
ТАКТИКА МАКИАВЕЛЛИ

ВЫЖИТЬ И ПРЕУСПЕТЬ В СОВРЕМЕННОЙ КОРПОРАЦИИ



МАРК ПАУЭЛЛ

ДЖОНАТАН ГИФФОРД

Марк Пауэлл

**Тактика Макиавелли.
Выжить и преуспеть в
современной корпорации**

«Олимп-Бизнес»

2018

УДК 159.9
ББК 88.4

Пауэлл М.

Тактика Макиавелли. Выжить и преуспеть в современной
корпорации / М. Пауэлл — «Олимп-Бизнес», 2018

Авторы утверждают, что уроки государственного управления и политической мудрости известного мыслителя эпохи Возрождения Никколо Макиавелли применимы для борьбы за власть в большинстве современных корпораций. Макиавеллиевский склад ума: сообразительность, хитрость, проницательность в сочетании с тяжелым трудом, умением завязывать и поддерживать полезные знакомства – станет гарантом вашего профессионального роста. В книге подробно описаны шесть широко распространенных среди руководителей «добродетельных» привычек, которые препятствуют или напрямую угрожают карьере. Эта парадоксальная и ироничная книга построена на реальных примерах карьерных взлетов и падений и содержит свод стратегических шагов и тактических приемов, способствующих восхождению на вершину служебной пирамиды.

УДК 159.9

ББК 88.4

© Пауэлл М., 2018
© Олимп-Бизнес, 2018

Содержание

Безжалостный хозяин	6
У корпораций – своя собственная жизнь	8
Служение безжалостному хозяину	9
Незыблемые основы корпоративного поведения	11
Введение	11
I. Корпорации – не социальные структуры	12
II. Корпорации – пережиток феодализма	14
III. соблюдайте этикет и остерегайтесь интриг корпоративного двора	17
IV. Успешные придворные умело напрашиваются на повышение	18
V. Могущественные господа нуждаются в преданных сторонниках	20
VI. Никому нельзя доверять	22
VII. Незаменимых нет	24
VIII. Будьте готовы к непрерывной войне	26
Шесть привычек безуспешных руководителей	28
Человек-невидимка	28
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Марк Пауэлл, Джонатан Гиффорд Тактика Макиавелли. Выжить и преуспеть в современной корпорации

Machiavellian Intelligence:

How to Survive and Rise in the Modern Corporation originally published in English by LID Publishing

© Jonathan Gifford, Mark Powell & LID Publishing Limited 2018

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2018

* * *

Безжалостный хозяин

Современная корпорация – организация в высшей степени своеобразная: она в корне отличается от социальных структур иного рода, созданных человечеством за последние тысячелетия. В этой уникальной системе залогом удачи служат модели поведения, разительно отличающиеся от тех, на которых зиждется успех в человеческих сообществах другого типа.

Для кого-то вполне естественна манера поведения, помогающая продвинуться в современной корпоративной среде. Другие же, даже будучи весьма успешными в иных сферах жизни, интуитивно не принимают стратегию, нацеленную на карьерный рост. Множество талантливых и умных людей так и не поднимаются до, казалось бы, заслуженных высот, соответствующих их способностям и навыкам.

Современным руководителям всё больше угрожает опасность **никогда** не добраться до статусных вершин в избранном поле деятельности, покорить которые они, в принципе, способны.

Изменился характер национальных экономик – фундаментально и бесповоротно. Прошли те дни, когда люди большую часть карьеры – а то и всю жизнь – трудились на одного-единственного хозяина. Поменялась и динамика наших взаимоотношений с работодателями. То есть «лояльность» превратилась в обязательство одностороннее, когда работодатель, требуя от вас преданности себе, в ответ преданности не обещает. Если вдруг – в любой момент вашей карьеры – в финансовых интересах корпорации-работодателя окажется ваше увольнение «по собственному желанию», вам его даже не предложат, а навяжут. Мы уже были свидетелями упразднения целых категорий рабочих специальностей в промышленности из-за автоматизации производства и глобализации. И ведь именно те виды работ, которые требовали от человека высокой квалификации или ума, теперь выполняются либо роботами, либо достаточно умелыми и умными работниками за меньшую плату в других частях света.

Подобные изменения затрагивают и новые профессии. Повышение производительности компьютеров и внедрение искусственного интеллекта влекут за собой неизбежную автоматизацию целого ряда специальностей, а рост числа высококвалифицированных сотрудников в странах третьего мира ведет к переносу всё большего количества профессиональных задач в государства с развивающимися экономиками.

И это плохая новость для тех, кто по роду работы попадает в группу риска увольнения в результате автоматизации или передачи функций зарубежным исполнителям. Кем бы вы лично ни были – инженером или конструктором, бухгалтером или исследователем, маркетологом, менеджером или иным специалистом, – вероятность остаться без работы для вас сегодня выше, чем вначале, когда ваша профессия только появилась на рынке труда.

Настоящая книга аргументированно утверждает, что новые времена в сфере занятости требуют от наемных работников особого, нового рода жестокосердия. Важно делать всё возможное для будущего своей карьеры. Просто «хорошо выполнять свою работу» сегодня недостаточно для того, чтобы гарантировать ее сохранение. И лучший способ застраховать себя от участи жертвы в этой новой жестокой реальности – подняться в корпоративной иерархии до такого уровня, где вы сами будете отвечать за принятие стратегических решений, а не бросаться на ликвидацию их последствий.

Откровенно говоря, на верху пирамиды находиться нелегко. Однако оставаться в ее середине в наши дни просто опасно.

Есть и еще один фактор, о котором нельзя забывать: топ-менеджеры современных корпораций получают несопоставимо более высокое вознаграждение за свои труды (миллионы долларов или эквивалентные суммы в национальных валютах). И по завершении карьеры они, вероятно, будут финансово обеспечены до конца дней. Руководитель же среднего звена может

рассчитывать лишь на малую часть от этих внушительных сумм. Если он будет уволен «по собственному желанию» задолго до выхода на пенсию, то его ожидают нелегкие времена.

Исключительно от *вас самих* зависит, сумеете ли вы сделать такой профессиональный выбор, который наилучшим образом будет соответствовать вашим жизненным ожиданиям. Тем, кто лично заинтересован в том, чтобы взойти на самую вершину в избранной области деятельности (или хотя бы максимально приблизиться к ней), настоящая книга даст неоценимые советы и послужит незаменимым путеводителем по минному полю современного корпоративного мира.

У корпораций – своя собственная жизнь

В этой книге мы договоримся использовать термин «корпорация», а не «организация», поскольку существует очень много категорий организаций – и было бы ошибкой излишне обобщать, заявляя, что «так происходит в любой организации». Другое дело корпорации – их природа весьма необычна и даже уникальна.

Корпорации учреждались как полноправные юридические лица – в силу чего живут своей собственной жизнью, не зависящей от служащих там людей. Именно это придает им особую динамику и позволяет формировать своеобразные отношения власти и подчинения между начальством и наемными работниками, которые оказываются в положении прислуги.

Большинство советов в этой книге прямо нацелены на помощь в карьерном продвижении внутри корпорации; однако настоящее руководство вполне применимо и к другим крупным госучреждениям, общественным, образовательным и некоммерческим структурам. Если внутри вашей организации существует конкуренция на ведущие роли и вы сами являетесь одним из претендентов на одну из них, то все мудрые советы относительно правил поведения в корпоративной среде будут полезны и для вас.

Как уже отмечалось, корпорации существуют на правах независимых юридических лиц, и такой статус способствует развитию специфических отношений между работодателем и его сотрудниками. За этим стоит убедительная логика. Ключевые аргументы таковы:

- Корпорации как юридические лица обладают «индивидуальностью» в глазах закона. Однако, в отличие от физических лиц, они потенциально бессмертны.
- Смысл существования корпорации в том, чтобы выживать, процветать и приносить прибыль, позволяющую акционерам-инвесторам получать вознаграждение. Люди, работающие здесь, – это лишь обслуживающий персонал, и корпорация платит им исключительно ради продвижения собственных интересов. Сотрудники существуют для нее подобно тому, как рабочая пчела существует только в интересах всего роя.
- Корпорация существует не для того, чтобы давать людям работу и социальные гарантии; в целом, чем меньше штат работников, тем лучше для нее. Будучи лицом юридическим, никаких человеческих эмоций наподобие сочувствия корпорация в отношении своих сотрудников не испытывает. Напротив, вся ее «заинтересованность» сводится к стремлению выжать из персонала максимум, затратив при этом минимум денег на оплату труда.
- Руководители и менеджеры вполне могут испытывать человеческие эмоции в отношении других сотрудников, но чувство долга велит, когда нужно, подавлять любые личные чувства, поскольку интересы корпорации – превыше всего.

Руководство может решить, что в интересах корпорации следует относиться к сотрудникам «по-доброму». Например, оно сочтет нужным предоставить работникам побольше самостоятельности, поощрять их высокими премиями и даже баловать. Важно при этом, что все бонусы и привилегии предлагаются лишь на том основании, что ведут к улучшению результатов деятельности корпорации. Доброе отношение к сотрудникам – где оно имеет место быть – продиктовано не альтруизмом и состраданием, а прагматизмом.

Важно, что люди, нацеленные на карьерный рост в корпорации, ведут себя совсем иначе, чем если бы они хотели завоевать авторитет и стать лидером в «нормальном» обществе. Во многих учреждениях сотрудники могут добиться успеха благодаря продвижению, пусть даже кажущемуся, интересов всей компании в целом и отдельных лиц внутри нее. В корпорации же сотрудник должен отстаивать именно *ее* интересы, как *отдельного субъекта*. В результате мечтающим о карьерном росте в корпорации руководителям часто свойственно замкнутое поведение.

Служение безжалостному хозяину

Работая на корпорацию, мы служим безжалостному и эгоистичному хозяину, отношения с которым всецело определяются и регулируются трудовым соглашением. И это не оставляет места для какой-либо «социальной» связи между нами и работодателем. В свою очередь, подразумевается, что и наши коллеги не имеют перед нами никаких привычных социальных обязательств. А потому нам не следует рассчитывать на проявление с их стороны каких-либо дружеских, приятельских, добрососедских чувств, ибо *их долг – служить корпорации, а не соответствовать общепринятым нормам.*

В настоящей книге будут детально рассмотрены последствия таких отношений и даны рекомендации, как ускорить собственный карьерный рост, изменив свое поведение.

Едва ли не все советы из этого разряда могут показаться излишне «циничными». Корпоративный мир мы рисуем себе как довольно мрачное место, охваченное всякого рода политическими междоусобицами, переворотами, зыбкими союзами, заговорами, изменами и предательствами. Здесь ни во что не ставится человеческое достоинство сотрудников, удел которых – быть использованными и нередко затем выкинутыми на улицу.

Однако эта мрачная картина отражает истинное положение дел, и основана она на анализе не только многолетнего личного карьерного опыта авторов, но и записей наших многочасовых бесед с ведущими бизнесменами, высокопоставленными корпоративными руководителями и специалистами по подбору топ-менеджеров. Работа в этом мире приносит удовлетворение и вознаграждается. Но безжалостность, присущая битве корпораций за выживание в условиях глобализации, требует от тех, кто им служит, слепой жестокости.

Как уже отмечалось, корпорация не похожа на другие, «нормальные» сообщества людей, но по своей социальной структуре она не является чем-то абсолютно новым в истории человечества. Современная корпорация очень напоминает феодальное общество, все члены которого, в конечном счете, связаны клятвой верности монарху, князю или герцогу (аналогу главы правления компании). А общество самоорганизуется вокруг строгой иерархичной системы взаимоотношений, основанной на повинностях и вознаграждениях. Великий политический мыслитель XVI столетия Никколо Макиавелли¹ зрелые годы жизни посвятил изучению феодальной политики Италии эпохи Возрождения. В своем самом известном трактате «Государь»² Макиавелли описывает жестокую действительность, в которой постоянно сражаются итальянские города-государства, завоевывая и затем удерживая власть; он пишет о демонстрации силы, альянсах, восстаниях, войнах, стычках и политических убийствах.

Публикация «Государя» в первой половине XVI века сразу же привела к непрекращающимся спорам о нравственной позиции самого Макиавелли. В книге недвусмысленно сообщается, что путь феодальных князей к успеху часто пролегает через предательство, нечистоплотность, беспощадность и даже откровенное насилие. Одобрял ли Макиавелли столь порочные нравы? Или же сам он был тайным сторонником республики, сардонически разоблачавшим неблагоприятные поступки, на которые вынужденно шли в борьбе за власть – из страха или амбиций – правители той эпохи? Независимо от ответа на данный вопрос Макиавелли, безусловно, являлся политическим реалистом. Он был близко знаком с правителями Италии эпохи Возрождения – а ближе всего ему довелось познакомиться с особенностями характера бесславного

¹ Никколо Макиавелли (*устар.* Николай Макьявелли, *итал.* Niccolò di Bernardo dei Machiavelli, 1469–1527) – итальянский мыслитель, писатель и политический деятель, в 1498–1512 годах занимавший пост секретаря второй канцелярии и отвечавший за дипломатические связи Флорентийской республики. – *Примеч. пер.*

² Трактат «Государь» (*лат.* De Principatibus, *итал.* Il Principe) написан автором около 1513 года, однако опубликован лишь посмертно, в 1532 году. – *Примеч. пер.*

Чезаре Борджиа³. Многие из поступков Борджиа, по мысли Макиавелли, действительно свидетельствуют о высшей степени жестокости, хитрости и склонности к насилию.

В этой книге предполагается, что трактат Макиавелли о безжалостном поведении правителей эпохи Возрождения дает современным руководителям компании почти идеальный пример для подражания.

Макиавелли утверждает, что государи должны внушать подданным страх, не возбуждая ненависти; выступать в роли искренних друзей или же откровенных врагов (занимать нейтральную позицию было более рискованно); считать вооруженное насилие неизбежным аспектом политической жизни, а коварство и обман рассматривать в качестве действенных и необходимых средств для победы над врагами. Наконец, он считает приемлемым, чтобы монархи по необходимости прибегали к смертной казни, однако «они должны решаться на это только в случае доказанности преступления». При этом «еще важнее для них не посягать на имущественные права подданных, потому что люди скорее прощают и забывают смерть своих родителей, нежели потерю состояния»⁴.

Стержнем политической философии Макиавелли является постулат, согласно которому «злодеяния» государей могут вполне оправдываться необходимостью выживания и процветания страны в период смуты. *Поскольку действуют правители в интересах государства*, им простительны жестокие и безнравственные методы. Однако в то время как за государством закрепляется право карать своих врагов с особой жестокостью, во внутригосударственных делах важно обеспечивать строгое соблюдение закона. Итальянские правители эпохи Возрождения обретали черты величия в глазах Макиавелли лишь при условии, что их сила, хитрость, прозорливость и даже жестокость использовались в интересах безопасного и процветающего государства.

Это точная параллель тому, как должны себя вести современные руководители. В этой книге будет обосновано утверждение, что в наше время корпорацию можно рассматривать как феодальную систему, имеющую по своим характеристикам много общего с Италией эпохи Возрождения с ее вечно воюющими княжествами. Также будет продемонстрировано, что все уроки государственного управления и политической мудрости Макиавелли применимы в борьбе за власть в большинстве современных корпораций.

³ Чезаре Борджиа (*итал.* Cesare Borgia, 1475[?]-1507), урожденный Сэзар де Боржа-и-Катанеи (*кат.* Cèsar de Borja i Catanei) – политический деятель эпохи Возрождения из испано-итальянского рода Бордж[и]а, внебрачный сын кардинала Родриго Борджиа (*кат.* Roderic de Borja i Borja, *исп.* Rodrigo de Borja y Borja, *итал.* Rodrigo Borgia), в 1492–1503 годах занимавшего папский престол под именем Александра VI. – *Примеч. пер.*

⁴ Здесь и далее цитаты по изданию: «Государь». Сочинение Николая Макиавелли. Перевод под редакцией Н. Курочкина. – СПб.: Типография Тиблина и К°, 1869. – С. 71. – *Примеч. пер.*

Незыблемые основы корпоративного поведения

Введение

Существуют определенные ценности и принципы, на которых зиждется как корпоративное поведение, так и индивидуальные поступки работников. Однако эти основы редко обсуждаются. Достаточно понять некие ключевые реалии подобного поведения, и вы научитесь легко и уверенно ориентироваться в опасных водах карьерных перипетий.

Ниже изложены восемь базовых принципов для понимания корпоративного поведения. Они являются основой тех действий, которые с наибольшей вероятностью приведут вас к успеху в карьере.

I. Корпорации – не социальные структуры

Многие из нас зачастую описывают корпорации, на которые работают, как нечто естественное и органичное, как «сообщества единомышленников» либо «добровольные объединения граждан» по интересам (или во имя достижения общей цели).

Если бы это соответствовало действительности, мир, бесспорно, сделался бы много лучше; однако такое представление откровенно ошибочно.

Корпорации – с правовой, практической и философской точки зрения – самостоятельные лица, пусть и юридические, – и живут собственной жизнью. Они могут существовать веками, многократно переживая смену руководителей. А при необходимости вполне готовы и измениться, причем иногда радикальным образом, с тем чтобы приспособиться к среде обитания. Производитель автоматизированных ткацких станков может вдруг перепрофилироваться в автомобилестроительную компанию, как это сделала Toyota в 1930-х годах. А корпорация, начинавшая со строительства электростанций и производства электротехнического оборудования, может заняться производством теле- и радиоаппаратуры, компьютерной и медицинской техники и даже предоставлением финансовых услуг – как, например, General Electric.

По мере взросления и эволюции корпораций изменяется и сама их природа. Многие стартапы с характерной для них инновационной культурой и широкими возможностями для сотрудников, разрастаясь, мутируют в бюрократических монстров, особенно после размещения акций на фондовом рынке и появления новых акционеров, перед которыми полагается отчитываться. И случается это не потому, что так захотелось исходному, пропитанному духом предприимчивости «сообществу» сотрудников, а исключительно потому, что ведущие «слуги» корпорации в какой-то момент решили, будто данная трансформация наилучшим образом послужит интересам хозяина и его новых акционеров.

Корпорации подобны национальным государствам в том смысле, что существуют и выживают независимо от людей, которые входят в их состав в тот или иной момент времени. Но есть и принципиальное различие: национальное государство существует ради обеспечения своему народу такой жизни – по ее устройству, уровню и качеству, – которой большинство населения желает для себя и своих детей. Соответственно, государства образуются, формируются и со временем реформируются людьми по мере надобности. В период войн или величайших трудностей национального масштаба народ готов терпеть тяготы и даже жертвовать жизнью «за отечество». Но не ради сохранения некоего абстрактного единства страны, а лишь при условии, что новые поколения будут иметь лучшую жизнь. Национальные государства, по сути, сложнейшие из общественно-политических образований, и их выживание зависит, в конечном итоге, от нашей способности к преодолению социальной разобщенности. Возникают они в силу тяги человека к общинности, а существуют за счет использования инстинктивного стремления объединяться в группы с себе подобными. То есть следуют общепринятым правилам социализации.

Другое дело корпорации.

Они могут приносить своим работникам пользу: в частности, способствовать повышению уровня благосостояния. Могут даже заботиться о сотрудниках и относиться к ним уважительно. Но *корпорации по определению не являются социальными структурами в обычном понимании*, поскольку их – в самой основе – не волнуют ни благосостояние человеческого сообщества, ни перспективы улучшения жизни грядущих поколений. К ним применимы совершенно иные правила.

Допустим, вы объединились в группу с единомышленниками для общей цели: например, вырыть колодец и обеспечить водой всю округу, – тут общепринятые нормы и правила социального поведения действуют в полной мере. Среди вас появляются лидеры, распределяются

роли – с учетом положения в местной социальной иерархии, – но всем своим сподвижникам вы сможете доверять, так как уверены, что заданных общечеловеческими понятиями рамок никто не преступит. Большинство местных жителей отнесутся к вашей затее сочувственно и станут оказывать посильную поддержку. Найдутся, естественно, и недоброжелатели и завистники, строящие мелкие козни, но в целом будет чувствоваться всеобщее единение и сплочение ради достижения общей цели – вырыть колодезь. Потрудитесь от души – дождетесь народной благодарности: местные надолго сохраняют добрую память о тех, кто вырыл колодезь. Тут налицо прямая связь между вами, вашей работой и сообществом, к которому вы принадлежите. От вырытого колодезя всем польза, а решенная благодаря его строительству проблема оправдывает трудозатраты. Поставленная задача изначально служит чему-то большему, нежели извлечение банальной выгоды: она создает чувство сплочения вокруг единой цели, и люди испытывают всеобщее удовлетворение от ее достижения.

Вот таких-то, исполненных смысла, взаимоотношений с корпорацией вам и не хватает. Всё, что ни делается в корпорации, делается ради ее блага, а не ради «сообщества людей». Внутри компании при малейшем послаблении давления команды людей склонны создавать подобие социальных групп, но они не являются реальным сообществом. Ведь рабочая группа обязана самим фактом своего существования корпорации. Стоящие перед ней задачи определяет именно корпорация, и потому вся ее деятельность направлена на удовлетворение интересов корпорации, а не на пользу рабочей группы или ее членов. Таким образом, внутри может существовать лишь *ощущение объединения*, что отнюдь не указывает на формирование реальной общности людей. Реальное сообщество зарождается само по себе и действует на собственный страх и риск, исключительно от собственного лица, лишь ради собственного блага. Но оно никогда не ведет дел от имени, по поручению и во благо корпорации. Да, люди готовы идти на уступки, а иногда и на искренние жертвы, но лишь во имя и ради интересов сообщества, которому принадлежат и где царит дух альтруизма и взаимного доверия. В корпорациях же всё делается в интересах только ее самой, а не ее членов. И получается, что взаимоотношения между самой корпорацией и ее работниками основываются практически полностью на корысти.

II. Корпорации – пережиток феодализма

Для успешного продвижения по карьерной лестнице полезнее всего для вас рассматривать корпорацию как подобие феодально-монархического государства.

Во главе феодального государства посажен монарх, окруженный знатью, присягнувшей ему на верность. И – в обмен на определенные обязательства и повинности – этой знати пожаловали земельные угодья. Она, в свою очередь, за всяческие сборы, подати и услужения выделяет землю подданным-простолюдинам. В нашем случае можно смело игнорировать разные нюансы титульных и родовых различий между князьями, герцогами, графами, маркизами и т. п., – и будем называть знать и всех ее представителей просто «дворянством». Дворяне удостоиваются чести заседать в парламенте и, что куда важнее, обязуются по зову монарха выступать со своим войском на его стороне во время любой войны. Следующая после дворян ступень феодальной иерархии – сословие рыцарей, которые также несут воинскую повинность и обязаны защищать своего монарха. Далее следуют представители сословий, которым земля пожалована за гражданскую службу; и, наконец, на самом дне социальной лестницы находятся безземельные крестьяне, вынужденные арендовать наделы у знатного помещика – иногда за деньги, но чаще за оброк, то есть выполнение разнообразных работ помимо своего основного труда. В обмен на исправное исполнение обязанностей крестьянам жалуют определенные права, складывающиеся в весьма сложную систему.

Макиавелли противопоставил феодальные властные структуры государственному устройству Османской империи, которая при его жизни – на рубеже XV–XVI веков – как раз находилась на пике могущества. Он был заинтересован построением властной вертикали султана. Империя, писал Макиавелли, «управляется одним султаном»; «он разделяет свою территорию на пашалыки, как ему заблагорассудится, и, назначая различных сатрапов, дает им полномочия какие вздумает». При этом все назначенцы султана, по сути, «его рабы и слуги», и он сохраняет «за собою право по произволу сменять их, усиливать или ограничивать их власть»⁵. Своим положением и благами приближенные всецело обязаны лично султану. А он к тому же волен по собственной прихоти казнить любого, впавшего у него в немилость. В результате, отмечал Макиавелли, потенциальному завоевателю трудно было рассчитывать на то, что ему удастся переманить кого-то из влиятельных приближенных султана на свою сторону или же подкупить его, поскольку «все подданные видят в султанине не временного правителя, а единственного настоящего властелина и хозяина».

Макиавелли пришел к заключению, что единую и мощную Османскую империю одолеть крайне трудно. Но если хотя бы раз нанести турецким войскам сокрушительное поражение в открытом бою, то завоевателю не составило бы особого труда поставить империю под свой контроль, поскольку ее народ привык к тому, что им правят из центра, и никаких иных значимых опор у власти нет. Таким образом, победителю «оставалась бы только единственная забота: искоренить династию султана» и взять бразды правления в свои руки, даже не меняя ничего в сложившейся административной структуре.

В качестве противоположного примера Макиавелли рассмотрел пример Франции XVI века с ее феодальным строем. Король Франции (Людовик XII, на протяжении большей части жизни Макиавелли), несомненно, являлся самодержцем, а присягнувшие ему дворяне вроде бы ничем не отличались от «рабов и слуг» турецкого султана. На самом деле это было не так. Представителей могущественной знати поддерживало находящееся в их полномочной собственности и под их юрисдикцией, а также присягнувшее им на верность население земель. Люди, возделывая ради пропитания землю своего помещика, всецело зависели от него. Мно-

⁵ «Государь». С. 18. – *Примеч. пер.*

гие французские дворяне вполне могли разочароваться в своем короле – и даже, подавшись на уговоры, из личной корысти выступить со своим войском в поддержку иностранных завоевателей. Могущественное дворянство в феодальной монархии на самом-то деле постоянно играло роль дестабилизирующей силы. Такое дробление властных полномочий упрощало врагам задачу завоевания страны. Однако удержать власть оказывалось намного сложнее, поскольку новый правитель не имел физической возможности истребить всё поместное дворянство. Да и любой из феодальных помещиков мог в будущем восстать против новоявленного монарха.

Если бы нам удалось охватить единым взглядом всю теорию организации и управления в том виде, как она излагается в стандартных учебниках, мы вполне могли бы представить себе, что современная корпорация лучше всего описывается как султанат, некое подобие Османской империи. Во главе ее стоит всемогущий правитель (гендиректор), назначающий своих слуг (старших руководителей) на различные важные должности в организационной структуре корпорации. Или же, дав волю фантазии, можно вообразить систему корпоративного управления как своеобразную технократию. Здесь подотчетные руководителю команды менеджеров-экспертов, абстрагировавшись от каких бы то ни было политических соображений, решают, что именно наилучшим образом послужит интересам корпорации в данный момент.

Но в реальной жизни современная корпорация – это чистой воды феодальная структура с могущественным «монархом» во главе, а также со множеством вассальных «князьков», обладающих значительной властью в своих личных вотчинах. Относительная власть и влияние этих феодальных помещиков постоянно перераспределяются. В зависимости от степени их полезности для монарха, а также от усердия, прилагаемого для завоевания благорасположения государя, они попадают то в милость, то в опалу. Придворный феодал с перспективой на наследование трона, как правило, пользуется благосклонностью правящего монарха. Но это не исключает вероятности, что государь одновременно плетет заговор с целью устранения претендента. Степень благосклонности монарха к вассалу напрямую влияет на его возможности по продвижению своих сторонников при дворе.

Тут важно помнить, что монархи, как и все люди, приходят и уходят. Во-первых, они смертны, а во-вторых, могут быть свергнуты в результате как вторжения извне, так и внутреннего заговора или бунта. Исторические пьесы Шекспира в полной мере отражают подробную хронику жизни королевского двора Англии XII–XVI веков, а также рисуют портреты его сторонников и недругов из среды английской аристократии: герцогов, графов и баронов. Из шекспировских пьес видно, что иногда английская корона мирно переходит от почившего монарха прямому наследнику или наследнице. Но бывает и так, что властвующего короля убивают, а трон захватывается. И монархи, и узурпаторы в равной мере опираются на силовую поддержку союзников и сторонников, привлеченных на свою сторону. Битвы часто проигрываются из-за предательства в решающий момент или же выигрываются благодаря подоспевшей в последнюю минуту подмоге.

Между главами корпораций и феодальными монархами можно найти немало сходств, однако если говорить о различиях, то срок пребывания у власти главы компании заметно короче, чем у среднестатистического феодального монарха. В 2015 году журнал *Fortune* сообщил, что, по имеющимся в его распоряжении данным, половина генеральных директоров 500 крупнейших компаний США не задерживались на своей должности дольше 4,9 года⁶. В корпоративном мире «монархи» сменяются очень часто. И когда приходит новая власть, буквально всё внутри корпорации резко меняется: старые альянсы распадаются, многообещающие карьеры рушатся. С точки зрения перспектив карьерного роста вам будет очень полезно

⁶ Jeffrey Sonenfeld, «CEO exit schedules: A season to stay, a season to go», *Fortune* magazine, May 6, 2015; <http://fortune.com/2015/05/06/ceo-tenure-cisco/> – Примеч. авт.

постоянно вспоминать о феодальном характере современной корпорации. Вычисляйте влиятельные властные структуры, ищите их сильные и слабые стороны, выявляйте недовольных или амбициозных лидеров и тщательнейшим образом взвешивайте их шансы на успех, прежде чем присягнуть кому-либо из них на верность. А параллельно подбирайте себе верных союзников и сторонников. Без достаточной поддержки в верхах вам едва ли удастся сделать блестящую карьеру. В корпорациях не принято «искать кандидатов на повышение в должности», что бы ни заявлялось на этот счет в «генеральной линии партии», публикуемой в корпоративных изданиях. Люди выдвигаются на те или иные роли в основном своими патронами и сторонниками, а вовсе не благодаря блестящей работе или яркому таланту.

И, наконец, последнее и крайне жесткое следствие феодально-иерархической структуры корпораций: чем ближе к вершине системной пирамиды вы подбираетесь, тем меньше и меньше, по определению, остается доступных позиций. А значит, чтобы у вас появилась возможность продвинуться дальше, нужно, чтобы кто-то другой оступился и упал.

III. соблюдайте этикет и остерегайтесь интриг корпоративного двора

Если уподобить корпорацию феодальному монархическому государству, то головной офис и заседавшая там свита руководителей являют собой аналог двора феодала. Здесь принимаются все значимые решения, строятся планы, готовятся заговоры и плетутся интриги. Там же, при дворе, делаются и рушатся карьеры.

Первое, что следует подчеркнуть, – это самоочевидный факт: если вы стремитесь к карьерному росту, вам нужно пробиться в число придворных. Одно дело быть бароном где-то на задворках империи, и совсем другое – постоянно находиться при дворе, в самой гуще событий и интриг. Для продвижения важно сделать так, чтобы вас заметили. Ведь это резко повышает вероятность быстрого взлета от самых низов до головокружительных вершин.

Если же вы уже обладаете значительной властью, но находитесь на периферии империи, вам всё равно чрезвычайно важно почаще являться ко двору (в головной офис). Случается, что непричастность к интригам может принести потенциальную пользу и стать вашим козырем, а вот плохая осведомленность и отсутствие влиятельных друзей и союзников среди придворных могут обернуться настоящей катастрофой.

Помните, что в придворной среде принято тратить колоссальную энергию на выработку маленьких ритуалов, призванных подчеркнуть *избранность* приближенных ко двору. Важно показать, что вы знаете, как принято вести себя при дворе, – в отличие от «деревенщины с периферии», ничего не понимающей в придворном этикете. Всё это регулируется неписаными правилами поведения и «дресс-кодом». Будучи отважным индивидуалистом, можно, конечно, раз за разом выставлять себя белой вороной и упорно игнорировать подобную ерунду, но жизни вам это точно не упростит. Карьеру легче делать, выучившись этикету и переняв манеры поведения кого-нибудь из местных властителей: так вы скорее сойдете за «своего». Проявляя себя в одежде и поведении как чужак-нонконформист, вы, конечно, вполне можете привлечь внимание высокопоставленных особ и даже заинтересовать их, вот только очень уж это опасно. Быть и вести себя «не как все» – путь, крайне редко ведущий к успеху. Как иммунная система вырабатывает антитела для защиты человеческого организма от чужеродных болезнетворных бактерий и вирусов, так и корпорации имеют системный механизм интуитивного вычленения, неприятия и отторжения «чужаков».

Следуя правилам внешнего этикета, вы тем самым информируете: «я из наших». Неумение или нежелание подстраиваться под этикет, напротив, служит для корпоративных антител маркером вашей чужеродности и потенциальной вредоносности или, как минимум, никчемности. Соответственно, вероятность иммунного отторжения резко возрастает. Корпоративные антитела крайне придирчивы и беспощадны: малейшее подозрение в недостаточной преданности общему делу становится черной меткой, сигнализирующей об исходящей от подозреваемого потенциальной угрозе и необходимости его уничтожить или отторгнуть. Продавать корпорации душу на самом деле не обязательно. Необходимо и достаточно убедить ее в том, что вы это сделали. А вот дав хотя бы мимолетный повод в этом усомниться, вы рискуете поставить крест на своей карьере. Умение правильно встроиться в корпоративный этикет – серьезный шаг в верном направлении.

Освоившись с придворным этикетом, следите за интригами. Если вас уже подпустили к правящим кругам – значит, вы и так в курсе, поскольку сами в эти интриги неотъемлемо вплетены. А вот на ранних стадиях карьерного становления можно запросто оказаться пешкой в чужой игре, а то и сыграть роль пушечного мяса в какой-нибудь интриге, о самом существовании которой вы даже не подозреваете. Знание – сила, а слухи – бесценный источник знания, если научиться искусству их тщательного анализа.

IV. Успешные придворные умело напрашиваются на повышение

Устроившись на работу в корпорацию, все мы поначалу воображаем, будто наши таланты и трудолюбие скоро станут для всех очевидными, а значит – повышение не за горами.

Вот это как раз крайне маловероятно.

Сначала необходимо пробиться ко двору – ну, или хотя бы получить шанс быть замеченным влиятельными людьми, – без этого никаких значимых подвижек в карьере нечего и ждать. А при дворе талант и трудолюбие – отнюдь не самые важные и даже не всегда обязательные достоинства. Куда полезнее способность выковывать важнейшие связи и использовать их в качестве рычагов влияния – в сочетании с низким коварством.

По правде говоря, редко кому удастся, не имея ни грамма таланта, добиться по-настоящему руководящих должностей. А без тяжелого труда – еще меньшему числу соискателей. Однако талант и труд – лишь фундамент потенциального успеха, но никак не его гарантия и тем более не всегда обязательное условие. Вот что ответил в 1980-х годах известный фондовый менеджер Питер Линч⁷, когда у него спросили совета, акции каких компаний лучше покупать: «Выбирайте такой бизнес, управлять которым способен любой идиот, – поскольку есть все шансы, что рано или поздно какой-нибудь идиот его и возглавит».

Вы, конечно же, наделены талантом, энергией и трудолюбием. Но не надо думать, будто эти качества гарантируют вам успех. Талантливых, энергичных и трудолюбивых людей много, но лишь единицы из них возглавляют компании. Хороший план – мыслить о себе как об эксклюзивном товаре, например роскошных наручных часах. Вы, в конце-то концов, объективно стоите очень дорого: пусть же и корпорации ваши услуги будут обходиться в немалые деньги. Тут главное – убедить верхи, что конкретно вас они и хотят «купить» в первую очередь – именно как личность, ради вашего карьерного продвижения, а не просто нанять как исполнителя. Ну а затем полезно будет провести рекламную кампанию по раскрутке персонального бренда, дабы окончательно убедить руководство в том, что с покупкой они не просчитались. Сам факт вашей дороговизны тут даже не особо важен – все высококлассные игроки обходятся недешево, а некоторые и сверхдорого. Всё, что тут имеет значение, – это сделать так, чтобы они сами поверили, будто приняли мудрое решение, нацелившись на ваше неуклонное продвижение вверх по карьерной лестнице.

Есть у вашего персонального «брендинга» и еще один аспект: если вдруг руководители зададутся вопросом, с какой стати именно вас они выбрали на эту высокую позицию, вы должны ответить специальной «заготовкой». Например: «Клиенты обожают Мартина, и этим он приносит нам миллионы». Или: «Никто лучше Джейн не умеет минимизировать издержки». Или: «Генри – прирожденный мастер заключать сделки». Или: «Сунита как никто умеет в любом деле добиться результата». Выберите себе, как товару, броский рекламный слоган, подчеркивающий вашу уникальность, и ищите возможности, чтобы как-то выйти на нужных людей и донести до них, чем именно вы выделяетесь из общего ряда. Так они получают удобное, лаконичное и красивое объяснение, по какой причине именно ваша кандидатура выбрана на повышение. Или же, на худой конец, готовое оправдание вашего назначения, случись вам наломать дров после повышения: «Ну так ведь Генри слыл великим мастером заключения сделок, когда мы отвели ему эту роль, а тут вот не справился – видно, не его уровень». Или: «Все говорили, что Сунита в любом деле добивается успеха, а как вошла в совет директоров – так мы осо-

⁷ Питер Линч (*англ.* Peter Lynch, р. 1944) – американский финансист, в 1977–1990 годах – глава инвестиционного фонда Fidelity Magellan Fund, в 46 лет отошедший от дел и посвятивший себя благотворительной и писательской деятельности. – *Примеч. пер.*

бых результатов от ее работы не наблюдаем». Ведь с такой позиции им рассуждать гораздо удобнее, чем вынужденно признавать нечто в духе: «Если честно, Генри был для нас человеком-загадкой. С предыдущей работой справлялся хорошо, вот мы и решили дать ему шанс. Похоже, мы ошиблись». Впрочем, подобные плачевные финалы маловероятны, поскольку высшее руководство менее всего заинтересовано в прилюдном признании неоправданного риска или сомнительного назначения. Так что просто подготовьте и донесите до них свою краткую характеристику и свой образ, а затем работайте на поддержание собственного имиджа.

Создайте свой бренд – и раскручивайте его. Дайте людям разумное основание для вашего карьерного продвижения. Никто к вам присматриваться не будет: вы сами должны продемонстрировать свою силу, чтобы захватить власть.

V. Могущественные господа нуждаются в преданных сторонниках

Сколь ни полезно иметь «ценный бренд» (настоящий лидер, прирожденный продавец, дальновидный стратег, мастер своего дела и т. п.) и уметь убеждать окружающих, что вы ему соответствуете, никогда нельзя забывать о такой простой вещи, как «лояльность».

Любому человеку, который облечен определенной властью и стремится к ее упрочению и расширению, нужны сторонники из числа людей, на поддержку которых он может рассчитывать. Вообще, любому претенденту на лидерство нужны последователи. Если вы среди наделенных властью лиц наметите себе фаворита, за которым с готовностью пойдете в бой, то уже сделаете большое дело, которое вам непременно зачтется. Это будет означать как минимум, что вас можно использовать в качестве полезного рядового-пехотинца (если применять военную терминологию), который выступит в поддержку соответствующей высокопоставленной фигуры. Это критически важный момент. У корпорации очень острое чутье на степень поддержки менеджеров высшего звена, жаждущих расширения властных полномочий. Изредка случается, что этот аспект умышленно игнорируется и выбирается «непопулярный» кандидат – какой-нибудь чужак, обладающий навыками и способностями, нужными на особо опасном этапе. Но чаще всего корпорации требуется уверенность в том, что новые лидеры легко впишутся в новую ячейку благодаря уже имеющейся у них достаточно массовой поддержке снизу, а за ними потянутся последователи.

Конечно, наилучший вариант – когда есть основания надеяться не на звание рядового, а на генеральский чин в армии нового императора или на министерский портфель в его правительстве. Если вы доросли до определенного уровня доверительности в отношениях со своим покровителем, подобное обещание может в какой-то момент даже быть открыто озвучено: он или она даст знать, какую роль в своих замыслах отводит вам, в том числе и в плане назначения на конкретную должность, если и дальше будет получать от вас поддержку. Чтобы достигнуть этого, вам нужно и самому обладать и относительной влиятельностью, и доказанной ценностью. Самое же важное тут, чтобы вышестоящее и стремящееся к власти лицо всегда могло сказать: «Если я получу назначение, то мне хотелось бы выдвинуть на эту важную роль [ваша фамилия]. Мы почти по всем вопросам сходимся, да и дело окажется в очень надежных руках». К этому моменту нужно также, чтобы все в корпорации считали, что ваше назначение на ответственную должность будет по-настоящему позитивным шагом и что именно потенциальный кандидат на самый высокий пост своевременно вас разглядел и привлек в союзники.

Ну а пока вы далеки от столь удачного для вас положения дел, вам можно посоветовать подготавливать и понемногу продвигать собственную карьеру. Надо просто взять на заметку тех, кто, по вашему убеждению, далеко пойдет, и давать им понять, что вы в них верите и всегда их поддержите. Людям это очень лестно и к тому же располагает их к вам: ведь, согласитесь, трудно считать полным дураком человека, который лично вас называет гением.

Всегда помните и о том, что союзы – вещь временная. Если избранная вами звезда начала тускнеть, ее противники с удвоенной радостью будут готовы принять вас в ряды собственных сторонников. В любой карьере случаются критические моменты, когда способность заметить, что прежняя звезда начала блекнуть, – единственный и наиважнейший фактор, определяющий дальнейшее развитие вашей карьеры. Оказаться «не в том лагере» в момент перехода власти из рук в руки – серьезный провал.

С другой стороны, поскольку каждый волен заверять в своей лояльности кого угодно, настоящий макиавеллист вполне может рассмотреть и вариант, при котором убедит в верности и готовности оказать безоговорочную поддержку сразу нескольких соперничающих претендентов на ключевую должность. Ведь карты можно не раскрывать, пока не придет время

действовать. Также следует помнить и о том, что ставка не на ту лошадь чревата лишь приостановкой карьерного роста, а не крахом всей карьеры. К тому же все эти клятвы верности и предварительные союзы не афишируются и не на камне высекаются. Новые «власти предержащие», вполне вероятно, со временем также станут искать у вас поддержки. Хотя куда более серьезная угроза для вас будет исходить не от них, а от ваших прямых врагов, то бишь от тех, кто занял должности, на которые вы имели неосторожность рассчитывать.

В идеале же лучше всего заверять в лояльности того, кто окажется следующим победителем в борьбе за власть, и использовать всё имеющееся у вас влияние для обеспечения его реальной победы.

VI. Никому нельзя доверять

Всегда помните о первом принципе, ибо он – ключ ко всем остальным: корпорации не являются социальными институтами. Всякое их подобие человеческому сообществу иллюзорно; люди работают на них в своекорыстных интересах, преследуя личные цели. И у каждого на уме собственная программа действий. Вышесказанное не исключает возможности «дружбы» с сослуживцами. Просто нужно постоянно помнить, что это не настоящие друзья, а случайные коллеги по работе, просто они прижились вам по душе больше всех остальных.

Самое важное: когда кто-то (включая «друзей») что-либо говорит вам или спрашивает, всякий раз анализируйте, что у него на уме. Невинных вопросов не бывает. Всё сказанное вами может в любой момент быть использовано как вам на пользу (и способствовать карьерному росту), так и против вас, вплоть до обрушения всей вашей карьеры. Одно неосмотрительное замечание способно порой перечеркнуть годы трудов.

Великий французский дипломат Шарль Морис де Талейран-Перигор⁸ (более известный в истории просто как Талейран) ухитрился с равным успехом и блеском послужить двум монархам. Сначала – Наполеону Бонапарту, главе новой республики, созданной в результате Великой французской революции. А затем Людовику XVIII (брату короля, отправленного революционным Конвентом на гильотину) – когда тот вззошел на престол после поражения Наполеона и реставрации монархии. Впечатляющее мастерство – суметь поочередно побывать неоценимым слугой у двух хозяев, питавших друг к другу смертельную ненависть.

До прихода в политику Талейран был епископом, а из его полного имени нетрудно сделать вывод о его аристократическом происхождении, однако гильотины он сумел благополучно избежать, своевременно отбыв из Франции накануне критических событий. Сначала он переждал массовые казни, находясь в Англии, где вел переговоры о мире между новой Французской республикой и Великобританией. Потом, после того как британское правительство выслало всех французов из страны, а на родине революционный Конвент уже выпустил ордер на его арест, нашел убежище в США. Трудно даже представить, как Талейрану, этому обломку *ancien régime*⁹, удалось войти в полное доверие к Наполеону, являвшемуся до принятия им более традиционной императорской ипостаси пламенным сторонником революции, – и как после этого он сумел завоевать такое же полное доверие Людовика XVIII. Талейран активно интриговал против Наполеона, когда почувствовал, что тот заинтересован в расширении своей империи больше, чем в обеспечении безопасности Франции. Именно в тот период Наполеон дал Талейрану памятную характеристику: «вы – грязь в шелковых чулках!». И заявил, что мог бы «разбить его как склянку, но беспокойство того не стоит». Людовик XVIII, вернувшись на престол, также питал понятное недоверие к государственному мужу, столь много сделавшему в свое время в поддержку Наполеона, а до этого страстно приветствовавшему антимонархическую революцию. И хотя его хозяева вовсе не испытывали к Талейрану безоговорочного доверия, но не в их интересах было отказываться от неоценимых услуг этого блестящего дипломата, обаятельного и сказочно хитрого. Он, обладавший уникальным даром убеждения, позволявшим договариваться с монархами и императорами, способен был изменить ход истории точно сформулированной немногословной фразой, оброненной за карточным столом в великосветском салоне.

⁸ Шарль Морис де Талейран-Перигор (*фр.* Charles Maurice de Talleyrand-Périgord, 1754–1838) – французский политик и дипломат, занимавший пост министра иностранных дел при трех режимах, начиная с Директории и заканчивая периодом правления Луи-Филиппа, прославивший виртуозным мастером политических интриг. – *Примеч. пер.*

⁹ старого режима (*фр.*). – *Примеч. пер.*

Талейран достоин всяческого восхищения. Среди множества записанных за ним *bon mots*¹⁰ есть две превосходных мысли. Одна: «Бойтесь первого движения души: оно, как правило, самое благородное». И другая: «Речь дана человеку на то, чтобы скрывать свои мысли».

В корпоративном же мире не забывайте о следующих советах Талейрана: избегайте такой ошибки, как прямой и честный ответ на вопрос. Не лебезите и не роняйте собственного достоинства, но не используйте иронии, сарказма и острот – их чаще всего понимают превратно. Вместо этого тщательно проанализируйте заданный вам вопрос и обдумайте, какие личные интересы может преследовать тот, кто его задал. После этого предложите такой ответ, который наиболее действенно послужит вашим личным интересам. Ответ, что крайне важно, может и не быть правдивым (правда часто бывает опасна, хотя порой может произвести и мощный положительный эффект). Самое же главное – ваш ответ должен быть чем-то подкреплён и аргументирован: то есть важно, чтобы внешне он выглядел правдивым. Кстати, можно сказать и правду, если есть доказательства. Скорее всего, о вашем ответе скоро забудут – при условии, что он не содержит осуждения в чей-либо адрес.

Например, честный ответ: «Да, боюсь, что мы сорвали сроки решения поставленной задачи» – западет в память вашему собеседнику и при случае будет использован против вас. А вот уклончивый ответ в духе: «Мы тут столкнулись с реальными трудностями, которые никто предвидеть не мог, но попутно извлекли много полезного и немалого добились», – напротив, успокоит спрашивающего и уверит его в том, что вы опытный игрок. Или даже оставит у него впечатление о вас как о человеке ответственном и проявившем изрядную изобретательность при решении конкретной проблемы, а значит – внушающем доверие.

Одновременно вам представляется и удобный случай заронить семена сомнения в компетентности конкурентов: «Мы тут столкнулись с реальными трудностями, которых никто предвидеть не мог, но попутно извлекли много полезного и немалого добились. Однако, скажу я вам, но только между нами, крепко нас подвел отдел Роджера. Впрочем, возможно, это и не их вина...». Так, между делом, можно бросить весьма полезную для вас тень сомнения в дееспособности Роджера и его отдела, поставить неявный вопрос относительно того, чем они там вообще занимаются, и просто «перевести стрелки» на других.

Доверять нельзя никому. Услышав любой вопрос, формулируйте свой ответ так, чтобы он максимально удовлетворял вашим собственным интересам. Что есть истина? – ответ на этот вопрос практически по любому предмету настолько неоднозначен и трудно проверяем, что никто и разбираться не станет; так что нет никакого смысла выдвигать собственную версию истины – особенно в ущерб себе.

¹⁰ крылатых фраз (фр.). – Примеч. пер.

VII. Незаменимых нет

В детстве мы верим в собственное бессмертие, в начале карьеры – в собственную незаменимость.

Неустанно напоминайте себе, что *реальное* бессмертие доступно только корпорации, но никак не вам лично. Время будет идти своим чередом, а корпорация будет всё так же выдаивать, а затем за ненадобностью пускать в расход нескончаемую череду еще недавно «успешных» руководителей; причем часто это делается неоправданно и несправедливо, а бывает, что и с демонстративным капризным своеобразием и злонамеренностью.

С другой стороны, некоторых руководителей корпорации кропотливо взращивают, одачивают невероятными зарплатами и бонусами, так что они утрачивают всякую зависимость от работодателя и в любой момент могут преспокойно бросить корпорацию-кормилицу, предпочтя ей вольное плавание. И у вас есть шанс стать одним из таких руководителей, но лишь при условии, что вы избежите соблазна почувствовать себя незаменимым, ибо это – верный путь к провалу. Денно и ночью напоминайте себе, что вам нужно *убедить* корпорацию в своей незаменимости: ведь если корпорация хоть на секунду в ней усомнится – считайте, что вы проиграли.

Но помните о том, что по-настоящему незаменимых людей не бывает – и вы не исключение. Выражаясь точнее, большинство людей не вносят по-настоящему выдающегося вклада в достижение стоящих перед корпорацией целей. Люди вступают в должности и справляются мало-помалу с решением возложенных на них задач – но не в той мере, которая позволила бы предотвратить неотвратимый ход событий. А значит, не так уж важно, кто именно и какую роль исполняет в данный момент. Некоторые блестящие сотрудники могут похвастаться достижениями, которые были бы невозможны без их личного участия; и хорошо, если корпорация хотя бы признает это и достойно вознаградит. Если же завтра, не приведи господь, они попадут под автобус, то корпорация продолжит как ни в чем не бывало существовать и без них. Корпорации по самому своему устройству надежно защищены от потери любого отдельно взятого высокопоставленного руководителя. Первоначальных основателей помнят и чтят по той простой причине, что без их гения и тяжелых трудов корпорация просто не появилась бы на свет и не состоялась бы. А вот о генеральных директорах, сумевших обеспечить ее выживание в последующих поколениях, вполне допустимо судить в сравнительных степенях – достаточно ли хорошо они поработали на благо корпорации и т. п. А главное, все они уже не были незаменимыми и, как мы видели, подолгу на своих должностях обычно не задерживались. И вот тот самый факт, что даже глава корпорации, по сути, расходный материал, стоит того, чтобы вы остановились и задумались о собственной безопасности.

Сотрудники, которые находятся в самом низу неофициальной иерархии, вполне могут чувствовать себя в относительной безопасности, если только, как уже обсуждалось выше, корпорация в один прекрасный день не обнаружит, что можно сэкономить на их зарплате, автоматизировав выполняемые ими функции. Менеджеры среднего звена подвержены большему риску: выделившись из общего ряда, они начинают обходиться корпорации дороже. Кстати, у корпораций есть привычка избавляться от целого слоя руководителей среднего уровня и перекладывать выполнение обязанностей уволенных менеджеров на их бывших подчиненных, которые и без того их выполняли, по факту, – формально не повышая последних по службе. Подобного рода «оптимизация», впрочем, редко дает положительные результаты, но «уволенных по сокращению» это едва ли утешит.

Еще один риск для менеджеров среднего звена – стать разменными пешками в борьбе за власть между вышестоящим руководством. Многие попадают под сокращение «избыточного» управленческого персонала просто из-за изменения структуры управления, ради создания топ-

менеджерами новых очагов влияния и подконтрольных структур. Вот уж где может пригодиться своевременно принесенная кому-то из вышестоящих клятва верности: начальники – они на то и начальники, чтобы изыскивать способы защитить верноподданных подчиненных, чьи услуги могут пригодиться в грядущих битвах за власть.

Но даже самые высокопоставленные руководители, конечно, не застрахованы от увольнения. Весьма распространена ситуация, когда претендента на самую высокую должность выгоняют из корпорации именно за то, что он или она не были на нее утверждены. А заклятому врагу, занявшему заветный пост и ставшему, тем самым, феодальным владыкой местных земель, спокойнее будет жить дальше лишь после удаления со сцены всех недавних конкурентов.

Но всё-таки самый реальный и очевидный в ближайшей перспективе риск, с которым приходится считаться даже главам корпораций, – это, конечно, постановка вопроса об обоснованности их высоких зарплат. К счастью для руководителей, окупаемость такого риска очевидна: даже проработав за столь серьезные деньги считанные годы, обеспечиваешь себя на всю жизнь. В этом как раз и кроется одна из причин, по которой, как уже говорилось, очень важно вскарабкаться по карьерной лестнице как можно выше и как можно раньше. Велика вероятность, что ваши персональные услуги в один прекрасный момент никому больше не потребуются, а сами вы будете списаны в утиль, – так что нужно зарабатывать деньги по максимуму и как можно скорее, пока в вас есть нужда.

Вот и работайте не покладая рук, трудитесь ради создания видимости незаменимого для корпорации человека. Ведь, в конце-то концов, разве есть в ее распоряжении другой столь же преданный, трудолюбивый, умный и изворотливый работник, как вы? Да и зачем начальству понапрасну рисковать, подыскивая вам замену? Довольствуясь этой внушенной самому себе иллюзией, не забывайте, однако, непрестанно напоминать себе, что всё это не более чем ловкий самообман. Единственного неосторожного шага в неверном направлении будет достаточно для того, чтобы корпорация отправила вас на свалку вместе со всеми вашими услугами.

Потому что вы всего лишь расходный материал, и всякое чувство защищенности обманчиво.

Пролистайте любой учебник истории, и на каждой странице вы найдете подтверждение, что практически никому из величайших и влиятельнейших предпринимателей, политиков или государственных деятелей прошлого не удалось избежать ударов судьбы: кто-то впал в немилость, кто-то стал жертвой заговора, кто-то был убит, кто-то пал жертвой предательства... Сплошная череда закатов былых властителей и возвышения молодых узурпаторов, череда неизбежных последствий былых ошибок и неоправданных упований на предотвращение непредсказуемых событий. Любой подобный фактор мог стать решающим и повлечь низвержение с вершин власти.

Чем меньше у вас власти, тем вы уязвимее. Лишь власть дает ощущение некой защищенности, но и оно обманчиво. Ведь чем больше у вас властных полномочий, тем серьезнее угроза вам и вашей власти со стороны завистливых врагов.

Потому заранее смиритесь с тем фактом, что ввязались в однозначно проигрышную в долгосрочной перспективе кампанию, а сами тем временем подтягивайте и копите доступные вам силы для решающего удара.

VIII. Будьте готовы к непрерывной войне

Создается ощущение, будто корпорации находятся на военном положении.

Давно миновали времена, когда компании обладали чуть ли не монопольными правами на инновационные продукты и технологии. Международный бизнес стал гиперконкурентным. В результате успешные корпорации постоянно пребывают в состоянии параноидального страха и, образно говоря, в зоне постоянного вооруженного конфликта. Если вы приблизились к командным высотам корпоративного управления, то и сами знаете, что это истинная правда. Люди, стоящие во главе любой фирмы, ощущают себя защитниками осажденной крепости. Им так и мерещатся обложившие компанию со всех сторон варварские орды, пытающиеся вломиться через крепостные врата. Прямой результат такой картины мира – высшее командование относится к прочим руководителям исключительно с позиции полезности последних для отражения вражеской угрозы.

И это не игра, это вопрос жизни и смерти. Примерьте на себя роль человека, постоянно находящегося в районе боевых действий. Не забывайте, что вам противостоят враги двух категорий: внешние – то есть конкуренты, стремящиеся отнять у вас средства к существованию, ослабив или сокрушив корпорацию, на которую вы работаете, и внутренние – ваши коллеги, пытающиеся дорваться до власти, которая нужна и вам самим.

Как ни странно, необходимость отбивать атаки внешних конкурентов – это просто данность. Так сказать, «рутинная работа»; именно ею вы день за днем и занимаетесь, выполняя свои должностные обязанности на благо корпорации. Но нужно еще и выкраивать время, чтобы всецело посвятить его боям на втором, внутреннем фронте, где идет непрекращающаяся битва с коллегами.

Для успешного ведения боевых действий на этой войне вам нужно накопить достаточные ресурсы – подготовить «материально-техническое обеспечение», как сказали бы профессиональные военные. С точки зрения работы это ваши знания и навыки, ваши достижения (тут следует уточнить, что речь не о реальных достижениях, а о том, что влиятельные люди считают вашими достижениями) и ваши связи. То есть люди, которых вы способны мобилизовать на борьбу с врагом, – включая верных сторонников внутри корпорации и внешние контакты. От последних, как правило, практической пользы меньше, чем полагают высокопоставленные корпоративные чины, но руководители с обширными личными связями всегда выглядят внушительнее и привлекательнее. Возможность похвастаться, что состоишь в одном теннисном клубе с главой такой-то компании, или обронить в разговоре, что водишь личное знакомство с замминистра таким-то, часто оказывается удивительно полезным «материально-техническим ресурсом».

Не забывайте также демонстрировать уже имеющиеся. Давайте власть имущим понять, что способны вывести за собой на поле боя могучую рать. Формируйте у них ощущение вашей ценности и необходимости.

Как и любому участнику военных действий, вам нужны союзники. Культивируйте добрые отношения с ключевыми фигурами внутри корпорации и влиятельными людьми из расширенной сети ее акционеров и иных заинтересованных лиц, которые будут поддерживать ваши наступательные действия. Помните о том, что, как уже говорилось, состав и степень преданности ваших сторонников со временем будут динамично меняться. В критический момент нужно всегда быть готовым к переформированию альянсов и даже к переходу на сторону недавних врагов и нападению на бывших союзников.

Также постоянно напоминайте себе (это имеет решающее значение при выборе как тактики, так и стратегии), что в сражении двух противников, примерно равных по силе, победу обычно одерживает тот, кто сумел сосредоточить силу для точечного удара на том участке

фронта, где линия обороны врага не особо крепка. Ваша задача – выявлять такие временные слабости и неудачные дислокации сил своих коллег и разом обрушиваться на них всей мощью припасенных ресурсов.

Принципиально важно, неустанно поддерживая себя в состоянии полной боеготовности, не забывать демонстрировать, что полностью контролируешь ситуацию. Выглядеть нужно спокойным и собранным – войскам внушают доверие командиры, сохраняющие невозмутимость перед лицом смертельной опасности. Но ни на секунду не забывайте, что на самом деле ситуация вокруг вас отнюдь не спокойная и вам неподконтрольна. Вам ежедневно угрожает смертельная опасность. Какой план действий выбрать? Кого привлечь в союзники? Кто будет вам полезен, а на кого лучше не тратить времени? Всеми ли нужными ресурсами вы располагаете? Считают ли влиятельные фигуры лично вас полезным для себя союзником в их собственных войнах?

Действительность корпоративного мира такова, как описано выше. Наш личный карьерный опыт, равно как и опыт всех тех, с кем нам довелось беседовать при проведении исследований, положенных в основу настоящей книги, это подтверждает. – И становится ясно, что мудрость Никколо Макиавелли по-прежнему остается бесценным источником советов и наставлений. Битвы за власть в современных корпорациях имеют поразительно много общего и с непрерывными малыми войнами между итальянскими княжествами эпохи Возрождения, и с нравами, царившими при любом феодальном дворе позднего средневековья.

Восемь сформулированных выше принципов организационного поведения оказывают очевидное влияние на характер и поступки успешных руководителей корпораций, диктуя им, как следует себя вести в рамках современной организации для обеспечения дальнейшего карьерного роста. Особенно в тех случаях, когда в силу своих личных качеств они плохо приспособлены к макиавеллиевскому по своей природе характеру корпоративного поведения.

В следующих главах мы займемся детальным разбором шести самых распространенных «вредных привычек» высокоодаренных, трудолюбивых и эмоционально грамотных руководителей, которым «хорошее поведение» мешает в полной мере реализовать возможности продвижения по службе.

Шесть привычек безуспешных руководителей «Добродетельные» привычки, которые вредят вашей карьере

Человек-невидимка

Привычка № 1: излишнее усердие в работе

Все успешные руководители трудятся не покладая рук. Без этого в современной корпорации никто успеха не добивается. Но работа *на износ* и работа *продуктивная* – это не одно и то же. Напряженно трудясь, вы скорее затормозите, а не ускорите свое продвижение по ступеням карьерной лестницы. И тому есть целых три серьезные причины.

Во-первых, трудоголики часто превращаются в людей-невидимок, на которых окружающие (а главное – вышестоящее начальство) перестают обращать какое бы то ни было внимание, ибо от избытка усердия эти труженики всецело погружены в текущие дела и не находят ни минутки для наиважнейшего из дел – *дать понять* всей компании, насколько хорошо они исполняют свою работу. Так происходит превращение просто в «надежных исполнителей» – в тех, кому вышестоящее руководство не боится доверять самые трудоемкие задачи, но при этом вовсе не рассматривает в качестве потенциальных «восходящих звезд». А ведь именно «звездные» качества требуются от кандидатов на более высокий уровень в иерархии корпоративного управления.

Во-вторых, люди, склонные к избыточному усердию, часто неразборчивы в определении рабочих задач, которые на себя взваливают. Всякую работу они выполняют с излишней тщательностью, легко позволяют использовать себя в качестве подручных во всяких непрофильных «спецпроектах». Они не умеют избегать неблагоприятной рутинной работы, требующей огромных трудозатрат без особой надежды на признание заслуг, пренебрегают возможностями пристроиться в громкие крупномасштабные проекты, дающие хорошие шансы привлечь к себе внимание высокого руководства. Заканчивается всё непосильной перегруженностью текущими делами. Трудоголики прикованы к рабочему месту без малейшей возможности выкроить время на планирование и подготовку действий, чтобы показать себя начальству. А без этого своей репутации в глазах руководства не повысишь.

Наконец, даже самое неимоверное трудолюбие само по себе карьерного успеха не гарантирует. Удача здесь играет значительно большую роль, нежели нам хочется думать. Конъюнктура рынка может обернуться против вас; неподвластные вам обстоятельства непреодолимой силы могут свести на нет все результаты ваших усилий. Корпорации к тому же одержимы краткосрочными количественными показателями. Даже если ваши титанические труды на благо компании в будущем дадут колоссальные результаты, неудовлетворительных показателей работы по итогам одного-единственного квартала, особенно в неподходящий политический момент, вполне может оказаться достаточно для того, чтобы поставить крест на вашей карьере. Одной лишь усердной работы для достижения успеха мало. Значительно важнее занять выигрышную в политическом смысле стартовую позицию, с которой проще использовать любую подвернувшуюся возможность для карьерного взлета. Вам нужно заложить фундамент своего успеха. Следует еще выкраивать время среди рабочего дня на дополнительные «политические» усилия, нацеленные на приближение к заветной цели – повышению. Классическая ошибка –

считать, будто напряженной работой и своевременными хорошими результатами вы обратите на себя внимание корпорации, будете востребованы и повышены. Увы, так дела не делаются.

Очень важно не увязнуть в рутине; нужно распределять время таким образом, чтобы его хватало не только на выполнение текущих задач, но *также* и на заботу о продвижении по службе.

Расстановка приоритетов при всестороннем планировании своего рабочего времени и усилий – настоящее искусство. Первое, что от вас требуется в этом плане, – циничный и безжалостный прагматизм. Необходимо делать работу «эффективно» – но в очень конкретном смысле этого слова. Решающим фактором является то, что считать «эффективным» с точки зрения развития вашей карьеры. Важно, чтобы ваш тяжелый труд приносил такие результаты, которые произведут неотразимое впечатление на тех, от кого зависит ваше повышение. Но при этом по-прежнему следует находить время и на то, чтобы лично запомниться и расположить к себе начальство, без чего карьерного роста не бывает.

Невыдуманная история: невесть кто

Весьма дельным советом с нами поделился Саймон, ныне глава корпорации, а на раннем этапе карьеры управляющий британским подразделением крупной международной сети ресторанов. Вот его рассказ о том, как опасно бывает пренебрегать саморекламой перед руководством и рассчитывать лишь на то, что хорошее выполнение трудной работы всегда оценивается и вознаграждается по достоинству:

«За время работы в компании мне особенно запала в память одна история, – поведал Саймон. – У нас наметились две потенциальные кандидатуры на повышение, из числа региональных представителей. Одна – дама крайне работоспособная, о которой мне лично было известно только то, что о ней очень хорошо отзываются наши клиенты, работающие по франшизе. Но при этом она очень стеснялась и особо никогда не выделялась. Да и в головном офисе показывалась редко. Уверен: она думала, что ее упорную работу оценят и вознаградят. Думаю, что всё время показываться на глаза начальству и заявлять о своих успехах ей было как-то неловко.

Ее коллега, напротив, старалась найти любой повод для посещения головного офиса, где всякий раз непременно „случайно“ сталкивалась с вышестоящими менеджерами и красочно рассказывала о своих достижениях. А поскольку она регулярно оказывалась в офисе, они то и дело давали ей всякие маленькие поручения, выполнение которых приносило пользу не только начальству, но и ей самой. „Мы тут подумываем апробировать одну свежую идею, не могли бы вы узнать, как к ней отнесутся у вас в регионе?“ А ведь это и лишний повод еще раз появиться в головном офисе с результатами исследований, хотя я лично предпочел бы, чтобы она большую часть времени уделяла работе на своем месте.

И в плане повышения я бы выбрал первую кандидатуру, потому что сам знаю, как такие люди трудятся: головы от работы не поднимают, пока не выдадут результата. Но вышестоящих коллег мне переубедить не удалось. Они высказались в пользу второй кандидатки, которая, по их мнению, активнее себя проявляла, сильнее переживала за дело, – хотя я уверен, что она и близко не делала того, в чем убеждала начальство. Главная же проблема

состояла в том, что тихая кандидатка была для старших руководителей непонятно кем, неизвестной величиной. Поэтому, выслушав мои доводы, всё-таки решили: собеседование обе прошли хорошо, но о том, что собой представляет активная кандидатка, они и так были в курсе, а о претендентке-тихоне ничего лично не знают – в этом и риск для дела. И возразить мне было, в общем-то, нечего, да и не хотелось создавать у них впечатление, будто я кого-то персонально протезирую и навязываю. На повышение пошла менее работающая, зато более активная и рекламирующая себя претендентка. Работе, конечно, нужно отдавать все силы, но и пробивные способности необходимы. Одного трудолюбия для гарантии успеха недостаточно».

Невесть кто: анализ

Если те, кто принимает ключевые решения, никаких дел с вами не имели, то и о присущих вам работоспособности и трудолюбии они не осведомлены. Саймон оказался достаточно проницателен и восприимчив, чтобы рассмотреть в неприметной «тихоне» потенциально более сильного кандидата, а вот для остальных членов руководства она так и осталась попросту неизвестной величиной.

Находите способы проявить себя перед теми, от кого зависит ваше продвижение и признание ваших достижений. Отслеживайте возможности оказаться полезным ключевым игрокам. Используйте любой шанс, чтобы создать у начальства положительное мнение о вас. Ведь когда доходит до выбора кандидата на повышение, руководство не будет доверять невесть кому, так как это рискованно. Если они имеют о вас как о работнике неплохое представление, им гораздо проще высказаться в пользу именно вашего назначения на более высокую должность.

Есть два ключевых и весьма затратных по времени аспекта деятельности добросовестных, трудолюбивых руководителей, которые на самом-то деле несут в себе серьезную угрозу карьере, причем оба они никоим образом не завязаны на «удачу» или «везение» (о том, как притягивать удачу, необходимую для карьерного роста, мы еще поговорим в этой книге, но позже).

Первый – заработать до превращения в «человека-невидимку».

Всем это знакомо. В любом отделе есть своя рабочая лошадка, которая фактически и обеспечивает выполнение всей работы. Подобные люди, не щадя своего времени и выходя за рамки собственных должностных функций, оказывают щедрую помощь коллегам, включая даже сотрудников смежных отделов, – лишь бы это шло на пользу делу. Они еженедельно перерабатывают. Их реальные управленческие и лидерские навыки, конечно, время от времени вознаграждаются выдвижением на более ответственные должности, но в качестве соискателей на посты по-настоящему высокие таких людей не рассматривают.

Чего они не умеют, так это продвигать самих себя. У них нет времени обзаводиться друзьями в верхах. Им недосуг отправлять электронные письма и ставить в копию нужных руководителей, чтобы обратить внимание на себя и свои достижения; им некогда тратить время на подготовку впечатляющих речей, с которыми они потом выступают на внутрикорпоративных мероприятиях. Да и случись им выступать на подобных постановочных собраниях, их презентации оказываются тщательными и скрупулезными, но начисто лишенными изюминки.

Они с суровой честностью докладывают равно об успехах и провалах своих проектов и гордятся тем, что берут на себя персональную ответственность за любой результат. Если что-

то пошло не так, добровольно принимают всю вину на себя: «Это наша недоработка». Или: «Нам следовало бы предвидеть это изменение конъюнктуры». Или совсем уже в открытую: «Всю ответственность за это беру на себя. Команда целиком сработала выше всяких похвал и сделала всё, что могла».

Это плохая идея. Не забывайте о советах Талейрана: «Бойтесь первого движения души: оно, как правило, самое благородное» и «Речь дана человеку на то, чтобы скрывать свои мысли».

Совестливые труженики из числа руководителей также имеют склонность добавлять себе хлопот и рабочей нагрузки, взяв привычку отвечать на все без исключения электронные письма, да часто еще и сопровождать ответ обстоятельными полезными советами, ценной дополнительной информацией, а то и прямыми подсказками адресату относительно оптимального направления дальнейших действий, – даже если полученное письмо не заслуживает этих усилий, а то и ответа. Их письменные доклады и устные презентации отличаются обстоятельностью, детальностью и, как следствие, затянутостью. И на любые запланированные в их графике мероприятия, встречи и собрания они являются непременно и строго в назначенный час.

Вся эта столь тяжелая работа, конечно, впечатляет, но очень маловероятно, что она сама по себе поможет карьерному продвижению. Зато к превращению в «невидимку» вполне может привести. Привыкнув к вашему многолетнему пребыванию в роли неутомимого труженика на конкретном посту, руководство перестает рассматривать вас в качестве претендента на какое бы то ни было повышение. Хуже того, корпорация начинает считать вас незаменимым именно в вашей нынешней, наиболее «подходящей» вам роли. Вы срастаетесь со своим местом, ставшим для вас «родным», и продолжаете великолепно выполнять одну и ту же работу годами... Если так, считайте, что вы наглухо засели в той нише, которую сами себе создали: окопались в траншее.

Никогда не забывайте и о том, что куда большее влияние на вашу карьеру способны оказывать не реальные результаты, а отчеты о проделанной работе. До обидного часто экстраординарные, если вдуматься, достижения воспринимаются руководством как нечто само собой разумеющееся или вовсе игнорируются. Нужно убеждать людей в том, что ваши конкретные успехи являются собою нечто выдающееся и одновременно невероятно важны для преуспевания корпорации. Сами себя не похвалите – никто вас не похвалит.

Кому вы докладываете о результатах, вопрос не менее важный, чем вопрос, как и насколько эффективно вы о них сообщаете. Ваше прямое начальство и так более или менее в курсе ваших достижений, но тут вопрос в том, как оно представит их своему собственному начальству. Поэтому любая возможность рассказать о своей работе и победах напрямую высшему руководству, через голову непосредственного начальства, – на вес золота. Первым делом, не скромничая, укажите на свои выдающиеся результаты, особо подчеркнув, каких усилий от вас, незаменимого, они потребовали. А следом переходите к главному: преподнесите себя как человека, который не просто достигает выдающихся результатов на своем нынешнем месте, но обладает огромным потенциалом и способен сделать для корпорации еще очень много полезного. Представьте себя в качестве возможного лидера. Хорошо работать – проявлять трудолюбие и обеспечивать результаты – ведь это лишь начало, первый шаг к тому, чтобы вас заметили. Попав в поле зрения, чтобы начать продвигаться по служебной лестнице, необходимо продемонстрировать и подчеркнуть, что потенциально вы способны на большее.

Не забывайте напоминать себе, что все формы взаимодействий в корпоративном мире – это своего рода информационная война. При любом общении ваша единственная задача – оставить другую сторону в полной уверенности, что вы не просто человек из разряда тех, благодаря кому корпорация до сих пор жива и здравствует, но еще и способны много чего предложить для ее дальнейшего процветания. Всякое общение, даже самое мимолетное, – это пусть и локальная, но разведка боем в ходе великого сражения за вашу карьеру. Истинные макиавеллисты

тщательно взвешивают свою реакцию на любой вопрос, прежде чем произнести что-то вслух; ведь ваша непосредственная задача состоит не в том, чтобы складно ответить собеседнику. Основная цель – выдать то, что будет максимально способствовать вашему карьерному росту. Главное при этом – произвести *яркое* впечатление, выставив себя в наилучшем свете.

Невыдуманная история: человек-невидимка

Долгие годы Мартин работал старшим руководителем отдела клинических испытаний новых лекарств, в крупной американской фармацевтической компании. Его главной обязанностью была подготовка клинических исследований лекарств, которые предлагались к регистрации в FDA¹¹. Подчинялся Мартин непосредственно главе отдела клинических исследований и инноваций своей корпорации.

Подача заявки на регистрацию любого нового лекарства – процесс долгий: как правило, путь от успешного завершения технической части разработки лекарства до утверждения или отклонения FDA занимает годы. Огромный опыт и множество умений требуется и для грамотного планирования и проведения клинических испытаний, и для сбора и обобщения убедительных доказательств заявленной эффективности нового лекарства.

На этой работе Мартин преуспел и слыл общепризнанным мастером своего дела. Мог похвастаться репутацией эффективного руководителя рабочих групп, а также богатейшим багажом знаний по фармакологии. За свою карьеру в компании он успешно вывел на рынок уже несколько принципиально новых лекарств. В организации его высоко ценили и уважали. Но у Мартина были две серьезные проблемы. Первая – это высокий риск, неотъемлемо присущий его роли. Ведь его отдел мог потратить годы труда на продвижение нового лекарства, а чиновники FDA – свести весь этот труд на нет, не разрешив препарат одним росчерком пера. И крайним в глазах вышестоящего руководства оказался бы Мартин. Но, с другой стороны, всякий раз при утверждении заявки он же оказывался героем дня.

Вторая проблема была куда серьезнее. Мартин посвящал работе всего себя без остатка; каждой новой заявке он в буквальном смысле отдавал годы жизни. Вице-президент компании, курировавший его отдел, очень ценил Мартина. Однако вот с другими вице-президентами он сталкивался от случая к случаю, разве что где-нибудь на презентациях, где обновленный состав правления корпорации заслушивал доклады о прогрессе в деле продвижения заявок и намечал перспективы дальнейших действий. Мартину порою приходилось со сцены прилюдно докладывать и о заявках на регистрацию лекарств, которые, всего вероятнее, утверждены не будут. Присутствовавшие на собрании старшие руководители, не имевшие прямого отношения к проблемному лекарству, обычно пропускали эту неприятную информацию мимо ушей. Зато всякое известие об успехе Мартина – регистрации лекарства – вызывало бурные пятнадцатиминутные аплодисменты у высшего руководства. Однако буквально тут же главы других подразделений перехватывали инициативу со своими предложениями. Так за счет Мартина они с этими

¹¹ Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов – Федеральное агентство Министерства здравоохранения и социальных служб США. – *Примеч. пер.*

восхитительными новыми проектами оказывались *на виду*, а его самого задвигали на второй план – и дальше работать не покладая рук в стоящем особняком отделе.

Мартин по природе своей был человеком малообщительным. Он абсолютно не умел заводить полезные связи. Предпочитал без повода не высовываться, не привлекать внимания и не стараться войти в доверие к вице-президентам, которые не имеют отношения к деятельности его собственного отдела. Работа Мартина была жизненно важной для компании, но слишком уж узкоспециализированной. Это не открывало перед ним особых возможностей для демонстрации имеющихся у него лидерских качеств. В ежегодных характеристиках персонала его руководитель всякий раз отмечал заинтересованность в продвижении Мартина на следующий уровень иерархии и подчеркивал, что возможности для карьерного роста ему непременно представляются. Но сам Мартин чувствовал, что начал уже закисать на своей многолетней должности.

И вот недавно маленькая фармацевтическая компания, занимавшаяся разработкой нового лекарственного препарата для лечения болезни Альцгеймера, обратилась к Мартину с предложением сразу же возглавить собственный отдел клинических испытаний. Они надеялись, что богатый профессиональный опыт Мартина послужит гарантией сертификации нового лекарства, а его успех преобразит компанию. Это, в свою очередь, откроет и перед Марином возможности для дальнейшего карьерного роста. После серьезных колебаний, вызванных боязнью оставлять насиженное безопасное место в крупной фирме, Мартин решил, что пришла всё-таки пора дать старт карьере, и принял приглашение, впервые в жизни став полноценным главой целого отдела.

Под руководством Мартина заявка на регистрацию нового лекарства от болезни Альцгеймера действительно была одобрена, а его компания-работодатель благодаря этому заработала себе славу пусть не крупного, но весьма серьезного и авторитетного игрока на фармацевтическом рынке. Через год после успешной регистрации лекарства Мартин получил обещанное повышение и был назначен на должность исполнительного директора.

Человек-невидимка: анализ

Мартин добровольно согласился на роль «верного слуги». При дворе он представлял лишь в образе гонца или, в лучшем случае, посланника с известиями о положении дел на далеком фронте. Вне зависимости от того, хорошие вести приносил Мартин или дурные, его самого не воспринимали как главную движущую силу событий. В силу этого ему и трудно было продемонстрировать свои лидерские возможности руководству, которое он вполне устраивал в качестве надежного и старательного исполнителя. Мартину следовало бы уделять намного больше времени раскручиванию своего скрытого потенциала, необходимого для успешного выдвижения в число высших руководителей, налаживанию связей с влиятельными людьми в верхах, заинтересованными в его карьерном продвижении наряду с собственным. Свои эпизодические выступления с докладами и презентациями перед правлением ему нужно было использовать для того, чтобы произвести

на начальников впечатление восходящей звезды, а не просто надежного исполнителя.

При таких обстоятельствах, когда постепенно становилось понятно, что поддержкой влиятельных покровителей, которые посодействовали бы его выдвижению, заручиться не удастся, Мартину нужно было не тянуть со сменой места работы, а увольняться раньше. С его-то навыками и послужным списком, свидетельствующим о множестве успехов, его бы с очень высокой вероятностью рады были взять на работу и по достоинству оценить в других компаниях. Альтернативным вариантом могла послужить и прямая просьба о формальном повышении «на бумаге» в той корпорации, где Мартин работал, – с переименованием занимаемой должности в более солидную и повышением оклада, что в полной мере отражало бы его значимость для компании. После этого Мартин мог бы подготовить себе преемника из числа младших коллег и полностью перепоручить ему свои рутинные обязанности, а сам использовать новое, формально более высокое должностное положение для активного самовыдвижения в стратегически значимые корпоративные круги. Тогда бы в нем рассмотрели человека, вносящего ценный вклад в развитие компании на стратегическом уровне и демонстрирующего при этом ключевые лидерские качества, помогающие грамотно делегировать основную физическую нагрузку успешно работающему под его началом отделу.

Итак, первая проблема, обусловленная избыточным усердием в работе, – это риск заработать до превращения в «человека-невидимку». Вторая же связана с тем, что выполнение всех формально возложенных на вас текущих обязанностей не оставляет вам времени на заботу о собственном карьерном росте.

Трудность в том, что объем работы, формально возложенной на вас согласно должностной инструкции, в действительности невыполним за отведенные рабочие часы – и времени на необходимую для карьерного продвижения политическую работу не оставляет.

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.