

ЧЕРНЫМ ПО БЕЛОМУ

*Секреты успеха,
о которых молчит твой босс*

Cathie Black

BASIC BLACK

*The Essential Guide for Getting
Ahead at Work (and in Life)*

Crown Publishing Group
New York
2007

Кэти Блэк

ЧЕРНЫМ ПО БЕЛОМУ

*Секреты успеха,
о которых молчит твой босс*

Перевод с английского



Москва
2008

УДК 82-94
ББК 65.290;84
Б70

Переводчик М. Кульнева
Редактор Л. Мордвинцева

Блэк К.
Б70 **Черным по белому: Секреты успеха, о которых молчит твой босс /**
Кэти Блэк; Пер. с англ. — М.: Альпина нон-фикшн, 2008. — 275 с.

ISBN 978-5-9614-0795-2

Как часто нам кажется, что успех, великолепная карьера, руководящая должность и уважение влиятельных людей — все это не для нас. Мы думаем, что кому-то другому, более удачливому и напористому, уготованы высокие посты и мягкие кресла начальников, и отступаем, довольствуясь скромной должностью подчиненного. Но правильно ли мы делаем? Ведь путь вверх не так страшен и невозможен, как кажется со стороны. И система совсем несложных правил способна совершить переворот в нашей жизни.

Кэти Блэк начала с того, что продавала рекламу в журналах. Сегодня она одна из самых влиятельных фигур в мире издательского бизнеса. Знания и опыт этой женщины в области покорения карьерных высот могут оказаться бесценными для тех, кто всегда хочет большего.

УДК 82-94
ББК 65.290;84

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

«Альпина нон-фикшн» является подразделением ООО «Альпина Бизнес Букс»

© Cathleen P. Black, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

Перевод на русский язык издан по лицензии Crown Publishing, подразделения Random House, Inc. и литературного агентства Synopsis.

ISBN 978-5-9614-0795-2 (рус.)
ISBN 978-0-307-35110-4 (англ.)

Тому, Даффи и Элисон — с любовью

Содержание

Об авторе	8
Пролог	
Блэк о Блэк	11
Глава 1	
Драйв	19
Частный случай	
«Нет» — это не ответ, или Эл Нейхарт	41
Глава 2	
Риск	48
Черное и белое	
Первое впечатление	71
Глава 3	
Люди	77
Частный случай	
Ловите момент, или O, the Oprah Magazine	97
Глава 4	
Страх	105
Черное и белое	
Работа вашей мечты	125

Глава 5

Власть	133
Частный случай	
Журнал Talk	157
Черное и белое	
Премудрость мелочей	164

Глава 6

Увлеченность	175
Частный случай	
Жизнь на все сто	192

Глава 7

Настрой	201
Частный случай	
Cosmopolitan	220

Глава 8

Лидерство	225
Черное и белое	
Советы со всего света	250

Глава 9

Будущее уже наступило	257
------------------------------------	-----

Эпилог

В черном	267
-----------------------	-----

Благодарности	271
---------------------	-----

Об авторе

Кэтлин Блэк возглавляет Hearst Magazines, подразделение Hearst Corporation, одного из крупнейших в мире издательских домов, выпускающих ежемесячные журналы. В ее руках финансовое управление и развитие таких популярнейших изданий, как *Cosmopolitan*, *Esquire*, *Good Housekeeping*, *Harper's Bazaar*, *Marie Claire*, *O*, *The Oprah Magazine*, *Popular Mechanics*, *Redbook*, *Town & Country* — всего 20 наименований. Она также контролирует 145 иностранных изданий этих журналов более чем в 100 странах мира.

Кэтлин Блэк начала свою карьеру с продаж рекламы в нескольких журналах, в том числе в *Holiday* и *Ms.*, и вошла в историю издательского бизнеса, став в 1979 г. первой женщиной — издателем еженедельника *New York*.

На протяжении восьми лет, начиная с 1983 г., она работала сначала президентом, потом издателем газеты *USA Today*; вошла в совет директоров и являлась вице-президентом по маркетингу компании Gannett. В 1991 г. стала президентом и генеральным директором Американской ассоциации газет, крупнейшего профессионального объединения отрасли, и занимала этот пост на протяжении пяти лет, до перехода в Hearst.

Кэти Блэк входит в правления компаний IBM и Coca-Cola, на протяжении двух лет возглавляла общественную организацию «Американские издатели журналов». Является членом Совета по рекламе, попечительского совета Университета Нотр-Дам и Совета по международным отношениям.

В 2005 г. Кэти Блэк вошла в список «100 наиболее влиятельных женщин» по версии журнала *Forbes*. В течение семи лет вошла в список «50 самых влиятельных женщин американского

бизнеса» по версии журнала *Fortune*. В 2006 г. *Delaney Report* назвал ее «Корпоративным издателем года».

Блэк окончила Колледж Троицы в штате Вашингтон и имеет восемь почетных степеней.

Пролог

Блэк о Блэк

Когда я окончила колледж и поступила на свою первую работу, я считала себя подлинной находкой для работодателей. Мне удалось устроиться в Нью-Йорке в рекламный отдел журнала *Holiday*, и место ассистента по продажам казалось очень достойным началом блестящей карьеры. Однако энтузиазм, который я испытывала по этому поводу, не мешал мне мечтать о том, что ждет меня в дальнейшем. Прошло совсем немного времени, а я уже начала закидывать удочки в поисках новой, лучшей работы.

Однажды утром у меня зазвонил телефон.

«Это Кэтлин П. Блэк?» — спросил человек на другом конце провода. Я подтвердила.

«Кэтлин П. Блэк, проживающая по адресу Восточная 80-я улица, 215, квартира 14Ф? — продолжал неизвестный с насмешливой ноткой. — Выпускница Колледжа Троицы, штат Вашингтон, округ Колумбия, сейчас работающая в журнале *Holiday*?»

Я почувствовала, что краснею. Кто бы ни был этот парень, он явно читал мое резюме — то самое, которое я тщательно составила и размножила вчера вечером, после работы.

«С кем я говорю?» — спросила я.

«Это Гарри Эгнер», — ответил он. Один из топ-менеджеров моей компании! Я, запинаясь, начала бормотать какие-то извинения, но тут же услышала его смех.

«В следующий раз, когда будете печатать свое резюме, мисс Блэк, — сказал он, — не забудьте достать из копира оригинал».

Я поблагодарила за совет и повесила трубку. Какую же глупость я умудрилась сделать! И как мне на самом деле повезло, что Гарри так легко к этому отнесся!

Когда сегодня я вспоминаю об этой истории, я думаю не только о собственной неопытности в те времена, но и о том, насколько я тогда не осознавала этого факта. Я действительно пребывала в блаженном неведении относительно того, что мне только предстояло понять, и в каком-то смысле это оказывало мне услугу. Но теперь я понимаю, что вырасти из коротких штанишек мне бы очень помогли практические советы и подоспевшие вовремя рекомендации.

Именно о них и пойдет речь в этой книге. Как вы уже, возможно, догадались по названию, она содержит множество самых простых, базовых, рекомендаций, которые помогут вам не только ориентироваться в мире бизнеса, но и научиться находить необходимый баланс между работой и личной жизнью. Некоторые из них действительно очень просты: это соображения здравого смысла, которые помогут вам быстро улучшить свое положение на работе. Другие касаются более глубоких вещей, таких как амбиции и уверенность в себе. Не важно, на каком этапе карьеры вы находитесь — новичок ли вы, продвинулись по карьерной лестнице или достигли вершин, но хотите улучшить свои навыки лидера, — в любом случае в этой книге вы найдете для себя что-нибудь полезное.

В этой книге три основные линии:

1. **Главы**, в которых говорится о наиболее важных аспектах жизни и карьеры, с примерами из жизни реальных людей. Вы узнаете о ключевых факторах успеха — таких как драйв, власть и увлеченность.
2. **Частный случай** — некоторые «учебные моменты» из жизни известных людей, например Опры Уинфри и киномагната Харви Вайнштейна.
3. **«Черное и белое»** — практические советы, что делать и чего не делать в разных случаях, например при проведении собраний или на собеседовании. Может быть, то, о чем я буду

говорить, уже известно вам по собственному опыту, но в таком случае вы можете лишний раз убедиться в его ценности.

Но прежде чем начать давать советы, я, наверное должна ответить на вопрос — а кто я вообще такая, чтобы этим заниматься?

Мне повезло: всю свою жизнь я проработала в медиабизнесе, начав с ассистента отдела рекламы в журнале *Holiday* и занимая сегодня кресло президента *Hearst Magazines*, одного из крупнейших в мире издательских домов, которому принадлежат журналы *Cosmopolitan*, *Esquire*, *Harper's Bazaar* а также *O, the Oprah Winfrey Magazine*. За годы карьеры мне довелось работать с некоторыми из наиболее ярких и удивительных личностей в этом мире. Но, конечно, на мою долю пришлось и своя порция негодяев, из общения с которыми родились некоторые забавные истории, которые я расскажу ниже.

Проведя пару лет в *Holiday*, я начала свое продвижение вверх в рекламном бизнесе. На двух своих следующих работах, вначале в *Travel + Leisure*, а затем в журнале *New York*, я занималась все более крупными и важными сделками. Я училась, как говорится, «на собственной шкуре», делая миллион ошибок и частенько оказываясь в нелепых ситуациях, но с каждым новым заключенным контрактом приобретала все больше уверенности в себе. Мне действительно нравились продажи, я знала, что работа мне удастся, и по прошествии шести лет поняла, что созрела для нового рывка. Это было правильно, потому что мое следующее место, как оказалось, было тем, что мне нужно.

Меня приняли на должность руководителя отдела рекламы в только что созданный журнал *Ms.* Как ни банально это звучит, тогда его появление действительно произвело эффект разорвавшейся бомбы. *Ms.* стал первым журналом для женщин, рискнувшим выйти за рамки стандартных женских тем. Одной из его основательниц была Глория Стайнем, легенда феминистского движения. *Ms.* стал ее первым издательским проектом, оказавшим поистине электризующее влияние на целое поколение женщин и вызвавшим отклик в национальном масштабе — но в то время его продажи для нашего отдела были чертовски хитрой задачей.

По весьма деликатному определению «Википедии», этому журналу «не всегда удавалось совместить свои идеологические установки с соображениями коммерческого успеха». Перевожу: наш рекламный отдел бился об стену, пытаясь уломать скептически настроенных рекламодателей. Новоиспеченная идея «феминизма» казалась тогда очень спорной, и стоило нам показаться где-нибудь с комплектом информационных материалов, отпечатанных на ярко-розовой бумаге, нам в лучшем случае сразу же указывали на дверь (о худших я расскажу в одной из следующих глав). Испытания — прекрасный учитель, поэтому могу сказать наверняка, что в *Ms.* я научилась многому. И, возможно, не случайно именно это место работы принесло мне наибольшее личное удовлетворение.

Однако, прожив почти десять лет в Нью-Йорке, я решила искать новых приключений на Западе. Меня привлекла новость, что в Сан-Франциско режиссер Фрэнсис Форд Coppola основал новый журнал. Звучит аппетитно, правда? Сразу же представлялся модный еженедельник под руководством голливудской звезды. Я тоже этого ожидала, но спустя несколько месяцев после приезда в Калифорнию обнаружила, что дела в журнале идут не совсем так, как задумал Coppola. Не в первый и наверняка не в последний раз реальность оказалась не такой, как можно было ожидать из поднятой шумихи. Без должной раскрутки, не набрав приличных тиражей, журнал закрылся через полгода после выхода первого номера, так что я предпочла вернуться в Нью-Йорк в почти родной *Ms.* Через несколько лет моя карьера сделала крутой вираж, и я стала издателем *New York*, первой женщиной-издателем популярного еженедельника.

Но хватит уже обо мне, давайте теперь поговорим о вас. Не каждый поступающий на работу (и даже покупающий книги о бизнесе) видит себя в будущем топ-менеджером, президентом или генеральным директором компании. Возможно, вы просто стремитесь к успеху на своем рабочем месте и хотите добиться этого успеха с минимальными проблемами и усилиями. Может быть, вам нужен совет, как вести себя с «трудным» начальником или работодателем. Или вы не знаете, как совместить успешную

карьеру со счастливой семейной жизнью. Эта книга поможет *вам* добиться *вашей* цели вне зависимости от степени амбициозности ваших планов.

На самом деле одна из основных тем, проходящих через всю книгу, — старый, как мир, вопрос: как «иметь все сразу»? Что означает для вас эта набившая оскомину фраза? Хотите ли вы совмещать карьеру с семейной жизнью и какими-то увлечениями за пределами офиса? Должны ли вы стремиться к этому? Или бессмысленно думать, что вы на это способны? Давайте вместе попытаемся исследовать то, что я называю «жизнью на все 100», охватывающей все стороны повседневного бытия, включая работу, человеческие отношения, дом и семью.

Для того чтобы найти ответы, вначале нужно правильно поставить вопросы. На страницах этой книги мы попытаемся разобраться в наиболее важных из них, чтобы вы могли сами верно планировать и направлять свою жизнь. Для начала хочу задать вам три базовых вопроса.

- Назовите три главные проблемы, которые вам нужно решить на работе.
- Какую карьеру вы сможете сделать в ближайшие два года? А в ближайшие пять лет?
- Назовите самую высокую цель, того «журавля в небе», о котором вы втайне мечтаете.

Если вы не можете ответить на эти вопросы сразу, не переживайте. Просто держите их в уме, и постепенно ответы будут становиться для вас все яснее. Помните, что достичь цели проще, если она четко определена, поэтому одна из задач этой книги — помочь вам точно определить свои личные задачи.

Если вы неверно определите свое положение на работе, последствия могут быть весьма печальными. Я убедилась в этом на собственном опыте, когда ушла из журнала *New York* и, приступая к новой работе с самыми радужными ожиданиями, получила горький, однако, безусловно, полезный урок.

Осенним утром 1983 г. к офису *New York* подкатил лимузин. Я вышла из центральных дверей, расположилась на заднем сиде-

нье, и машина повезла меня в аэропорт Ла-Гардиа. Сорок пять минут в воздухе — и вот я уже в Вашингтоне.

Я только что получила должность президента *USA Today* недавно созданной ежедневной газеты, пытающейся утвердиться в мире СМИ. Мне было известно, что многие критики подвергают новое издание нападкам и насмешкам. Но у меня все равно кружилась голова от перспектив новой работы. Подумать только — за мной прислали специальный самолет, да еще с личной стюардессой! Никогда еще мне не приходилось летать на корпоративных самолетах, и сейчас, удобно вытянувшись в мягком кресле, я ощущала себя маленькой девочкой, попавшей в волшебную страну.

Но, увы, волшебству суждено было скоро закончиться. После приземления я пересела в другой лимузин, который привез меня на набережную Потомака к небоскребу *USA Today*. Поднявшись на лифте куда-то под небеса, я оказалась в огромном зале, полном журналистов, редакторов и менеджеров. Кругом звучал гул голосов. Все эти люди собрались здесь специально, чтобы поприветствовать меня. Уже год они боролись за то, чтобы издание набрало вес, и я была третьим президентом, назначенным за короткий срок. К тому же я была женщиной, никогда раньше не работала в газете, и им ничего не было известно обо мне — многие узнали о моем назначении минуту назад. Оглядывая помещение, я кожей чувствовала атмосферу недоверия. Стану ли я спасителем, маркетинговым гением, который сможет наконец вытащить газету из ямы, или меня, как и моих предшественников, ждет неудача?

Конечно, я не совала голову в пасть льва, но все-таки поджилки у меня тряслись. И мое состояние лишь усугубилось, когда ко мне подошел Джо Уэлти, топ-менеджер *USA Today* по рекламе, плотный краснолицый мужчина лет на пятнадцать старше меня. Коротко тряхнув мою руку, он рявкнул: «Добро пожаловать в *USA Today*, Кэти!» Я открыла рот, чтобы ответить на приветствие, но, не дав мне произнести ни слова, он потянул меня в сторону и заявил: **«Хочу сразу же предупредить, что отчитываться перед вами я не собираюсь!»**

Я опешила и уставилась на него, едва не раскрыв рот от изумления. Внутри у меня все начало закипать. Что он такое говорит?

Как это так — он не будет передо мной отчитываться?! Зачем же тогда вообще нужен президент?! И тут неожиданно мне пришла в голову противная мысль о том, что на самом деле я ни разу не видела на бумаге перечня своих обязанностей. Я прилетела сюда с головой, кружившейся от перспектив и от должности, но даже не удосужилась заранее выяснить важнейшие детали и теперь могу оказаться лишь «липovým» президентом! Я просто не могла поверить, что, будучи далеко не новичком в бизнесе, совершенно забыла об одном из важнейших правил: *убедись, что твои должностные обязанности четко определены.*

Все это показывает, что на любой ступеньке карьеры не помещает время от времени освежать в памяти основы. Дальше я расскажу, как разрешилась ситуация с Джо Уэлти, пока же хочу лишь заметить, что, забыв всего об одном базовом правиле, я серьезно осложнила свое вступление в новую должность. Хотелось бы, чтобы вам не пришлось испытать ничего подобного.

Чтобы закончить (причем счастливо) краткий экскурс в мою биографию, скажу, что в *USA Today* я провела восемь фантастических лет. Затем в течение пяти лет я возглавляла Американскую ассоциацию газет, а оттуда перешла на должность президента Hearst Magazines, которую занимаю по сей день.

Мне всегда нравилось работать в медиабизнесе, потому что это мир блестящих идей и истинного творчества, однако эта книга не о медиабизнесе. Я хочу обратиться к более широкой аудитории: в конечном счете основная часть опыта универсальна и не зависит от сферы деятельности, а самые главные советы — те, что основаны на общечеловеческих закономерностях, не ведающих профессиональных и прочих границ. Поэтому не важно, где вы работаете — в медиабизнесе, как я, на производстве, в некоммерческой организации или где-то еще, — эти советы наверняка будут полезны любому.

Но все-таки, прежде чем приступить к делу, хочу рассказать еще одну историю. Когда в разговоре с генеральным директором Hearst Corporation (и моим непосредственным начальником) Виктором Ганзи я упомянула, что пишу книгу, первым его

вопросом было: «Надеюсь, не о Hearst?» Дело в том, что Hearst Corporation — частная компания, по традиции предпочитающая не разглашать методы своей работы. Конечно, Вик понимал, что я вряд ли вдруг вздумала писать что-то разоблачительное, но все же предпочел точно выяснить, что у меня на уме.

Конечно, я кое-что расскажу и о Hearst, поскольку годы работы здесь многому меня научили, в том числе позволили общаться с истинными «звездами» американского делового мира. Однако я честно заверила Вика, что не собираюсь посвящать целую книгу компании. «И вообще, — заметила я, — это, скорее, для твоих дочек». Дочери-близнецы Вика в то время только начинали свою профессиональную карьеру одна — на юридическом поприще, вторая — в бизнесе. Моя книга представляется мне чем-то вроде путеводителя для таких молодых людей и девушек, как они, хотя я и не ориентировалась на какой-то конкретный возраст или профессиональный уровень.

Ну вот, достаточно вступлений, давайте наконец приступим к книге. Я уже рассказала о собственной карьере, поэтому предлагаю начать первую главу с кого-нибудь другого. Моей героиней будет молодая женщина, которая ворвалась в журнальный мир, вооруженная тюбиком помады и смелыми идеями.

Глава 1

Драйв

Однажды декабрьским утром в моем кабинете в Hearst появилась молодая женщина. На ней были обтягивающие джинсы, 10-сантиметровые шпильки и серьги из перьев. Все в ее облике производило впечатление — буйная грива черных волос, высокий рост, прекрасная фигура и удивительные темные глаза. Мне она показалась настоящей амазонкой. Я заметила, что она нервничает, но быстро поняла, что на это у нее были причины: 26-летняя Атуза Рубинштейн, редактор отдела моды *Cosmopolitan*, пришла поделиться со мной идеей нового журнала.

Чтобы прийти с таким предложением прямо к президенту компании, нужно немало отваги — особенно когда тебе лишь 20 с небольшим и ты просто редактор. Но я уже слышала о мечте Атузы создать под маркой *Cosmopolitan* издание для девочек-подростков — она хотела назвать его *CosmoGirl*, и мне это казалось заслуживающим внимания. И вот эта яркая восточная женщина (Атуза родилась в Иране и выросла в очень консервативной семье) сидит у меня в кабинете и убежденно говорит о том, как трудно быть подростком, как девушкам необходим дружеский совет и как она планирует помочь им, сделав ежемесячный журнал специально для девушек.

Мне действительно понравилось то, о чем она говорит, и я честно сказала ей об этом.

«Прекрасно, — обрадовалась она. — Так с чего мы начнем?»

«Сделайте “рыбу”, — предложила я. — Пойдите в киоск, купите побольше разных журналов и нарежьте из них то, что соответствует вашему представлению о новом журнале. Только не приглашайте дизайнера со стороны, пусть это будет ваше собственное видение и эмоции. Потом покажете мне, что у вас получилось».

Атуза ничуть не смутилась.

«Когда мне показать вам результат?»

«Как всегда, чем раньше, тем лучше», — ответила я. На этом и закончилась наша первая встреча. Совсем как шумный подросток, Атуза пулей вылетела из моего кабинета, махнув на прощанье рукой. Ей не терпелось приступить к работе.

Если говорить начистоту, Атузе не удалось завоевать мир своим «девчачьим» журналом — в этом легко убедиться, взглянув на журнальную витрину в любом магазине. К тому же мы в Hearst и до нее обсуждали идею журнала для подростков. Но кое-что выделяло Атузу и ее предложение из общего потока. Во-первых, благодаря своему возрасту она эмоционально еще не успела отойти далеко от девочки-подростка: ей были понятны и пока близки все свойственные этому возрасту обиды, страхи и надежды. Но, что еще более важно, она продемонстрировала качество, совершенно необходимое для успеха любого замысла, — *драйв*.

Это качество проявилось в ее действиях трижды.

- Во-первых, она подготовила почву для встречи со мной, вначале рассказав о своей идее своему непосредственному начальнику — главному редактору *Cosmopolitan* Кейт Уайт.
- При встрече со мной она не только смогла передать мне свою увлеченность проектом, но и сделала первый реальный шаг — спросила меня, с чего начать.
- Она спросила о сроках, которые отводились на выполнение задания, чтобы показать результаты в удобное для меня время.

Все это мне понравилось, и я отметила это для себя. А потом Атуза сделала еще больше.

Прямо после визита ко мне она направилась в киоск и действительно накупила кучу журналов, принесла домой и набро-

силась на них с ножницами. Окопавшись в спальне в окружении разбросанных повсюду вырезок, она клеила страницы. Чтобы найти нужный стиль, она написала название *CosmoGirl* двадцатью семью разными оттенками губной помады, и когда, наконец, свалилась от усталости и заснула, следы ее деятельности покрывали всю постель (что привело в ужас ее мужа, с которым они поженились лишь несколько месяцев назад).

Следующие двое суток Атуза практически не спала, полная решимости закончить «рыбу» к пятнице. От моей помощницы она узнала, что я собираюсь уйти из офиса в 17.30, и спешила, делая все возможное, чтобы я увидела ее заготовки перед выходными. Но когда работа уже была на финальной стадии — ей оставалось лишь распечатать несколько последних страниц, — случилось непредвиденное: у нее сломался принтер! Атуза в отчаянии смотрела на часы, неумолимо отсчитывающие время.

Когда принтер наконец починили, она закончила печатать и в расстроенных чувствах набрала мой номер, уже не надеясь на то, что ей удастся встретиться со мной на этой неделе. Она уже решила, что пошлет свою работу по внутренней почте, чтобы я получила ее в понедельник. Каково же было ее изумление, когда оказалось, что я еще на месте!

«Приходите прямо сейчас, — сказала я ей. — Покажете, что у вас получилось».

Между нашими офисами было пять минут ходу, однако запыхавшаяся Атуза была у меня через две с половиной минуты после того, как повесила трубку. Вручив макет журнала, она начала восторженно объяснять мне, что хотела выразить.

«Да успокойтесь вы, — сказала я. — Я же никуда не уйду!» Я действительно уже никуда не собиралась идти. Я по-настоящему увлеклась, листая страницы того, чему, как я уже внутренне решила, предстояло стать новым журналом Hearst.

Это была фантастика — в том, что принесла мне Атуза, было столько энергии и чувства, это настолько отличалось от уже существующих подростковых журналов, что я заразилась ее энтузиазмом. В том, что она сделала, ясно просвечивала ее личность со всей присущей ей эмоциональностью. Сама Атуза рассказала мне,

что росла типичным «гадким утенком» — неуклюжей и робкой девочкой с созвездием прыщей на лице и страстным желанием превратиться в лебедя. В журнале, который она хотела сделать, должно было поместиться все то, чего ей самой не хватало в этом возрасте. Она воспринимала *CosmoGirl* не просто как печатную продукцию, но как миссию: она брала на себя роль «старшей сестры».

Я положила макет Атузы на витрину, где лежали новые выпуски всех журналов, издаваемых Hearst: от *Cosmopolitan*, *Harper's Bazaar* и *Marie Clare* до *Esquire* и *Popular Mechanics*.

«Атуза, — сказала я, — мне кажется, у нас будет журнал». Позже она призналась мне, что тогда не поняла, что конкретно обозначали мои слова: будет ли она редактором нового издания? Или же Hearst воспользуется интересной идеей и поручит ее исполнение кому-то более опытному? Для нее это было бы ударом, однако утешало хотя бы то, что журнал все-таки выйдет в свет. Эта перспектива настолько воодушевила ее, что, пытаясь пожать мне руку, она схватила меня за запястье и начала отчаянно трясти его туда-сюда.

Американский толковый словарь Heritage дает два определения слова *drive*:

- *сильное, осознанное стремление достичь цели, и*
- *энергия, натиск или агрессивность.*

А вот что это слово означает лично для меня: по-моему, *драйв* — это готовность сделать все необходимое, чтобы подняться на ступень выше. Эта ступень может быть любой — продвижение по службе, поиски новой работы, освоение прежде незнакомой сферы деятельности или просто планирование следующего этапа проекта. *Драйв* — это способность двигаться вперед благодаря собственным усилиям, и без него вам вряд ли удастся достичь многого не только в карьере, но и в жизни вообще.

Чтобы выяснить, обладаете ли вы этим качеством, совсем необязательно заниматься продвижением новой бизнес-идеи, телепрограммы или журнала, подобно Атузе. На самом базовом уровне драйв выражается в том, что вы целенаправленно

собираете всю информацию, имеющую отношение к тому, что делаете, чтобы обезопасить себя от распространенных ошибок. Это совсем просто.

Делай как бойскаут: будь готов!

Если вы всегда хорошо подготовлены к встречам, презентациям, просто к исполнению повседневных обязанностей, у вас гораздо больше шансов достигнуть успеха. В противном случае вы не только будете мешать себе продвигаться вверх, но и почти наверняка рано или поздно наделаете массу неприятных ошибок.

Приведу прекрасный пример из жизни. Когда после колледжа я только начинала работать в *Holiday*, я жила вместе с девушкой, которая работала в другом журнале помощницей художественного редактора. Мы прожили вместе примерно с неделю и как-то вечером разговорились о жизни и о работе, причем речь зашла о рассылке почты.

«Мой начальник пишет письма на линованной желтой бумаге», — сказала моя соседка.

«А ты легко разбираешь его почерк?» — поинтересовалась я.

«А что?» — не поняла она.

«Ну, по-моему, всегда трудно разобрать написанное от руки, когда перепечатаешь письмо».

Она удивленно взглянула на меня.

«А я их не печатаю, — сказала она. — Я их просто кладу в конверт и отсылаю».

Несмотря на то, что я сама тогда была весьма юной и неопытной, мне было понятно, что посылать официальные письма, написанные от руки, как-то неправильно.

«Ты уверена, что так и надо? — спросила я. — По-моему, ты должна перепечатывать их и давать ему на подпись».

Она побледнела.

«О Боже! — произнесла она сдавленно. — Но он никогда мне об этом не говорил!»

Конечно, не говорил, потому что в его обязанности не входило объяснять примитивнейшие правила работы своей мощнице. Сегодня эта история может вызвать разве что улыбку, однако сомневаюсь, что на следующий день моя соседка шла на работу с улыбкой на лице — ведь ей предстояло признаться начальнику в том, что она делала. Где бы вы ни работали, в первую очередь нужно точно установить, что от вас требуется: что делать, чего не делать и о чем ни в коем случае нельзя забывать. А если вы в чем-то до конца не уверены,

Спросите у того, кто знает

Не бояться задавать вопросы — одно из важнейших условий успеха. Многие боятся, что при этом будут выглядеть некомпетентными, однако на самом деле совсем наоборот. Если вы о чем-то спрашиваете, значит, действительно хотите разобраться. А вот если вы махнете рукой на то, чего не знаете, поверьте, ничего хорошего из этого не выйдет.

Есть и другое, не столь очевидное, преимущество в том, чтобы знать больше других. Если вы хорошо понимаете, что делаете, вы будете свободно ориентироваться в своих обязанностях. Ваша компетентность не останется незамеченной, и все вокруг — начальство, коллеги, клиенты, покупатели и даже конкуренты — станут относиться к вам иначе. Порой это оказывается важнее всего, что подтверждает такая история.

Я тогда работала в *USA Today*. Однажды мы должны были встретиться с представителями рекламного агентства, которое хотело получить от нас заказ. Тогда, в период становления газеты, мы не скупилась на средства ради ее раскрутки, поэтому для любого агентства сотрудничество с нами сулило большие перспективы.

Перед началом встречи, выйдя в приемную, я увидела за столиком представителя агентства, пришедшего на переговоры. Сидя на диванчике, он лениво листал утренний выпуск *USA Today*. За-

метив меня, он бросил газету на столик и со словами «Да, ничего газетка» встал, чтобы пожать мне руку. Единственное, что я тогда подумала: Вот *идиот!* Ничего ты от нас не получишь!»

Человек пришел, чтобы добиться права представлять наш продукт, — и при этом даже не удосужился заранее познакомиться с ним! Чтобы по-настоящему подготовиться к встрече, он должен был проштудировать не только по крайней мере двухнедельную подшивку нашей газеты, но и издания наших основных конкурентов. Мог ли он понять, чем отличается *USA Today*, если не потрудился прочесть ни одного ее выпуска? А не имея представления о газете, как он мог объяснить что-то нашей аудитории? Можно ли было доверить ему и агентству, которое он представлял, столь важную задачу, как создание привлекательного образа нашего издания? Уже в ту первую минуту я поняла, что нет.

Итак, Шаг Первый — убедиться, что вы владеете всей необходимой информацией. А Шаг Второй — проверить ее истинность. Это не менее важный момент.

Проверяйте и перепроверяйте (а затем еще раз проверяйте, если не уверены)

У журналистов есть поговорка: «Даже если мать говорит, что любит тебя, проверь информацию». Действительно, стоит принять что-либо на веру, это наверняка окажется не тем, что вы думали. Вот, например, мое имя. Будучи школьницей, тощей застенчивой девчонкой с мечтами о блестящем будущем, чтобы как-то отличаться от других, я решила поменять написание имени Cathy на Cathie, хотя звучало оно точно так же. Глупость, конечно, но что тут скажешь? Когда тебе двенадцать, подобные вещи кажутся крайне значимыми.

Уже и сама не вспомню, сколько раз за эти годы мне приходили письма, адресованные то Cathy, то Kathy, то даже Kathleen Black.

Может, это и не так уж принципиально, но для меня это всегда имело значение, и это был самый простой способ настроить меня против автора письма. В конце концов, на то, чтобы залезть в Интернет и проверить, как точно пишется мое имя, достаточно пяти секунд. У того, кто не желал даже в такой малой степени утрудить себя, резко падали шансы получить от меня желаемое. Поэтому не позволяйте подобным мелким, на первый взгляд, и легко исправимым ошибкам снизить ваши шансы на успех.

Повысит же их в любом случае — при получении новой работы, заключении важной сделки да и просто в межличностных отношениях — демонстрируемый вами драйв и целеустремленность. Хотя очень часто люди, непонятно почему, наоборот, выбирают самую пассивную позицию, в том числе и при поиске новой работы. Бывало ли с вами такое:

- Вы посылаете свое резюме и покорно ждете, чтобы вам позвонили?
- Вы говорите себе, что звонить не стоит, потому что «если они захотят, то позвонят сами»?
- Вы не обращаетесь ни к кому за помощью и не просите, чтобы вас рекомендовали, так как стремитесь все делать самостоятельно?

Если хотя бы что-то из этого относится к вам, можете утешаться тем, что вы далеко не одиноки. Эти ошибки распространены повсеместно. Однако на самом деле наилучший способ заявить о себе потенциальному работодателю — это позвонить ему лично, мгновенно продемонстрировав такие качества, как смелость, инициативность, интерес и наличие драйва. Если же вы будете сидеть сложа руки и ждать звонка, это будет характеризовать вас ровно с противоположной стороны. Итак, не нужно бояться,

Снимите трубку и позвоните

Честное слово, работодатель *не* разозлится, если вы позвоните ему и вежливо поинтересуетесь, получил ли он ваше резюме.

И наверняка он не будет возражать, если вы еще раз, лично, объясните ему, чем привлекает вас данная работа. Даже если ваш звонок окажется единственной чертой, отличающей вас от остальных кандидатов, это уже будет прекрасно!

Если вам доводилось работать в офисе, то вы знаете, какая обстановка там часто царит. Почта теряется. График встреч нарушается. Контрольные сроки сдвигаются. Если вы послали резюме и вам ничего не ответили, вполне вероятно, что лично вы тут абсолютно ни при чем. Поэтому не поленитесь и позвоните — вреда от этого точно не будет, а вот польза вполне реальна. (Практические рекомендации о том, как писать резюме, проходить собеседование и испытательный срок, вы найдете в разделе «Черное и белое» под заголовком «Работа вашей мечты».)

Точно так же никогда не бойтесь обратиться к другу, коллеге, бывшему начальнику — любому, кто может договориться о собеседовании для вас, и попросить его о помощи. В конце концов, что самое худшее может произойти? Самое неприятное — вам не смогут (или, что гораздо менее вероятно, не захотят) помочь. В таком случае вы ничего не теряете. Однако гораздо чаще бывает так, что обратиться к кому-нибудь с подобной просьбой — самый разумный и быстрый способ найти своего будущего работодателя.

Однажды, когда я работала в *Ms.*, я позвонила Джорджу Хиршу, моему бывшему начальнику и бывшему издателю журнала *New York*. Я уже несколько лет не работала с Джорджем, однако не теряла с ним связи и время от времени позванивала, чтобы спросить совета. На этот раз я позвонила ему рано утром, отправляясь на работу, с необычной просьбой.

«Мы можем встретиться? — спросила я у него. — У меня к тебе одно дело».

«Видишь ли, я сегодня уезжаю, — ответил Джордж. — Может быть, лучше увидимся после моего возвращения?»

Исходя из соображений хорошего тона, я должна была сказать «Конечно, Джордж. Счастливого тебе пути» и не отнимать у него время. Однако я решила быть настойчивой.

«Может быть, все-таки получится увидеться до твоего отъезда? Давай позавтракаем вместе или хотя бы выпьем по чашечке кофе?»

Джордж не только живая легенда журнального мира, но и один из самых умных и понимающих людей, с которыми мне приходилось встречаться. Он смог уловить напряжение, звучащее в моем голосе, и согласился.

Через полчаса мы встретились в закуской за яичницей и кофе.

«Хочу попросить тебя об услуге, — начала я, набрав в грудь воздуха. — Ты не мог бы представить меня Фрэнсису Форду Копполе?»

Здесь нужно пояснить предысторию этого разговора. Незадолго до этого я услышала, что кинорежиссер Фрэнсис Форд Коппола решил попробовать себя на новом поприще и начать издавать в Сан-Франциско собственный журнал. Эти новости подоспели как нельзя вовремя: именно в этот момент и в профессиональном, и в личном плане я остро ощущала необходимость перемен. Я уже десять лет провела в Нью-Йорке, и хотя и работа, и жизнь здесь меня вполне устраивали, я только что развелась с мужем и мне хотелось сменить обстановку и начать все заново. Недавно я побывала в Сан-Франциско, этот город покорила меня, и неожиданно даже для себя я решила, что должна туда переехать.

Работа в новом журнале Коппола была лучшим поводом сделать это. У меня появилось бы интересное дело и к тому же возможность общения с незаурядным человеком. Я знала, что Джордж и Коппола знакомы, поэтому у меня не было сомнений в том, что делать дальше. Конечно, я могла бы из принципа попытаться справиться собственными силами, но какой в этом прок? Ведь то, что Коппола знаком с Джорджем и доверяет ему, послужило бы мне только на пользу, и мне не пришлось бы тратить попусту время и силы.

Джордж без раздумий согласился.

«Конечно, — ответил он. — Я ему сейчас позвоню».

Оказалось, что в этот день Коппола как раз в Нью-Йорке, так что уже через несколько часов я шла на встречу с ним в шикар-

ном номере отеля «Пьер» на Пятой авеню. А через несколько дней у меня уже было конкретное предложение о сотрудничестве с новым журналом. Если бы я полагалась только на собственные возможности, то вполне вероятно, что я не смогла бы даже пробиться через его охрану, чтобы договориться о встрече.

Так что не нужно стесняться пользоваться своими знакомствами и связями. Большинство людей будут только польщены, если вы обратитесь к ним за помощью. За годы карьеры дружба и бывшие сотрудники частенько обращались ко мне с подобными просьбами, и должна признать, что помочь человеку, чьи качества и репутация вам известны, — доброе и приятное дело. А еще это неплохой бизнес. В конце концов, если я порекомендую вас и вы окажетесь хорошим приобретением для работодателя, я заработаю в его глазах очко и себе. Во многом оказать кому-то услугу — почти то же самое, что получить от кого-то помощь самому.

Однако что делать тем, у кого нет нужных связей? Вы можете поступить так же, как сделала в свое время Бонни Фаллер, когда только начинала свою карьеру. Не имея никаких связей, она все-таки очень надеялась привлечь внимание легендарного редактора *Cosmopolitan* Хелен Герли Браун к своей персоне. И вот что из этого вышло.

Предлагая себя, демонстрируйте уверенность в исключительных качествах товара

В конце 1980-х гг. Хелен Герли Браун уже третий десяток лет занималась *Cosmopolitan*, который благодаря ей превратился из дышащего на ладан издания в один из наиболее успешных женских журналов. Хелен написала книгу «Секс и незамужняя девушка» (*Sex and the Single Girl*), ознаменовавшую начало женской сексуальной революции, и уже в то время была настоящей легендой (Хелен до сих пор работает в Hearst главным редактором зарубежных изданий *Cosmopolitan*).

Что касается Бонни Фаллер, то она была безвестным молодым редактором канадского издания, посвященного моде, под названием *Flare*. Она не могла похвастаться ни богатыми родственниками, ни знакомствами в среде нью-йоркских издателей, однако драйва у нее было в избытке. В Канаде, далекой от центров мировой моды, ей попросту было скучно. Бонни стремилась попасть в гущу событий.

Представить ее Хелен Герли Браун было некому, поэтому Бонни выбрала стратегию, успех которой зависел лишь от нее самой. Каждый месяц она посылала Хелен и нескольким другим редакторам крупных изданий очередной выпуск своего журнала.

Это продолжалось несколько лет.

К каждой копии она прилагала коротенькую записку: «Может быть, вас заинтересует мартовский номер!» Она не спрашивала у Хелен и всех остальных, желают ли они получать ее журнал, и даже не интересовалась, просматривают ли они его вообще. Она не навязывалась, она просто верила в собственную удачу, которая рано или поздно должна была ей улыбнуться. Она хотела, чтобы на ее работу обратили внимание. И добилась своего.

Примерно в 1994 г. Бонни получила место редактора в *Marie Claire*. А уже через три года, как раз тогда, когда я перешла в Hearst, достигла предела мечтаний любого в журнальном бизнесе, став главным редактором *Cosmopolitan* и сменив на этом посту, впервые за 30 лет, саму Хелен Герли Браун. Эта история может показаться похожей на сказку, но она никогда бы не произошла, если бы Бонни с самого начала не взяла инициативу в свои руки.

В конечном счете, если вы не сможете продать себя сами, кто сможет сделать это за вас?

Упорство и умение преподнести себя лучше всего демонстрируют драйв, однако, чтобы добиться чего-то действительно выдающегося и продвинуться соответственно, нужно сделать что-то еще, может быть даже что-то неожиданное. Поэтому