

ЗМІСТ

<i>Від автора</i>	9
<i>Вступ: підготовка до влади</i>	10
1 Результативної праці недостатньо	24
2 Особисті властивості, які забезпечують впливове становище	39
3 Звідки почати?	57
4 Проритися нагору: будьте інакшими та порушуйте правила	73
5 Зліпити кар'єру з нічого: де взяти ресурси?	88
6 Як створити ефективні мережі зв'язків?	100
7 Владні манери: як поводитися й говорити	117
8 Творення репутації: сприйняття реальності стає реальністю	137
9 Що робити з протидією та провалами?	151
10 Ціна влади	169
11 Як і чому люди втрачають владу	182
12 Кому вигідні політичні маневри — вам, працівникам чи компаніям?	195
13 Нічого складного	206
<i>Подяки</i>	216
<i>Що ще почитати про владу</i>	220
<i>Примітки</i>	222

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ВІД АВТОРА

Ця книжка про реальних людей, які ділилися своїми історіями за роки моєї професійної діяльності. Здебільшого я наводив справжні імена — розповідав про публічних осіб і використовував відомості з публічних джерел. Та подекуди зберігав анонімність героїв: на їхнє прохання змінював імена, а часом й інші особисті дані.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВСТУП: ПІДГОТОВКА ДО ВЛАДИ

Коли йдеться про владу, немає майже нічого неможливого. Оволодівши необхідними навичками, людина здатна досягти високого становища, навіть за умов, коли здається, що це нереально. Розгляньмо приклад однієї жінки — назвімо її Енн. Після бізнес-школи вона замислювала стартап у галузі високих технологій. Однак у цій сфері Енн була новачком. Жінка мала бухгалтерський досвід, ніколи не вивчала технологій і не працювала в цій галузі. Перш ніж вступити у бізнес-школу, вона працювала в державному секторі: була головним бухгалтером серйозної компанії, щоправда, у якійсь маленькій країні, не у США. Із таким досвідом за плечима Енн націлилася на Кремнієву долину в штаті Каліфорнія. Утім Енн таки досягла мети завдяки кільком слушним рішенням.

Успіх жінки почався з підготовки. Тоді як більшість однокурсників обирали запропоновані бізнес-школою курси з підприємництва, Енн записалася на курс технологічного факультету, присвячений новим проектам. Одне рішення під час навчання визначило шлях жінки до вершин і поліщило її позиції. Серед слухачів підприємницького курсу магістрантів бізнесу було десь утричі більше, ніж інженерів, а от на курсі технологічного факультету переважали інженери — магістрантів бізнесу було вчетверо менше. За словами Енн, її однокурсники лінувалися ходити аж до технологічного корпусу. Енн хотіла не тільки здобути додаткову перевагу, а й відвідувати заняття ближче до лабораторій, де проводилися дослідження, а отже, відкривалося більше цікавих для неї можливостей. Викладач і венчурні підприємці прискіпливо оцінювали бізнес-плани студентів — підсумкову роботу на курсі, та Енн мала суттєву перевагу в групі, де вирішила навчатися.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ВСТУП: ПІДГОТОВКА ДО ВЛАДИ

Коли йдеться про владу, немає майже нічого неможливого. Оволодівши необхідними навичками, людина здатна досягти високого становища, навіть за умов, коли здається, що це нереально. Розгляньмо приклад однієї жінки — назвімо її Енн. Після бізнес-школи вона замислювала стартап у галузі високих технологій. Однак у цій сфері Енн була новачком. Жінка мала бухгалтерський досвід, ніколи не вивчала технологій і не працювала в цій галузі. Перш ніж вступити у бізнес-школу, вона працювала в державному секторі: була головним бухгалтером серйозної компанії, щоправда, у якійсь маленькій країні, не у США. Із таким досвідом за плечима Енн націлилася на Кремнієву долину в штаті Каліфорнія. Утім Енн таки досягла мети завдяки кільком слушним рішенням.

Успіх жінки почався з підготовки. Тоді як більшість однокурсників обирали запропоновані бізнес-школою курси з підприємництва, Енн записалася на курс технологічного факультету, присвячений новим проектам. Одне рішення під час навчання визначило шлях жінки до вершин і поліщило її позиції. Серед слухачів підприємницького курсу магістрантів бізнесу було десь утричі більше, ніж інженерів, а от на курсі технологічного факультету переважали інженери — магістрантів бізнесу було вчетверо менше. За словами Енн, її однокурсники лінувалися ходити аж до технологічного корпусу. Енн хотіла не тільки здобути додаткову перевагу, а й відвідувати заняття ближче до лабораторій, де проводилися дослідження, а отже, відкривалося більше цікавих для неї можливостей. Викладач і венчурні підприємці прискіпливо оцінювали бізнес-плани студентів — підсумкову роботу на курсі, та Енн мала суттєву перевагу в групі, де вирішила навчатися.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Розглянувши кілька проектів і провівши співбесіди з розробниками, Енн приєдналася до команди, яка працювала над програмним забезпеченням. Їхній продукт удосконалював функціональність на програмному рівні й не вимагав великих інвестицій у технічне забезпечення. Звісно, Енн не розробляла технології і мусила миритися з дещо зневажливим ставленням інженерів.

Однак жінка знайшла діяльність, у якій хотіла працювати, тому запаслася терпінням і чекала, коли співробітники оцінять її роль. Вона була єдиною жінкою в колективі. Спершу проект був націлений на відносно вузький ринок, де вже закріпилося троє сильних конкурентів. Посилаючись на статистичні дані, Енн запевнила інженерів, що це невдала ідея, але погодилася на їхню пропозицію зосередитися на цьому ринку під час презентації бізнес-плану в кінці навчального курсу. Зрештою, венчурні інвестори не схвалили проекту. Отож, розробники замислилися й вирішили, що Енн таки щось тямить. Після навчання команда продовжила працювати над продуктом й отримала від компанії, що спеціалізується на венчурних інвестиціях, скромний грант на розробку літнього проекту. З усієї команди Енн найкраще володіла словом, тому взяла на себе бізнес-план.

Випускалася Енн не з порожніми руками, а з пропозицією від великої консалтингової компанії. Жінка розповіла своїй команді про цю вакансію. Тож, інженери дізналися, що їхня напарниця має варіанти з кращою платнею, оцінили її компетентність й усвідомили, що коли Енн погрожуватиме піти, це будуть не просто слова. Крім того, Енн дозволяла розробникам братися за те, у чому сама була вправнішою (підготовку презентацій і фінансових прогнозів), щоб вони розуміли: її обов'язки не такі легкі, як здається. Використовуючи бухгалтерський і бізнесовий досвід, Енн переглянула статут нової компанії й фінансову документацію. Принагідно жінка збирала зовнішню інформацію і, як більш товариська, ніж інженери, людина, налагодила корисні зв'язки в галузі, на яку був орієнтований їхній проект. Зв'язки Енн допомогли команді отримати фінансування після того, як закінчилися гроші з літнього гранту.

Енн не тільки мала необхідні навички для ведення бізнесу, а й уміла маневрувати й діяти жорстко. Після закінчення навчан-

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ня, коли розробники проекту створювали компанію, на вакансію виконавчого директора претендував конкурент Енн. Жінка повідомила колегам, що не працюватиме в компанії, якщо його призначать директором. Волюючи показати, що вона налаштована серйозно, і здобути ще більший вплив, Енн порадила інженерам провести співбесіди з іншими магістрами бізнесу, які могли її замінити. Енн довго працювала над цим проектом і з'їла разом з інженерами багато піц і гідотної мексиканської їжі, тому команда почувалася з нею набагато комфортніше. Зрештою, Енн стала співвиконавчим директором і знайшла фінансування для продукту в хеджевому фонді. Попри брак гарантій успішності компанії або продукту, Енн досягла своєї мети — очолила перспективний стартап у сфері високих технологій менше ніж за рік після випуску з бізнес-школи. На шляху до мети Енн не спинилася через зневажливе ставлення співробітників і брак досвіду в галузі технологій.

Ви можете мати хист до певної діяльності і належні навички спілкування, проте, на відміну від Енн, вдовольнитися невливовою посадою через те, що не маєте бажання чи змоги боротися за владу. Бет закінчила престижний університет і відому бізнес-школу років зо 20 тому. Ми зустрілися в той час, коли вона щойно звільнилася з громадської організації. Її змінив новий виконавчий директор, який товаришував із кількома членами правління і колись працював разом із Бет. Компетентність колеги він вважав загрозою, тому виплатив їй велику вихідну допомогу, аби позбутися конкурентки.

Магістерка бізнесу Бет переживала злет і падіння в кар'єрі: часом сиділа без роботи, а часом потрапляла на посади своєї мрії. Вона ще не досягла лідерських позицій, хоча була на високих державних посадах: у Конгресі й Білому домі США. Як пояснила Бет, річ у тому, що вона не хоче лізти в корпоративну політику, а коли й зважає на неї, то без особливого завзяття або напористості, яку виявила Енн. «Знаєш, Джефрі, цей світ жорстокий, — розповіла Бет. — Люди присвоюють собі успіхи інших і дбають лише про власну кар'єру, причому нерідко за рахунок роботодавців. Кар'єристи отримують винагороди. Ніхто мене не попередив, що доведеться працювати з колегами, які щодня приходять на роботу, маючи чіт-

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

1 РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ ПРАЦІ НЕДОСТАТНЬО

СУПЕРІНТЕНДАНТОМ освітнього округу Маямі-Дейд, що у штаті Флоріда, США, у 2004 році призначили колишнього голову управління освіти Нью-Йорка Руді Крю. Новий керівник мав дати раду з типовими для міських шкіл проблемами й вирішити завжди актуальне питання з бюджетом. На чолі з Крю округ отримав Велику премію за розвиток освіти в міських школах (Broad Prize for Urban Education) 2006, 2007 і 2008 років, поліпшив матеріальне становище, досягнув кращих показників успішності серед учнів, а також розширив навчальний простір за рахунок тисячі нових аудиторій, що вирішило проблему переповнених класів²². Навесні 2008 року Американська асоціація (AASA) відзначила заслуги Руді Крю, присудивши звання Суперінтенданта року й закріпивши за ним репутацію новатора в галузі шкільної освіти. Знаєте, чим йому віддячили? У вересні 2008 року, менше ніж за півроку після того, як він здобув звання найкращого шкільного адміністратора США, Руді Крю мусив домовлятися з керівництвом про вихідну допомогу, бо правління проголосувало за його відставку.

Гадаєте, лише в державній системі освіти успіхи не гарантують стабільного робочого місця? Дарма! Кен Кайзер, якого 1994 року Білл Клінтон поставив на чолі Управління охорони здоров'я ветеранів США (VHA), успадкував застарілу й неефективну установу. Змінювалася клієнтська база, рівень конкуренції в галузі охорони здоров'я і способи надання медичних послуг²³. За п'ять років Кайзер запровадив електронну систему обліку пацієнтів і структурні зміни, що сприяли ефективнішим і якіснішим послугам (попри зменшення кількості працівників на 20 тисяч. VHA обслуговувала вже

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

не 2,9, а 3,5 мільйона ветеранів). Кайзер розвинув нову культуру в установі, щоб рухатися в ногу з часом. Діяльність VNA стала темою номеру BusinessWeek, де вихваляли «найкраще медичне обслуговування у США»²⁴. У 1999 році Кайзер залишив посаду через те, що Конгрес наполегливо протидівав його повторному призначенню. Виявилось, що балансувати між політикою й медициною нелегко: «Конгресу зокрема не сподобалося, що в деяких важливих виборчих округах позакривали лікарні VNA»²⁵.

Та й не лише в державному секторі результативна праця не гарантує кар'єрних успіхів. Численні приклади знаходимо й у світі бізнесу. Напевно, мало хто пам'ятає, що Джеймі Даймон — нині відомий виконавчий директор фінансового гіганта JP Morgan Chase — полишив Citigroup, коли проти нього пішов колишній бос і наставник Сенді Вейл. Артур Бленк і Бернад Маркус заснували велику й успішну компанію з ремонту квартир і будинків Home Depot після того, як наприкінці 1970-х шеф звільнив їх із компанії такого ж профілю — Handy Dan Home Improvement Centers, бо ці хлопці йому не подобалися. Джон Скалі в 1980-х роках вижив з Apple співзасновника і фахівця з технологій Стіва Джобса. І це лише декілька гучних випадків, а насправді їх безліч.

Вони трапляються не тільки на високих щаблях і не тільки у США, бо результативна праця таки не гарантує успіхів. Очільниця відділу маркетингу в індійській компанії попросила виконавчого директора рекомендувати її у внутрішній список «лідерів із високим потенціалом». Рекомендація забезпечила б її платнею, на 30 відсотків вищою, ніж у колег, а також правом брати на себе обов'язки, які б сприяли професійному зростанню. Жінка звернулася по рекомендацію після того, як допомогла перезапустити проблемний бренд, дістала від компанії нагороду для маркетологів, а також нагороду в галузі реклами на фестивалі, що є індійським відповідником Каннського кінофестивалю. Однак, незважаючи на високорезультативну працю, виконавчий директор відхилив прохання підлеглої.

Річ не тільки в тім, що результати не гарантують влади. Заковика ще й у тому, що, за браку результатів, людина не конче втратить роботу. Майкл Джеффері три роки протримався на посаді виконавчого директора LECG Corporation — міжнародної компа-

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

2 ОСОБИСТІ ВЛАСТИВОСТІ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ ВПЛИВОВЕ СТАНОВИЩЕ

СЕРЕД керівників великих кінокомпаній ніхто не керував так довго, як Рон Меєр — президент і головний операційний директор Universal Studios з 1995 року. Меєр — могутня людина в кіноіндустрії, чия історія доводить, що життя може кардинально змінюватися.

Рон Меєр покинув школу у 15 років, а за кілька років записався до корпусу морської піхоти США. Після служби влаштувався водієм в акторське агентство і, слухаючи розмови пасажирів, багато довідався про шоу-бізнес. Потім Меєр працював агентом у William Morris Agency, і тоді разом із кількома друзями заснував власне агентство Creative Artists. Ось так Меєр і здобув впливове положення в Голлівуді⁴⁴.

Як більшість успішних людей, Меєр із віком сильно змінився. Він розвинув у собі якості, які дозволили завоювати і втримати впливовий статус. Якщо ви теж цього прагнете, опануйте три навички.

По-перше, навчіться вірити, що здатні змінитися як особистість. Інакше ви навіть не спробуєте опрацювати властивостей, які забезпечують владу: змиритеся з тим, яка ви людина, й не станете на шлях до особистісного розвитку й самовдосконалення — іноді складний, зате конче потрібний.

По-друге, навчіться об'єктивно сприймати себе, свої сильні й слабкі сторони. Це складно, бо ж, тішачи власне самолюбство (маючи про себе високу думку), ми уникаємо негативної інформації та переоцінюємо позитивні відгуки⁴⁵. По-третє, розберіться, які саме якості допомагають прямувати до влади, щоб, за умов, коли завжди бракує часу, на них зосередитися.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ЗМІНИ ЗАВЖДИ МОЖЛИВІ

Багато людей міркують так: які б не знадобилися якості на шляху до влади, деякі їх мають, а деякі — ні (принаймні коли йдеться про дорослих). Однак біографії Рона Меєра й безлічі інших відомих політичних діячів та бізнесменів спростовують цю думку. Вілі Браун протримався на посаді спікера найдовше в історії Асамблеї штату Каліфорнія (США), двічі вигравав вибори міського голови Сан-Франциско і вважається однією з найвпливовіших і найдіяльніших осіб в американській політиці.

Проте свої перші вибори до Асамблеї він програв, а вже у складі Асамблеї спершу не пройшов на посаду спікера. Із часом Браун розвинув у собі терплячість, навчився співчувати і добре попрацював над навичками міжособистісної взаємодії⁴⁶. Так само як гри на музичних інструментах, іноземних мов, гольфу чи футболу, люди здатні навчитися властивостей, що забезпечують впливові позиції. Молоді це краще вдається, але загалом учитися ніколи не пізно.

Студент бізнес-школи Джон не знав, чого варто навчитися, щоб упевнено просуватися до влади. Прослухавши курс, присвячений цій темі, він сприйняв матеріал як корисну інформацію на майбутнє, коли, за його словами, він опиниться «на вищій ланці харчового ланцюга». Та все ж Джон вирішив провести невеличкий особистий експеримент: шукаючи роботу, спробував дотримуватися іншої лінії поведінки та перевірити, що вийде.

Джон розумів, що має випромінювати впевненість, хоч його досвід і походження не дозволяли завжди і всюди почуватися у своїй тарілці. До співбесіди, що проводилася серед майбутніх випускників у його навчальному закладі, Джон вбрався стильно, щоб вирізнитися, але водночас доречно для такої нагоди. Він намагався справити на рекрутерів враження, але спілкувався шанобливо. «Я підводився, коли хтось із рекрутерів підходив, встановлював зоровий контакт, простягав руку, перш ніж той встигав потиснути мою, сидів випроставшись, щоб домінувати під час співбесіди, — розповів молодий чоловік. — Таким чином я хотів показати себе більш впливовою людиною порівняно з іншими».

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>