Однако, чтобы добиться влияния, эти чувства следует прежде всего культивировать в других. Какие чувства Борг вызвал в Макинрое, побеседовав с ним у сетки? Возможно, вовлеченность, силу и ощущение правильности выбранного пути. Что переживала Джоанна, когда я назначила ее вести бессмысленный проект, обижала мелочными пояснениями и в конце концов отобрала у нее работу? Скорее всего, понимала, что здесь она — никто, у нее нет полномочий, а ее дорога ведет в никуда. Борг изменил взгляд Макинроя на мир и заслужил его уважение на много лет вперед. После того как Джоанна покинула компанию, она ни разу не выходила со мной на связь. Нетрудно понять, кто лучше сумел использовать влияние.

---

\* Информация об этих методах имеется в разных источниках. В нашем оригинальном исследовании мы определили три основных подхода, которые в наибольшей степени влияют на результаты работы, отражая ценности человека, обладающего влиянием: 1) помогать и поддерживать других; 2) быть готовым поделиться полномочиями ради достижения цели; 3) вызывать доверие своим поведением. Доработанный сценарий 1992 г. уделял меньше внимания этим шагам, но также содержал описание трехступенчатого процесса выстраивания, использования и поддержания влияния, и подчеркивал важность постоянного совершенствования. В 2012 г. наша исследовательская команда провела исследование, определившее ключевые факторы вовлеченности сотрудников: ими оказались участие, контроль и результат. Другие исследователи подтвердили: чувство сопричастности, полномочия и прогресс — главные мотиваторы. Подробнее см.: «Принцип прогресса» (The Progress Principle) Терезы Амабиле и Стивена Крамера, «Вовлеченность персонала 2.0» (Employee Engagement 2.0) и «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» Дэниела Пинка (М.: Альпина Паблишер, 2019). Об этом же говорится в лучшей книге по самосовершенствованию всех времен — «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» Дейла Карнеги.

На рис. 2 «Мягкое влияние: методы и ошибки» отображены 12 конкретных методов обретения мягкого влияния, а также 12 типичных ошибок, которые совершают на этом пути люди, придерживающиеся западного подхода. Тактика применения предлагаемых методов описана в приложении А. Приложение Б содержит ответы на вопросы, которые могут возникнуть у вас в процессе освоения новых навыков.

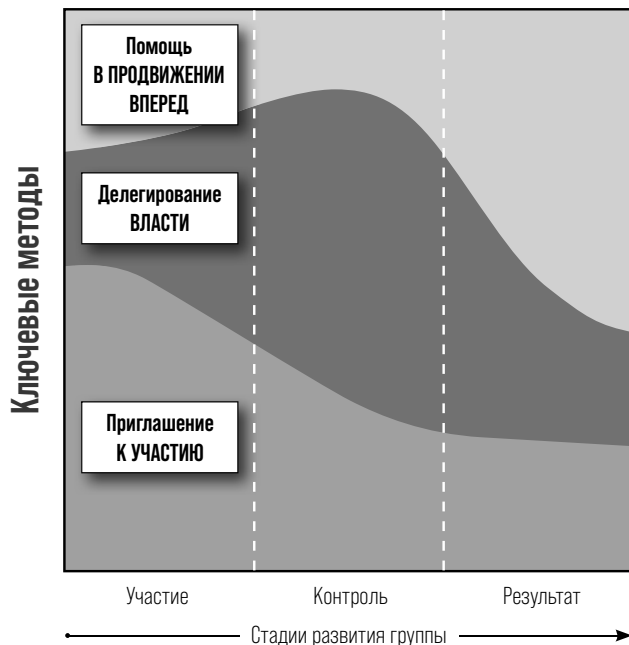


Рис. 1. Карта мягкого влияния

## Билл-всезнайка

Трейси Хьюлетт — менеджер и консультант. В 1980-х гг. она вела семинары The Forum Corporation. Много работала с представителями одной из крупных компаний — производителей сотовых телефонов. На одном из семинаров по влиянию в группе Трейси оказался инженер — назовем его Биллом, — получивший в качестве обратной связи от коллег очень низкие оценки за практические задания.

Увидев свои оценки, Билл был раздавлен. «Но ведь они всегда идут ко мне со своими вопросами! — восклицал он. — Они спрашивают меня обо всем, потому что я — лучший в своем деле». Трейси, наблю-

давшая за его поведением во время семинара, понимала: Билл, несомненно, был знающим специалистом, но при этом заносчивым выскочкой. Он вел себя так, словно не сомневался: именно к нему коллеги должны приходить в поисках ответов на свои вопросы. Когда же сослуживцы действительно спрашивали его о чем-то, он унижал их. В ходе группового рисования на семинаре Билл буквально отнял маркер у соседки, поскольку его не устроил ее рисунок. В итоге остальные участники не только отказывались подходить к нему за помощью, но и всячески его избегали.

На второй день семинара Трейси решила кое-что объяснить Биллу наедине. Обсуждая эпизод с маркером, она спросила его:

— Неужели вы не понимали, как люди отреагируют?

— Нет, — ответил Билл. — Я всегда был умнее других. Думал, этого достаточно.

— Ум — это хорошо, — сказала Трейси. — Но нужно кое-то еще.

Остаток сессии Билл оставался тих и задумчив.

Несколько лет спустя Трейси вновь пригласили провести в той же организации семинар, посвященный влиянию. К своему изумлению, она увидела, что Билл не просто вновь пришел на мероприятие — он оказался его спонсором и руководителем программы качества на предприятии. Его стиль работы разительно изменился. И он получил от своих коллег совсем другие оценки. История о том, как Билл переменился, стала легендарной в компании.

«Его уважали все без исключения, — вспоминает Трейси. — Каждый хотел получить у него совет».

Билл-всезнайка вовремя получил отрезвляющий урок, но, конечно, мало кому так везет. К счастью, большинству из нас это и не требуется. Обретение влияния обусловлено тремя факторами: во-первых, поддержкой, благодаря которой мы сможем говорить открыто и действовать решительно; во-вторых, практическими навыками, которые помогут справиться с задачей; и, в-третьих, уверенностью в том, что наши усилия принесут плоды. Эта книга снабдит вас всем необходимым — поддержкой, знаниями и уверенностью, так что в итоге вы сможете овладеть искусством влияния.

ГЛАВА	ВОСТОЧНЫЙ МУДРЕЦ	МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ	ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ЗАПАДНОГО ПОДХОДА
Ключевой метод: приглашение к участию			
1. Будьте человечны	Конфуций, «Лунь юй»	Забойтесь о коллегах	Рассчитывать на взаимность
2. Открывайтесь сомнениям	Васиштха, «Йога-Васиштха»	Побуждайте других высказывать возражения и сомнения	Искать причины, а не условия
3. Творите радость	Чжуан-цзы	Не скупились на похвалу, создавайте позитивный настрой	Ожидать, что все сами обретут гармонию
4. Учитесь терпению	Руми, «Ночной воздух»	Не жалейте времени на поиск общей точки зрения	Узнавать о людях вместо того, чтобы получать знание от них
Ключевой метод: делегирование власти			
5. Прогуливайтесь с богом смерти	Махабхарата	Преображайте соперников в союзников, находя общие интересы	Уничтожать врага, вместо того чтобы превращать его в союзника
6. Следуйте за лидерами	Сыма Цянь, «Исторические записки»	Поддерживайте тех, кто ведет за собой	Использовать для контроля правила и инструкции
7. Боритесь мягкими средствами	Мурасаки Сикибу, «Повесть о Гэндзи»	Ищите способы эффективно отвечать на агрессию	Окружать себя подпевалами
8. Властвуйте собой	Махатма Ганди, «"Хинд сварадж", или Индийское самоуправление»	Управляйте собственными эмоциями и действиями	Верить, что власть – это и есть счастье
Ключевой метод: помощь в достижении результата			
9. Практикуйте осознанность	Будда Гаутама	Выполняйте повседневные обязанности упорно и сосредоточенно	Считать осознанность исключительно личным качеством
10. Заботьтесь о почве	Мэн-цзы	Уделяйте факторам роста больше внимания, чем результатам	Слишком много думать о ближайшем будущем
11. Сохраняйте вовлеченность	Мастер Догэн	Продолжайте действовать, даже если дела плохи	Бежать от позора
12. Уходите достойно	Ибн Туфейль, «Повесть о Хайе, сыне Якзана»	Уходите, когда влиять больше невозможно	Ошибка восточного подхода: идти вслед за толпой

**Рис. 2.** Мягкое влияние: методы и ошибки

## Пролог

# Двенадцать мудрецов

Они не занимали высоких постов и не получали солидных зарплат за то, чтобы держать людей в подчинении. Они не были крутыми консультантами, чьих советов ждущие затаив дыхание. Эти 12 мудрецов ни от кого не зависели\*. Некоторые из них принадлежали к презируемым слоям общества, их игнорировал современный им высший свет, и сочинения их становились известны лишь столетия спустя усилиями тех, кто искал лучшей жизни. Кое-кто из них высказывал весьма ортодоксальные идеи. Некоторые творили анонимно и до сих пор известны лишь по своим трудам. Но все они, в той или иной степени, были провозвестниками и пропагандистами мягкого влияния: силы без давления, действенной осознанности. Настало время представить их вам.



VI век до н. э. «Кто мы?» «Из чего все сотворено?» «Как нам жить?» «Как стать первым?» «Как переживать страдание?» Эти и другие вопросы возникали у людей по всему миру, повсюду пробуждая творческую мысль, — и свидетельств тому множество: от ста школ философской мысли в Китае до философских дискуссий в Афинах и записи в Индии самой длинной истории, известной человечеству.

---

\* Источники, использованные при работе над краткой историей восточной мысли, помимо перечисленных ниже работ, включают предисловия переводчиков к упоминаемым книгам, справочную литературу общего характера, а также факты и идеи, которыми со мной поделились преподаватели и соученики по программе изучения восточной классической литературы и философии в Колледже Святого Иоанна.

Наш тур (см. «Кратко о мудрецах») начнется с той самой индийской истории. Махабхарата в десять раз длиннее «Илиады» и «Одиссеи», вместе взятых. Эта семейная сага (ее название в переводе означает «великое сказание о потомках Бхараты») полна мифов, легенд, духовных уроков, размышлений о космосе и удивительных фантазий. «Что относительно закона, пользы, любви и спасения имеется здесь... то есть и в другом месте; а чего здесь нет, того нет и нигде»\*. Бхагавадгита «Божественная песнь» бога Кришны, — лишь небольшая глава в этом масштабном эпосе. Авторство Махабхараты приписывается легендарному мудрецу Вьясе, однако на самом деле это произведение, несомненно, представляет собой собрание трудов многих анонимных бардов. Поэма начала обретать устную форму в IX–VIII веках до н. э. и была впервые записана в V веке до н. э.\*\*

Примерно в то же время на свет появились первые Упанишады — комментарии к Ведам на санскрите, ставшие первыми священными текстами религии, которая позднее получит известность как индуизм\*\*\*. Их авторы формулируют свои идеи через понятия «брахман» («истинная сущность»), «майя» («воспринимаемая реальность») и «атман» («глубинное самосознание»). Упанишады и Махабхарата знаменовали подъем индийской литературы и религиозной культуры. Сегодняшние политические лидеры временами задумываются о том, не пора ли запретить эти книги как подрывную литературу.

В то же время в Китае начинался золотой век философии. Сто школ философской мысли включали в себя конфуцианство, даосизм, легализм, инь-ян, а также множество иных теорий, затрагивавших вопросы политики, стратегии, этики, хороших манер, природы. Они начали возникать в VI веке до н. э. и продолжали соперничать друг с другом в течение столетий. Наиболее влиятельным стало конфуцианство, создателя которого считают величайшим учителем и моральным авторитетом в Китае. Мэн-цзы, родившийся через сто лет после смерти Конфуция, был учеником внука великого философа. Он объединил и развил

---

\* Махабхарата. Книга первая: Адипарва. — М.: Ладомир, 1992.

\*\* Ученые до сих пор дискутируют о точных датах жизни авторов и появления их работ. Приведенные в книге приблизительные даты призваны лишь дать читателю представление о времени создания произведений и историческом контексте.

\*\*\* Термин «индуизм» появился лишь в конце XIX — начале XX века, когда британские колонисты начали применять его в отношении приверженцев традиционной индуистской религии, тем самым отличая их от мусульман и буддистов. Сегодня под индуизмом подразумевается, в частности, философская традиция, уходящая корнями в Веды и брахманизм. В книге термин употребляется в этом значении.



идеи вдохновителя, завоевав себе место в истории в качестве самого известного философа-конфуцианца.

Еще одно значимое китайское учение — даосизм. Его создателями стали легендарный мудрец Лао-цзы, известный как Мудрый старец, и несколько более исторически достоверный, хотя столь же таинственный мудрец Чжуан-цзы, известный также как Мэн Чжуан или Чжуан Чжоу.

Китайские правители той эпохи часто нанимали на государственную службу философов, чтобы те давали им советы по вопросам государственного управления, ведения войны и дипломатии. Однако перечисленные выше философы взаимодействовали с государями с весьма переменным успехом. Конфуция приглашали несколько властителей, однако через некоторое время вынуждали покидать двор. Мэн-цзы преподавал в государственной академии, но вскоре, разочарованный, ушел оттуда, не сумев провести задуманных изменений. Что же касается даосов — они идейно предпочитали отшельническую жизнь политической карьере.

Живший в Индии юноша по имени Гаутама, впоследствии прославившийся как Будда, был современником Конфуция. Его идеи легли в основу четвертой по популярности мировой религии\*. Он был современником первых авторов Упанишад, но учение Будды начали записывать не ранее чем через сто лет после его смерти. Самый ранний буддийский священный текст, Палийский канон, рассказывает о поисках Буддой просветления и его разочаровании на сложном пути к *мокше*, идею которого проповедовали индуистские учителя. Этот путь к освобождению из круговорота рождений и смертей традиционно предусматривал упорную учебу и болезненные практики аскетизма — к примеру, употребление в пищу только воды или стояние на одной ноге в течение недели\*\*. Споря с брахманами — индийской кастой священников, образованной элитой, заявляющей, что в ее руках ключи к спасению, — Гаутама утверждает, что ключи к спасению может получить каждый последовавший его учению.

Несмотря на противоречия, и индуизм, и буддизм сосуществуют и процветают в Индии многие века. В индуистской философии шесть

---

\* Строго говоря, Будде никогда не поклонялись как богу. Тем не менее буддизм обладает всеми чертами религии, включая обязательные созерцательные практики, доктрины греха и освобождения, священные тексты и ритуалы. По данным исследовательского центра Рен, к 2015 г. в мире насчитывалось около 500 млн буддистов, половина из которых — жители Китая.

\*\* Эти мучительные практики могут рассматриваться как род духовного бодибилдинга, способ обретения душевной силы, магического мастерства и добродетельности. «Бойся силы моих аскетических подвигов!» — часто предупреждают персонажи Махабхараты, как правило, мудрецы, доказывающие друг другу свое превосходство.

ортодоксальных школ, каждая из которых признает непререкаемый авторитет Вед, включая йогу и веданту. Философы — представители буддизма и джайнизма, напротив, отрицают Веды. Две основные ветви буддизма — тхеравада (дословно «школа старших монахов») и махаяна (более массовая школа, возникшая на юге Индии). Буддизм махаяны со временем распространился на север, в Непал и Бангладеш, а затем — на восток, постепенно укоренившись в Китае, Корее, Японии и некоторых районах Юго-Восточной Азии.

Тем временем в Индии все эти философские направления развивались, сталкивались и переплетались, зачастую в рамках одних и тех же текстов. Апофеозом этого процесса стала «Йога-Васиштха», обширный компендиум историй и поучений легендарного мудреца Васиштхи, собранных им для принца Рамы в попытках спасти его от экзистенциального отчаяния. «Йога-Васиштха» считается одной из самых длинных книг в истории человечества, по объему она уступает лишь Махабхарате и Рамайе. Как и в случае с Махабхаратой, точные даты ее создания неизвестны. Она создавалась приблизительно с IX по XIII век н. э., отражая в себе, подобно сверкающему космическому калейдоскопу, идеи всех индийских философских течений.

А в четырех тысячах километров к северо-западу активно развивалась исламская философская мысль. Багдадский халиф аль-Рашид положил начало золотому веку философии, основав Дом мудрости (VIII–XIII века н. э.), где собрал лучших мировых ученых, чтобы те перевели классические философские труды, прежде всего древнегреческие, на арабский язык. Философ аль-Кинди так рассказывал о целях этого начинания: «Первым делом — полностью записать все, что древние говорили по данной теме; затем — отразить все, что древние не сумели полностью выразить»\*. Переведенные учеными Дома мудрости труды Платона, Аристотеля, Евклида, а также комментарии к ним понемногу распространились по библиотекам мусульманской Испании (Андалусии), где были заново открыты христианами священнослужителями, которые вслед за крестоносцами появлялись в ставших многонациональными городах этой части мира — Толедо, Лиссабоне, Кордове\*\*.

---

\* Lindberg, David C. *The Beginnings of Western Science*. Chicago: University of Chicago Press, 1992, 176.

\*\* Rubinstein, Richard E. *Aristotle's Children: How Christians, Muslims, and Jews Rediscovered Ancient Wisdom and Illuminated the Dark Ages*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2003, Chapter 1.