

Часть первая

Проблемы успеха

Из которой мы узнаем, как наши предыдущие успехи
порой мешают нам добиться большего

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 1

Вы находитесь здесь

Вы, конечно же, видели в торговых центрах схемы, на которых помечено: «Вы находитесь здесь». Их назначение — помочь вам сориентироваться в незнакомом пространстве, подсказать, где вы находитесь, куда вам нужно и как туда попасть.

Лишь очень немногие способны обойтись без такой схемы. Они наделены своего рода внутренним компасом, позволяющим ориентироваться автоматически. Они всегда сворачивают правильно и достигают намеченного пункта самым коротким путем.

Это люди, которых ведет по жизни безошибочное чувство направления. Инстинкт руководит ими не только в торговых центрах, но и во время учебы, при выборе карьеры, супруга или супруги, друзей. Когда мы встречаем подобных людей, мы говорим, что они твердо стоят на ногах. Они знают, кто они такие и чего хотят. Рядом с ними чувствуешь себя спокойно: если они и способны преподнести сюрприз, то только приятный. Это наши образцы для подражания, наши герои.

Все мы знаем таких людей. Для некоторых из нас это мать или отец — нравственные авторитеты наших беспокойных детских лет. Для других — супруг или супруга (вошедшая в поговорки «дражайшая половина»). Для третьих (вроде меня) — профессор колледжа, который впервые наметил нам жизненные цели. Это может быть наставник на работе, научный руководитель в университете, выдающаяся историческая личность вроде Линкольна или Черчилля, религиозный лидер — Будда, Мухаммед или Иисус. На эту роль годится даже какая-нибудь

[>>>](http://kniga.biz.ua)

звезда. (Я знал человека, который в затруднительных положениях спрашивал себя: «А как поступил бы Пол Ньюмен?»)

Все достойные подражания люди обладают одной общей чертой: они прекрасно знают, кто они такие, и поэтому отлично умеют взять верный тон в общении с другими людьми.

Лишь очень немногим не нужна никакая помощь, чтобы добраться туда, куда им нужно. У них есть нечто вроде встроенного прибора спутниковой навигации.

Таким личностям я не могу быть полезен.

В моей повседневной роли консультанта руководителей я имею дело с теми, кто добился выдающихся успехов, но, по-видимому, временно утратил «внутреннюю карту». Приведу примеры.

Пример 1

Карлос — генеральный директор преуспевающей пищевой компании, яркий, трудолюбивый человек, специалист в своем деле. Карьеру он начал в производственных цехах, затем занимался продажами и маркетингом и так достиг вершин. Все уровни бизнеса досконально известны ему по личному опыту. Подобно многим творческим индивидуумам, он гиперактивен, напоминая колибри стремительностью и любознательностью. Карлос любит пробежаться по офисам и цехам компании, заскочить туда и сюда, посмотреть, кто что делает, поболтать. Он любит своих людей и процесс общения. В целом Карлос очень привлекательный персонаж — за исключением тех случаев, когда мысли не успевают у него за словами.

Месяц назад отдел дизайна представил проект упаковки новой серии сухариков. Проект понравился, и Карлос сделал только одно предложение: «А что, если сменить цвет на светло-голубой? Он будет намекать, что продукт высококачественный и престижный».

Настал день, когда дизайнеры представили окончательный вариант. Карлос выразил удовлетворение, но потом, словно размышляя вслух, заметил: «А все-таки красный, наверное, лучше».

Дизайнеры вытаращили глаза от изумления: ведь месяц назад босс сам предложил голубой цвет, они, засучив рукава, выполняли его пожелание, а теперь, оказывается, все не так. Дизайнеры ушли

с совещания в расстроенных чувствах и, мягко говоря, удивленные поведением босса.

Карлос — уверенный в себе руководитель. Но у него есть вредная привычка озвучивать любой свой внутренний монолог, причем он вряд ли сознает, насколько опасной становится эта привычка по мере продвижения по служебной лестнице. Мнение мелкого клерка можно пропустить мимо ушей. Однако когда говорит сам босс, ему внимают все. Чем выше вы стоите, тем чаще ваши предложения воспринимаются как приказы.

Карлос думает, что всего-навсего подает идею для обсуждения. Но его сотрудники считают ее прямым распоряжением.

Карлос полагает, что поддерживает демократию, где у каждого есть право голоса. Но его сотрудники видят себя подданными короля Карлоса.

Карлос уверен, что дарит людям плоды своего многолетнего опыта, в то время как сотрудники воспринимают его поведение как назойливую мелочную опеку.

Карлос не осознает, как он строит отношения с подчиненными.

Ему можно поставить в вину Привычку № 2: чрезмерное желание внести свой вклад.

Пример 2

Шэрон — редактор крупного журнала. Ей присущи целеустремленность, энергия, собранность и харизматичность. Для человека, который провел большую часть жизни в мире слов и картинок, она обладает замечательным умением добиваться желаемого от других. Шэрон может внушить необязательным авторам готовность четко соблюдать сроки. Она может сделать так, что сотрудники с энтузиазмом задержатся на работе до позднего вечера, если ей в последнюю минуту вздумается перекомпоновать очередной номер. Она считает, что способна убедить любого, если действительно захочет. Владелец журнала часто приглашает Шэрон на встречи с рекламодателями, чтобы использовать ее обаяние и умение представить журнал в выгодном свете.

Шэрон особенно гордится своей способностью находить и воспитывать талантливых молодых редакторов. Доказательство успе-

[>>>](http://kniga.biz.ua)

хов — созданный ею энергичный творческий коллектив. В конкурирующих журналах этих людей называют «шэронистами» за почти фанатичную преданность Шэрон. Верным многолетним соратникам она отвечает столь же страстной привязанностью. Человеку, который работает с Шэрон, но не считается истинным «шэронистом», подобные отношения могут показаться чересчур экзальтированными.

Вот типичная редакционная планерка. Идет распределение заданий. Шэрон подает идею, из которой может выйти хороший материал с иллюстрацией на обложке. Кто-то из «шэронистов» тут же подхватывает идею и называет ее «великолепной». Он и получает главное задание. В таком же духе все идет дальше: «лакомые куски» достаются любимчикам — тем, кто в ответ на покровительство Шэрон лебезит перед ней и вторит каждому ее слову.

Если сотрудник принадлежит к числу фаворитов, «праздник взаимной любви» становится для него кульминацией месяца. А если человек еще не вошел в число избранных или осмеливается не соглашаться с Шэрон, он тут же чувствует удручающую атмосферу низкопоклонства и через несколько месяцев пребывания в подобной среде предлагает свои услуги другим журналам.

Шэрон, в прочих отношениях тонко чувствующая людей и мотивы их поведения, не замечает этого. Она считает себя эффективным лидером, создающим команду единомышленников, крепкий коллектив, который функционирует как единое целое.

Шэрон убеждена, что помогает людям вырасти и впоследствии повторить ее успех. А те, кто не принадлежит к избранному кругу, считают, что она поощряет подхалимство.

Шэрон можно упрекнуть в Привычке № 14: покровительство любимчикам.

Пример 3

Мартин — финансовый консультант известной нью-йоркской фирмы. Он принимает в управление деньги состоятельных индивидуальных клиентов. Минимальный начальный взнос — 5 миллионов долларов. Мартин — мастер своего дела. Его годовая зарплата исчисляется семизначной суммой. Конечно, это гораздо меньше, чем зарабатывают в год большинство его клиентов, но Мартин им не за-

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

видует. Он живет и дышит инвестициями. Ему доставляет удовольствие оказывать ценные услуги важным клиентам, среди которых много руководителей компаний, а также успешные индивидуальные предприниматели, звезды шоу-бизнеса и наследники крупных капиталов. Мартин любит встречаться с клиентами, беседовать с ними по телефону, давать дельные советы за ланчем или ужином — почти так же, как любит каждый год превосходить среднерыночный уровень на четыре пункта. Мартин не управляет другими людьми. В своей фирме он действует как волк-одиночка: связан только с клиентами и озабочен лишь тем, чтобы год от года они были все больше довольны состоянием своих портфелей.

Вот одна из величайших удач в жизни Мартина: ему предложили управлять частью инвестиционного портфеля одного из знаменитейших титанов американского бизнеса. Владельцы очень крупных капиталов нередко поступают именно так: для снижения рисков распределяют свои миллионы по нескольким финансовым менеджерам. Мартин получает шанс войти в элитную группу, обслуживающую титана. Если ему повезет, то трудно даже предположить, сколько других клиентов привлечет его новый статус.

Мартина пригласили к самому боссу, в кабинет, вознесенный на вершину Рокфеллер-центра. Он понимает: другого шанса произвести благоприятное впечатление не будет. У него есть час, чтобы завоевать доверие титана и миллионы на его счету.

В подобные кабинеты Мартин входил не раз. Он подает себя с непоколебимой уверенностью искушенного человека, а к тому же имеет безупречный послужной список по части повышения доходности инвестиций. Естественно предположить, что и на встрече с великим боссом он не ударит в грязь лицом.

Сразу после знакомства, как только хозяин кабинета произнес: «Расскажите немного о себе», Мартин начинает рекламировать свой опыт. Он хочет потрясти титана внушительным списком своих наиболее дальновидных операций, детально объясняет принципы своей инвестиционной политики и причины неизменного превосходства над конкурентами. Он называет собеседнику своих самых значительных клиентов, излагает основные идеи насчет управления портфелем титана и наиболее многообещающих рынков в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Мартин был настолько увлечен, что не заметил, как пролетел отведенный час. Он осознал это, лишь когда босс встал и поблагодарил его за уделенное визиту время. Мартина несколько удивило внезапное прекращение беседы. Он так и не спросил титана о его намерениях, об оценке рисков и о пожеланиях к возможному управляющему портфелем. Однако, мысленно воспроизведя встречу, Мартин с удовлетворением решил, что представил себя в самом выгодном свете и не упустил ничего важного.

На следующий день Мартин получил собственноручное письмо титана. Тот еще раз благодарил за встречу, но вместе с тем извещал, что его пожелания не совпадают с намерениями Мартина. Итак, Мартин упустил потенциального клиента и не понимал почему.

Мартин считал, что завоюет расположение титана многочисленными примерами своей финансовой прозорливости.

Между тем титан думал: «Что за самовлюбленный осел! Когда же он спросит, что **мне** нужно? Нет, этого типа я к моим деньгами и близко не подпущу».

Мартину свойственна Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой».

Нельзя сказать, что подобные люди не осознают, кто они такие, к чему стремятся, чего хотят достичь или что у них неадекватная самооценка. Они на самом деле успешны, и честолюбия им не занимать. Но они не задумываются о том, какое впечатление их поведение производит на тех, с кем они тесно взаимодействуют, — на боссов, коллег, подчиненных, покупателей, клиентов. (И это относится не только к профессиональным, но и к семейным отношениям.)

Они убеждены, что у них есть ответы на все вопросы, а окружающие воспринимают это как самонадеянность.

Они убеждены, что дают полезные советы, а окружающие воспринимают это как ненужное вмешательство.

Они убеждены, что эффективно делегируют полномочия, а окружающие воспринимают это как уклонение от ответственности.

Они убеждены, что умеют держать язык за зубами, а окружающие воспринимают это как нечувствительность.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Они убеждены, что позволяют людям проявлять самостоятельность, а окружающие воспринимают это как равнодушие.

Со временем «несущественные» поведенческие недостатки начинают сказываться на нашей деловой репутации, которой мы обычно обязаны мнению окружающих нас людей. И тогда легкое раздражение способно мгновенно перерасти в крупный кризис.

Почему это происходит? Чаще всего потому, что внутренний компас правильного поведения выходит из строя и человек утрачивает представление о своем истинном положении среди коллег и сослуживцев.

Журнал «The New Yorker» опубликовал статью кинорежиссера Гарольда Рэймиса, в которой тот объяснил причины заката карьеры Чевы Чейза, звезды картины Рэймиса «Гольф-клуб». «Известно ли вам, — писал Рэймис, — такое понятие, как проприоцепция, то есть знание того, где вы находитесь и куда направляетесь? Чевы утратил проприоцепцию, перестал осознавать, какое впечатление он производит на людей. Как ни удивительно, но для него почти невозможно подобрать роль, поскольку весь его внутренний мир сводится к установке на превосходство: „Я — Чевы Чейз, а ты — нет“».

Мне тоже доводится работать с успешными людьми, чья проприоцепция слегка повреждена. Карта их жизни и карьеры говорит им: «Вы находитесь здесь». Но они сопротивляются этому знанию. Возможно, истина им неприятна. А возможно, они, подобно Чевы Чейзу, думают: «Я успешен, а вы — нет». И позволяют себе сделать вывод: «Зачем что-то менять, если все работает?»

Хотел бы я быть волшебником, которому стоит только щелкнуть пальцами, чтобы люди тут же увидели необходимость перемен. Я сделал бы их персонажами другого фильма Рэймиса, «День сурка», чтобы они вновь и вновь переживали один и тот же день, возможно, самый плохой в их жизни, пока не найдут правильный путь. Я очень люблю этот фильм, ибо он рассказывает о том, как люди могут измениться к лучшему. Хотелось бы мне хорошенько встряхнуть их, чтобы пелена спала с их глаз, или на время превратить их изъяны в опасную болезнь, чтобы угроза смерти заставила их измениться.

Но этого я не могу и, соответственно, не делаю. Я могу другое: показать людям, что о них *действительно* думают коллеги по работе. Это называется обратной связью. Обратная связь — единственное нужное мне средство, чтобы объяснить людям: «Вы находитесь здесь». В этой книге я расскажу, как применять его к самим себе и к другим.

Объяснить человеку, что ему нужно выбраться из лабиринта на верный путь, вообще не так уж и сложно. Я буду говорить о проблемах, конечно, несопоставимых с опасными болезнями (впрочем, если проблемы долго игнорировать, они способны разрушить карьеру). Их нельзя сравнить и с глубокими неврозами, для лечения которых требуются годы или куча таблеток. В большинстве случаев это типичные поведенческие изъяны — вредные привычки, которые проявляются десятки раз на дню во время работы. Чтобы их устранить, необходимо а) обратить на них внимание, б) показать, насколько они досаждают окружающим, и в) убедить человека, что даже легкая корректировка поведения способна принести впечатляющий результат.

Мои клиенты подобны комедийному актеру, чья игра настолько однообразна, что уже не способна рассмешить зрителей. Обратить на это внимание — задача режиссера: он должен так изменить игру актера, чтобы она вызывала у аудитории искренний смех. Нет смеха — нет и спектакля. Если актер не способен соответствовать этим требованиям, режиссер найдет того, кто способен.

Так вот, считайте меня заботливым режиссером, который помогает вам играть вашу роль с максимальной отдачей.

Один журналист как-то сказал мне, что самый важный урок, усвоенный им за всю карьеру, таков: «Стоит лишь поставить запятую не в том месте — и искажается смысл целого предложения». У вас могут быть прекрасные способности к журналистике. Вы расследуете запутанные истории не хуже профессиональных криминалистов, берете интервью так, словно знаете собеседников всю жизнь, умеете поддержать невинно пострадавших и вывести негодяев на чистую воду. Вы способны подготовить прекрасные материалы точно в срок, пишете ярко и образно, заставляя читателей замирать от восторга. Но если

вы ставите запятую не в том месте, маленькая небрежность сводит на нет прочие ваши достижения.

Считайте меня доброжелательным учителем грамматики, который помогает избежать ошибок пунктуации.

Шеф-повар одного из моих любимых ресторанов в Сан-Диего поведал мне, что успех его фирменных блюд зависит от некоего секретного ингредиента (который, подобно тщательно скрываемому рецепту кока-колы, хранится им в величайшей тайне). Если ингредиент не добавить, кушанья съедаются лишь наполовину. А если добавить его в нужном количестве, тарелки возвращаются на кухню совершенно пустыми.

Считайте меня бескомпромиссным посетителем ресторана, который отсылает блюдо нетронутым, если вы что-нибудь туда недоложили.

Актеры играют без вдохновения. Журналисты неправильно ставят запятые. Повара не добавляют важнейший ингредиент. И разговор у нас пойдет именно об этом: о людях, которые раз за разом повторяют одну и ту же досадную ошибку, не сознавая, что мелкий изъян может повредить их безупречной в прочих отношениях карьере.

Эта книга — ваша карта; она поможет превратить блуждание по кругу в прямой путь к вершине.

На протяжении всего своего карьерного пути, который может стать неизменно успешным, вы всегда будете в процессе перехода от «здесь» к «там».

«Здесь» — скорее всего, отличная позиция. Если вы по-настоящему успешны, «здесь» — именно то место, на котором вы хотели оказаться. Может быть, вы — руководитель процветающей компании, редактор одного из популярнейших журналов Америки или востребованный финансовый менеджер.

Но «здесь» — такое место, которое позволяет получать хорошие результаты даже при наличии изъянов в вашем поведении и характере.

Вот почему вам необходимо «там» — место, которое еще лучше. «Там» вы приобретете репутацию безупречного руководителя, не сковывающего инициативу подчиненных. «Там» вы станете непревзойденным редактором, способным создать действительно сплоченный коллектив и относиться ко всем сотруд-

никам одинаково доброжелательно. «Там» вы будете мастером управления финансами, который умеет слушать и четко дает понять, что пожелания клиента для него важнее, чем собственные амбиции.

Эта книга поможет вам и в том случае, если вы не являетесь ни руководителем компании, ни главным редактором, ни финансовым кудесником. Взгляните на свою личную карту. Наметьте маршрут от «здесь» к «там», как вы его представляете.

Вы находитесь здесь.

Вы можете быть там.

Но вы должны понимать: то, что позволило вам добраться «сюда», не поможет добраться «туда».

Итак, начнем путешествие.