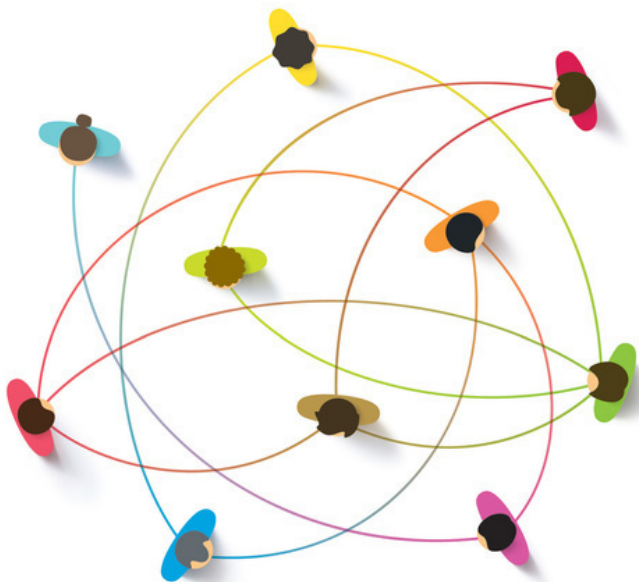


Джо Оуэн

Как оказывать влияние

Новый стиль управления



Книга рекомендована Международной
школой бизнеса IBS-Plekhanov

Джо Оуэн

Как оказывать влияние.

Новый стиль управления

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11110648

Джо Оуэн. Как оказывать влияние. Новый стиль управления:

Претекст; Москва; 2011

ISBN 978-5-98995-071-3, 978-0-273-73116-0

Аннотация

Влияние отличается от убеждения. Влиятельные люди ведут более крупную игру, чем те, которые пользуются методами убеждения. Убеждение – это умение уговорить человека купить что-то или сделать что-то однажды. Влиятельные люди не стремятся к разовому успеху – они хотят добиться долгосрочной преданности. Они видят мир глазами других людей и адаптируют свое предложение или поведение соответствующим образом. В идеале они стремятся не просто убедить человека, а создать союз взаимного доверия и уважения.

В этой книге рассматриваются более 60 навыков, принципов и типов поведения, которыми постоянно пользуются влиятельные люди. Каждый навык основан на практических наблюдениях и сопровождается примерами, рассказами и кейсами.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

Содержание

Введение	6
От века почтения к веку влияния	6
Невидимая рука влияния	12
Влияние или убеждение?	14
Путь к влиянию	16
Часть 1	19
Глава 1	19
Влиятельные люди: заимствуйте доверие и влияние	22
Краткосрочное заимствование:	22
эффективность рекомендации	
Долгосрочное заимствование:	24
эффективность покровительства	
Влиятельные места: идите туда, где сосредоточена власть	28
Выбор работодателя	29
Выбор должности	33
Достижения: создайте собственную платформу	35
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Джо Оуэн

Как оказывать влияние. Новый стиль управления

Jo Owen

How to Influence

The Art of Making Things Happen

Научный редактор русского издания Валерий Никишкин, профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г. В. Плеханова

Издательство выражает благодарность за помощь в научном редактировании книги Ольге Котовой.

© Jo Owen, 2010

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2010

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2011

* * *

«В этом мире очень многое, если почти не всё, зависит от взаимодействия людей, от их личностных

качеств, от умения адекватно вести себя в каждой конкретной ситуации и быстро принимать самые правильные, а зачастую единственно верные решения.

Вероятно, в любой сфере деятельности успех человека определяет наличие у него некоего стержня, базирующегося, в первую очередь, на его интеллекте, воле, стремлении достичь большего, а во вторую очередь, на профессионализме – знании предмета, стратегическом мышлении и возможности роста.

Книгу можно порекомендовать широкому кругу читателей – предпринимателям и менеджерам, преподавателям и студентам, изучающим социально-психологические и экономические дисциплины».

Рудольф Загайнов

профессор Санкт-Петербургского политехнического университета, доктор психологических наук, психолог Олимпийского комитета России

Введение

Искусство оказывать влияние

От века почтения к веку влияния

Тридцать лет назад пара серых носков произвела настоящую революцию. Топ-менеджеры Procter&Gamble пришли на конференцию компании. Когда они заняли свои места, все присутствующие буквально онемели от возмущения, сочтя, что один из топ-менеджеров нарушил правила: на нем были темно-серые, а не черные носки. Его заподозрили не только в революционности, но и в непатриотичности.

Тридцать лет спустя все топ-менеджеры Skype собрались на конференции в Эстонии. Все, включая генерального директора, были одеты в предписанную «форму» – джинсы и футболки. Ну, почти все. Я выступал на той конференции и чувствовал себя слишком нарядным в обычной рубашке и брюках. Как ни удивительно, на присутствующих были носки самых разных цветов, и ничего революционного в этом не было. Некоторые даже надели колготки – не из любви к женской одежде, а просто потому, что это и были женщины. Белый мужчина средних лет – это уже не обязательное условие для успеха.

За одно поколение дресс-код изменился до неузнаваемости, как и правила выживания и успеха. В прошлом существовала четкая иерархия, и атрибуты власти были вполне очевидны. Это была кастовая система, в которой люди из высшей касты располагали собственным местом на парковке, отдельной комнатой в столовой и отдельным лифтом, самым большим рабочим столом и кабинетом, самыми свежими цветами и мягкими коврами. Такова была негласная договоренность, которую с радостью приняла вся верхушка организаций.

Мир иерархии был также миром контроля и управления. Рабочие работали, а управляющие управляли. Рабочие должны были делать то, что им велели. В лучшем случае фирмы и правительства заботились о рабочих и избирателях так же, как отцы о своих детях, а в худшем эта система приводила к забастовкам, спорам и конфликтам между теми, у кого было все, и теми, у кого не было ничего.

Мы уже не носим черные носки, Джексон.
Хотя другие предметы одежды
мы все же носим.



Старый мир уходит. Черные носки перестали быть обязательным атрибутом, а почтение к иерархии исчезает. Общественное доверие к политикам, бизнес-лидерам, журналистам, руководителям профсоюзов и юристам, согласно социологическим опросам в США и Великобритании, низкое, как никогда. Самопровозглашенная элита, возможно, все еще верит в себя, но никто другой этой веры не разделяет. Мы быстрее поверим любимой музыкальной группе или любимому бренду, чем людям в костюмах.

Даже внутри организаций устаревший командно-административный стиль управления изживает себя. Эпоха подчинения уступает место эпохе обязательств и лояльности: невозможно приказать людям быть преданными. Нужно постепенно добиваться преданности и добровольных обязательств. А добровольные обязательства, в отличие от контроля, – это улица с двусторонним движением.

Старый мир административно-командного управления давал людям возможности и в то же время ограничивал их. Власть и положение шли рука об руку. Успех достигался медленным восхождением по карьерной лестнице. Власть росла в соответствии с новыми должностями, но и ограничивалась должностью. Этой системе подчинялись терпеливые люди, которые были согласны строить карьеру в течение 30 лет, чтобы достичь власти, престижа и влияния. Однако этот принцип абсолютно неприемлем для тех, кто вступает в ра-

бочий мир сегодня. Тридцать лет назад, в начале «революции серых носков», Фредди Меркюри из группы Queen пел: «I want it all and I want it now» («Хочу все и прямо сейчас»). Это был революционный рок. Разница в том, что сегодня мы хотим большего и как можно быстрее.

Точно так же как люди хотят вырваться из ограничений административно-командного стиля управления, организации нуждаются в людях, которые способны выйти за рамки административно-командного управления. Административно-командные структуры представляли собой в основном функциональный силос. Теперь корпоративная структура намного более плоская и фрагментированная. В таких сложных организациях легко спрятаться, но тяжело блеснуть. А еще сложнее – добиться своих целей. В плоских организациях вы не можете особо распоряжаться, потому что не всегда получается контролировать людей: они работают на разных должностях или даже в разных филиалах. Вместо того чтобы применять власть, нужно использовать влияние: создавать коалиции, завоевывать преданных сторонников, правильно составлять план действий, укреплять сети доверия и поддержки. Это не просто другие навыки, отличающиеся от административно-командного стиля, это другое мировоззрение.

Век влияния открывает огромные возможности. Он освобождает нас от иерархической зависимости. Создавая собственные связи и условия для достижения успеха, мы можем

добиться желаемого, реализовать свои планы и удовлетворить амбиции. Мы можем сами контролировать свою судьбу. Для этого нам придется овладеть абсолютно новым искусством – искусством влияния.

Невидимая рука влияния

Когда атрибуты власти видимы, навыки влияния скрыты. Мы видим, что некоторые люди обладают влиянием. Но то, как они добились этого влияния и как применяют его, не столь очевидно. Признаки влиятельных людей легко заметить: у них есть преданные союзники, они всегда оказываются в нужном месте в нужное время; они превращают кризис в конфликт, а оппозиционеров – в сторонников. Отсутствие контроля не приводит к отсутствию прогресса: сеть связей позволяет им добиться намного большего, чем одинокому герою, который пытается все сделать сам.

На первый взгляд, влияние кажется одним из непостижимых качеств, как харизма или вдохновение: либо оно у вас есть, либо его нет. К счастью, это не так. Люди, умеющие оказывать влияние, обладают определенными навыками и придерживаются поведения определенного типа, которым может овладеть каждый. За этим поведением стоит конкретное мировоззрение: это и есть невидимый ключ к влиянию. Мы не знаем, что думают люди. Но если мы поймем, как они мыслят, то сможем использовать тот же стиль мышления и достичь тех же результатов. Образ мысли влиятельных людей во многом отличается от «нормального» мышления. К примеру, влиятельные люди:

- предпочитают не дружбу, а доверие, не друзей, а союз-

ников;

- видят мир глазами других людей, а не только собственными;
- в меру щедры: не эгоистичны, но и без фанатичной самоотверженности;
- амбициозны, но думают не только о себе;
- начинают с конца и сосредотачиваются на результатах;
- могут быть беспощадными и неразумными, но справедливыми.

В этой книге рассматриваются более 60 навыков, принципов и типов поведения, которыми постоянно пользуются влиятельные люди. Каждый навык основан на практических наблюдениях и сопровождается примерами, рассказами и кейсами. Это не теория влияния, а практика – такая, какая она есть в реальном мире. Это не учебный курс: здесь вы не найдете подробных советов по применению каждого навыка. В книге сформулированы основные принципы, которым следуют влиятельные люди. В действительности у каждого влиятельного человека свой стиль: некоторые навыки эти люди используют чаще других и по-другому. Вооружившись принципами влияния, вы сможете решить, какие навыки развивать и как их применять. Вам не нужно становиться кем-то другим, чтобы быть влиятельным человеком. Вам просто нужно опереться на те лучшие качества, которыми вы уже обладаете.

Влияние или убеждение?

Влияние отличается от убеждения. Влиятельные люди ведут более крупную игру, чем те, которые пользуются методами убеждения. Убеждение – это умение уговорить человека купить что-то или сделать что-то однажды. Достичь разового успеха можно с помощью массы хитростей и тактик. Но это не просто кратковременный успех, это может уничтожить долгосрочное влияние. Если меня однажды уговорили сделать что-то вопреки моему здравому смыслу, то в следующий раз, когда меня снова попытаются в чем-то убедить, я буду гораздо осторожнее и неуступчивее. Эффективное убеждение работает один раз и препятствует дальнейшему успеху.

Влиятельные люди не стремятся к разовому успеху – они хотят добиться долгосрочной преданности. Следовательно, эти люди думают и действуют совсем не так, как те, которые используют методы убеждения. Последние пекутся только о собственных интересах. Они хотят продать свой товар и вложить свою идею в голову другого человека. Общение в данном случае одностороннее: говорит в основном тот, кто пытается убедить, расхваливая достоинства товара или идеи, которую он хочет протолкнуть.

Влиятельные люди тоже ставят перед собой цели, но у них иной подход к их достижению. Они видят мир глазами дру-

гих людей и адаптируют свое предложение или поведение соответствующим образом. В идеале они стремятся не просто убедить человека, а создать союз взаимного доверия и уважения. На это нужно огромное количество времени, сил и навыков. Но эти вложения принесут большие дивиденды в долгосрочной перспективе.

Путь к влиянию

Тому, что вам действительно потребуется для достижения успеха, никто вас не научит. Вам самим придется понять это по опыту. Но путь случайных блужданий может быть очень болезненным – с многочисленными тупиками, ловушками, обрывами и трясинами. Эта книга поможет вам внести некоторый порядок в свои поиски и структурировать их. Она основана на результатах тридцатилетних исследований, а также работы с сотней лучших организаций (и несколькими худшими) в мире. Эти исследования охватывают все важнейшие отрасли деятельности, а также государственный и общественный секторы в Азии, Европе и Северной Америке. К счастью, влияние – универсальный навык, с поведением определенного типа, которым может овладеть каждый. Мы можем исключить случайности из своих блужданий: это значит, что можно быстрее учиться и добиваться успеха.

Как вы понимаете, влияние и власть можно использовать во благо или во зло. Надеюсь, у вас благие намерения, хотя эта книга не пропагандирует нравственные ценности. Ее единственная задача – показать, как приобрести власть и влияние, а как вы воспользуетесь ими, зависит только от вас и вашей совести.

Эта книга не только показывает, как создавать влияние, но и помогает противостоять попыткам повлиять на вас или

манипулировать вами. Овладев принципами влияния, вы сможете выявлять подобные попытки и пресекать их. Самые эффективные методы влияния, как правило, невидимы: именно поэтому они такие результативные и опасные. Не зная, на что обращать внимание, вы даже не поймете, что подверглись чужому влиянию. Когда увидите схему влияния, то сможете осознанно противостоять или поддаваться ему: по крайней мере, у вас будет выбор, о котором многие ваши коллеги даже не подозревают.

На пути к обретению влияния вы сделаете приятное открытие: влияние — самоусиливающаяся способность. Чем влиятельнее вы становитесь, тем легче усилить свое влияние. Все больше и больше людей будут стремиться работать с вами. Влияние позволяет добиваться большего, исправлять ошибки, заключать сделки и достигать целей. Все захотят воспользоваться вашим положением и будут счастливы дать вам что-то взамен. Задача заключается в том, чтобы перейти из группы аутсайдеров туда, где сосредоточена власть. Жизнь на периферии одинокая, бессмысленная и тяжелая. Эта книга покажет вам, как пройти путь от аутсайдера до самого центра влияния.

Как уже отмечалось, в этой книге представлены более 60 навыков и принципов, однако не надейтесь, что после ее прочтения вы сразу станете влиятельным человеком. Используйте эту книгу как справочник. Сосредоточьтесь на отдельных навыках, осваивая их по очереди. Экспериментируйте

и практикуйтесь. Найдите свой собственный метод применения этих навыков. Для того, чтобы приобрести влияние, нельзя действовать по шаблону. Речь идет о том, чтобы с помощью разных навыков добиться долгосрочной поддержки людей, на которых вы оказываете влияние. Применяйте эти навыки естественным для вас образом.

Самые влиятельные люди скрывают свои способности, чтобы те, на кого они воздействуют, не осознавали этого. Им просто очень легко работать с влиятельными людьми и поддерживать их, хотя они не понимают, почему так происходит. Когда вам удастся освоить скрытые методы влияния, можно будет считать, что вы действительно овладели этим искусством. Эта книга продемонстрирует вам все скрытые навыки.

Часть 1

Искусство влияния: как приобрести влияние и авторитет

Глава 1

Создайте платформу

Я был Мистером Zest, а за соседним столом, за перегородкой, сидел Мистер Fairy. Я руководил проектом Zest (туалетное мыло), а он отвечал за конкурирующий товар – туалетное мыло Fairy. В целом мне больше нравилось быть Мистером Zest, чем Мистером Fairy. Но в один прекрасный день около наших столов появился генеральный директор, делавший обход. Он спросил меня, как дела. Я пробурчал что-то насчет погоды. Тогда он подошел к Мистеру Fairy и задал ему тот же вопрос.

«Юрген, – сказал Мистер Fairy, – мне бы не помешал ваш совет по поводу этой новой рекламной кампании, над которой мы работаем...». Генеральный директор был в восторге. У него появилась возможность продемонстрировать свои маркетинговые способности. Пятнадцать минут спустя Юрген ушел со счастливой улыбкой на лице: он только что дока-

зал, что все еще на коне. Мистер Fairy тоже широко улыбался. Он только что добился поддержки генерального директора относительно спорной рекламной кампании. Скоро вся фирма знала, что проект Fairy стал любимым проектом директора. Неделью спустя Мистер Fairy получил повышение. А через месяц я все еще боролся за одобрение руководством моего на много более скромного проекта. В этом коротком разговоре с генеральным директором Мистер Fairy применил несколько важнейших методов влияния:

- он использовал момент;
- он заручился поддержкой, спросив совета: он слушал, а не продвигал свою идею;
- он вел себя, как партнер босса, обращаясь к нему как к человеку, а не начальнику;
- он заимствовал часть авторитета и власти генерального директора.

Самый легкий путь для людей, не обладающих никаким влиянием (как мистер Zest и мистер Fairy), – заимствовать влияние у других. Поддержка нужных людей имеет огромное значение. Рекламщики прекрасно это понимают. Производители спортивной одежды, такие, как Nike и Adidas, неустанно ищут поддержку со стороны знаменитых спортсменов в каждом виде спорта. Будучи потребителями, мы знаем, что звезды куплены: возможно, им совсем не нравится Adidas или Nike. Но их рекомендация все-таки влияет на нас. Нам хочется верить, что в таком же «обмундировании», как

у чемпионов, мы сможем играть так же хорошо, как они, или хотя бы лучше обычного. На самом деле клюшки для гольфа, которыми пользуется Тайгер Вудс, требуют большего мастерства, чем есть у любителя: возможно, мы достигнем лучшего результата с клюшками попроще. Но такова сила одобрения, что мы готовы заплатить завышенную цену за инвентарь, который рекомендуют наши кумиры.

Влиятельным людям не нужно опираться на компанию и статус, чтобы пользоваться властью. Они создают собственную форму неофициальной власти. У каждого из них есть платформа, которую они тщательно культивируют. Эта платформа представляет собой короткий путь к власти и влиянию. Вместо того чтобы ждать и надеяться на повышение, можно получить влияние и власть уже сейчас.

У каждого влиятельного менеджера есть четыре основные платформы:

- влиятельные люди: заимствуйте власть;
- влиятельные места: идите туда, где сосредоточена власть;
- достижения: создайте себе репутацию, заявив о своих достижениях;
- контролирование хода действий: составьте план.

Можно развивать все четыре типа влияния одновременно. Влиятельные люди и места предполагают заимствование платформы для оказания воздействия. Это короткий путь к обретению влияния. В какой-то момент менеджерам нуж-

но, кроме всего прочего, добиться собственного влияния. Управление повесткой дня и собственные достижения дают менеджерам возможность создать личную платформу влияния.

Влиятельные люди: заимствуйте доверие и влияние

Можно занять деньги на короткий срок, например по кредитной карточке, или на длительный срок, например, по ипотеке. Точно так же менеджеры могут заимствовать влияние и на краткосрочный, и на долгосрочный периоды. В краткосрочном периоде источником заимствованного влияния становится рекомендация. А долгосрочное заимствование влияния опирается на покровительство, когда вы объединяетесь с нужными людьми, обладающими властью. Оба вида заимствования усиливают влияние менеджера в организации.

Краткосрочное заимствование: эффективность рекомендации

Я понял, насколько эффективной может быть рекомендация, когда попал в Lloyds – компанию, занимающуюся страхованием. Я считал страхование нефтебуровых установок, супертанкеров, самолетов и ног футбольных звезд крайне замысловатым и сложным бизнесом. Но я ошибался. Бро-

кер обошел старомодные рабочие столы, за которыми сидели андеррайтеры.¹ Он вытащил документ с 3-миллиардным риском по буровой в Северном море. Андеррайтер посмотрел на эту бумагу и примерно через 10 секунд сказал: «Хорошо. Если Чарли, Том и Джейми одобряют это, то я тоже не против». Он только что подверг свою фирму риску на 50 миллионов долларов на том основании, что люди, которым он доверяет, тоже взяли на себя часть риска. Некоторое время спустя в Lloyds накопилось слишком много повышенных рисков, и компания чуть не обанкротилась: оценивать риск на основе того, кто из ваших друзей подписался под этим, – не самое мудрое решение.

Эффективные менеджеры учатся использовать силу рекомендации с выгодой для себя. Бизнес-планы, продвижения и новые идеи оцениваются не только по своему содержанию. Они также оцениваются по характеристике людей, которые за ними стоят. Венчурные капиталисты не судят о бизнес-идее только по бизнес-плану. Они поддерживают самого менеджера не меньше, чем его план. И для этого есть веские основания. распределения. – *Прим. науч. ред.* Хорошая команда превратит посредственный план в гениальный. Менее успешной команде будет трудно выполнить обещанное. Без репутации и достижений вашу команду отнесут ко второму сорту: вас будут судить по результатам работы, а не

¹ Андеррайтер – лицо, которое руководит процессом выпуска ценных бумаг и их

по потенциалу.

Долгосрочное заимствование: эффективность покровительства

Когда Кенсингтонский дворец бы построен, он вызвал огромный интерес у местных крестьян. Они собирались у ворот и смотрели на съезжающих гостей – напыщенных лордов и леди в причудливых придворных платьях. Это происходило примерно так же, как и сегодня, когда любопытные глазекют на кинозвезд, прибывающих на премьеру, но без пикетета к ним. Со своей стороны, лорды и леди прикладывали к носу бутоньерки, чтобы не чувствовать запаха черни. Хотя сами лорды и леди вовсе не благоухали: они меняли верхнюю одежду несколько раз в день, а белье – три-четыре раза в год.² Все хотели обратиться с просьбой к королю, но доступ к нему был ограничен. Некоторые люди ждали по нескольку дней в одном из многочисленных залов или в передней. Просители поумнее искали благоволения аристократов, которые имели доступ к королю. Рядом с королем были власть и деньги, которые текли рекой: чем ближе вы были к нему, тем бóльшими влиянием, властью и престижем обладали.

Короли корпоративного мира – это генеральные директо-

² В 17 веке, несмотря на огромное разнообразие и пышность нарядов, нижнее белье, которое оставалось вне поля зрения, менялось крайне редко. – *Прим. науч. ред.*

ра. Надеюсь, они меняют свое белье чаще королей прошлого. Но до сих пор власть и покровительство исходят от генеральных директоров, и до сих пор властные люди собираются вокруг своего корпоративного короля и грызутся за положение и благосклонность. Те, кто добиваются успеха, могут, как кардинал Ришелье при Людовике XIII, обрести славу и богатство. А тех, кто не пришелся по нраву королю, ждет корпоративная казнь, то есть их увольт.

Принципы покровительства действуют в корпоративном мире точно так же, как в эпоху могущественных королей и королев. Доступ к верхушке желателен, но многим менеджерам могут оказаться полезнее властные люди. Правильно выбрать властного человека нелегко. Он должен обладать двумя качествами:

- *успех*: он оказывает влияние на бонусы, оплату, продвижения, проекты или назначения;
- *лояльность*: он не оставит команду, которая привела его к успеху, и вознаградит ее.

Покровительство – двусторонний процесс: покровитель всегда хочет чего-то взамен того, что дает сам. Чем больше он дает и получает, тем сильнее лояльность и добросовестность. Майкл показал, что значит быть влиятельным человеком, когда запустил новую линию услуг поддержки компаний при интеграции после слияния. Во-первых, проект был успешным: бизнес быстро развивался. Майкл заработал много денег и приобрел значительное влияние в своей сфе-

ре деятельности, что сделало его очень привлекательной фигурой. Во-вторых, он был беззаветно предан своей команде и требовал стопроцентной преданности взамен. Его команда стала фирмой в фирме. Чужаки не приветствовались, и было сложно определить, кто чем занимается в команде. Только Майкл точно знал, что происходит. Он использовал успех и знания с выгодой для себя. Когда открывалась вакансия, он активно продвигал трех своих кандидатов. По сути, Майкл принуждал комиссию по продвижению одобрять его выбор: единственный критерий профессионализма, которым она пользовалась, исходил от Майкла, весьма успешного человека. Успех и лояльность порождают преданных последователей. Они, в свою очередь, тоже привлекают в команду самых талантливых и амбициозных людей.

Майкл рассчитывает получить взамен свой кусок пирога. Стопроцентная лояльность и стопроцентная работоспособность – обязательные требования. У его команды свои ценности, убеждения и методы работы. Члены команды преданы не только Майклу, но и друг другу.

Если вы не готовы пожертвовать своим самолюбием, жизнью и карьерой ради успеха влиятельного человека, существуют другие, менее эффективные, но все же плодотворные формы покровительства, которого могут добиться менеджеры. Крепкие наставнические отношения могут быть очень продуктивными для обеих сторон: как и при любой форме покровительства, это должны быть взаимовыгодные отноше-

ния. При этом каждая сторона может рассчитывать на следующее.

- *Подопечный*: получает доступ к руководителю. Личные советы и поддержка имеют большое значение; узнать, как мыслит начальство, – это бесценный опыт подготовки к общению с другими руководителями; наставник должен также информировать подопечного о карьерных возможностях и рисках и помочь ему преодолеть тупиковые ситуации. Наставник не всегда может уделить подопечному много времени, но ценность каждой встречи огромна.

- *Наставник*: для него важно иметь свои «глаза и уши» в разных отделах организации. Топ-менеджеры не доверяют официальным данным, которые дают искаженное представление об истинном положении дел. О том, что на самом деле происходит в организации, они предпочитают узнавать от непосредственных участников событий. Им также нужны «свои» люди, которые выполняли бы их поручения и поддерживали бы их новые идеи, помогали бы подготовить речь или подготовиться к собранию. Наконец, большинству наставников льстит, что талантливый сотрудник нуждается в их совете и ценит их мнение.

Основная преграда на пути к формированию таких отношений, как правило, находится в голове самого подопечного. Мы смотрим на большое начальство как на нечто недостижимое, позволяя иерархии мешать отношениям. Однако надо помнить, что даже большой начальник – все-таки обычный

человек, несмотря на то, что он таковым не кажется. Если относиться к ним как к людям и партнерам, а не как к начальству, у нас будет больше шансов установить с ними продуктивные отношения.

Влиятельные места: идите туда, где сосредоточена власть

Уилли Саттона, знаменитого американского грабителя банков, спросили, почему он грабил банки. «Потому что там деньги», – ответил он. Если хотите денег, идите туда, где они есть. Если хотите славы, идите туда, где есть слава. Если хотите власти, идите туда, где есть власть.

Некоторых людей тянет к власти, как мотыльков на огонь. И кто-то из них неизбежно сгорает. Самый яркий источник власти и влияния – это организация, которую вы представляете. Лишь немногие люди становятся влиятельными фигурами сами по себе: поп-звезды, артисты и спортсмены сами могут обрести влияние. К некоторым, как к Боно,³ выстраиваются в очередь президенты и премьер-министры, чтобы сфотографироваться. Если вы не уверены, что станете международной мегазвездой самостоятельно, вам нужен короткий путь к положению и влиянию. Представляя некую ор-

³ Боно – ирландский рок-музыкант, который известен своей гуманитарной активностью в Африке и участием в борьбе за отмену долгов бедных стран третьего мира. – *Прим. науч. ред.*

ганизацию, мы заимствуем влияние и доверие этой организации. Правильно выбрав организацию, мы умножаем свое влияние.

Выбор работодателя

В Японии предприниматели при встрече сначала обмениваются мейши, то есть визитками, которые представителю западного мира сообщают только имя, должность и место работы человека, а японцам укажут на то, кто должен поклониться первым при знакомстве, чей поклон должен быть самым продолжительным и глубоким. Должность человека и его компания определяют его статус: совершенно очевидно, что Toyota намного престижнее одного из ее поставщиков или местного магазинчика. Вручив мейши и прочитав их, люди начинают кланяться друг другу, чтобы соблюсти социальный порядок. Эта наука кажется сложной жителям Запада, но постарайтесь выяснить, как пожимать руку японскому бизнесмену (как понять, что пора пожать руки, как показать, что вы хотите пожать руку, насколько сильно надо пожать, сколь длительным должно быть пожатие?).

Пример мейши показывает, насколько мы зависимы от работодателя в том, что касается нашего статуса и влияния. Если вы работаете в McKinsey, скорее всего, управленцы ответят на ваш звонок, когда вы им позвоните. Если же вы звоните из Fred's Consulting Emporium, то вам будет намного

сложнее связаться с генеральным директором, чтобы поговорить с ним. Каждый раз, звоня куда-либо и при этом называя свою компанию, мы заимствуем то доверие и ту надежность, которыми она обладает: мы перенимаем влияние и власть, которые накапливались ею в течение многих лет. Для того чтобы проверить власть работодателя, взгляните на топ-менеджеров в тот момент, когда они покидают крупные компании, которыми управляли. Эти «хозяева Вселенной» сразу превращаются в изгоев: никто не отвечает на их звонки. Даже генеральные директора становятся собственной тенью, когда уходят с поста.

Знаешь, когда речь заходит о визитках, иногда лучше проявить скромность



Правильно выбрать компанию — очень важно для влияния. Если вы выберете крупную и престижную фирму, то быстро достигнете личного престижа и влияния на рынке. Об этом говорят результаты рекрутинга студентов и выпускников вузов: лучшие компании в области консалтинга, юриспруденции и банковских услуг переполнены заявками от самых способных, самых умнейших кандидатов. Они — как мо-

тыльки, летящие на свет. Искренне считая себя самыми лучшими и умнейшими, они постепенно обнаруживают неумолимую логику карьерной пирамиды. Если в компании на каждых 25 сотрудников приходится один партнер, то даже при 10 %-ном годовом приросте в доли компании только один из десяти выпускников будет партнером через 10 лет. А девять из десяти будут разочарованы или убедят себя в том, что всегда мечтали о вегетарианской ферме в Вермонте. Это подчеркивает, насколько важно достичь влияния и власти. Если вы устроитесь в большую и престижную фирму, вам, помимо упорного труда и ума, понадобится нечто большее, чтобы преуспеть. Для того чтобы начать, добиться цели, заявить о себе, получить перспективные проекты и возможности, достичь успеха, необходимо овладеть искусством влияния, которое играет в этом важнейшую роль.

На первый взгляд, транснациональные компании предоставляют самый широкий выбор возможностей. В какой-то степени это так и есть. Но транснациональные компании редко бывают по-настоящему транснациональными: не все страны равны. В таких компаниях место, где сосредоточено влияние, – это родная страна. Французские, японские, американские, индийские и китайские фирмы могут нанимать огромное количество иностранцев. Некоторые из них даже получают высокую должность. Но основная власть остается в родной стране. Это чаще всего отражается на выборе генерального директора, который обычно родом из этой страны.

Такие исключения, как Карлос Гон (Nissan) и Говард Стрингер (Sony) примечательны именно потому, что они – исключения из правил.⁴

То, что при назначении руководителя организации предпочтение отдается представителям родной страны, также создает серьезные проблемы на более низком уровне компании. Глобальные команды редко работают так эффективно, как должны. Отчасти проблема заключается во власти. Один из сотрудников компании Welsh⁵ во Франции объяснил это так: «Я никогда не видел руководство компании, а ведь все решения принимают они. Я пытаюсь угадать, чего от меня ждут, но это пустая трата времени. Они нам не доверяют, а мы – им».

Итак, место власти очевидно: оно практически всегда находится в родной стране. Так что внимательно выбирайте работодателя.

Выбор должности

Когда эта книга отправилась в печать, Procter&Gamble объявила, что Роберт Макдоналд займет пост А. Дж. Лафли,

⁴ Карлос Гон родился в Бразилии. Nissan Motor Co – японская компания (штаб-квартира в Токио). Говард Стрингер родился в Кардиффе, Уэльс. Sony Corporation – японская компания (штаб-квартира в Токио и городах США). – *Прим. науч. ред.*

⁵ Welsh – агентство коммерческой недвижимости (штаб-квартира в Великобритании). – *Прим. науч. ред.*

став новым генеральным директором компании. Мне не надо было гадать, кем он работал. Единственный источник власти и влияния в P&G – маркетинг и бренд-менеджмент. Он должен был пройти этой дорогой. Я проверил факты, и оказалось, что так оно и есть. Карьера в области маркетинга забросила его из Северной Америки в Японию и Азию, что расширило его кругозор, а именно таким P&G хотела видеть своего генерального директора. Единственный путь наверх в P&G – через бренд-менеджмент. Даже на низших уровнях компании это остро чувствуется: именно группы брендинга принимают большинство критически важных текущих решений в компании. Производство, продажи, исследования и разработки, финансы, логистика и управление персоналом – все они важны, но именно брендинг занимает ведущее место. Если хотите получить власть и влияние в P&G, стоит присоединиться к бренд-менеджменту. Правило, по которому место, где сосредоточено влияние в компании, – это родная страна, подтверждают и Лафли с Макдоналдом – граждане США. Хотя P&G – транснациональная компания, но совершенно очевидно, где сосредоточена власть – в США, в маркетинге.

Во многих других фирмах выбор должности не настолько очевиден. В фирмах, оказывающих профессиональные услуги, источник власти и влияния постоянно меняется в ответ на происходящие на рынке изменения: одна из отраслевых групп или линий услуг будет стремительно расширяться, а

другие сужаться. На менеджеров в развивающихся областях смотрят, как на героев, а руководители сужающихся отраслей оказываются в дурацком положении. Власть приносит деньги, а деньги приносят клиентов: если наличные – это король, то клиент – император. Идеальное место в данном случае – небольшой отдел, который будет быстро расширяться. Но это намного легче сказать, чем сделать.

Достижения: создайте собственную платформу

Мой старый дядя Гарри участвовал в войне. Из его рассказов о сражениях выходило, что он сам, в одиночку, победил нацизм (ну, может, с небольшой помощью русских, американцев и этого милого мистера Черчилля). На самом деле все было немного прозаичнее: он был снабженцем и никогда не приближался к передовой. Но это не мешало ему рассказывать захватывающие истории. Гарри хвастался своими подвигами до конца жизни, и эти истории сослужили ему хорошую службу, производя впечатление на работодателей и девушек. Своими достижениями могут хвастаться отдельные люди или целые организации. Том Питерс – настоящая звезда корпоративных спикеров. Изначально он хвалился тем, что был соавтором сочинения «В поисках совершенства» (*In Search Of Excellence*). Эта малоизвестная книга занимает последние строчки рейтинга Amazon. Хотя «срок

действия» этой платформы уже давно истек, она сослужила свою службу: она дала Тому Питерсу шанс построить карьеру спикера.

Точно так же Microsoft извлекает выгоду из платформы успеха, которая теперь уже изжила себя. Когда IBM вышла на рынок персональных компьютеров, она доминировала среди производителей универсальных ЭВМ. Ожидалось, что именно IBM будет определять стандарты на рынке ПК. Так получилось, что IBM выбрала компанию-новичка под руководством Билла Гейтса и заказала ей операционную систему для своих компьютеров. В результате Microsoft стала фактически общепринятой операционной системой для всех ПК. В 2005 году IBM ушла с рынка ПК, продав свое ПК-подразделение компании Lenovo. Изначальная платформа Microsoft исчезла, но компания все еще владеет 90 % рынка настольных операционных систем. Загадка хорошей платформы заключается в том, что она работает даже после своего исчезновения.

Большинство из нас не напишет бестселлера, не станет популярным корпоративным спикером и не захватит 90 % мирового рынка. Но нам все равно нужны достижения, которые помогут выдвинуться и сделать карьеру. Потребность в достижениях усиливается, так как организационная структура становится все более плоской и запутанной. У одной компании, занимающейся страхованием жизни, аж пять структурных подразделений: товары, каналы, география, клиенты и

функции. Большинству людей сложно справиться с четырьмя категориями. Даже актуариям⁶ еле удастся справляться с пятью категориями. В фирмах со сложной структурой легко спрятаться, но очень сложно блеснуть. Никто не знает, кто что делает. Это имеет огромное значение. Если вы – просто очередное серое лицо в корпоративном муравейнике, вам сложно будет приобрести влияние и власть. А если вы можете заявить о своих достижениях, то вас заметят и предоставят больше возможностей.

Польза достижений становится очевидной в период повышений. Мне поручили руководить комиссией по продвижению. На 30 мест претендовали 50 кандидатов: официально нам сказали, что нет никаких ограничений. Никогда не верьте тому, что говорит администрация. Это означало, что будет 20 крайне разочарованных человек. Увольнять людей сравнительно просто: когда дело дойдет до этой стадии, обе стороны уже осознают неизбежное. А разочаровывать хороших людей, которые много работали и многого достигли, намного сложнее. Мы просмотрели характеристики кандидатов. Все они расхваливали невероятные успехи каждого из них. Другими словами, это были сплошные выдумки. Такими характеристиками начальство пыталось откупиться от своих сотрудников: «Работай как следует и получишь повышение».

⁶ Актуарий – лицо, профессионально обученное математическим аспектам страхования, таким, как расчет премий, обязательств по полису и других величин. – *Прим. науч. ред.*

В итоге нам пришлось обдумывать следующие вопросы.

- Кто покровительствует кандидату? (Можно ли доверять покровителю?)
- Что лично мы можем сказать о кандидате?
- Какими достижениями может похвастаться кандидат?

Вопрос о покровителе отсылает нас к принципу поиска влиятельных людей: вам нужен могущественный покровитель. Вопрос о личном опыте отсылает к влиятельным местам: намного проще произвести позитивное впечатление, работая рядом с теми, от кого зависит ваша карьера. Хотя легко произвести и негативное впечатление. Последний вопрос был решающим: каковы достижения кандидата?

Это могло быть практически все, что угодно. Один из кандидатов стал экспертом компании в таинственном искусстве создания финансовых бизнес-кейсов для IT-проектов в страховых фирмах Великобритании. Это было очень таинственно, но ценно. Так что его повысили. Другой сотрудник выделялся тем, что всегда вызывался помочь другим и всегда выполнял обещания. Он тоже получил повышение. Следующий сотрудник, сумевший превратить небольшой запутанный проект в крупный и успешный, тоже получил повышение.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.