

Александр
КРАВЦОВ

СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

*Книга для тех, кто достиг
своего потолка*



СОДЕРЖАНИЕ

- 7 \ Эта книга не для вас
- 12 \ Как все получают всё
- 18 \ Три ошибки по пути наверх
- 28 \ Что такое дистрофия нетворка
- 35 \ Красивые девушки любят богатых
- 39 \ Доверие — это валюта
- 49 \ Почему взрослые верят в Санта-Клауса
- 57 \ Успех — это связи
- 63 \ Нетворкинг — грязное дело
- 69 \ Связи — это и есть жизнь
- 73 \ Страна недоверия
- 78 \ «Я интроверт»
- 85 \ Делайте это с теми, кто вам нравится
- 89 \ Шесть рукопожатий — и все без толку
- 92 \ С каким известным человеком вы хотели бы встретиться?
- 96 \ Что вы знаете о своих?
- 101 \ Группа № 1: тыл
- 105 \ Группа № 2: последователи
- 109 \ Группа № 3: соратники
- 113 \ Группа № 4: наставники и покровители
- 123 \ Аудит вашего нетворка
- 133 \ Как оптимизировать тыл

- 142** \ Соратники: больше — не всегда лучше
- 145** \ Диверсификация нетворка
- 150** \ Информационные брокеры
- 154** \ Формула успеха: три в одном
- 156** \ Тусовки: инструкция по применению
- 162** \ Сотрудничайте сегодня, знакомьтесь вчера
- 170** \ Как сближаться с людьми
- 177** \ Чтобы оказаться в нужном месте, создайте его
- 180** \ Поддержание связей
- 183** \ Плюс один наставник каждый год
- 192** \ Чтобы найти учителя, станьте учеником
- 197** \ Возьмите наставника в долю
- 202** \ Создавайте свое учение
- 208** \ Ищите тех, кто сделает вам карьеру
- 212** \ Вместо харизмы
- 220** \ Большие цели
- 223** \ Мегамозг
- 229** \ Создайте свой совет директоров
- 236** \ Как ответить на вопрос времени
- 238** \ Модернизация нетворка
- 240** \ Сколиоз целеполагания
- 245** \ Зачем вам нужен я, когда у вас есть эта книга?
- 248** \ Примечания

ТРИ ОШИБКИ ПО ПУТИ НАВЕРХ

13

По пути наверх люди обычно совершают три ошибки.

Первая ошибка: чтобы достичь большего, больше работать.

Это практически никогда ни к чему не приводит.

Потому что, делая то же самое, только много, вы получите то же самое, только в больших количествах.

Замахиваясь на нечто действительно большое, глупо полагаться только на свои индивидуальные усилия.

Компетенций и личных качеств вполне достаточно, чтобы покорить Эверест. Нужны крепкие мышцы. Хорошее снаряжение. Опыт восхождений.

Может быть, проводник. И дело в шляпе.

Но вот чтобы в космос полететь, недостаточно просто захотеть — и много работать. Нужно куда больше.

Нужны ученые, которые рассчитывают траекторию.
Нужны инженеры, которые спроектируют
корабль. Нужны строители, которые его сделают.
Нужны спонсоры, врачи, тренеры, чиновники...

Вы можете трудиться с утра до ночи и быть
самым компетентным человеком в своей области,
но на пути в космические дали в одиночку вы
не продвинетесь дальше пассажирского кресла
бизнес-класса «Боинга-747».

Любое серьезное дело всегда совершается
в составе организованной группы — будь то
высадка на Луну, мировая революция или
ограбление банка.

Чтобы успешно выполнить серьезное дело, нужно
стать участником такой группы. А еще лучше — ее
организатором.

14

Вторая ошибка: столкнувшись с трудностями,
пытаться изменить себя.

Многие люди думают, что это с ними что-то
не так, если они не могут подняться выше, в то
время как кому-то другому это удается.

Вот, думают эти бедняги, если бы я был
целеустремленнее (энергичнее, стройнее,
красивее, коммуникабельнее и так далее), то все
пошло бы как по маслу.

Они тратят массу усилий на то, чтобы отучить себя от вредных привычек, избавиться от комплексов и страхов, освоить навыки борьбы со стрессом и достичь своего высокого идеала личной эффективности.

На желании изменить себя построены карьеры и состояния множества иногда весьма неглупых, но совершенно бесполезных людей.

Ассортимент этих специалистов широк, на любой вкус и кошелек — от теоретиков «продуктивности» и бизнес-консультантов до патлатых психотерапевтов и лысых восточных гуру.

Как правило, все их советы и тренинги не приводят ни к чему — или, в лучшем случае, дают лишь временный положительный эффект.

Потому что личность формируется в лучшем случае до тридцати. После этого очень трудно себя действительно изменить. Можно лишь измениться под давлением обстоятельств.

К тому же ломать себя через колено не только больно, но и бесполезно.

Если вы подобрались к тридцати, а то и перевалили за эту отметку, личные качества уже не могут оказать серьезного влияния на вашу жизнь. Куда важнее ваши компетенции — и ваши связи.

Пытаться добиться большего, исправляя личность, — это все равно что, сломав ногу, надеяться на выздоровление после посещения окулиста.

15

Третья ошибка: почувствовав, что добиться большего не получается, просто-напросто сдаться.

Можно же, не добившись желаемого, заявить, что все в мире суeta и тлен.

Можно бросить это все и поехать на Гоа, гонять там на мотоцикле, любоваться закатами и обниматься с баньяном...

А еще можно сказать, что пора попробовать себя в чем-то другом. Совершить дауншифтинг. Начать жизнь с чистого листа.

Надоела, мол, цветная металлургия. Буду теперь балетным танцором. Ну или хотя бы кинорежиссером.

Капитуляция может принимать разные формы. Но всегда остается капитуляцией.

Ничем хорошим все это, как правило, не заканчивается.

16

У одного моего друга было все.

Когда говорят «все», обычно имеют в виду не очень-то много.

Кабинет с кожаным креслом. Машину, которой уступают дорогу. Карту в фитнес-клуб, где на дорожках потеют министры. Акции «голубых фишек».

Примерно это я и имею в виду. Все было.

Уж миллион долларов в год — точно.

Человек бросил это все и поехал в Индию, где стал искать себя.

Сначала он искал себя и при этом жил в пятизвездочном отеле. Потом переселился в трехзвездочный. Потом снял хибару на берегу моря, без воды и канализации.

А потом съел то, что едят сами индусы, отравился и чуть не умер.

17

Не всегда события принимают столь откровенно драматичный оборот. Но всегда дауншифтинг — трагедия. Или глупость.

Или и то и другое.

Потому что нет ничего хорошего в том, чтобы начать сначала.

Представьте, например, что вы участвуете в Нью-Йоркском марафоне и, пробежав половину дистанции, заявляете, что хотите начать все сначала.

Чемпионом так не станешь.

Начиная сначала, вы списываете десять тысяч часов практики, которые получили за последние десять лет деятельности. Счет обнуляется.

Вам придется заново приобретать компетенции, конкурируя с более молодыми и энергичными соперниками.

И для чего?

Чтобы через десять лет упорного труда и жизни на пределе получить примерно такой же результат, который у вас уже был.

Чтобы через десять тысяч часов практики упереться в тот же потолок — в потолок собственного непонимания того, как устроен мир — и как люди получают все.

Чтобы добиться в жизни большего, действовать нужно иначе.

Так, как действовал, например, Железный Ари.

АРНОЛЬД ШВАРЦЕНЕГГЕР

В восемнадцать Арнольд Шварценеггер выиграл конкурс культуристов «Мистер Европа» среди юниоров.

В то время он еще служил в армии по призыву, осваивал науку управления танком М47. Для того чтобы принять участие в конкурсе, ему пришлось уйти в самоволку. Когда он вернулся, его посадили на гауптвахту.

После армии он продолжил карьеру культуриста: начал тренировать, открыл свой зал и в двадцать лет достиг вершины, завоевав титул «Мистер Вселенная» в Лондоне. Он стал самым молодым культуристом в истории, получившим это звание.

В двадцать один год Арни переехал в США и начал свою вторую карьеру – актера кино.

Лет десять он снимался в откровенной дряни вроде фильмов «Геркулес в Нью-Йорке» и «Кактус Джек», но в итоге добился признания. Когда вышел фильм «Конан-варвар», Шварценеггер прославился.

Кинокарьера сделала его мировой знаменитостью и мультилионером. В 2003 году он получил рекордный гонорар в истории кино – 30 миллионов долларов за фильм «Терминатор-3». В том же году его избрали губернатором Калифорнии.

Безоблачным его губернаторство не назовешь. И хотя он был переизбран на второй срок, ушел он с рейтингом 25% (сравните с 66%, которые у него были вначале). Одна общественная организация назвала его одним из одиннадцати худших губернаторов США. Но все же нельзя не признать, что судьба его сложилась довольно интересно для паренька из маленькой австрийской деревни, который рос в такой бедной семье, что для нее покупка холодильника становилась большим событием.



Шварценеггер стал легендой. Его имя даже занесено в спелл-чекер Word. Так что вам не нужно сверяться с Википедией, правильно ли вы написали его фамилию (что я выяснил, взявшись описывать судьбу Арнольда в этой книге).

Спортсмен, актер, политик... Как ему удалось все это провернуть?

Просто на каждом этапе своей карьеры он делал правильные вещи.

Когда Арни служил в армии, он вставал в пять утра – на час раньше положенного, чтобы тренироваться с самодельными тяжестями, которые он хранил в своем танке.

Первых успехов он, как и многие люди, добился благодаря личным качествам.

Вторую карьеру он сделал благодаря развитию компетенций в бодибилдинге, которые помогли ему переехать в Америку и стать киноактером.

Отправившись покорять Голливуд, он не совершил дауншифтинг, как может показаться на первый взгляд. Он ведь не пытался стать великим драматическим актером.

Он сделал нечто противоположное – воспользовался своими физическими данными. То есть вместо того, чтобы начать все сначала, просто поднялся на ступеньку выше – на следующий уровень.

Третьей – политической – вершины он достиг с помощью связей, которые приобрел благодаря достижениям в кинокарьере (а хорошие связи часто строятся именно на компетенциях – приобретенных благодаря практике и личным качествам).

Уход в политику Шварценеггер начал готовить за многие годы до своего избрания.

Тренировал сенаторов. Женился на Марии Шрайвер, племяннице президента Кеннеди. Поддерживал на выборах Джорджа Буша-старшего, за что потом получил пост председателя президентского совета по культуре и спорту.

И в результате смог конвертировать славу и связи в голоса избирателей.

Хотите добиться большего? Берите пример с Шварценеггера. Не говорите посреди марафонского забега, что хотите начать все сначала.

Вместо этого лучше примите участие в соревнованиях по триатлону.

Это поможет вам избежать типичной траектории успешного американца, которая плавно ведет человека от ранней славы к передозировке наркотиками в ванной из-за маниакально-депрессивного психоза.

ЧТО ТАКОЕ ДИСТРОФИЯ НЕТВОРКА

18

Злая ирония судьбы: связи становятся особенно важны как раз тогда, когда они начинают разрушаться.

До тридцати обычно связи с людьми формируются практически сами собой. Да, какие-то усилия люди прилагают. Но не слишком осознанно — и не слишком утруждая себя.

Пошел учиться — волей-неволей в круг твоих связей добавились преподаватели и соученики. Идешь работать (а никуда ведь не денешься) — там опять новые физиономии.

Руководители, коллеги, подчиненные... Меняешь работу — вовлекаешь в свой круг новичков.

Молодость — время первичного познания мира. Юные люди полны энергией, не обременены бытовыми проблемами, открыты новому, потому как просто не знают, что им в жизни пригодится.

К тридцати инерция молодости сходит на нет. Мы становимся придирчивы и разборчивы в связях. Обзаводимся семьями. Проводим время не на вечеринках, а в детской. Пускаем корни.

И, как правило, в этот момент исчерпываем потенциал своего естественного профессионального круга общения. Сеть связей перестает сама собой подпитываться новыми знакомствами.

Наоборот, в этот момент она начинает медленно, но верно сокращаться.

19

Время делает свое черное дело. С одним поссоришься, другой улетит на край света, третий уйдет на досрочную пенсию. Или станет вдруг баптистом.

Ну или просто приобретет привычку постоянно ковырять зубочисткой во рту.

Многие толковые люди не придают никакого значения исчезновению людей из своей жизни. Не обращают внимания на то, что их сеть знакомств не растет, а разрушается.

Они ведь видели все части «Крепкого орешка». И каждый в глубине души воображает себя кем-то вроде Брюса Уиллиса.

Только детектив Джон Макклейн в одиночку крошил злодеев и лихо обращался с огнестрельным оружием, ну а они — виртуозы клавиатуры. Спецназ электронной почты. Группа

«Альфа», способная взять штурмом любую переговорную комнату.

Они напоминают дошкольят, которые все еще верят в Санта-Клауса, хотя и подозревают, что вся эта тема с гномами и эльфами — какая-то разводка.

20

Такие люди заставляют себя верить в то, что талант и труд, соединенные вместе, могут решить любую задачу.

Но невозможно выжать лежа четверть тонны, страдая от дистрофии. Точно так же невозможно добиться большего, страдая от дистрофии нетворка.

Дистрофия нетворка наступает, когда возможности людей, с которыми вы связаны (а значит, и ваши собственные возможности), начинают драматически отставать от ваших желаний.

Рано или поздно это приводит к катастрофе.

МАКС ШАЙЕРСОН

Один хороший парень по имени Макс всегда завидовал женщинам.

У любой женщины вообще множество преимуществ перед мужчиной. Но особенно сильно Макс завидовал успешным женщинам, которые умудрились построить карьеру.

Не то чтобы он завидовал их успехам, потому что сам оказался по жизни неудачником.

Нет, дело было в другом.

Его возмущало, что женщин, занявших пост CEO – таких как глава General Motors Мэри Барра или, например, руководитель PepsiCo Индра Нуйи, – всегда спрашивали, как они умудряются совмещать работу и семью.

Все дело в том, что Макс и сам был CEO: он возглавлял успешную IT-компанию. Но его почему-то никогда не спрашивали, как он совмещает работу и семью.

Вместо этого его спрашивали, какую музыку слушает и на какой тачке ездит.

Такой сексизм его, отца троих детей, возмущал не на шутку.

За четыре года у руля MongoDB Макс Шайерсон привлек в компанию двести двадцать миллионов долларов, увеличил команду в пятнадцать раз и поднял продажи в тридцать.

И если бы вы спросили его, как он совмещает работу и семью, Макс с радостью ответил бы, что никак.



У Макса Шайерсона не получалось ничего совмещать. В этом-то и проблема.

Ему нравилось кататься со своими детьми на лыжах, играть в нарды или готовить. Но большую часть времени руководителю MongoDB приходилось проводить в воздухе.

За год, постоянно перемещаясь по миру, а также между Нью-Йорком и Пало-Альто, Макс налетал почти триста тысяч миль.

В результате в самые важные моменты жизни семьи он оказывался где-то за тридевять земель, а не рядом со своими близкими.

«Я не был со своими детьми, когда нашу собаку сбила машина или когда моему сыну пришлось делать срочную операцию», — с сожалением констатировал он.

Чем я хуже женщин? Так решил Макс.

И понизил себя в должности до вице-президента, чтобы меньше работать и больше времени проводить с семьей, о чем и опубликовал проникновенный пост в своем блоге. «Вполне осознаю, что, может быть, навсегда дисквалифицирую себя в качестве CEO, – признался он. – Будет ли это решение стоить мне когда-нибудь десятков миллионов долларов? Может быть. Но в жизни приходится выбирать».

«На твоей позиции принять такое решение трудно... У тебя точно кишка не тонка», – написал ему один из сотен взволнованных комментаторов.

«Я рада, что ты теперь будешь проводить больше времени с нами дома», – добавила там же его одиннадцатилетняя дочь.



Большинство людей решение Макса встретили на ура. Хоть он и не женщина.

Если зайти на его страницу и почитать комментарии, то от восторгов – «молодец», «это лучшее решение в твоей жизни», «так держать» – скоро начнет рябить в глазах.

Как это часто и бывает, большинство в своем едином порыве упустило из виду кое-что важное.

Нужно поддерживать баланс личной жизни и карьеры. Кто будет с этим спорить?

Проблема в том, что Макс Шайерсон не достиг баланса.

Он сменил один дисбаланс на другой.

Сначала работал как черт, наматывая круги над Северной Америкой. Потом заделался пресловутым дауншифтером.

Не знаю, как Макс довел себя до ручки.

Но могу предположить, что возможностей его нетворка просто не хватало для того, чтобы сбалансировать свою жизнь.

В одиночку большой бизнес не построишь: нужны доверенные лица, чтобы не летать на ключевые переговоры самому, нужны ответственные сотрудники, которым можно доверить текучку, нужны проверенные партнеры, которые не подведут, клиенты, которые тебе верят, готовые покупать...

Человек, создавший сбалансированный и здоровый нетворк, вряд ли будет вынужден выбирать между карьерой и личной жизнью.

Так нормальные люди не делают. Так делают только те, кто страдает дистрофией нетворка.

КРАСИВЫЕ ДЕВУШКИ ЛЮБЯТ БОГАТЫХ

21

К тридцати пяти годам люди, которые страдают от дистрофии нетворка, проходят пик своих возможностей. Или пик карьеры. Или пик личного развития.

А как правило — пик вообще всего. Начинается долгий и безрадостный спуск, который заканчивается на Бали, на дне бутылки или на огороде между грядками с огурцами.

Горькая правда для взрослых: Санта-Клауса не существует. Красивые девушки любят богатых. Мир несправедлив и страшен, но порой все же интересен, а иногда дарит человеку мгновения наслаждения и осмысленности.

А достичь чего-то действительно значительного можно, только объединившись с другими людьми.

Помножив свои возможности на возможности других людей. Как делают это все по-настоящему успешные люди.

ЭЛВИС ПРЕСЛИ

Сложно вообразить себе музыканта, который добился бы в своем деле большего, чем Элвис Пресли. Он стал одним из самых успешных исполнителей в истории современной культуры. В мире продано больше миллиарда его пластинок.

Никто не будет спорить с тем, что он был гением своего жанра. Однако даже его карьера началась с «удачного знакомства» — как называют это обыватели.

А если точнее — с того, что он объединил свои возможности с возможностями другого человека.

Будущий король рок-н-ролла записал пару песен в подарок маме на студии «Сан», где и познакомился с ее хозяином Сэмом Филлипсом. Тот заприметил талантливого парня, а потом, когда искал белого, который мог бы петь как черный, решил дать ему шанс, подобрав Элвису в команду пару музыкантов.



Вы скажете, что Элвис Пресли мог войти в любую студию — и все равно стал бы суперзвездой. Талант всегда пробьет себе дорогу.

Что-то такое, кажется, рассказывали в школе.

Может, оно и так. Но сколько талантов пробиваются себе дорогу прямиком в отдел продаж трубозапорной арматуры?

Стать «продавцом месяца» три раза подряд – задача, достойная истинного гения.

Именно Филлипс подтолкнул Элвиса к профессиональной музыкальной карьере. Подвернувшись будущему королю рок-н-ролла продюсер и сам был не лыком шит.

Этот человек, который поначалу зарабатывал даже на аудиозаписях похорон и свадеб, сделал для современной музыки не меньше, чем Мать Тереза для бедняков Калькутты.

Ему принадлежит честь записи одной из первых рок-н-рольных песен в истории западной цивилизации («Rocket 88»). Свои дебютные треки на его лейбле записал Би Би Кинг.

У него играли многие выдающиеся исполнители своего времени. Этот парень подозрительно часто сталкивался с талантливыми людьми.

Филлипс со временем продал свою студию. Инвестировал в Holiday Inn. Сколовил неплохое состояние.

За вклад в развитие музыки в 1991 году он получил «Грэмми».

Даже если вы не верите, что Элвису Пресли так уж было нужно знакомство с Сэмом Филлипсом, вы просто не можете отрицать, что для Сэма Филлипса знакомство с Элвисом Пресли оказалось как нельзя кстати.