

Лучшая книга по нетворкингу!

Кейт Феррацци

при участии Тала Рэза

Никогда не ешьте в одиночку

и другие правила нетворкинга



Keith Ferrazzi with Thal Raz
Never Eat Alone

[Хороший перевод!]

Тал Рэз
Кейт Феррацци
«Никогда не ешьте в одиночку»
и другие правила нетворкинга

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=591105*

*Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга / Кейт Феррацци при участии Тала Рэза: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2018
ISBN 978-5-00117-172-0*

Аннотация

Связи решают все! Уже давно в Европе и Америке одним из главных навыков, в частности для предпринимателя и менеджера, считается нетворкинг – умение открыто и искренне общаться с самыми разными людьми, выстраивая сеть полезных знакомств. Автор этой книги, собравший в своей записной книжке более пяти тысяч контактов сильных мира сего, делится секретами построения широкой сети взаимовыгодных связей в бизнесе и не только. Следуя его советам, вы не только реализуете свои амбиции и способности и поможете кому-то сделать то же самое, но и, несомненно, украсите свою жизнь общением с интересными собеседниками.

Книга обязательна для предпринимателей и руководителей и очень рекомендуется всем остальным.

13-е издание, дополненное и доработанное.

Содержание

Предисловие	6
Предисловие автора	8
Часть первая. Настройте свой ум	18
Глава 1. Как стать членом клуба	18
Глава 2. Не ведите счет добрым делам	35
Глава 3. В чем состоит ваша миссия?	49
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Кейт Феррацци при участии Тала Рэза Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга

Издано с разрешения The Crown Publishing Group, a division of The Random House, Inc. и Synopsis Literary Agency c/o THE SYNOPSIS NOA LLP

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Keith Ferrazzi, 2005, 2014. All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

Предисловие

Когда-то в недавнем прошлом людей, умеющих создавать и поддерживать хорошие связи, высмеивали в кино и прессе, называя это явление прохиндиадой. А ведь это особый талант, особый стиль жизни, который направлен в первую очередь на созидание и продвижение; талант, который сегодня называется модным словом «нетворкинг».

Книга «Никогда не ешьте в одиночку» не только о том, как занести в записную книжку много полезных телефонных номеров, – она о более важном: о стремлении помогать друг другу, заботиться о друг о друге, отдавать больше, чем получаешь (при этом не ожидая ничего взамен), делать других людей счастливыми. Это то, что сегодня очень нужно России.

Сознательная замкнутость на очень узком круге общения приводит к тому, что мы ограничиваем круг своих интересов, лишаемся судьбоносных встреч, а вслед за этим и новых возможностей, которые могли бы менять нашу жизнь в лучшую сторону. Одиночество среди людей становится все большей проблемой для современного мира.

Мне хотелось бы надеяться, что читатели, взяв хотя бы частичку опыта Кейта Феррацци, смогут сделать свою жизнь и жизнь своих близких более насыщенной и увлекательной. Возможно, эта книга подтолкнет вас к тому, чтобы достать

из «сундука» сознания те идеи, которые вы отчаялись когда-либо реализовать только потому, что не было необходимых связей.

Всегда и у всех есть возможность расширить круг людей, которые могли бы в будущем предоставить вам поддержку и открыть другие возможности. Одно из правил, которым вы можете вооружиться сразу, – это всегда совершать добрые дела бескорыстно и не ожидая ничего взамен. Помогайте другим, и это откроет вам мир «случайных» успехов в разных сферах вашей жизни. И уж абсолютно точно вы всегда сможете завтракать, обедать и ужинать с интересными людьми – если, конечно, вам этого захочется.

*Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко,
основатель компании «Росинтер Ресторантс Холдинг»*

Предисловие автора

Из городка Иден, что в часе езды от Солт-Лейк-Сити в штате Юта, открывается потрясающий вид на заснеженную, поросшую лесом гору Паудер-Маунтин. В 2013 году группа предприимчивых молодых людей не старше тридцати лет собрала 40 миллионов долларов, чтобы выкупить участок земли площадью более четырех тысяч гектаров. На нем они планируют построить экокурорт, который станет вторым (третьим, четвертым или пятым) домом для успешных предпринимателей, решивших изменить мир к лучшему.

Это дерзость в лучшем ее проявлении. История о том, как эти молодые, но быстро добившиеся успеха бизнесмены выполнили свою задачу, – прекрасная иллюстрация того, как могут применяться на практике изложенные в этой книге принципы и методики.

В 2008 году двадцатидвухлетний Элиот Бисноу, работавший в небольшой фирме своего отца, которая занималась электронной рассылкой, так активно подошел к привлечению рекламодателей, что уже через некоторое время не мог сам обеспечивать управление и развитие дела: настолько выросли его масштабы. Бисноу полагал, что ему недостает знаний, однако он не побежал в школу бизнеса, так как понимал, что влип по уши и что ответы были нужны вчера.

Прочитанная в тот момент книга «Никогда не ешьте в

одиначку» помогла Бисноу взглянуть на проблему под другим углом. В действительности ему не доставало не знаний, а людей, которые могли бы дать совет, взять на себя роль наставника и помочь быстро развивающемуся делу. А у этой проблемы – проблемы контактов – было такое же «контактное» решение.

Как и предписывала книга, сначала он составил «план по созданию сети поддержки». В нем он определил свои цели и перечислил успешных предпринимателей, уроки которых помогли бы ему справиться со сложившейся ситуацией. Потом он снял телефонную трубку и, забыв про застенчивость, позвонил незнакомым людям, чтобы сделать им щедрое предложение, от которого невозможно было отказаться, – провести выходные на лыжном курорте совершенно бесплатно (для приглашенных; Бисноу это мероприятие обошлось в 15 тысяч долларов) в кругу других таких же успешных предпринимателей и поделиться секретами успеха с новичками (в основном с самим Бисноу), стремящимися не только получить прибыль, но и поучаствовать в социальной жизни.

Уже оплаченный выходной на лыжном курорте и возможность изменить мир к лучшему? Я бы сразу согласился – более того, я бы заплатил за участие. Как выяснилось, так рассуждал не я один, – и раз! – у Бисноу появилось новое дело. За несколько лет деловые встречи на лыжном курорте стали традицией, а традиция – серией конференций Summit Series,

имеющих и коммерческое, и некоммерческое направления.

Эти конференции не просто помогают молодым предпринимателям встать на ноги; главным образом, они помогают сложиться обществу, в котором оказывается личная взаимная поддержка, делающая возможным сотрудничество и удовлетворяющая нашу глубокую человеческую потребность в общении, в чувстве сопричастности и значимости. Это самый важный социальный капитал, какой только можно себе представить. Иными словами, во время этих встреч люди обретают друзей, наставников и коллег на всю жизнь.

За прошедшее десятилетие исследования в области общественных наук показали, что потребность в создании подобных связей не просто диктуется расплывчатыми представлениями о «достойной жизни», отнюдь: удовлетворение этих потребностей – необходимое условие для творчества, инноваций, развития и в итоге – получения прибыли.

Курорт Паудер-Маунтин стал штаб-квартирой конференций Summit Series. Их постоянные участники – например, миллиардер Питер Тиль – выкупили землю на территории по 2 миллиона долларов за участок. Это позволяет надеяться, что и сами конференции, и – что важнее – обеспечившие их успешность идеи будут существовать еще долгие годы.

Историю Бисноу можно воспринимать как поэтапное и крайне успешное воплощение всего, чему учит эта книга. В первую очередь, это щедрость в отношениях, а также смелость, социальный арбитраж, соединение личного и профес-

сионального, налаживание контактов через общие интересы, отдача, удовольствие от работы.

Как ни лестно было бы мне так считать, но в возникновении Summit Series нет моей заслуги. Мне всего лишь повезло подтолкнуть Бисноу к созданию этого форума вместе с его группой поддержки. Однако я могу похвастаться тем, что Бисноу называет «Никогда не ешьте в одиночку» руководством к действию, которое помогло ему четко сформулировать и претворить в жизнь его идею. Он один из тысяч тех, кто прислал отклики на эту книгу, утверждая, что построил с помощью описанных в ней концепций и правил не только личную карьеру, но и целые организации.

Вот неписанный кодекс корпоративной этики Summit.

1. Воспринимайте жизнь как экспедицию за знаниями. Каждый может чему-то научить. Каждый может чему-то научиться. Отправьтесь в духовное и интеллектуальное путешествие!

2. Налаживайте дружеские связи. Summit Series не ставит своей целью пополнить вашу адресную книгу, а дает возможность приобрести друзей на всю жизнь. Вас окружают удивительные люди. Познакомьтесь с ними ближе.

3. Не упускайте счастливый случай. Порой непредвиденные события оказываются самыми важными. Цените это.

4. Проявляйте доброту. В Summit Series ценится личность, а не красивые слова в резюме. Проявляйте доброту к

новичками и не раболепствуйте перед знаменитостями.

5. Получайте удовольствие. Зачем делать то, что вам не нравится?

Добро пожаловать в эпоху общения

Достижения Бисноу и его группы, а также многих тысяч читателей, поделившихся со мной их историями успеха, говорят о том, что «Никогда не ешьте в одиночку» – это гораздо больше, чем просто рассказ одного человека о том, как он достиг своих целей. Раньше я думал, что наладить связи и выбиться в люди было исключительно личным, хоть и страстным желанием мальчика из бедной семьи в промышленном Питтсбурге. Однако оказалось, что мной руководили силы более высокого порядка, чем те, что можно было почувствовать на поле для игры в гольф, где я столь многому научился, поднося клюшки.

Мир менялся, и я менялся с ним – а может быть, у меня просто оказались нужные гены для того, чтобы добиться процветания в этой новой экосистеме. В любом случае, эта книга стала путеводителем по бизнесу совершенно нового времени.

За десять лет, прошедших с момента ее выхода, я создал компанию, которая помогает клиентам процветать даже в бурном море перемен за счет создания и укрепления более качественных человеческих связей. Вместе мы вложи-

ли большие средства в исследование того, что долгое время было предметом изучения других дисциплин. Это эмоции, интуиция, поведение, доверие, влияние, власть, взаимность, сеть связей и все, что касается выстраивания личных и деловых отношений с другими людьми.

Одновременно произошли два удивительных события:

1. Слово «связи» наконец утратило нехорошие коннотации и стало общеупотребительным. Это подчеркнуло врожденное человеческое стремление к налаживанию этих связей не с грязными и корыстными целями, а из нормальных побуждений к взаимодействию и сотрудничеству в новых экономических условиях. Самое ценное вложение сегодня – это социальный капитал, который состоит из информации, знаний, доверия и всего того, что могут дать взаимоотношения и социальные сети.

2. Ученые вывели уравнение, которое десять лет назад я чувствовал лишь интуитивно:

$$\text{УСПЕХ} = \text{ЛЮДИ, КОТОРЫХ ВЫ ВСТРЕТИТЕ,} + \text{ТО, ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ ВМЕСТЕ.}$$

Сеть связей определяет вашу жизнь. Это подтверждают открытия, сделанные в ходе исследования новейших объектов изучения – социальных сетей и теории социального заражения. Мы – это тот круг, с которым мы взаимодействуем. Заработная плата, настроение, здоровье нервной системы и размер желудка – все зависит от того, с кем и как мы решили

общаться.

Таким образом, взять под контроль свои отношения – значит управлять собственным будущим и карьерой. При правильном подходе «взять что-то под контроль» означает иногда отказываться от него; я понял это далеко не сразу – и уже после того, как стал отцом. Выводы, к которым я пришел и которые собрал в этой книге, в наше время стали особенно важны.

В будущем их актуальность станет лишь расти. Нынешние дети подключаются к интернету, едва им перерезают пуповину. Чувство принадлежности к мировому сообществу и взаимодействие с ним формирует их сознание уже на самых ранних стадиях. Попадая в социальные сети с малолетства, они становятся знатоками в одних областях и полными профанами – в других; подозреваю, что ближайшие несколько десятков лет они проведут, пытаясь эти области различить (а там как раз начнется следующая «революция»). К счастью для читателей, и взрослых, и юных, эта книга показывает, как устанавливать взаимодействие через социальные сети.

Нескольких упоминаний «кибернавтов», КПК и «революционного» устройства Плахо для упорядочения контактной информации было достаточно, чтобы первое издание «Никогда не ешьте в одиночку» оказалось самым продвинутым для своего времени руководством по освоению новейших коммуникационных технологий в эпоху виртуального общения. В наши дни социальные сети и мобильные устройства, несо-

мненно, оказывают огромное влияние на то, как мы развиваем отношения, наращиваем влияние и социальный капитал.

Шли годы, и поклонники этой книги все чаще просили исправить и дополнить ее, чтобы «Никогда не ешьте в одиночку» и далее соответствовала своей репутации универсального пособия по выстраиванию отношений.

Внося изменения и дополнения в эту книгу, я старался сохранить как можно больше от первоначального содержания, поскольку, по моему мнению, предложенные в ней стратегии все еще работают. Я написал еще три главы и обновил данные во всех остальных, стремясь к тому, чтобы книга была как можно более полезной для читателя, живущего в мире компьютерных технологий.

Замечу также, что, хотя технологии ушли далеко вперед, принципы, на которых основана книга, к счастью, остались неизменными. Главной остается вера в то, что успеха может добиться любой, вне зависимости от пола и возраста, финансового положения семьи и этнической принадлежности, пока этот человек дарит обществу столь редкие в наши дни искренность и щедрость. На этих же культурных ценностях строится работа социальных сетей в современном мире.

Как читать эту книгу

Если вы готовы учиться и применять на практике полученные знания, эта книга станет вашим незаменимым по-

мощником.

Осваивайте изложенные здесь принципы и тактики по мере чтения. Я верю, что, кем бы мы ни были, наша дорога к величию начинается в тот момент, когда мы находим в себе смелость проявить щедрость.

Навыки взаимодействия с другими людьми нужно развивать постоянно: отношения не строятся за один день. Если вы ничего не будете предпринимать, пока не овладеете описанными здесь методиками в совершенстве, то потратите впустую месяцы или даже годы, если вообще когда-нибудь решитесь завязать знакомство.

Вот лишь несколько пунктов из длинного списка того, что вы сможете сделать, опираясь на эту книгу.

1. Выработать действенную, отвечающую вашим потребностям стратегию налаживания связей, которая верно прослужит вам много лет.

2. Нарастить социальный капитал и грамотно им распорядиться, чтобы достигать с каждым разом все более амбициозные цели.

3. Постоянно поддерживать связи с как можно более широким кругом общения, сочетая предусмотрительность с умением извлекать выгоду из благоприятной ситуации.

4. Научиться определять приоритеты в отношениях и выделять среди них наиболее значимые для здорового и продуктивного межличностного взаимодействия.

5. Сделать так, чтобы ваш подход стал вашей визитной карточкой, которая будет вызывать у других желание делиться с вами информацией, открывать вам новые двери и предоставлять ресурсы.

6. Перевести эту визитную карточку на язык социальных сетей и обзавестись когортой онлайн-последователей.

7. Повысить собственную ценность в глазах тех, с кем вы взаимодействуете, особенно руководства и клиентов.

8. Фиксировать собственные новые познания, чтобы получить статус эксперта в соответствующей области и увеличить свое онлайн-влияние.

9. Добиться, чтобы вас заметили и стали привлекать к самым перспективным проектам.

10. Жить жизнью, которая вам нравится, пользуясь поддержкой широкого круга друзей.

Более полумиллиона читателей – от старшеклассников до управляющих крупными компаниями – по меньшей мере в шестнадцати странах мира добились потрясающих результатов, овладев искусством взаимодействия с людьми – искусством, которому учит книга «Никогда не ешьте в одиночку». Станьте одним из них!

Часть первая. Настройте свой ум

Глава 1. Как стать членом клуба

Связи – это все. Все в мире существует только в связи со всем остальным. Ничто не может существовать в изоляции. Довольно притворяться, что мы независимые существа, которые могут жить сами по себе.

Маргарет Уитли

«Господи, как же мне попасть в этот круг?» – озадаченно спрашивал я себя в молодости, будучи студентом-первогодком Гарвардской школы бизнеса.

За плечами у меня не было ни опыта работы, ни финансовой подготовки. Оглядываясь по сторонам, я видел вокруг себя целеустремленных молодых людей, у которых уже имелись начальные ученые степени в сфере бизнеса. За плечами у них уже был опыт аналитической работы в самых престижных фирмах Уолл-стрит. Большинство из них происходили из богатых семей с длинными родословными и римскими цифрами после имен. Конечно же, я чувствовал себя не в своей тарелке.

Как мог парень из рабочей семьи со степенью бакалавра свободных искусств и парой лет работы на обычном заводе

соперничать с чистокровными отпрысками семей Маккинзи и Голдман Сакс, которые, как мне тогда казалось, уже с пеленок разбирались в бизнесе?

Первый год обучения определил всю мою дальнейшую жизнь и карьеру.

Я родился в небольшом провинциальном городке сталеваров и шахтеров. Местность была настолько сельской, что с порога нашего скромного домишки не просматривались даже соседние дома. Мой отец работал на сталепрокатном заводе, а по выходным подрабатывал на строительстве. Мать убирала в домах врачей и адвокатов в соседнем городе. Мой брат вырвался из жизни маленького городка, избрав военную карьеру. Сестра еще в старших классах школы, когда я только начинал ходить, вышла замуж и уехала.

Как только я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, ко мне вернулись все неприятные воспоминания детства. Дело в том, что, хотя денег у нас было немного, родители решили предоставить мне возможности, которых были лишены мои брат и сводная сестра. Меня всячески тянули наверх и жертвовали всем, чтобы дать мне такое же образование, какое могли себе позволить только дети из богатых семей. Память возвращала меня в те дни, когда мама забирала меня из частной школы на потрепанном драндулете, а все остальные дети рассаживались по лимузинам и БМВ. Их постоянные безжалостные издевки над нашей машиной, над одеждой из синтетического волокна, которую я носил, над моими крос-

совками, представлявшими собой подделку известной фирмы, каждый день напоминали мне о моем жизненном статусе.

Этот жизненный опыт сослужил мне хорошую службу, укрепив мою решимость и стимулируя стремление к успеху. Он демонстрировал мне четкую границу между «иметь» и «не иметь», заставлял меня с ненавистью относиться к собственной бедности. Я чувствовал себя изгоем в обществе, но эти ощущения заставляли меня работать намного усерднее, чем это делал кто-либо другой из моего окружения.

Именно тяжкий и упорный труд позволил мне поступить в Гарвард. Однако было еще одно обстоятельство, которое выделяло меня среди сокурсников и давало мне определенное преимущество. Дело в том, что еще задолго до приезда в Кембридж я усвоил одну вещь, которая была недоступна моим сверстникам.

Мальчишкой я устроился на работу в гольф-клуб, где таскал по полю сумки с клюшками за богатыми домовладельцами, жившими в соседнем городе, и их детьми. Занимаясь этим делом, я частенько размышлял, почему одни люди добиваются успеха в жизни, а другие нет. В те дни я сделал одно наблюдение, которое изменило мое мировоззрение.

Нося сумки по полю, я наблюдал, как люди, достигшие таких высот в жизни, которые и не снились моим родителям, помогают друг другу. Они подыскивали друг для друга хорошую работу, вкладывали деньги и время в идеи, которые по-

являлись у друзей, помогали друг другу определять детей в лучшие школы, пристраивали их на практику в лучшие компании и в конце концов находили для них самую престижную работу.

Я на собственном опыте убеждался, что успех порождает успех и богатые становятся еще богаче. Взаимопомощь друзей и знакомых была самой надежной гарантией успеха. Я понял, что бедность – это не просто нехватка финансовых средств, а еще и изоляция от определенного круга людей, которые могут помочь тебе реализовать собственные способности.

Я пришел к пониманию того, что жизнь, как и гольф, это в определенном смысле игра. Люди, хорошо разбирающиеся в правилах игры, чаще добиваются успеха. А одним из самых главных правил жизни было то, что, зная нужных людей и умея использовать эти связи, ты можешь стать членом клуба избранных, даже если начал жизнь с того, что подносил сумки с клюшками.

Я понял, что ум, талант и происхождение – не самое важное в жизни. Разумеется, все это тоже играет свою роль, но оказывается бесполезным, если не усвоить одну вещь: ты ничего не сможешь сделать в одиночку.

К счастью, мне страстно хотелось добиться чего-нибудь в жизни (честно говоря, в тот момент я очень боялся, что у меня ничего не получится). В противном случае я бы, наверное, просто стоял в сторонке и наблюдал за чужой жизнью,

как и многие из моих друзей, прислуживавших в клубе.

Впервые я осознал невероятный потенциал человеческих взаимоотношений, общаясь с миссис Поланд. Кэрол Поланд была замужем за владельцем крупной деревообрабатывающей фабрики, а ее сын Бретт был моим одноклассником и другом. В то время мне очень хотелось быть похожим на Бретта (он занимался спортом, имел крупное состояние и пользовался большим успехом у девочек).

Нося клюшки за миссис Поланд, я делал все возможное, чтобы она добивалась победы в любом турнире. Рано поутру я проходил всю дистанцию, отмечая для себя все трудные места. Я проверял скорость, с которой мячик катится по траве. Вскоре на миссис Поланд действительно посыпались победы. Каждый раз во время женских турниров я проделывал для нее такой объем работы, что она стала отмечать мои заслуги в присутствии своих друзей. Я начал пользоваться спросом и у других игроков.

Для меня не в тягость было пройти даже тридцать шесть лунок за день, лишь бы только меня наняли. И, разумеется, я относился к своему непосредственному начальнику в клубе так, словно он был царем. В первый же год работы меня признали лучшим среди обслуживающего персонала клуба, а за это меня назначали в услужение к Арнольду Палмеру, приехавшему в родной город, чтобы поучаствовать в соревнованиях. Арни сам начинал так же, как и я, а впоследствии стал владельцем гольф-клуба. Я смотрел на него как на ку-

мира. Он служил для меня живым доказательством того, что успех и в гольфе, и в жизни не имеет ничего общего с происхождением. Все дело было в том, что он добился права быть принятым в круг избранных (разумеется, талант тоже сыграл свою роль). Одни получают это право благодаря происхождению или деньгам, другие, как Арнольд Палмер, за счет того, что добиваются фантастических результатов в своем деле. Я знал, что моя сильная сторона – это инициатива и упорство. Арни продемонстрировал мне, что прошлое – это далеко не всегда пролог к будущему.

В течение нескольких лет я фактически стал членом семьи Поланд, проводя у них все выходные и навещая их почти каждый день. Мы с Бреттом были неразлучны, и я любил его семью так же, как свою собственную. Миссис Поланд познакомила меня со всеми членами клуба, которые могли оказать мне помощь, а если она замечала, что упорства во мне поубавилось, то первая говорила мне об этом. Я помогал ей на поле для гольфа, а она, ценя мои усилия и заботу о ней, помогала мне в жизни. От нее я усвоил простой, но очень важный урок о силе щедрости. Если ты помогаешь другим, то и они помогут тебе. Этот вечный принцип люди называют взаимовыручкой. Я же в ту пору рассматривал это понятие просто как заботу о ближнем. Мы все заботимся друг о друге и стараемся облегчить друг другу жизнь.

Тот давний урок сослужил мне хорошую службу уже в первом семестре в Гарварде. Я понял, что студенты, воспи-

танные в духе индивидуализма и жесткой конкуренции, живут абсолютно неправильно. Успех в любой сфере, особенно в бизнесе, строится на том, чтобы работать *вместе* с людьми, а не против них. Никакие доллары и центы не могут поколебать извечного принципа: бизнес — это человеческое занятие, и все в нем определяют только люди.

Когда начался второй семестр, я уже с усмешкой задавал себе вопрос: «И как только все эти люди вообще попали сюда?»

Я обнаружил, что моим однокурсникам не хватает самого главного — умения строить и укреплять взаимоотношения с окружающими. В Америке, особенно в бизнесе, людей воспитывают в духе индивидуализма. Тех, кто пытается извлечь для себя выгоду из общения с другими людьми, считают льстецами и беспринципными подхалимами.

За долгие годы общения с людьми я понял, что личные заблуждения тех, кто активно выстраивает взаимоотношения, по глубине могут сравниться лишь с общими заблуждениями о том, как нужно «правильно» это делать. Ведь та атмосфера, которую я наблюдал на поле для гольфа, где люди старались помочь друг другу, где разные семьи оказывали друг другу поддержку и проявляли взаимную заботу, не имеет ничего общего с какими-то махинациями по принципу «рука руку моет». Очень редко там наблюдались случаи, когда добрые дела делались в расчете на ответную услугу. Никто не старался вести подсчеты, сколько надо дать, чтобы

что-то получить взамен.

С годами я понял, что доброе отношение к окружающим помогает мне лучше узнать себя и обогатить собственную жизнь. Это стало моим сознательным жизненным принципом. Я начал активно использовать эту тактику во всех сферах своей профессиональной и личной жизни. При этом я не руководствовался холодным, бездушным расчетом. Мне важно было не завести «нужные» связи, а поделиться тем, что я имею и могу. Я не жалел на это ни времени, ни энергии, помогал друзьям установить контакты с теми из своих знакомых, кто был способен оказать им какую-то услугу, проявлял искреннее сочувствие и интерес и попутно сам становился богаче. Как и в бизнесе, в науке создания связей гораздо важнее сводить не дебет с кредитом, а людей друг с другом.

Люди, которые инстинктивно создают вокруг себя прочную сеть взаимоотношений, всегда добиваются выдающихся успехов в бизнесе. Если вы попытаетесь свести бизнес к его базовой сущности, то поймете, что это, в принципе, стремление одних людей продать что-то другим. Эта идея может потеряться в грандиозной суматохе, которую бизнес в поисках конкурентного преимущества создает вокруг всего, начиная с торговых марок и технологий и заканчивая дизайном и ценообразованием. Однако спросите любого руководителя фирмы, предпринимателя или профессионала в своем деле, за счет чего они добились успеха, и я гарантирую

вам, что в ответ вы не услышите привычного жаргона, собственного бизнесмена. Вам, скорее всего, расскажут о людях, которые помогли найти путь к успеху, если, конечно, ваш собеседник честен и не заиклен на своей исключительности.

Успешно используя в течение многих лет в собственной жизни и карьере силу человеческих взаимоотношений, я пришел к пониманию, что установление связей между людьми – это одно из самых главных умений и в бизнесе, и в жизни. Почему? Потому что, попросту говоря, люди охотнее ведут дела с теми, кого они знают и любят. Карьера в любой области строится по тому же самому принципу. Даже наше общее ощущение благополучия и счастья, как показали многочисленные исследования, во многом зависит от поддержки и доброго отношения со стороны общества, которым мы сами себя окружаем.

Мне понадобилось много времени, чтобы точно определить, каким образом должно осуществляться установление связей между людьми. Однако теперь я точно знаю, что, если бы мне вздумалось стать президентом США или председателем родительского комитета школы, мне потребовалась бы помощь очень многих людей.

Не рассчитывайте только на свои силы

Как превратить знакомство в дружбу? Как добиться то-

го, чтобы окружающие вложили душу в ваше начинание? Почему одни люди постоянно выносят из всевозможных встреч и конференций массу новых полезных знакомств, которых им хватит на долгие месяцы работы, а другие – только несварение желудка? Как найти то место, где можно встретить людей, способных оказать влияние на вашу дальнейшую жизнь?

Еще со времен своей ранней юности я старался впитывать опыт и полезные советы из любого мыслимого источника – из книг, от друзей, учителей и родителей. Моя тяга к общению была неутолимой. Однако в бизнесе, как я убедился, ничто не может сравниться с хорошим наставником. На любом этапе карьеры я искал в своем окружении самых преуспевающих людей и обращался к ним за помощью и советом.

Впервые я осознал всю ценность хорошего наставника, познакомившись с адвокатом Джорджем Лавом. Он и его брокер Уолт Сейлинг приняли меня под свое крыло. Я слушал захватывающие рассказы об их работе и находил в них настоящие самородки житейской и профессиональной мудрости. Семена их советов попали на благодатную почву, и с тех пор я постоянно искал людей, которые могли чему-то научить или поддержать меня. Позже, когда я уже на коротке общался с лидерами бизнеса, политиками и другими людьми, державшими в своих руках бразды правления, я наблюдал, каким образом самые преуспевающие люди общаются с окружающими и как они побуждают их оказывать по-

мощь в достижении своих целей.

Я понял, что *подлинное* общение – это поиск путей для того, чтобы сделать счастливыми *других* людей. Главное при этом – отдавать больше, чем получаешь. Я убедился, что вся философия доброты и отзывчивости строится на весьма практичных принципах.

Эти принципы помогли мне в конечном счете добиться целей, которые я раньше считал недостижимыми. Они открыли передо мной возможности, о которых человеку моего происхождения не приходилось даже и мечтать. Они приходили мне на помощь в периоды неудач, которые порой у каждого случаются в жизни. Такая помощь была мне особенно нужна, когда я, окончив школу бизнеса, получил первую работу в компании Deloitte & Touche Consulting.

По общепринятым меркам я был в ту пору еще совершенно никудышным консультантом. Представьте себе мое состояние, когда мне поручили первый самостоятельный проект и вместе с еще несколькими новичками засадили в какую-то комнату без окон, где от пола до потолка высились горы бумаг, содержавших бесчисленное множество различных данных. Я старался. Я действительно делал все, что было в моих силах, но не мог справиться с поставленной задачей и только убедился, что эта нудная рутина меня убьет.

Все должно было закончиться тем, что либо я уйду сам, либо меня уволят.

К счастью, я уже успел к тому времени применить на прак-

тике принципы установления взаимоотношений с людьми. В свободное время, отдыхая от мучительных и бесплодных попыток анализа множества цифр, я связывался с бывшими однокашниками, профессорами, бывшими начальниками – со всеми, кто мог извлечь для себя какую-то выгоду из контактов с фирмой Deloitte. Я проводил выходные, устраивая небольшие конференции и беседуя с людьми на самые разные темы, которые почерпнул для себя во время учебы в Гарварде под руководством Лена Шлезингера (именно ему я обязан своим нынешним стилем ведения бесед). Все это я делал для того, чтобы создать в глазах публики благоприятное впечатление о своей компании. К тому времени в фирме у меня уже были свои наставники, в число которых входил и ее президент Пат Локонто.

Несмотря на все усилия, мой проект оказался крайне неудачным. Он получил очень низкую оценку, так как я не сделал того, о чем меня просили, а то, что сделал, было выполнено не так, как от меня ожидали. Однако у моих руководителей, с которыми я уже успел установить хорошие отношения и которые знали, чем я занимаюсь в свободное время, родилась идея. Собравшись вместе, мы создали новую должность, которой раньше не существовало в компании.

Мои наставники выделили мне бюджет в размере 150 тысяч долларов, чтобы я продолжал делать то, что делал и раньше: развивать бизнес компании, поддерживать контакты с прессой и деловым миром и за счет этого усиливать позиции

Deloitte на рынке.

Доверие руководства ко мне оправдалось. Всего через год название компании было у всех на слуху и она выбралась из середнячков в лидеры консалтингового бизнеса и реинжиниринга, показав невиданные темпы роста (разумеется, в этом не только моя заслуга). Меня назначили руководителем службы маркетинга, и я стал самым молодым сотрудником, которому владельцы фирмы предложили партнерство. Успех окрылил меня. Работа доставляла удовольствие, была захватывающей и интересной. Чего еще можно было хотеть?

Моя карьера пошла в гору, хотя на первый взгляд это казалось всего лишь следствием удачного стечения обстоятельств. Впервые за долгие годы я понял, в чем состоит мое призвание. После компании Deloitte я занимал руководящие должности в других фирмах, а затем основал собственную. И только сегодня, оглядываясь назад, я понимаю, что все это было далеко не случайно.

Уйдя из Deloitte, я оказался самым молодым руководителем отдела маркетинга в одном из крупнейших предприятий гостиничного бизнеса Starwood Hotels & Resorts, которое входило в список 500 самых успешных компаний, составляемый журналом Fortune. Вслед за этим я стал президентом компании компьютерных игр Knowledge Universe, а затем создал и собственную компанию FerrazziGreenlight, которая оказывает консультативные услуги в сфере торговли и маркетинга самым именитым фирмам мира. Мой путь

наверх был не самым прямым. Но каждый раз, когда я задумывался о дальнейших действиях или нуждался в совете, я обращался к кругу друзей, который сам создал вокруг себя.

Поначалу я старался не выпячивать свою стратегию общения и взаимовыручки, так как полагал, что она занимает второстепенное положение в ряду других способностей, которыми должен обладать бизнесмен. Но по мере того как я становился старше, ко мне все чаще стали обращаться различные люди, начиная с президентов известных компаний и политиков и заканчивая студентами колледжей и моими же собственными сотрудниками, с просьбами рассказать, как надо делать то, чем я всю жизнь с удовольствием занимался. Журнал *Crain's* назвал меня в числе 40 лучших бизнесменов в возрасте до 40 лет, а Всемирный экономический форум присвоил звание «Глобального лидера завтрашнего дня». Сенатор Хиллари Клинтон попросила меня использовать круг моих связей, чтобы собрать средства для ее любимого детища – некоммерческой организации *Save America's Treasures*. Друзья и руководители крупнейших компаний просили меня помочь им организовать неформальные встречи за ужином с перспективными клиентами из ключевых секторов экономики страны. Студенты, осваивавшие курс МВА, забрасывали меня письмами с просьбами поделиться с ними знаниями о принципах межличностного общения, которым их не учили в университетах. Сегодня эта тема включена в официальные учебные планы самых престижных

школ бизнеса.

Я также осознал, что и другим людям было бы полезно приобрести те «мягкие» навыки, которые так помогли мне добиться успеха.

Разумеется, создание разветвленной сети связей – это не единственная вещь, которая требуется для успеха, но если вы строите свою карьеру и жизнь с помощью и при поддержке друзей и знакомых, то это имеет неоспоримые преимущества.

1. Вам никогда не придется скучать. Такая жизнь порой требует больших затрат времени и налагает на вас больше ответственности, но никогда не надоедает. Вы все время узнаете что-то новое о себе, других людях, о бизнесе и окружающем мире. Это прекрасное чувство.

2. Карьера, построенная на связях, полезна и компании, в которой вы работаете, потому что она тоже извлекает выгоду из вашего роста: чем выше ваша ценность, тем сильнее люди стремятся установить с вами связь. Вы чувствуете удовлетворение от того, что ваши руководители и организация в целом заинтересованы в вашем продвижении по службе.

3. Круг знакомств, предоставляющий вам поддержку и открывающий множество возможностей для развития, очень важен в современном мире. Раньше, когда человек всю жизнь работал в одной фирме, она давала ему ощущение надежности, заботы и лояльности. Но эти времена безвозврат-

но ушли в прошлое. Сегодня мы все вольные птицы. Пути нашей карьеры пролегают через самые разнообразные должности во многих компаниях. Нашей главной валютой становится информация, поэтому разветвленная сеть знакомств — это самый надежный путь для успешной карьеры.

Сегодня у меня есть телефонные номера свыше 10 000 человек, которым я могу позвонить в любое время. Они могут предложить мне квалифицированный совет, работу, помощь, одобрение, поддержку, заботу и любовь. Самые успешные люди, которых я знаю, не всегда отличаются каким-то особым умом, образованием или личным обаянием. Но у каждого из них есть круг надежных, талантливых и мотивирующих советчиков, на которых можно во всем положиться.

Чтобы создать такой круг общения, надо немало потрудиться. Это я понял еще в детстве, таская сумки с клюшками для гольфа. Для этого надо думать не только о себе, но и о других. Если вы решили помогать другим, чтобы иметь возможность при случае и самому обратиться к ним за помощью, то поймете, как и я, каким мощным рычагом для достижения собственных целей может стать эта тактика. Что очень важно, она обогатит вашу жизнь, окружит постоянно растущей, тонкой и отзывчивой сетью друзей, которые заботятся о вас точно так же, как и вы о них.

Эта книга откроет вам секреты успеха многих преуспе-

вающих людей. Об этом редко говорят преподаватели школ бизнеса, консультанты по вопросам карьеры, психологи. Но, применив на практике идеи из этой книги, вы тоже сможете стать центром круга друзей, которые обеспечат вам успешную жизнь. Конечно, я склонен к некоторому фанатизму в своих стараниях обзавестись как можно более широким кругом связей. Те вещи, которым я собираюсь вас учить, я делаю, пожалуй, с избытком. Но если вы просто будете уделять внимание другим людям и признаете, что вы в этом мире живете не один, то быстро добьетесь поразительных результатов.

Это по силам каждому. В конце концов, если уж провинциальному парню удалось попасть в «клуб избранных», то и вы сможете.

Я жду вас в этом клубе.

Глава 2. Не ведите счет добрым делам

Ни об одном человеке нельзя сказать, что он сам себя сделал. На наше становление оказывают влияние тысячи других людей. Каждый, кто сделал для нас доброе дело или высказал слово одобрения, внес свою лепту в формирование нашего характера и мыслей и способствовал нашему успеху.
Джордж Бертон Адамс

Когда я беседую со студентами или школьниками, они постоянно задают мне вопрос: «В чем секрет успеха? Каковы неписанные правила, ведущие к нему?» Конечно же, им хочется получить готовый ответ на блюдечке с голубой каемочкой. Ну что ж, почему бы и нет? Я в их возрасте был точно таким же.

«Значит, вы хотите, чтобы я откровенно вам все выложил? – отвечаю я. – Справедливое желание. Ключ к успеху я могу выразить всего одним словом – щедрость».

Затем я делаю паузу и наблюдаю за лицами молодых людей, на которых написан вопрос. Половина собравшихся считает, что я шучу. Вторая половина думает, что вместо того, чтобы слушать мою лекцию, лучше было бы пойти выпить пивка.

И тогда я объясняю, что, когда я сам был молодым, мой отец, металлург из Пенсильвании, хотел, чтобы я имел в жиз-

ни нечто большее, чем он. Он высказал свою мечту человеку, с которым до этого момента не был знаком. Им оказался директор его завода Алекс Маккенна. Тому понравилась такая смелость, и он помог мне поступить в лучшую частную школу в стране, где он состоял членом попечительского совета.

Позже Элси Хиллмен, председатель Республиканской партии Пенсильвании, прочитав в *New York Times* о моей неудачной попытке баллотироваться в городской совет, когда я был первокурсником Йельского университета, ссудила меня деньгами и посоветовала поступить в школу бизнеса.

«Когда мне было столько же лет, сколько и вам, – говорю я студентам, – мне представилась возможность получить лучшее образование. И этим я обязан щедрости других людей. Однако здесь-то и начинается самое сложное. Вы должны быть готовы принять этот щедрый дар. А зачастую вам приходится даже просить о нем».

В этот момент на лицах слушателей отражается понимание. Почти каждому из них приходилось в своей жизни кого-то о чем-то просить, будь то собеседование перед приемом на работу, направление на трудовую практику или просто бесплатный совет. И большинству людей это дается трудно. Но до тех пор, пока в вас не созреет готовность о чем-то попросить и дать что-то взамен, вы не добьетесь и половины желаемого.

Именно так я и представляю себе процесс установления полезных связей. Он состоит из просьбы о помощи и пред-

ложении ответной услуги. Она может выражаться в том, что вы кого-то с кем-то познакомите, безвозмездно пожертвуете своим временем и опытом. От таких услуг «пирог» для всех становится только больше.

Такая вера в высший порядок вещей может показаться наивной скептикам из деловой среды. Я признаю, что корпоративный мир еще не осознал всю силу щедрости и не применяет ее так, как мог бы. Однако ее ценность для создания широкой сети связей огромна, и я неоднократно находил тому подтверждения.

Я люблю давать консультации по вопросам саморазвития. Это мое хобби. Я давал советы сотням молодых людей, и мне доставляет колоссальное удовольствие, когда я впоследствии слышу об их успехах. Я чувствую, что могу оказать большое влияние на судьбу того или иного молодого человека. В моих силах помочь ему достучаться в нужную дверь или всего одним телефонным звонком устроить для него стажировку. Однако очень часто мою помощь отвергают.

Мне порой говорят: «Извините, но я не могу принять вашу услугу, потому что не уверен, что смогу отплатить за нее» или «Я не хочу быть обязанным кому-то, поэтому вынужден отказаться от вашего предложения». Иногда люди сразу же начинают настаивать, что когда-нибудь обязательно расплатятся со мной за добро. На мой взгляд, ничто не может быть дальше от понимания подлинной сути дела. И проблема здесь не только в особенностях воспитания подрастающего

поколения. Подобную реакцию я наблюдал у людей любого возраста и положения.

Система взаимных связей действует как раз потому, что все ее участники ощущают нужду друг в друге. При этом все подразумевают, что время и энергия, потраченные на установление связей с нужными людьми, рано или поздно принесут плоды. Большинство очень богатых и преуспевающих людей хорошо понимают это, так как в свое время сами использовали сеть знакомых и друзей, чтобы достичь своего нынешнего состояния.

Но для того чтобы эта система начала работать, надо прежде всего прекратить вести взаимные подсчеты добрых дел. Нельзя построить сеть взаимовыгодных отношений, приберегая своих знакомых только для себя. Чем большему количеству людей вы поможете, тем больше поддержки получите взамен. Тот же феномен мы наблюдаем в самых крупных социальных сетях. Сеть становится тем богаче и ценнее, чем больше людей получают к ней доступ и пользуются ею. У меня сейчас под рукой целая армия моих бывших учеников, добившихся успеха во всех мыслимых сферах, и они помогают мне протезировать молодых людей, приходящих ко мне сегодня.

Это вовсе не наивная чушь. Этот образ мыслей всерьез воспринимают самые твердолобые люди из сферы бизнеса. В индустриальную эпоху конкурентное преимущество достигалось за счет постоянного развития и реинжиниринга тех-

нологий. Сегодня его дает лишь развитие отношений.

От всех других ресурсов информация отличается своим непостоянством: то она есть (и ее можно обнаружить и передать дальше), то ее нет (она может устареть и потерять смысл). Развитие взаимоотношений и тех сетей, частью которых они являются, а также сотрудничество, сотворчество, общение – вот то, что обеспечит вам всю полноту информации в тот момент, когда она будет вам критически необходима. Мы живем в мире, где все взаимосвязано. Фирмы постоянно заняты поисками стратегических альянсов. Индивидуалы, занятые поисками работы на рынке труда, все больше начинают понимать, что добиться своего они могут только с помощью других людей. Сценарии, в которых должна выиграть только одна сторона, чаще, чем когда бы то ни было, оборачиваются проигрышем для обеих сторон. Насущной необходимостью в мире бизнеса стала взаимная выгода. Рынок с его плотным переплетением интересов приходит к пониманию, что кооперация важнее конкуренции.

Правила игры изменились.

В 1956 году Уильям Уайт вывел в своем бестселлере «Человек организации» (The Organization Man) типичный образ американского рабочего, который предлагал корпорации свою лояльность в обмен на надежность рабочего места. Это было общепризнанное и узаконенное рабство, оставлявшее человеку очень мало свободы и возможностей. Сегодня работодатели обещают работникам очень мало, а работники,

в свою очередь, не обещают вообще ничего. Наша карьера теперь не ограничивается рамками одного предприятия. И предприниматели, и наемные работники свободны в своем выборе. Каждый работник представляет собой уникальный товар, который он выставляет на открытую продажу.

Многие пытаются приспособиться к этим новым условиям, по-прежнему пребывая в убеждении, что человек человеку волк и победу в конечном счете одержит самый подлый и беспринципный. Но ничто не может быть дальше от истины.

Если раньше сотрудники пользовались щедростью и заботой компаний, на которые они работали, то сегодня такую щедрость и заботу следует искать в нашем собственном окружении. Здесь все строится не на слепой лояльности, которую мы раньше проявляли по отношению к корпорациям, а на личной заботе о коллегах, друзьях и клиентах.

Сегодня мы нужны друг другу больше, чем когда-либо, и это не просто красивые слова. Это научный факт. За прошедшее десятилетие исследования в области экономики, психологии и нейробиологии привели нас к пониманию того, почему некоторые из нас живут счастливой, здоровой жизнью, а другие – нет. Стало ясно, что мы недостаточно связаны друг с другом. Нашу жизнь формируют люди и сети взаимоотношений, к которым мы примкнули. Ваш круг знакомств определяет, кем вы можете стать, как будете себя вести и чувствовать, чего сможете добиться в жизни.

Вот цитата из передовицы журнала Wired (2010): «Каков секрет здоровой и счастливой жизни? Здоровые и счастливые друзья... Опираясь на собранные за полвека данные, современная медицина подтверждает заразительную власть социальных сетей».

Как ни прискорбно, многие по-прежнему ведут себя так, словно на дворе 1950 год. Мы склонны романтизировать свою независимость и превозносить до небес стремление к автономности. На мой взгляд, такой подход способен загубить любую карьеру.

Автономия – это спасательный жилет, сделанный из песка. «Независимые» люди, не научившиеся мыслить и действовать в обстановке взаимозависимости, могут быть хорошими работниками, но они никогда не станут лидерами и командными игроками. Их карьера очень скоро придет к упадку.

Позвольте привести вам один пример. Когда я работал в компании Deloitte, мне поручили проект, касавшийся одной из самых крупных организаций здравоохранения в стране, Kaiser Permanente, и мне пришлось постоянно курсировать между ее штаб-квартирами в Сан-Франциско и Лос-Анджелесе и своим домом в Чикаго, куда я добирался только в выходные дни.

К тому времени я уже понял, что работа в консалтинговой фирме – это только трамплин для перехода в какую-нибудь другую сферу деятельности. Поскольку я часто бывал в Лос-

Анджелесе, у меня возникла мысль попытаться счастья в области индустрии развлечений. Каких-то конкретных планов не было, я просто знал, что эта область деятельности представляет для меня определенный интерес. Когда придет время сменить работу, я мог бы появиться в Голливуде, уже зная все входы и выходы.

Мой лучший друг со времен учебы Рэй Гало работал адвокатом в Лос-Анджелесе, и я позвонил ему, чтобы получить совет.

– Привет, Рэй! Ты знаешь кого-нибудь из индустрии развлечений, с кем можно было бы посоветоваться насчет работы? Может быть, найдется кто-то, кого бы я мог пригласить на обед?

– Есть один парень. Его зовут Дэвид, я познакомился с ним через общих друзей, которые тоже учились в Гарварде. Позвони ему.

Дэвид был довольно успешным антрепренером, и у него имелись кое-какие связи в Голливуде. В частности, у него сложились тесные отношения с руководительницей одной из студий, с которой он вместе учился в школе. Я надеялся, что мне удастся познакомиться с обоими.

Мы встретились с Дэвидом за чашкой кофе в одном из кафе под открытым небом в Санта-Монике. Он был одет весьма щеголевато. На мне были костюм и галстук, как и подобает консультанту солидной фирмы.

После продолжительной беседы ни о чем я сказал Дэвиду:

– Я подумываю о переходе в другую сферу деятельности. У тебя есть кто-нибудь из знакомых, кто мог бы дать мне дельный совет?

Я был другом его друга, и такой вопрос, как мне казалось, был вполне уместен.

– Есть одна женщина, – ответил он. – Она большая шишка в компании Paramount.

– Отлично! Как бы мне с ней познакомиться? Ты не мог бы накоротке свести нас? Может, пошлешь ей сообщение по электронной почте?

– Нет, – прозвучал сухой ответ. Я недоуменно уставился на него, и он это заметил. – Кейт, рассуди сам. Возможно, мне когда-нибудь самому что-то понадобится от нее. Я не заинтересован в том, чтобы пользоваться знакомством с ней ради тебя или кого-то другого. Я хочу приберечь ее для себя. Извини, я думаю, ты меня понимаешь.

Однако я его так и не понял. И не понимаю до сих пор. Его слова противоречили всему, во что я верил. Он рассматривал свое знакомство с этой женщиной как пирог, который можно нарезать только на определенное количество кусков. Если кто-то заберет один кусок, то ему самому останется меньше. Я же всегда считал, что взаимоотношения с людьми подобны мышцам. Чем больше их упражняешь, тем сильнее они становятся.

Если я трачу свое время на то, чтобы встретиться с кем-то, то при этом стараюсь принести данному человеку какую-то

пользу. Однако у Дэвида был свой счет. С его точки зрения, любая услуга другому человеку уменьшала его собственную выгоду, так как в любых отношениях присутствовала только строго определенная доля доброты, общности интересов и справедливости.

Он не понимал, что, работая на пользу других, можно увеличить собственную пользу. Боюсь, что он и сейчас этого не понимает.

Меня научил этому директор нашей школы Джек Пиджен, когда я сам еще был учеником. Он создал целую организацию, которая строилась на том, чтобы спрашивать не: «Чем вы можете мне помочь?», а «Чем я могу вам помочь?»

Один из многих случаев, когда Джек пришел мне на помощь, произошел во время моей учебы на первом курсе колледжа. Меня тогда включили в группу поддержки одной женщины, которая баллотировалась в Конгресс США и вступила в соперничество с Кеннеди-младшим. С точки зрения многих людей, выступать против Кеннеди в Бостоне, зная, что это место в Конгрессе принадлежало в свое время еще самому Джону Кеннеди, было абсолютно бесперспективным делом. Но я в ту пору был еще молодым и наивным, и мне не терпелось вступить в борьбу.

К сожалению, мы не успели еще и взяться за оружие, как нас вынудили выбросить белый флаг. Спустя месяц после начала избирательной кампании вдруг кончились деньги. Меня и еще восьмерых парней из нашего колледжа буквально

выбросили среди ночи из гостиницы, которую мы использовали в качестве штаба предвыборной кампании, так как за номер нечем было платить.

Мы сложили свои пожитки в кузов взятого напрокат автомобиля и, не зная что делать дальше, направились в Вашингтон. Мы наивно полагали, что нам удастся подключиться к какой-нибудь другой избирательной кампании. Какими же мы тогда были зелеными!

Посреди ночи, во время одной из остановок по пути в Вашингтон, я позвонил Пиджену из телефона-автомата. Когда я рассказал, в каком положении мы оказались, он только усмехнулся. А затем принялся за то, что уже делал для бесчисленных поколений своих выпускников. Он открыл свою записную книжку и начал обзванивать всех, кто когда-то у него учился.

Одним из тех, кому он дозвонился, был Джим Мур, заместитель министра торговли в администрации Рейгана. К тому времени, как наш караван потерянных душ добрался до столицы, нам уже были подготовлены жилье и работа на время каникул. Я не сомневаюсь, что Пиджен не раз звонил Джиму в подобных ситуациях.

Пиджен прекрасно понимал, какая ценность кроется в том, чтобы все бывшие выпускники школы были знакомы друг с другом и поддерживали отношения. Он знал, что это не только окажет влияние на жизнь каждого из нас, но когда-нибудь окажется полезным и для его маленькой частной

школы, которая к тому времени уже почти обанкротилась.

Так и произошло. Сегодня Джим и я состоим в совете директоров нашей альма-матер. Если бы вы видели, что представляла собой школа в то время, когда Джек впервые возглавил ее, то теперь не узнали бы ее. Трассы для катания на горных лыжах, поля для гольфа, центр изящных искусств, учебное оборудование по последнему слову техники...

Я уверен, что отношения между людьми и даже целыми организациями должны строиться на доверии. А доверие возникает тогда, когда вы, перефразируя слова бывшего президента Кеннеди, спрашиваете людей, не что они могут сделать для вас, а что вы можете сделать для них¹.

Другими словами, в кругах взаимовыгодных связей в качестве валюты используется не жадность, а щедрость.

Когда я вспоминаю всех тех людей, которые научили меня искусству общения с людьми, – отца, Элси, Рэя, мистера Пиджена, моих учеников и учителей, студентов колледжей, перед которыми я выступаю с лекциями, моих сотрудников, – то мне приходят в голову некоторые общие принципы.

1. В бизнесе, как и в природе, бывают приливы и отливы, но зато всегда остаются ваши друзья и надежные партнеры. Не исключено, что однажды вы войдете в кабинет своего

¹ Имеется в виду известное выражение Джона Кеннеди: «Не спрашивай, что Америка может сделать для тебя. Задай себе вопрос, что ты можешь сделать для Америки». *Прим. перев.*

начальника и услышите: «Мне неприятно сообщать вам об этом, но...» Эту ситуацию будет намного легче пережить, если вы сделаете несколько телефонных звонков и вскоре войдете совсем в другой кабинет, где услышите: «Я уже давно вас жду. Поздравляю...»

В трудные времена опыт может вас не спасти. Не спасут и трудолюбие и талант. Если вам нужна работа, деньги, хороший совет, помощь, надежда, есть только одно надежное средство – широкий круг ваших друзей и знакомых.

2. Не стоит спорить из-за того, кто платит за обед. Не надо вести учет тому, что вы сделали для людей и что они сделали для вас. Кого это интересует?

Я думаю, вас не удивит тот факт, что Дэвид из Голливуда так ничего и не добился в жизни. Он так долго копил про запас нужные связи, что в один прекрасный день оглянулся по сторонам и обнаружил, что никого не осталось. Прошло уже десять лет после того, как я встречался с ним. Больше я о нем не слышал, не слышали и те, кого я знаю. А ведь индустрия развлечений – это достаточно узкий круг общения.

Отсюда можно сделать вывод: прежде чем что-то получить, надо что-то дать. И не надо при этом вести учет своим добрым делам. Если ваше общение построено на щедрости, то награда не заставит себя долго ждать.

3. Мир бизнеса очень подвижен и пронизан духом конкуренции. Вчерашний новичок сегодня становится очень влиятельным человеком. Многие из молодых людей, которые ко-

гда-то обращались ко мне за помощью, сегодня с удовольствием и благодарностью выполняют мои просьбы. Помните, что в этом мире значительно легче выжить, когда окружающие радуются вашим успехам, а не ждут втайне вашего провала.

Сегодня каждый из нас представляет собой товар, выставленный на продажу. Канули в вечность те времена, когда работодателя и работника связывали отношения лояльности и взаимных обязательств. Теперь компании строят свою политику на создании прочных и длительных связей с клиентурой. То же самое должны делать в нынешней обстановке и вы, создавая собственную сеть взаимоотношений.

Я считаю, что ваши отношения с другими людьми лучше всего выражают вашу подлинную сущность. С этим ничто не может сравниться.

4. Вносите свой вклад в общее дело, не жалейте времени, денег и опыта на постоянно растущий круг ваших друзей.

5. Размышляя о том, что Джек Пиджен сделал для меня и других людей и какое наследство он оставит после себя, я все больше убеждаюсь, что могу расплатиться со своими учителями, только передавая другим все, чему я от них научился. Еще раз большое спасибо, мистер Пиджен!

Глава 3. В чем состоит ваша миссия?

– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?

– Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, – ответил Кот.

– Да мне почти все равно, – начала Алиса.

– Тогда все равно, куда идти, – сказал Кот.

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»

Вы хотите стать СЕО² компании или сенатором? Сделаться асом в своей профессии или членом студенческого совета? Заработать много денег или обзавестись большим количеством друзей?

Чем точнее вы определите, чего вы хотите, тем легче будет разработать стратегию для достижения цели. Часть этой стратегии заключается в том, чтобы установить отношения с людьми, которые способны помочь в выполнении ваших планов.

Все преуспевающие люди, с которыми мне доводилось встречаться, в той или иной степени планировали свое будущее. Спортсмены, руководители компаний, харизматичные лидеры, коммерсанты, успешные менеджеры – все они знали, чего хотят в жизни, и целенаправленно шли к намечен-

² Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

ной цели.

Как любил говорить мой отец, никто не становится астро-навтом случайно.

Я достаточно рано осознал всю полезность постановки целей. Еще учась в Йельском университете, я решил посвятить себя политике и стать губернатором Пенсильвании (да, я был таким наивным и именно так формулировал свою цель). Самое главное, что я уже тогда понял: чем конкретнее цель, тем больше я смогу сделать для ее достижения. На первом курсе я стал председателем политического союза университета, где многие выпускники оттачивали свои зубы, прежде чем избрать для себя карьеру политика. Когда меня заинтересовала мысль о вступлении в студенческое общество, я не ограничился первым попавшимся. Я навел справки, какое общество выдвинуло из своих рядов наибольшее число активных политиков, и пришел к выводу, что самыми богатыми традициями по подготовке политиков высокого ранга обладает Sigma Chi. Однако в то время в Йельском университете не было отделения этого общества, поэтому мы основали его.

Как-то раз я баллотировался в городской совет Нью-Хейвена. Выборы я проиграл, но в ходе предвыборной кампании познакомился со многими людьми, в том числе с Уильямом Бакли, губернатором Пенсильвании Диком Торнбергом и президентом Йельского университета Бартом Джамати. После этого я регулярно навещал Барта, вплоть до его смерти. Он был непревзойденным советчиком. Уже тогда я

понял, что умение ставить перед собой простые и ясно сформулированные цели заметно отличает меня от тех однокурсников, которые просто плывут по течению. Позднее я не раз убеждался в этом.

Например, когда я работал в компании Deloitte & Touche, это умение помогло мне выделиться среди других начинающих консультантов. Я знал, что мне необходимо найти точку приложения своей энергии. И в этом мне помогла статья Майкла Хаммера, которую я прочел, еще учась в школе бизнеса. Хаммер был соавтором книги [«Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе»](#) (Reengineering the Corporation), и его идеи, знаменовавшие собой создание совершенно нового сегмента консультативных услуг, изменили мир бизнеса.

Я понял, что здесь кроется шанс стать специалистом в относительно новой области знаний, которая скоро будет пользоваться большим спросом. Я прочел всю литературу по этому вопросу и посещал все лекции, какие только мог. Где бы ни появлялся Майкл Хаммер, я следовал за ним по пятам. Со временем он стал относиться ко мне уже не как к обычному надоедливому поклоннику, а как к ученику и другу. Мое знакомство с Хаммером и накопленные знания по этой тематике помогли мне установить прочные деловые связи между своей компанией и одним из наиболее влиятельных и уважаемых ученых в области бизнеса. В результате Deloitte получила известность как компания, находящаяся на переднем

крае движения реинжиниринга. Соответственно, возросли и ее доходы. А этот успех, в свою очередь, положительно отразился на моей карьере, которая поначалу имела весьма смутные перспективы.

За последние десятилетия вышло бесчисленное множество книг, посвященных постановке целей. Это действительно очень важная тема. И надо, чтобы постановка целей вошла у вас в привычку, стала частью вашей жизни.

С годами я усовершенствовал собственную методику постановки целей и разделил ее на три этапа.

Первый этап: отыщите свою заветную мечту

Лучшее определение понятия «цель» из тех, которые мне довелось слышать, дал один очень преуспевающий коммерсант. Он сказал мне: «Цель – это мечта с конкретным сроком исполнения». Это великолепное определение подчеркивает один очень важный момент. Прежде чем конкретизировать цели, разберитесь со своими мечтами. В противном случае может получиться так, что вы будете стремиться к цели, которая не доставляет вам никакого удовольствия.

Исследования показывают, что почти 50 процентов людей не испытывают удовлетворения от своей работы. Многие из них хорошо зарабатывают, но при этом занимаются делом, которое не доставляет им никакой радости. Несложно объяснить, почему мы все оказались в такой ситуации.

Перед людьми открыт широчайший спектр возможных решений относительно работы, семьи, бизнеса, будущего, а все кончается тем, что мы выбираем профессию, способностей к которой у нас нет, и карьеру, которая нам не подходит. Многие из нас просто хватаются за первую попавшуюся возможность, даже не задав себе предварительно некоторых очень важных вопросов.

Вы когда-нибудь всерьез задумывались, что по-настоящему любите? Какая работа вам особенно хорошо удастся? Чего вы хотите добиться в жизни? Какие преграды могут встретиться на вашем пути? Большинство людей об этом никогда не думают. Они делают то, что «должны» делать, вместо того чтобы определить, что они *хотят* делать.

У каждого из нас есть свои предпочтения, сомнения, сильные и слабые стороны и уникальные способности. Все это необходимо учитывать, определяя точку, где пересекаются наши таланты и потребности. Именно в этой точке от соприкосновения желания и умения в человеке вспыхивает пламя, которое дает ему силы для достижения любой поставленной цели.

Чтобы найти эту точку соприкосновения, необходимо реально оценить свои способности. Это, в свою очередь, позволит определиться со своим жизненным предназначением, будь то уход за пожилыми людьми, материнство, литература или музыка. Я верю, что у каждого есть своя жизненная миссия.

Джозеф Кэмпбелл, который в начале 90-х годов прошлого века призвал всех «следовать за своим предназначением», окончил Колумбийский университет. Во время учебы он решил, что его призвание – изучение греческой мифологии. Когда ему сказали, что такой специальности нет, он разработал собственный учебный план.

После окончания университета он закрылся в своем доме в Вудстоке, где каждый день на протяжении пяти лет с девяти утра до шести-семи вечера только и делал, что читал книги. На публике Кэмпбелл появился, обогащенный колоссальными знаниями. Пусть он пока еще не знал, как сложится его дальнейшая жизнь, тем не менее продолжал упорно заниматься греческой мифологией.

Люди, встречавшиеся с ним в это время, поражались его знаниям и упорству. Как-то раз его пригласили прочесть лекцию в колледж Сары Лоуренс. За первой лекцией последовали другие, а затем в один прекрасный день двадцать восемь лет спустя Кэмпбелл вдруг обнаружил, что стал знаменитым писателем и ведущим ученым в области мифологии и по-прежнему занимается своим любимым делом в том же колледже, который предоставил ему первый шанс. «Если вы последуете за своим предназначением, то обнаружите, что к нему всегда был путь, который просто ждал вас, и сейчас вы живете той жизнью, о которой всегда мечтали», – писал он.

Как же выявить свое предназначение?

Кэмпбелл верил, что внутри каждого человека таится ин-

туитивное знание о том, чего он больше всего хочет в жизни. Его только надо разглядеть.

Я согласен с доктором Кэмпбеллом и убежден, что все правильные решения, которые мы принимаем, имеют в своей основе правильную информацию. То же самое можно сказать и о поисках своего предназначения и цели в жизни. Необходимая для этого информация может быть почерпнута из двух источников. Какая-то ее часть содержится в вас самих, а другая поступает извне.

1. Загляните внутрь себя

Существует много путей для того, чтобы провести внутреннюю ревизию своих целей и мечтаний. Одни люди молятся, другие медитируют и читают. Кто-то тренируется и упражняется. Кому-то требуется некоторое время побыть в одиночестве.

Самое главное при этом – освободиться от всяких барьеров, сомнений, страхов и ожиданий по поводу того, что вы «должны» делать. Нужно отбросить все мысли о времени, деньгах и обязательствах, которые могут стать препятствием на вашем пути.

Когда у меня подходящее настроение, я начинаю составлять список своих целей. Какие-то из них могут показаться нелепыми, другие, наоборот, сверхпрагматичными. Я не пытаюсь подвергать этот список цензуре или редактированию,

а просто вношу туда все, что придет в голову. К этому перечню я добавляю вторую колонку, где перечисляю те вещи, которые доставляют мне радость и приносят удовлетворение, — достижения, людей и вещи, которые чем-то затрагивают мою душу. Пищу для этого списка могут дать ваши увлечения, а также журналы, кинофильмы и книги, которые вам нравятся. Каким делом вы занимаетесь с особым удовольствием, не замечая, как пролетает время?

Затем я начинаю увязывать оба списка между собой, отыскивая точки пересечения. Это довольно простое упражнение может дать поразительные результаты.

2. Оглянитесь по сторонам

Вслед за этим спросите у людей, которые лучше всех знают вас, каковы, на их взгляд, ваши сильные и слабые стороны. Поинтересуйтесь, что им в вас нравится, а что еще нуждается в совершенствовании.

Очень скоро вы обнаружите, что ваши знания о себе и информация, полученная от других людей, позволяют сделать какие-то конкретные выводы о вашей миссии и о направлениях дальнейшего движения.

Многие из самых преуспевающих руководителей крупных компаний и предпринимателей пользуются этим же методом, возможно, даже не осознавая того.

Джеймс Чампи, известный консультант и соавтор книги

«Реинжиниринг корпорации»», утверждает, что первоисточником успеха являются мечты. В своей книге «Арка амбиций» (The Arc of Ambition) Чампи пришел к выводу, что способности таких выдающихся лидеров, как Тед Тёрнер, Майкл Делл и Джек Уэлч, имеют меньшую значимость, чем четкое определение каждым из них своей миссии, которая привела их к успеху.

Когда Чампи спросил у Майкла Делла, как тот пришел к мысли выпускать компьютеры марки Dell, тот сперва начал рассуждать о цикличности бизнеса и о технологии, но затем прервал свои объяснения.

«А вы знаете, когда на самом деле зародилась моя мечта?» – спросил он. И поведал о том, как однажды он ехал в университет через пригород Хьюстона и по пути увидел офисное здание с тремя большими флагштоками перед ним. Ему вдруг захотелось иметь свой флагшток. Для него это был символ успеха, который и привел его к мысли основать собственную компанию. Сегодня перед зданием его фирмы стоят три флагштока.

Человеческие амбиции в чем-то схожи с японскими карпами. Они растут пропорционально размерам своего окружения. Достижения человека зависят от масштабов его мечты и от того, насколько намеченные планы совпадают с его миссией.

Однако само по себе умение наметить для себя цель, корректировать ее по мере выполнения и отслеживать успехи не

столь важно, как внутренняя убежденность, что вы занимаетесь тем, что вам нравится.

Значит ли это, что любой мечтатель в состоянии руководить компанией General Electric? Конечно же, нет. Реализация мечты требует упорного труда и дисциплины.

«Уэлч, возможно, обижается на меня, когда я называю его неисправимым мечтателем, – пишет Чампи. – Но главное состоит в том, что он дисциплинированный мечтатель. Он способен одним взглядом охватить несколько отраслей и определить, какие возможности в них кроются».

У всех дисциплинированных мечтателей есть одна общая черта – следование своему предназначению. Эта миссия зачастую бывает рискованной. Она может противоречить здравому смыслу. Ее бывает порой невероятно трудно претворить в жизнь. Но это возможно. Дисциплина, которая превращает мечту в миссию, а миссию в реальность, проявляется уже в процессе постановки цели.

Второй этап: изложите свою цель на бумаге

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.