

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ. Вызов власти .....	13
ВВЕДЕНИЕ. Власть, достижение целей и карьерный успех .....	25
<b>ПРИНЦИП 1.   Не стойте у себя на пути .....</b>	<b>45</b>
<b>ПРИНЦИП 2.   Нарушайте правила .....</b>	<b>75</b>
<b>ПРИНЦИП 3.   Производите впечатление авторитетного человека .....</b>	<b>97</b>
<b>ПРИНЦИП 4.   Создайте сильный личный бренд .....</b>	<b>121</b>
<b>ПРИНЦИП 5.   Развивайте сеть полезных знакомств .....</b>	<b>145</b>
<b>ПРИНЦИП 6.   Используйте свою власть .....</b>	<b>169</b>
<b>ПРИНЦИП 7.   Успех оправдывает практически все средства его достижения .....</b>	<b>189</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Успешного пути к власти .....	225
БЛАГОДАРНОСТИ .....	235
ПРИМЕЧАНИЯ .....	239
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ .....	267
ОБ АВТОРЕ .....	285

# ПРЕДИСЛОВИЕ

## Вызов власти

*Если вы хотите, чтобы власть использовалась во имя добра, знайте, что ею должны обладать добрые люди.*

**Изречение, приписываемое мне**

Я периодически впадаю в так называемое интеллектуальное смятение. С одной стороны, люди — даже хорошие друзья и проницательный редактор — говорят мне, что мои идеи о власти не соответствуют духу времени, с его акцентом на сотрудничестве, доброжелательности и политкорректности. С другой стороны, я получаю электронные письма вроде того, что недавно прислал мне слушатель моего онлайн-курса о власти. Этот человек написал, что раньше недостаточно хорошо разбирался в данной области, но теперь понял, что надо просить влиятельных людей о содействии в продвижении по службе и достижении профессиональных целей, уметь находить подходы к начальству, верить в себя и демонстрировать уверенность в поведении и речи, создавать сеть полезных знакомств и систему поддержки, а также осознавать, как и когда вступать в конфликт или конфронтацию. И да, он предупредил, что пропустит мою последнюю онлайн-сессию, потому что

благодаря своим усилиям по нетворкингу и самопрезентации улетает с двумя важными чинами на корпоративном самолете инспектировать международный рынок компании.

Так чему же верить? И как быть, как поступать? Книга «7 принципов власти» обобщает мои нынешние взгляды на власть и результаты передовых исследований в области социальных наук, так что в ней вы найдете ответы на эти вопросы.

## **ПОЧЕМУ ПОЯВИЛАСЬ ЭТА КНИГА И ПОЧЕМУ СЕЙЧАС?**

Я думал, что больше не буду писать книги о власти. Я написал их три<sup>1</sup>, а с доработанной версией «Лидерства без вранья»<sup>2</sup>, развенчивающей стереотипы о лидерстве, по большей части бесполезные и не соответствующие действительности (вроде рекомендаций быть скромными, искренними и правдивыми), — четыре. Мои последние две книги о власти достаточно хорошо себя зарекомендовали, и их повсеместно используют в качестве учебных пособий. Тогда почему появилась эта книга и почему сейчас?

Пересмотреть свое прежнее решение меня подтолкнули четыре фактора. Первый: я постоянно совершенствую материал об организационной власти и политике, который имею честь преподавать некоторым из самых талантливых людей в мире. Это углубляет мое понимание того, как более понятно и просто формулировать теоретические основы власти, а также практические советы, помогающие людям достаточно быстро изменить траекторию своей карьеры и жизни.

Мои студенты регулярно сообщают мне о позитивных результатах изучения и применения принципов власти. Вот одно из последних, отнюдь не из ряда вон выходящих, писем:

*«Спасибо вам за все уроки, вынесенные из вашего курса. Они помогли мне создать собственный отдел, по-*

*лучить зарплату и должность, о которых я в своем возрасте даже не мечтал, а сегодня удостоиться похвалы двух министров на международной церемонии подписания документов. В чем секрет? Я просто просил о том, что мне нужно. И воспользовался вашим советом по стратегическому размещению информации о себе там, где мои степени и знания считаются редкостью, а не обычным явлением. И наконец, я активно вращался в профессиональных кругах и создавал себе репутацию».*

Ничто из того, что описал этот человек, гражданин Саудовской Аравии, работающий в компании Agamco, не является тайной за семью печатями, хотя все, что он сделал, согласуется с научными данными... и крайне редко применяется на практике. То, что этот пример относится к другой стране и культуре, подтверждает выводы многочисленных исследований: принципы власти универсальны и применимы во многих культурах. А поскольку они действительно работают и помогают людям стать более влиятельными и успешными, я подумал, что мне следует поделиться новыми знаниями и инсайтами в этой области.

## **Магическое число семь**

Наблюдая за своими бывшими студентами, а также за политическими и бизнес-лидерами (особенно успешными) и изучая соответствующую научную литературу, я пришел к выводу, что существует семь основных принципов власти. Систематизация материала и организация занятий на тему власти по этим семи фундаментальным принципам — эффективный способ научить людей тому, как достичь большего влияния и успеха.

Семь считается хорошим числом. В 1956 году Джордж Миллер написал известную статью, в которой утверждал, что «кратковременная память человека способна удерживать в определенный момент времени только около семи элементов информации, плюс-минус два»<sup>3</sup>. В более позднем анализе гипотезы Миллера отмечалось, что «число “семь” встречается во многих жизненных аспектах, от семи чудес света до семи морей и семи смертных грехов»<sup>4</sup>. Дальнейшие исследования неоднократно подтверждали обоснованность и правильность оригинальной идеи Миллера о когнитивных ограничениях семью элементами в обработке информации.

К счастью, мои идеи об укреплении и использовании власти можно эффективно разбить на семь принципов, соответствующих главам этой книги:

1. Не стойте у себя на пути.
2. Нарушайте правила.
3. Производите впечатление авторитетного человека.
4. Создайте сильный личный бренд.
5. Развивайте сеть полезных знакомств.
6. Используйте свою власть.
7. Успех оправдывает практически все средства его достижения.

Я считаю седьмой принцип едва ли не самым важным из всех, так как он побуждает людей действовать, а не предаваться ненужным размышлениям и переживаниям.

### *Объяснение текущей ситуации с лидерством*

Вторым фактором, изменившим мое мнение, была наблюдаемая реальность современных политических и бизнес-лидеров, таких как Дональд Трамп, Стив Джобс, Джефф Безос, Билл

# ВВЕДЕНИЕ

## Власть, достижение целей и карьерный успех

10 мая 2019 года Рукайя Адамс получила награду Tapestry Award Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета. Эта награда вручается выпускникам-афроамериканцам за «вдохновляющее лидерство, выдающиеся способности и служение другим в своей профессиональной и личной жизни»<sup>1</sup>. Сегодня Адамс — главный специалист по инвестициям фонда Meyer Memorial Trust объемом в 750 миллионов долларов, штаб-квартира которого находится в Портленде, штат Орегон. До этого она возглавляла совет, курирующий социальный бюджет Орегона в размере 100 миллиардов долларов. Бывшая студентка моей группы, имеющая юридическое образование и степень MBA, Адамс в 2008 году столкнулась с ужасной ситуацией на рынке труда, когда после получения диплома никак не могла найти себе подходящую работу. Она была чернокожей женщиной в сфере (управление активами), где очень мало и афроамериканцев, и женщин; по данным недавнего исследования, на мировом рынке управления финансовыми активами с оборотом в 69,1 триллиона долларов доля женщин и людей с небелым цветом кожи составляет менее 1,3 %<sup>2</sup>. Адамс быстро сообразила, как превратить потенциальную проблему — свой «неформат» — в преимущество. Она сказала: «Очевидно,

что эти организации не собираются предоставлять мне власть и возможности, поэтому придется сделать это самой». Адамс нашла должность в хедж-фонде, где стала доверенным лицом. Вот как она это прокомментировала:

*«То, что когда-то было должностью для аутсайдера — женщины и афроамериканки, — стало информационным каналом. Люди говорили мне вещи, которые их волновали, но которые они боялись высказать, потому что были глубоко озабочены необходимостью обеспечить свои семьи, у большинства из них не работали супруги... Я была молода и свободна и, по их мнению, уже являлась абсолютным аутсайдером. Они чувствовали, что могут поделиться со мной своими проблемами. Потом ко мне начало обращаться за информацией руководство... Я приобретала вес и авторитет. Это привело меня в кресло главного операционного директора, и, как только я там оказалась, ко мне обратились инвесторы с просьбой описать им реальное положение дел».*

К 2012 году Адамс управляла шестью торговыми отделами и активами на сумму 6,5 миллиарда долларов в одной из финансовых компаний Портленда.

Рукайя Адамс хорошо усвоила материал, который я преподаю. Она ценила важность нахождения в центре коммуникационных сетей (более подробно о значении нетворкинга мы поговорим в главе 5). Но главное — это то, что она понимала первый принцип власти: не стоять у себя на пути, не ждать от мира справедливости или манны небесной и, конечно же, не играть по невыгодным для нее правилам. Она установила собственные правила и играла в собственную игру.

Я хотел бы приписать успехи Адамс своим занятиям (о которых она упомянула в речи на церемонии награждения), но

# П Р И Н Ц И П

## 1

### Не стойте у себя на пути

У меня в офисе сидит Кристина, бывшая студентка моего курса о власти, которая до его прохождения занималась управленческим консалтингом в какой-то мелкой фирме. Сейчас она работает маркетинговым аналитиком в престижной компании Кремниевой долины и недавно покинула проект с экономической отдачей в 4 миллиона долларов. Суть проблемы такова: из троих ее коллег один отправился к их общему боссу с предложением поручить руководство проектом ему. Умный ход, позволяющий не только убрать конкурента, но и присвоить чужие достижения для продвижения по карьерной лестнице.

Кристина, женщина азиатского происхождения, выросла в добропорядочной семье, где ее учили быть вежливой, почтительной и добиваться успеха, упорно работая и показывая хорошие результаты. Прежде чем прийти ко мне, она опробовала совершенно другой подход к решению своей, как она выразилась, «проблемы власти». Это один из самых популярных

курсов в Бизнес-школе Стэнфорда — межличностная динамика, известная также как «Телячьи нежности» (Touchy-Feely). Он представляет собой эмпирическое обучение в небольших группах, которое помогает студентам осознавать свое поведение, видеть себя со стороны и развивать навыки межличностного взаимодействия.

Я спрашиваю Кристину, какое отношение этот курс имеет к ее ситуации. Она отвечает, что там учат понимать себя и других и налаживать взаимодействие. Как это сработало? Никак, потому что ее сослуживец/конкурент не был заинтересован в установлении добрых отношений или устранении межличностных трений. Вместо этого он продолжал осуществлять свой карьеристский план и добиваться того, чтобы Кристина была ему подотчетна. Она хочет знать, что ей делать.

Пора приступать к разработке стратегии, но прежде я считаю необходимым отметить следующее: в нашей краткой беседе Кристина несколько раз обмолвилась, что она единственная женщина в коллективе (все ее трое коллег и начальник — мужчины), что она самая молодая и что у нее самая низкая должность в компании. Не сомневаюсь, так оно и есть, ведь мы обсуждаем наблюдаемые демографические данные. Я называю другие ее отличительные характеристики. Она единственная в этой группе, кто имеет диплом MBA престижной бизнес-школы, кто лучше всех подкован в плане аналитических навыков и кто разработал проект с наибольшим экономическим эффектом. Кристина распрямляет спину и согласно кивает. Я говорю, что у нас есть шесть определений, три из которых умаляют ее статус, а три — повышают. И ей решать, какие из них держать в своей голове. То, что люди о себе думают, неизменно отражается на их моделях поведения и впечатлении, которое они производят на окружающих. Отсюда урок: описывайте себя определениями, передающими силу, авторитет, власть, и избегайте установок, которые, даже если они и верны, умаляют ваш статус.

# ПРИНЦИП

## 2

### Нарушайте правила

Иногда, когда вы захотите посетить званый ужин, на котором можно встретить интересных людей и расширить свою сеть знакомств, или создать положительную репутацию благодаря своим организаторским способностям и предприимчивости, вам придется нарушить некоторые правила.

Рассмотрим это на примере Кристины Троитино, сотрудницы YouTube и моей бывшей студентки. Она рассказала мне, как ей удалось «произвести фурор» на эксклюзивном ужине в рамках кинофестиваля Sundance в Юте, куда учащиеся Бизнес-школы Стэнфорда едут главным образом потусоваться. Я каждый год бросаю своим студентам вызов сделать на фестивале Sundance что-нибудь, чего они не могут сделать в Пало-Альто\* (например, познакомиться с какими-нибудь влиятельными фигурами, посещающими это важное мероприятие). Троитино приняла вызов.

---

\* Город, в котором расположен Стэнфордский университет. — *Прим. пер.*