

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Выражение признательности</i>	5
Предисловие	7
Введение	9
Глава 1. «НО»	13
Глава 2. НАЙДИТЕ СВОЕ «НО»	29
Глава 3. КАК ОПРАВИТЬСЯ ПОСЛЕ ПОЩЕЧИНЫ ПРАВДЫ	67
Глава 4. «НО» ВСЕХ ФОРМ И РАЗМЕРОВ	97
Глава 5. НО, НО И ЕЩЕ РАЗ НО	127
<i>Приложение А. Разговор про «но» из реальной жизни</i>	135
<i>Приложение Б. Краткое резюме концепции</i>	139
<i>Приложение В. Категории «но»</i>	143
<i>Приложение Г. Список рекомендуемой литературы</i>	187
<i>Об авторах</i>	190

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Хотим поблагодарить всех, кто помог этой книге появиться на свет. В первую очередь мы хотим сказать «спасибо» своим женам Джанет и Мишель, которые обеспечивали нам спокойную обстановку для работы среди вечного хаоса семейной жизни. Мы очень признательны нашим восьмерым детям: Кристин, Колин и Джеки на Восточном побережье и Кэти, Анне, Джо, Сэмми и Робби на Западном, — которым пришлось наблюдать за тем, как два взрослых человека постоянно что-то строчат на бумаге, редактируют, спорят и смеются, обсуждая по телефону свой писательский труд. Старшим детям в добровольно-принудительном порядке приходилось читать абзацы, казавшиеся нам особенно удачными. Они хлопали нас по плечу и вежливо кивали: «Да, папа, все замечательно», — после чего стремительно скрывались из виду. Огромное спасибо нашему 86-летнему отцу Джо Эйзелби-старшему, передававшему своим детям талант рассказчика; нашей сестре Терри, которая внимательно вчитывалась в черновики, что-то правила и вносила предложения, благодаря которым книга обрела логичность и связность; нашему брату Тому, боксеру, чей юмор привнес в эту книгу живость и непосредственность; и всем нашим друзьям, которые читали

рукопись и делились своим мнением. Хотим отдельно поблагодарить Джона Райса, редактировавшего орфографию, пунктуацию и стилистику наших текстов, и Билла Дэвиса, без волшебного пинка которого мы, возможно, никогда не решились бы на этот писательский подвиг. Спасибо нашему двоюродному брату Дэну: он утверждает, что тоже прочитал несколько глав черновика, хотя мы не знаем этого наверняка, поскольку ни разу не услышали от него ни слова критики. (Но мы пообещали не оставить без внимания его титанические усилия.) Благодарим Джеффри Креймса, нашего агента и редактора, который всем сердцем верил в этот проект и убежден, что тот спас ему жизнь. Уговаривая нас оставить его своим агентом и редактором, Джеффри заявил, что закончит с собой, если ему достанется очередная традиционная книга по бизнесу или лидерству. Невероятный литературный талант и маниакальное трудолюбие Джеффри придали этому проекту упорядоченность, ритм и легкость. Спасибо нашему издателю Холлис Хеймбух и всему коллективу «HarperCollins», который удивительным образом сразу понял, какой полезной может оказаться эта книга для читателей. Сотрудники издательства оказались великолепными партнерами во всех отношениях. Процесс работы над книгой стал настоящим подарком для ее авторов. Надеемся, вы получите не меньшее удовольствие от процесса ее чтения.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы выросли в небольшом городке Думонте, штат Нью-Джерси, расположенном в пятнадцати милях от центральной части Манхэттена. Наш отец служил в полиции Нью-Йорка, поэтому «большой город» со всеми его проблемами и интригами был неотъемлемой частью нашего детства. Видимо, поэтому в какой-то момент у нас родилась мечта обзавестись большой семейной фермой, где хватило бы места всем детям и внукам. Наверное, нам хочется простой жизни вдали от многолюдных городов и пригородной суеты. В то время, живя еще на Восточном побережье, мы, бывало, наткнувшись на интересное объявление в газете или интернете, ездили по округе и смотрели поместья. В воскресенье, прихватив пару детишек, мы отправлялись на запад Нью-Джерси, в долину реки Лихай в Пенсильвании или в северную часть штата Нью-Йорк в поисках своей мечты.

В одну из таких воскресных поездок фермер, продававший поместье размером 60 акров, повел нас смотреть прекрасный пруд, построенный несколько лет назад. Он рассказал, что в пруду живут окуни и краппи.

— Вы их сюда запустили? — спросили мы.

— Нет, — ответил он, — они сами завелись. — Это было странно, потому что мы не заметили поблизости ни прудов, ни рек.

— Если не вы заселили пруд рыбой, как же она сюда попала? — спросили мы.

— Я построил пруд, а рыба появилась сама собой, — ответил он.

Оставалось лишь гадать, то ли хозяин морочит нам голову, то ли подшучивает над детьми.

— Рыба не может долго жить на суше и ходить не умеет. Как же она попала в новый пруд, если не вы ее туда запустили? — не унимались мы.

— Элементарно, — усмехнулся фермер, — ее принесли утки.

Он объяснил, что утки, садясь на поверхность водоема, ворошат оплодотворенную икру, и отдельные икринки застревают в их оперении. Перелетая на другой водоем, утки переносят с собой икринки. Так рыба попадает в новый пруд.

В тот день мы с детьми сделали для себя поразительное открытие и никогда не забудем этот урок. Хочется верить, что кое-что из нашей книги вы тоже запомните на всю жизнь. Мы надеемся, что, подобно тому как новая жизнь переносится из одного водоема в другой, идеи из нашей книги поселятся в вашем сознании и помогут вам понять о себе что-то такое, что даст новый старт вашей карьере и поспособствует положительным переменам в жизни всех, с кем вы общаетесь.

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга предназначена не для директоров, заинтересованных в революционных стратегиях управления. И не для титанов мировой экономики, мечтающих, чтобы их компании слоновьих размеров научились порхать с легкостью бабочки. Это книга не о том, как привести компанию от успеха к величию. В ней пойдет речь о гораздо более важном — о вас. Каких высот вы хотите достичь в карьере и что мешает вам это сделать? Следующие страницы заставят вас очень внимательно проанализировать свою работу, свои успехи и возможные причины слишком медленного продвижения вперед. Данная книга не научит вас использовать свои сильные стороны. Это должно получаться у вас само собой. Мы написали ее для того, чтобы помочь вам найти свои слабые места. Карьерных успехов в деловом мире добиваются те, кто умеет извлечь выгоду из своих достоинств и контролирует свои недостатки. Мы отправим вас туда, куда идти не хочется, но действительно нужно.

Если вы хотите добиваться лучших результатов в своей деятельности, продолжайте читать эту книгу. Она поможет вам выявить и устранить свои недостатки, а также понять, какие привычки мешают вашему карьерному росту. Она позволит вам повысить эффективность управления в своем отделе и стать более надежной опорой для своего руководителя. Если вы хотите полностью

изменить мнение о вас окружающих, читайте дальше. Если вы готовы полностью взять на себя ответственность за свою жизнь и карьеру, читайте дальше. Если вы не хотите быть жертвой, читайте дальше. Если вы хотите знать правду, читайте дальше.

Что ж, давайте узнаем, каким видят вас окружающие. Это поможет вам обнаружить и разрушить все собственноручно возведенные барьеры, отделяющие вас от заслуженного успеха.

У нас на двоих — 40 лет опыта работы в компаниях из списка Fortune 500. Младший брат, Боб, трудится в крупной калифорнийской биофармацевтической фирме, а старший, Джо, работает в Нью-Йорке в крупном финансовом учреждении. За последние два десятка лет мы много раз рассуждали о том, как из поведения работников и личного мнения их руководителей рождаются карьерные «улучшители» и «уничтожители», определяющие продвижение человека по службе. Мы заметили, что одни поступки и мнения ускоряют карьерный рост, а другие замедляют его. Мы часто звоним друг другу, когда нуждаемся в совете и свежем взгляде на коварные ситуации, которые порой возникают при управлении бизнесом.

Эти проблемы почти всегда связаны с поведением людей, которые что-то делают или чего-то не делают, — с поведением, создающим ненужные сложности и неприятности в рабочем процессе. Конечно, на чужие недостатки указывать легко, но многое из сказанного относится и к нам, потому что мы тоже несовершенны и нередко сами создаем лишние проблемы. За годы работы мы успели обсудить столько трудностей и ситуаций, что их хватило бы на целую книгу. Поэтому мы решили систематизировать извлеченные уроки и записать их на бумаге, чтобы вы тоже могли учиться на наших собственных и чужих ошибках, препятствующих карьерному росту и слаженной работе коллектива.

Читая эту книгу, вы с пользой проведете время. В вашем распоряжении окажутся результаты сорока лет наблюдений за людьми и анализа деятельности работников, а также советы, направленные на решение проблем. В связи с постоянной занятостью и спешкой у нас обоих выработался синдром дефицита внимания. Наверняка у вас тоже. Книга быстро читается: мы постарались сделать ее легкой, незамысловатой и интересной. Мы приводим примеры, высказываем свое мнение и движемся дальше. К счастью, мы писали ее не ради денег. Мало кто умеет зарабатывать на жизнь писательством, и мы точно не относимся к таким людям. Мы писали книгу для того, чтобы поделиться своим опытом и знаниями. На наш взгляд, она поможет читателям избавиться от привычек и убеждений, препятствующих их карьерному росту и гармоничному развитию отношений на работе и дома.

Эта книга не о романтических отношениях, не о новомодной диете и не о борьбе с курением. Она не поможет вам похудеть или избавиться от пагубного пристрастия к никотину — для этого существует здравый смысл. «Но», с которым вы должны попрощаться, — это «но», которое мешает развитию вашей карьеры. От него зависит, что думают о вас остальные сотрудники компании: высшее руководство, непосредственный начальник, коллеги и подчиненные смотрят на вас через призму вашего «но». Если нам удастся вместе избавиться от этого «но» или хотя бы свести его к минимуму, ваша профессиональная репутация улучшится, тем самым ускорив развитие вашей карьеры в нужном направлении.

Мы уверены, что, если нам удастся заставить вас сосредоточить внимание на своем «но», вы сможете найти куда более интересную и ответственную работу, чем нынешняя. В этой книге мы расскажем о том, какие привычки следует развивать, а какие — искоренять. Мы расскажем, что вы должны делать всегда и чего не долж-

ны делать никогда. Более престижная должность, более высокая зарплата, большее удовлетворение от работы — вот что вы обретете, если прислушаетесь к нашим искренним советам.

Вернемся к нашим баранам, то есть к нашему «но». Оно есть у всех. В следующих главах мы рассмотрим самые разные примеры. Некоторые из этих «но» обнаружатся у вас, и тогда вам нужно будет их признать, принять и взять под неусыпный контроль. Некоторые «но» найдутся у ваших коллег, и тогда вашей задачей будет помочь им сделать то же самое. Достаточно долгое пребывание в деловой среде непременно приводит к столкновению со всеми этими «но». По мере продвижения по карьерной лестнице вы должны будете не только научиться их распознавать, но и объяснять своим коллегам и подчиненным, как с ними обращаться. Если руководитель не будет контролировать «но» своих подчиненных, он непременно обзаведется собственным «но». Запомните: «но» есть у каждого, но мы хотим, чтобы ваше было меньше, чем у всех остальных в вашей компании. Теперь объясним, почему это так важно.

Представьте себе рабочий коллектив, в котором каждый понимает, какие именно его действия и привычки мешают ему работать более продуктивно и приносить больше пользы общему делу. Представьте себе компанию, в которой все открыто и честно рассказывают о своих недостатках и делают все возможное для их устранения. Представьте себе рабочую обстановку, в которой коллеги, обмениваясь искренними мнениями, помогают друг другу приносить больше пользы и меньше вреда коллективу. Представьте себе такое место, где самые талантливые сотрудники компании точно знают, что им нужно сделать, чтобы стать руководителями.

Такое место можно создать. Мы поможем вам в этом.