

# Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху

**Автор:**

[Кейт Феррацці](#)

Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху

Кейт Феррацці

Великої мети важко досягнути самотужки. Саме тому варто оточувати себе людьми, що стануть вашим надійним тилом на шляху до самореалізації. Завдяки крутим та дієвим порадам від Кейт Феррацці ви зможете згуртувати навколо себе друзів-мотиваторів і однодумців, що сприятиме швидкій та ефективній реалізації поставлених цілей. Як будувати міцні та щирі стосунки з важливими людьми? Як позбутися звичок, що заважають вашому розвитку? Як прискорити зміни? Як оточити себе тими, хто для вас небайдужий? Кейт Феррацці відповідає на ці та багато інших питань у неперевершено легкій манері публічного виступу.

Кейт Феррацці

Ваш надійний тил

Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху

Моїй сестрі Карен

Подяки

Кого можна назвати надійними партнерами? Людей, які ніколи не допустять, щоб ми зазнали поразки. Упродовж трьох років, присвячених написанню цієї книжки, мене підтримувало багато таких партнерів. Отриманий результат – найкращий доказ на користь взаємної підтримки. Я пишаюся тим, що ми створили разом.

Передусім висловлюю глибоку вдячність «ядру команди» – людям, завдяки яким ця книжка з'явилася. Це Макс Александер, Джим Мурей, Тал Раз, Сара Грейс Ріменснейдер і Пітер Сміт. Джим Мурей, також відомий на прізвисько Дейта, працював над цим проектом із листопада 2007 року. Він обклеїв стіни мого будинку величезними листами самоклеючого паперу, невтомно вивчав тему, генерував ідеї та надавав авторові підтримку. Сара Грейс редагувала рукопис і керувала проектом протягом останніх шести місяців. Макс Александер також опікувався проектом не один місяць і присвятив йому чимало зусиль. Пітер Сміт повністю занурився в проект і працював над ним цілодобово, навіть під час відпустки; його талант, добре серце і щира душа заслуговують на величезну повагу. І нарешті, особливої подяки заслуговує Тал Раз. Його ідеї та сувора критика допомогли розпочати цей проект і викласти доступно свої думки.

Дякую моїй надійній інтелектуальній опорі – ядру Greenlight Research Group: Маркові Гулстону, Моррі Шехтману і, звісно ж, Дейті. Марк був присутній на багатьох початкових зустрічах, генерував ідеї та забезпечував необхідний зворотний зв'язок на кожному кроці. Моррі допоміг мені зрозуміти важливість відвертості в найкритичнішу мить мого життя; його робота, пов'язана з групами відповідальності, зміцнила мою віру в силу підтримки за принципом «рівний – рівному» на робочому місці, а також помітно вплинула на всю компанію FG.

Спасибі Манлію Карреллі і Джефові Каплану, що надали мені цінну інформацію для написання розділів «Перетворення на робочому місці» і «Ніколи не продавайте поодиноці» відповідно. Нарешті, дякую цілій групі талановитих авторів, які щедро поділилися своїм баченням і майстерністю на кількох етапах процесу: Бреттові Брюну, Пітерові Карбонарі, Лукасові Конлі, Вінсові Раузу, Гізер Шульц, Карен Ваттс і Френкові Вілкінсону.

Мій низький уклін Роджерові Шоллу, невтомному редакторові з Random House, який старанно працював над чернетками, щоб кожен розділ звучав, мов пісня. Без його участі я взагалі не став би писати книжок (саме Роджер свого часу зателефонував мені і запропонував написати книжку, яку згодом було названо

«Ніколи не іжте наодинці»). Також дякую Майклові Пелгону, моему видавцеві, який надто не картав мене, коли я не дотримувався встановлених термінів. Спасибі Стівові Рубіну, моему другові й наставнику у видавничих справах.

Дуже дякую Стенові Ліму за увагу, підтримку і самопожертву, а також за його внесок у розроблення дизайну суперобкладинки.

Щиро дякую татові й мамі за те, що завдяки їм усі мої бажання і забаганки здійснювалися.

Спасибі Джулії Ід – дорогій подрузі й наставниці моєї родини. Джулія стала для цієї книжки справжнім янголом: вона, крім іншого, готувала їжу, поки я годинами і днями не міг відірватися від роботи.

Дякую Рееві Галло, Роелеві Інохосі, Бобові Касуніцу, Гевінові Маккею, Тедові Сміту і Ферандо Трехо – друзям, до яких я звертаюся в найскрутніші миті свого життя. Ці люди завжди готові надати практичну й емоційну підтримку, а також допомагають мені відповідально ставитися до виконання своїх завдань. Вони – зразкові й надійні партнери. До цього списку варто додати доктора Роба Дірксена – мого перевіреного партнера з відповідальності. Робе, бігаймо разом і надалі!

Я вдячний своїм колегам, що підтримують мене за принципом «рівний – рівному», – керівникам організацій, завдяки яким ми змогли багато чого навчитися: Рафаелю Пастору з Vistage; Метью Вайсу і Метью Стюарту з Асоціації підприємців ЕО; Білові Пепічелло і Тері Бішопу з Університету Фенікса; Джин Нідетч і Дейву Кірхгоффу з об'єднання «Стежимо за вагою»; Бобові Гальперіну і Даніелю Шварцу з УРО; Біллові Джорджу, серед досягнень якого – книжка «Істинна північ»; а також Біллові В., засновникові програми «Анонімні алкоголіки».

Дякую Тоні Роббінсу, дружба з яким сильно вплинула на мое життя; Джорджеві Галворсону, чиї дослідження й інтелект заслуговують на окрему книжку; нашим друзям із Facebook, зокрема Метові Колеру, Джонові Фугнеру і Тімові Кендаллу – їхні технології допомагають нам краще спілкуватися; Інституту Геллапа, який дуже багато зробив для просування ідеї глибших стосунків у робочих колективах. Особлива подяка – їхньому маркетинговому директоріві Ларі Емонду і партнерові Дугу Стоверу, які швидко відгукувалися, коли нам потрібна була

допомога.

Щиро вдячний нашим друзям, чиї історії вдихнули в цю книжку життя, особливо Лайзі й Мехметові Оз, котрі підтримують мене вже багато років. Незважаючи на величезну зайнятість, Лайза виділила час, щоб попрацювати над моїм рукописом; отож не дивно, що її чоловік Мехмет досяг таких успіхів!

Дякую Джонові Рейду-Додіку, Девінові Венігу і всій команді Thompson Reuters Markets. Після першої ж нашої зустрічі мене переповнила ейфорія успіху і взаємного натхнення, що, безперечно, позначилося на нашій подальшій співпраці. Ми із захватом працювали разом, і я щиро вдячний їм за те, що вони стали прикладом для аналізу.

Спасибі Роджерові Арнольду, Маркові Діну, Джейсонові Овенсу, Ніккі Сорум і всій команді Thrivent Financial за надання прекрасної моделі командного продажу і за відданість справі. Без координаційної роботи Джейсона і без аналізу десятків годин інтерв'ю розділ «Ніколи не продавайте поодинці» просто не з'явився б.

Дякую всій групі, що брала участь в обговоренні й внесенні поправок до перших замальовок, розділів і чернеток, – ваша участь і допомога не тільки зробили книжку кращою, але й надихнули мене на успішне її завершення. Це Шеррі Кріс, Саманта Клеменс (брала участь у численних колективних мозкових штурмах), Даніель Гаудію-Лалезар, Вікі Хелсі, Двейн Лендрі, Моніш Мансухані, Гленн Річардсон, Пітер Роше (особлива вдячність за його ідеї), Тереза Рессель, Метт Шаррерс, Гуру Сінгх, Хіларі Тетенбаум, Говард Такер, Пітер Віннік (який кілька разів перечитував увесь чорновий рукопис), Айен Ібарра і Дейв Зобель.

Спасибі Венді Скальцитті, моїй кузині. Її історія шляху до успіху завдяки партнерству додала мені сили і переконала, що я рухаюсь у правильному напрямку.

Я вдячний Джею Манделу та Вейнові Кабаку – моїм агентам із William Morris. Це справжні професіонали, які блискуче працювали протягом усього процесу.

Дякую Кевінові Смолу – він краще за будь-кого розуміє важливість допомоги інших для майбутнього і знає, як організувати таку допомогу.

Спасибі всім, хто брав участь у нашому пілотному проекті Big Task зі створення Greenlight Group, особливо Ерікові Гансену, який своєю сміливістю, відвертістю і щирістю надихав усю групу, і Бет Комсток, яка відіграла основну роль у досягненні цього успіху.

Щиро дякую найактивнішим представникам спільноти Greenlight Community, завдяки ентузіазму яких цей рух набуває сили: Хорхе Колону, Максін Карчі, Сані Ахмед, Себу Буршо, Тамі Коннер, Кім Енн Куртен, Майклові Діллу, Хаммадові Хану, Робертові Мізу, Орелі Пенн, Джині Рудан, Скоттові Соннону і Кентові Спикману.

Дякую всім людям, яким мені випало щастя допомогти і які також неабияк допомогли мені, особливо Скоттові Бовену, Дрю Пейс, Гі Баруху, Ноа Лересі, Робінові Кімзі та Джорджеві Флеку. Сподіваюся, що наша спільна робота мала для вас не менше значення, ніж для мене і для цієї книжки.

Спасибі Майкові Мінасі, першому клієнтові компанії Ferrazzi Greenlight, що став нашим добрим другом, підтвердивши, що найкращі ділові стосунки можливі лише на основі особистих взаємин.

Усім теперішнім і колишнім членам команди Ferrazzi Greenlight дякую за терпеливість, талант і особистий внесок. Завдяки вам я став тим, ким я є сьогодні. Ви – найкращий зразок Greenlight Group, безпечного простору, де можна разом учитися і помилятися; ви були інкубатором і випробувальним майданчиком для всього, про що написано в цій книжці. Особливу подяку висловлюю Джимові Хеннону і Дж. П. Келлі за їхню підтримку, завдяки якій я міг відійти від турбот FG і присвятити себе написанню книжки. Дякую маркетинговому директорові Лав Стрімз за організацію блискучої рекламної кампанії для цієї книжки; Крісові Туффлі – за сміливе створення однієї з перших груп за зразком Greenlight Group за межами FG; Рассові Бродмерклу – за перевірку кожної цитати; Тоддові Гудричу – за транскрибування інтерв'ю; Фіоні Кеннеді – за віддану цілодобову працю заради успіху Ferrazzi Greenlight.

І нарешті, спасибі Пітерові Губеру, Грегові Сілу, Бобові Керрігану, Біллові Браунштейну, Дугові Турку і Бо Меннінгу – моїм надійним партнерам зі світу бізнесу, чиї поради лягли в основу цієї книжки. Особливо вдячний Грегові – він ладний грюкати кулаком по столу і всіляко допомагати мені в розбудові Ferrazzi Greenlight, а також Бо – моему першому начальникові й наставникові, що згодом став моїм партнером у бізнесі.

Я завжди буду вдячний цій дивовижній групі, яка розуміє мене і турбується про мене.

## Вступ

Людина є людиною завдяки іншим людям.

Архієпископ Десмонд Туту

Я повертаюся до готельного номера в Сінгапурі. Цілий день пройшов у зустрічах, потім я повечеряв зі своєю командою, і ось тепер дається взнаки сонливість після перельоту. Ми – група мандрівних консультантів із менеджменту в компанії Deloitte amp; Touche. Минулої ночі, під час перельоту з Лондона, мені вдалося поспати, але навіть горизонтальні крісла в першому класі не можуть замінити справжнього ліжка. Тож тепер я просто-таки «тану», ледь торкнувшись матраца. Уже занурюючись у сон, раптом чую шурхіт під дверима. «Ага, факс принесли! Краще б він почекав до ранку», – міркую я.

Але ж я маркетинговий директор компанії і наймолодший член виконавчого комітету – я ні на що не можу махнути рукою. Поволі сповзаю з ліжка, човгаю до дверей і розкриваю конверт.

Виявляється, факс не пов'язаний із Deloitte. Це запрошення на роботу в іншому кінці світу. Мені запропонували посаду менеджера з маркетингу в Starwood Hotels, досить молодій і амбітній компанії. Про таку посаду я міг тільки мріяти. У Starwood вважали, що готельний бізнес переживає застій, і прагнули зрушити його з місця, створивши низку цілковито нових брендів, що стали б упізнаваними в усьому світі. Мені пропонували стати частиною енергійної команди Starwood і розбудити заспаний світ готельного маркетингу.

Я мав би зрадіти: це могло стати для мене величезним кроком уперед, у світ маркетингу на споживацькому ринку, з новими перевагами і відповідальністю. Проте мене охопив страх. Як залишити колег із Deloitte – тепер, коли наша праця почала давати плоди? Я став першим директором із маркетингу в цьому партнерстві, а також їхнім першим спеціалістом із міжнародного маркетингу, що

досяг успіху – насамперед завдяки тому, що раніше був задіяний в операційних процесах компанії і знав нашу роботу зсередини. Крім того, я був новачком і не встиг заразитися старими підходами. А ще в мене була команда, яка щиро бажала мені успіху.

Deloitte спеціалізувалася на об'єднанні консалтингових партнерств, що працювали в окремих країнах, під одним брендом – так само, як Starwood збиралася об'єднати готелі. Це складний процес, але й зиск від цього був неабиякий. Я знав, що швидко знайти мені заміну буде важко – усі тямущі партнери вже були зайняті, – і це викликало в мене сильне відчуття провини.

Але була ще одна причина страху – голос, що промовляв із глибини душі; я його не слухав і навіть не здогадувався про нього ще багато років. Цей голос підказував: так, я потрібен команді Deloitte, але й команда потрібна мені. Якби мені тоді теперішній розум, я здогадався б, чим було спричинене це відчуття: моя мережа підтримки могла розсипатися, наче пісок під ногами.

Я думав, що добре розуміюся на мережах. Урешті-решт, факс від Starwood опинився в мене під дверима не випадково. Він з'явився як результат справи, якій я присвятив усе життя, – побудові мережі реальних стосунків. Я отримав високу маркетингову посаду в Deloitte завдяки хорошим взаєминам із керівництвом (зокрема, з генеральним директором Патом Локонто), налагоджених ще за часів мого студентства в Гарвардській школі бізнесу. Про важливість навички налагодження стосунків я знав із дитинства, коли хлопчаком із робітничого класу жив у Західній Пенсильванії і прислужував багатіям з іншої частини міста. Я помітив, що ці люди не лише належали до одних соціальних кіл і розважальних клубів, але й були пов'язані діловими відносинами. Познайомившись із ними ближче, я зрозумів, що до цього «клубу» приймають будь-кого за умови, що успіхи інших людей хвилюють тебе більше, ніж власні. Чомусь цій навичці приділяють замало уваги – навіть у школах бізнесу.

Багато хто називав мене Паном Контактном, адже я допомагав різним групам знайти спільну мову.

Чому ж я, маючи такі зв'язки, не хотів залишити Deloitte заради кращих можливостей? Я був молодий – виповнилося ледве тридцять, – мое професійне життя тільки починалося. Чому ж було не радіти?

Звісно, як і будь-яка людина, що замислюється над зміною роботи, я розумів, що сумуватиму за друзями, які залишилися в Deloitte. Я був новачком у команді досвідчених керівників, які повинні були вивести компанію на світовий рівень. Це була добре зорганізована група, якою керували Пат і його права рука – Боб Кірк, а також іще низка керівних кадрів на зразок Грега Сіла, який колись узяв мене на літнє стажування (і не раз захищав від звільнення через зухвалість). Усі вони сприяли моему зростанню.

Це була не просто команда, якій добре працювалося разом. Це була група, у якій усі підтримували одне одного. Саме вони допомогли мені зростати на ранніх етапах професійного розвитку. Я також про них піклувався – і досі піклуюся. Ми довіряли одне одному. У нас були дуже схожі цінності, хоч навички й відрізнялися. Ми сміливо обговорювали проблеми, обмінювалися думками, ділилися ідеями під час неквапливих обідів. Ми йшли на ризик і прощали одне одному помилки. Ми завжди почувалися в безпеці навіть у різних країнах світу; ми були сповнені натхнення, оптимізму, енергії, творчих ідей і надій. Пригадую, як я не раз прокидався серед ночі, щоб прийти на роботу ще вдосвіта, бо це була величезна радість. Ці люди стали для мене більше ніж колегами – вони стали моїми друзями.

Справа не лише в тому, що «краще кілька голів, ніж одна». Ми не боялися когось зачепити, а тому були максимально відвертими і безперешкодно обмінювалися думками. Ми енергійно сперечалися і вказували одне одному на помилки, надихали і мотивували одне одного, замість того щоб соромити чи ставити в незручне становище. Ми відповідали одне перед одним за виконання своїх завдань, навчалися й обговорювали безліч речей у безпечному середовищі, що давало нам змогу ризикувати і зростати.

У нашій групі не було заборонених тем. Тому я звернувся до них за порадою про те, як мені вчинити. Так, я намірявся запитати в генерального директора компанії, чи варто мені перейти на іншу роботу. Ось така в нас була команда.

Наступного вечора ми всі зібралися у фойє готелю; це був готель у британському колоніальному стилі з величезними шкіряними диванами, мовби замовленими з каталогу Ральфа Лорена. І от я їм усе розповів. Незважаючи на наші товариські стосунки, мені важко було про це говорити. Я згадую цей вечір щоразу, коли хтось зі співробітників моєї консалтингової компанії Ferrazzi Greenlight повідомляє мені, що хоче рухатися далі, до нових можливостей. Я прагну ставитися до цього як до випускного вечора, а не як до втрати. Саме так сталося

з моїм талановитим колегою Гевіном Маккеєм, що залишив нашу компанію, щоб здійснити свою мрію – відкрити мережу новітніх фітнес-студій. Він став першим «випускником» компанії Ferrazzi Greenlight.

Отож я хотів почути від команди Deloitte, чи згодні вони, щоб я став «випускником».

Я, звісно, розумів, що Пат буде засмучений. Але він добре мене знав.

– Starwood – це те місце, де здібний молодий маркетолог може створити собі добру репутацію, Кейте, – сказав він. Усі решта з ним погодилися. Кілька днів по тому, коли наш літак ішов на посадку в Нью-Йорку, мене розбудила чиясь рука. Я думав, що це бортпровідник просить пристебнути ремінь. Але, розплющивши очі, я побачив, що це Пат.

– Кейте, – промовив він, – я хочу, щоб ти запам’ятав одну річ: ніколи не озирайся на минуле. Що б не сталося в майбутньому, ти ухвалив правильне рішення. Завжди дивися тільки вперед.

Тієї миті Пат нагадав мені батька. Той теж казав мені: «Ніколи не озирайся назад, синку. Немає нічого гіршого, ніж озиратися і думати: “А що було б, якби?...”»

Мені більше жодного разу не доводилося отримувати таких благословень від начальника, але я знаю, що такі керівники є. Познайомившись із такими видатними лідерами, як Джемі Даймон (JP Morgan Chase), Девін Веніг (Thomson Reuters Markets), Боб Айджер (Disney), Тодд Лачман (Mars), Марк Джордал (U.S. Bancorp’s Wealth Management Group) і Джон Пеппер (Procter amp; Gamble), я розумію, як пощастило працівникам цих компаній працювати під керівництвом людей, що справді знаються на лідерстві. Але, як сказав Пат, треба дивитися тільки вперед...

Тож значною мірою саме порада моєї групи підтримки з Deloitte дала мені змогу попрощатися з ними.

Зараз я розумію, що цей чарівний життєвий поворот – не моя заслуга; він просто стався зі мною. Звісно, я зробив усе необхідне, щоб бути відкритим для цього, але не думаю, що таке можна було б повторити. Пройшли роки, я став підприємцем і очолив власний бізнес, але ті дні, проведені в Deloitte, залишилися

в пам'яті, як швидкоплинна і щаслива випадковість, наче щаслива карта. На той час я не розумів, що в цьому було такого особливого або завдяки чому це стало можливим; я просто відчував захват, сильний емоційний та інтелектуальний заряд. Я був бідним хлопчиною з народу, але мені вдалося потрапити до кількох престижних навчальних закладів, і скрізь я почувався ні в сих ні в тих. І хоч як мені подобалася кожна нова робота, але хотілося повернути те почуття підтримки і єдності. Досвід роботи в Deloitte дав мені відчути дивовижну силу команди, що скеровує і надихає, допомагає бути щирим і відвертим, відповідальним і сприяє якнайповнішій реалізації потенціалу. Я зрозумів, що мені хотілося знову відчути це.

Частина перша

Надійний тил

Надійні партнери можуть змінити ваше життя, як це було зі мною

Схуднути, розбагатіти і змінити світ

Може, ці слова й звучать як безсоромна назва чергової сумнівної книжки-порадника, але вони справді досить точно описують життєвий шлях Джин Нідетч. Джин була домогосподаркою, що потерпала від зайвої ваги. Вона попросила друзів допомогти їй дотримуватися дієти. Її результати просто вражають. Але кожному з нас варто було б з'ясувати, як саме вона цього досягла.

Отже, у Джин була зайва вага – і в дитинстві, і в студентські роки. Незважаючи на постійну сувору дієту, її талія завжди збільшувалася і в двадцятирічному, і в тридцятирічному віці. З часом дійшло до ожиріння: маючи зріст сто сімдесят сантиметрів, жінка важила вже дев'яносто сім кілограмів. Вона перепробувала всі дієти і ліки для схуднення, але все було марно: скинуті кілограми швидко поверталися.

У 1961 році, у тридцятивосьмирічному віці, Джин вирішила сісти на дієту за програмою, запропонованою Нью-йоркським департаментом охорони здоров'я. За десять тижнів вона схудла на дев'ять кілограмів, але почала втрачати мотивацію. Вона зрозуміла, що їй потрібна допомога – треба було з кимось поговорити.

Джин надихнулася ідеєю: оскільки їй не вдалося витягнути подруг на Манхеттен, щоб вони офіційно записалися на програму департаменту, вона збиралася принести здобуті знання просто до них додому, щоб можна було худнути разом. Так розпочалися перші зустрічі, які згодом переросли в програму «Стежимо за вагою» – одну з найбільш визнаних і ефективних програм боротьби із зайвою вагою в усьому світі. Ідея Нідетч була простою: для зменшення ваги необхідні два фактори – дотримання дієти та підтримка друзів. Вона влаштовувала щотижневі зустрічі, на яких відзначали поточну масу тіла і ставили нові результати. У такий спосіб учасники відповідали один перед одним і водночас мали змогу чесно й доброзичливо поспілкуватися про свої труднощі, поразки й перемоги на шляху боротьби із зайвою вагою.

Через деякий час Нідетч, що схуднула на 33 кілограми, узяла в оренду офіс і почала вести групи по всьому Нью-Йорку. У 1963 році вона зареєструвала компанію. У 1968 році компанія перетворилася на відкрите акціонерне товариство, а в 1978-му її купила H.j. Heinz. Пізніше, у 1999 році, компанію перепродали ще раз – тепер вона ввійшла до складу Artal Luxemburg. Станом на 2007 рік обороти компанії Weight Watchers International перевищили чотири мільярди доларів – від продажу ліцензій, франшиз, членських внесків, навчальних програм, кулінарних книжок, збалансованих дієтичних продуктів і видання свого журналу. Нідетч пішла на пенсію в 1984 році, залишивши після себе спадщину, яка в буквальному розумінні врятувала життя мільйонів людей. Дейв Кірхгофф, нинішній директор компанії, відзначає: «Хоча наукові погляди на схуднення за ці роки змінилися, суть програми Джин – підтримка і відповідальність – залишилася актуальною».

Що тут надзвичайного? Джин просто хотіла схуднути, але за допомогою вузького кола друзів, що поділилися своїм досвідом, забезпечили щирість і підтримку, вона змогла досягти значно більшого, ніж могла собі уявити. Джин відкрила для себе те, що було давно відомо видатним лідерам і просто успішним людям: визначні успіхи в роботі і в житті досягаються завдяки рівноправній взаємодії.

За кожним видатним лідером, за кожною яскравою історією успіху завжди стоять надійні радники, наставники і колеги. Це можуть бути найрізноманітніші групи людей на будь-якому рівні і в будь-якій сфері професійного чи особистого життя. Їхня спільна риса – особливий тип стосунків між людьми, який я називаю стосунками підтримки.

Ці стосунки фактично є причиною того, чому деякі люди досягають значно більших успіхів, ніж решта. У цій книжці я дам вам практичну інструкцію зі створення близького кола стосунків підтримки, завдяки яким і у вашому житті відбудуться такі ж дива, як у житті Джин Нідетч.

### Самота серед людей

Через десять років після мого відходу з виконавчого комітету Deloitte Consulting я працював у Starwood Hotels and Resorts і став одним із наймолодших маркетингових директорів, що потрапили до рейтингу Fortune 500. У 2003 році моя перша книжка «Ніколи не іжте наодинці», у якій розкрито силу щирих взаємин і доброзичливості в робочому колективі, стала національним бестселером. Із відгуків читачів і клієнтів я дізнався, що вона допомогла багатьом людям змінити життя на краще. Я відчув, що знайшов свою справжню життєву мету – допомагати іншим у досягненні кар'єрних успіхів і вдосконалювати роботу своїх компаній. Це здавалося значно важливішим, ніж завдання маркетингового директора Starwood – заповнення ліжко-місць у готелях. Незабаром після цього я здійснив свою заповітну мрію – створив власну навчально-консалтингову фірму Ferrazzi Greenlight, або FG. Зовні здавалося, ніби в мене є все: успіх, гроші, визнання, високооплачувані лекції, купи листів із подяками, а також величезна мережа професійних і соціальних контактів, що за обсягами запросто зрівнялася б із міським телефонним довідником.

На поверхні все було прекрасно. Але якщо копнути глибше, то все було не так. Справи в компанії не відповідали моїм уявленням. Я відчував пригніченість і самоту. Було таке відчуття, ніби я прийшов на вечірку біля басейну, але, замість того щоб пити і розважатися, упав у воду і тону, а всім байдуже.

Я зрозумів, що поведжуся як посередній менеджер. Значна частина роботи з клієнтами вимагала моєї особистої участі. Щоб створити FG, я найняв кількох

досвідчених керівників, але так і не знайшов часу, щоб навчити їх того, що робив сам, або зрозуміти, як улаштувати бізнес так, щоб уся робота не трималася на мені. Якщо колеги намагалися допомогти і взяти частину мого навантаження на себе, я часто бував незадоволений результатами. Я намагався подолати труднощі, зваливши на себе ще більше – і через це приділяв ще менше часу управлінню компанією і навчанню працівників. Я був увесь час у роз'їздах – такий собі постійно відсутній генеральний директор. Наша діяльність була для мене не просто роботою – це була місія, у яку я глибоко вірив. Вірив настільки, що не міг відпустити там, де потрібно. Вештався по всій країні, мов божевільний. А тим часом FG була змушена відмовляти клієнтам, бо я не встигав робити все сам.

Я повадився так уже не вперше і розумів, що це не йде на користь, але не бачив виходу і грузнув дедалі глибше.

Мені часто казали, що моя енергійність заразна. Але кураж і амбіції мають свої межі. Я весь час був зайнятий – пересідав із літака на літак, зустрічався з новими або перспективними клієнтами, виступав із лекціями, хапався за будь-яку нову ідею, сподіваючись, що вона якось допоможе розв'язати наші проблеми.

Як це виглядало в очах мого оточення – гостей на вечірці, що сміються і попивають спиртне, поки я намагаюся виплисти з води? Ви, мабуть, здогадалися: я ніколи не розповідав їм про свої проблеми і не просив про допомогу. Ті, чия допомога була так потрібна, весь час були поряд, але я цього не помічав.

Поки генеральний директор перебував у вічних мандрах, більшість членів команди робила все, що могла. Але вони розуміли всю іронію ситуації: Кейт Феррацці, котрого завдяки успіху книжки «Ніколи не іжте наодинці» журналісти назвали Паном Контакттом, не міг налагодити стосунки навіть у своїй компанії.

Як часто ми розуміємо, що в житті щось не так, але не прислухаємося до внутрішнього голосу і продовжуємо наступати на ті самі граблі! Шкода, що мені бракувало сміливості звернутися до людей навколо: «Агов, мені потрібна допомога! Я тону!»

Зрозумійте, хто ви і де ваше місце

По суті, мої проблеми не обмежувалися бізнесом. Вирішуючи багато поточних і стратегічних питань, що поставали перед компанією, я покладався на свою мережу контактів із усього світу, яку мені вдалося збудувати за принципами, описаними в книжці «Ніколи не їжте наодинці». Я міг звернутися за порадою до будь-кого з клієнтів, юристів, банкірів, постачальників або членів правління компаній зі свого списку. Але допомога, яку вони могли мені надати, зводилася до телефонної розмови чи бесіди за чашкою кави. У мене не було нікого, з ким я міг би цілковито щиро обговорити, що відбувається в моєму житті і в бізнесі. У мене не було близьких, глибоких стосунків – людей, готових піти на все, аби я не зазнав поразки, і заради кого я був би готовий на все. Такі стосунки в мене склалися тільки з командою Deloitte.

Якоюсь мірою я перестав тверезо оцінювати свої сильні і слабкі сторони. Коли таке відбувається, ми вже нездатні долати свої недоліки – і починається самосаботаж. Щоб перемогти недоліки, слід пізнати себе.

Подивімося на це з іншого боку. Успіх – це здатність досягати результатів, яких ми справді прагнемо, а не лише, скажімо, сума зароблених грошей. Люди, які мають чітке уявлення про те, що ними рухає, знають свої істинні мотиви і пріоритети і не заважають собі. Вони повністю концентруються на своїх цілях. Саме завдяки цьому звичайні люди досягають надзвичайних висот.

Пізнання себе – мандрівка без визначеного пункту призначення, але ми все одно примудряємося збитися зі шляху. Коли це відбувається, нам потрібен погляд збоку, потрібно, щоб хтось розкрив нам очі й «дав копняка».

Мені «дав такого копняка» приятель Пітер Губер – кінопродюсер, який раніше очолював Sony Pictures.

Я зайшов до Пітера, щоб дати кілька порад щодо книжки, яку той збирався писати. Його вітальня була прикрашена предметами, що нагадували про зняті фільми – серед іншого, справжній костюм Бетмена з фільму «Бетмен» і численні нагороди – за «Опівнічний експрес», «Людину дощу»... Я бадьоро ділився думками щодо книжки, аж раптом Пітер відкинувся на спинку дивана і ледь помітно захитав головою.

– Кейте, тобі трохи бракує елегантності.

Я був приголомшений. «Елегантності»? Це слово багато для мене означало. Невже його щойно промовив Пітер? Мені відразу згадалася престижна початкова школа, де я зміг навчатися завдяки стипендії. Мої батьки були з робітничого класу, з містечка Латроб у штаті Пенсильванія. У них не було грошей на нову шкільну форму, тож доводилося купувати її в секонд-хенді. Мені дуже не хотілося, щоб однокласники про це дізналися, і, звісно ж, одного дня це таки відбулося.

– Слухай, Феррацці, – почали кепкувати діти, – яке в тебе сьогодні прізвище на піджаку?

Усе – від мого одягу до піттсбурзького діалекту – з раннього віку вказувало мені на те, наскільки я був неелегантним.

Помітивши вираз мого обличчя, Пітер доброзичливо похитав головою. Його усмішка нагадала мені про те, що це мій друг, а не просто якийсь шкільний приятель, що хоче з мене посміятися.

– Кейте, що з тобою? Я зараз не про одяг і не про поставу. Я про вміння докладати мінімум зусиль для досягнення максимальних результатів, максимальних успіхів у житті. Ти дуже важко працюєш, Кейте. Я не кажу, що це погано, але бачу, як тобі важко. Ти один із найрозумніших моїх знайомих, але працюєш забагато. З такими зусиллями і талантом ти міг би досягти значно більше...

Він зробив паузу, подивився мені в очі й похилився вперед.

– Кейте, поговорімо про це. Ти знаєш, до якої мети прямуєш і як твій бізнес допомагає тобі в цьому? Бо мені це не очевидно. Ти сказав би, що твої надлюдські зусилля ведуть тебе саме туди, куди ти хочеш?

Помітивши моє здивування, він додав:

– Кейте, невже я перший, хто тобі про це каже?

Мудрі слова Пітера влучили в самісіньке яблучко. Ніхто раніше не говорив мені про це настільки прямо. Його щирі слова було непросто сприйняти, але я розумів,

що вони продиктовані лише бажанням допомогти мені – наче він побачив, як я падаю в басейн, і кинув мені рятівну мотузку.

У словах Пітера чулася повага. Я не почувався збентеженим, мені не хотілося захищатися – навіть попри те, що з кутка кімнати на мене дивився сам Бетмен. Я був вдячний, зворушений і відчував полегшення. Значну частину свого життя я витратив на те, щоб стати великим в очах інших, тож мені було важко визнавати свої слабкості. Але тут, із Пітером, це було зовсім просто. Він не натякав на те, що я заслабкий. Просто я був людиною. Пітер нагадав мені, що в мене є сильні сторони, які я не використовую, і що мені слід замислитися про свою поведінку.

Еврика!

Завдяки Пітерові я зрозумів, що мені потрібна допомога. Мені потрібно було більше підтримки на зразок тієї, яку пропонував Пітер. Було очевидно, що без цього я не зможу просунутися туди, куди хочу, і повністю реалізувати свій потенціал у бізнесі. І мені не слід було боятися, що з голови впаде корона – адже навколо було чимало людей, що бачили, хто я насправді, і все одно поважали мене й турбувалися про мене.

Звісно, я багато з ким спілкувався. Але дуже рідко міг сказати, що в мене справді близькі стосунки з людиною, що я можу відкритися, розповісти про свої страхи і невдачі, прагнення і мрії або звернутися по допомогу. Можливо, через те що я був начальником, на мене часто дивилися як на людину, що знає відповіді на всі запитання. Але відповіді в мене були не завжди. Я відчував потребу в таких людях, яким довіряв би і які розуміли б мої професійні проблеми. Люди, з якими я був у справді близьких стосунках – моя родина і кілька давніх друзів, – не могли дати мені належного зворотного зв'язку щодо кар'єри і життя взагалі. Мені потрібні були люди, яким я міг би довіряти і які розуміли б мої професійні цілі. І такі люди в моєму житті теж були! Але я ніколи не просив їхньої допомоги. Я страшно боявся, що мене вважатимуть за слабака або неповноцінного. Деяких речей у своїй поведінці я соромився. Але в глибині душі розумів, що обдурюю сам себе, бо мої недоліки вони й так бачили.

Аж раптом до мене дійшло. Поки я гарячково намагався окреслити нові орієнтири, щоб найкраще реалізувати свій потенціал, ми з моєю командою у FG

уже активно впроваджували зміни в компаніях клієнтів. Ми ухвалили рішення – підтримка за принципом «рівний – рівному», на зразок тієї, що я отримав від Пітера Губера. Наша компанія тільки починала з цим працювати. Цей підхід народився з кількох джерел: із мого зацікавлення роботою організацій, що надавали психологічну допомогу, «Стежимо за вагою» (вони допомогли моїй сестрі Карен) і «Анонімних алкоголіків»; із психологічних досліджень; із особистого досвіду таких людей, як Моррі Шехтман (надзвичайно щирий консультант, лектор і автор книжок) і доктор Марк Гулстон (майстер переговорів про звільнення заручників і автор відомої книжки «Не заважайте собі»). Зрештою, і Марк, і Моррі почали працювати в нашому дослідницькому інституті при FG.

Ми замислилися над тим, щоб адаптувати до використання в бізнес-середовищі принцип «ти не один», на якому ґрунтуються дванадцятикрокові програми позбавлення від залежності «Стежимо за вагою» і церковні групи підтримки. Чому б не скористатися перевагами успішних методик корекції поведінки, щоб допомогти організаціям і їхнім працівникам досягати позитивних змін, концентруючись на досягненні цілей? Чому б не надати людям інструменти, щоб вони змогли ефективно виявляти і вирішувати проблеми, які перешкоджали їхньому особистому і професійному зростанню?

Еврика! Це був момент триумфу.

FG почала надавати підтримку за принципом «рівний – рівному» структурованим групам – відділам продажу і командам управлінців. Віддача була помітною і майже миттєвою: зокрема, працівники з новою силою взялися за розвиток нових навичок і звичок. Для наших клієнтів це переважно означало підвищення доходів уже через кілька кварталів. Ми поширювали нові інструменти й методи серед компаній, даючи можливість їхнім співробітникам налагоджувати між собою стосунки підтримки.

Пітер Губер допоміг мені побачити, наскільки самотнім я став у намаганні вирішити свої менеджерські та лідерські проблеми. Робота у FG дала уявлення, на чому слід акцентувати увагу: користуватися перевагами підтримки «рівний – рівному», яку забезпечуватимуть кілька близьких, довірених радників – щоб робити більше, швидше, з більшою насолодою і досягати успішнішого результату.

Мені хотілося й надалі отримувати поради Пітера. Водночас я розумів, що мені потрібно більше порад від інших людей, яким я міг би довіряти і з якими в мене були б стосунки підтримки. Мені потрібно було кілька осіб, на яких можна було б спертися, з якими можна було б говорити про що завгодно, які надихали б і підтримували, критикували або давали поради і говорили правду, навіть якщо її не дуже приємно чути. Люди, перед якими я відповідав би за кожен крок свого шляху. Уже не один рік я був такою людиною для інших; тепер я розумів, що треба було дозволити іншим допомогти мені. Для цього потрібно було підпустити людей ближче.

Навіщо потрібні стосунки підтримки?

Усі ми – продавці, керівники, підприємці – шукаємо відповідей на свої питання. Ми старанно працюємо – це стосується і батьків, що сидять удома з дітьми. Можна сказати, що ми всі – підприємці, адже просуваємо свої ідеї. Байдуже, чи працюємо на себе, чи на інших. Усі ми якоюсь мірою лідери – для своїх колег, працівників, дітей і спільнот. Кожного з нас можна назвати і продавцем: навіть не продаючи товарів і послуг, ми «продаємо» себе і свої погляди. При цьому більшість із нас стикається з проблемами, які не вдасться розв'язати самотужки. Щоб реалізувати свої можливості, нам потрібна підтримка інших.

Не важливо, що ви очолюєте – країну, компанію чи родину, – ви не можете знати всього, що треба знати для досягнення успіху – це нікому не під силу. Усім нам потрібні поради і зворотний зв'язок від тих, кому ми довіряємо. Коли молода мати обирає школу чи шукає лікаря, вона інстинктивно звертається за порадою до інших матерів. Батьки говорять з іншими батьками про школу, навчальні програми, позакласні заходи, про підлітків і їхні романтичні стосунки. Об'єднавшись в успішну команду, люди досягають значно більшого, ніж могли мріяти наодинці. Саме тому навіть президенти створюють «кухонні кабінети». Установлення зв'язків і підтримки взаємин поки що не навчають у школах бізнесу. Але одного дня за це таки візьмуться.

Ось вісім положень, щодо яких у мене немає жодного сумніву:

1. Лайф-коучинг часто висміюють у засобах масової інформації і не тільки. Але якщо облишити скептицизм, ми побачимо за цим розпливчастим словом майже

трьохмільярдний ринок коучів з управління, кар'єри і вирішення життєвих проблем. Щороку цей ринок зростає на 25 відсотків! Це ціла галузь, що несподівано виникла на тлі вакууму взаємин між людьми. Нашому суспільству бракує єдності, допомоги, підтримки та поради. Людина шукає стосунків підтримки і згодна навіть платити за них. Це проблема, яка нікуди не зникає.

2. Більшість організацій тримається за статус-кво. Досить часто це лінійні ієрархічні структури з лінійною односпрямованою комунікацією згори донизу, від вищої ланки до нижчої. Справжнє, щире спілкування, яке є передумовою відкритих, чесних стосунків, неможливе за такого одностороннього підходу.

Указівки зверху, можливо, і хороші, але тільки для тих випадків, коли співробітники – фабричні гвинтики і вся справа лише в підвищенні продуктивності. Але більшість із нас працює не на механічних роботах. В інформаційний вік на перший план виходить не продуктивність, а ефективність – не вміння робити все правильно, а вміння робити те, що треба.

Ті, хто налагодив хоча б кілька близьких стосунків, можуть отримати зворотний зв'язок, подивитися на себе очима інших, скористатися їхніми порадами – усе це є життєво важливим для ефективного ухвалення рішень. Що ліпше вам вдається будувати такі взаємини, то краще ви проявите себе в роботі й ціннішим буде ваш внесок – як у своїй організації, так і за її межами.

3. Зараз відбуваються кардинальні зміни. Озброївшись новітніми технологіями, ентузіасти організовуються в «племена» і беруться за найрізноманітніші проекти. Завдяки Інтернету з'явилася можливість обміну інформацією і співпраці у світовому масштабі.

Куди не кинь оком, люди об'єднуються за спільними інтересами, щоб разом працювати, вживати заходів, щось змінювати. З'являється небачений потенціал змін у роботі, суспільстві, економіці... І найбільшу роль у цих змінах відіграватимуть ті, хто має здібності й звички, які я описую в цій книжці.

4. Інтернет – чудовий інструмент, але не панацея. З'явилося безліч сайтів, що допомагають установлювати контакти і спілкуватися – Ning, Meetup, Twitter, LinkedIn, Facebook... можна перераховувати до нескінченності. З'явилося безліч способів координуватися, але такі зв'язки – це не стосунки підтримки. У мережі в нас більше «друзів», ніж будь-коли, але чому ж ми такі самотні? Згідно з

дослідженням, опублікованим в *American Sociological Review* в 2006 році, станом на 1985 рік у середньостатистичного американця було три особи, яким можна було довіритися і розповісти про свої проблеми. Зараз ця цифра зменшилася до двох. Понад чверть американців визнає, що не може довіритися нікому.

5. Кваліфікованих і ефективних менеджерських кадрів високого рівня бракує. Тому управлінці, менеджери і працівники, котрі активно звертаються до консультантів, щоб отримати зворотний зв'язок, коучинг, контроль відповідальності та підтримку, отримують перевагу над іншими. Вони економлять час і гроші своїх компаній завдяки компетентності, проникливості, ефективності та готовності до інновацій. Заручившись стосунками підтримки, люди готові ризикувати і відверто спілкуватися одне з одним – саме з таких творчих дискусій і народжуються нові ідеї.

6. Більшість людей зараз прагне отримувати від своєї роботи щось більше, ніж просто зарплату. Та що там від роботи – ми навіть від життя хочемо більшого. Сьогодні людина схильна замислюватися над сенсом своєї діяльності серйозніше, ніж будь-коли раніше.

Немає простішого й ефективнішого шляху знайти в роботі сенс і задоволення, ніж налагодити з колегами стосунки підтримки. У своїй книжці «Друзі на все життя» Том Рат аналізує результати дослідження, проведеного Інститутом Геллапа. Дослідження підтвердило: люди, у яких на роботі є близький друг, зацікавлені своєю роботою в сім разів більше. Саме так – у сім разів! У них зростає ентузіазм, готовність ризикувати, бажання співпрацювати, обмінюватися новими, сміливими ідеями та запроваджувати нововведення – і цей настрій передається навіть клієнтам. Щобільше: якщо на роботі працюють близькі друзі, яких людина поважає, то на 50 відсотків зростає задоволення від роботи (зокрема, задоволення соціалом і зарплатою).

Роботодавцям це також вигідно. Вивчивши п'ятдесят п'ять вискоефективних команд із п'ятнадцяти міжнародних компаній, у 2007 році дослідники опублікували в *Harvard Business Review* статтю під назвою «Вісім способів створення ефективних команд». Дослідження показало, що одним із трьох визначальних факторів успіху були глибокі соціальні зв'язки. А інші два? Це формальні ініціативи для зміцнення взаємин і бажання керівників налагоджувати стосунки з командами підлеглих.

Зазвичай компанії приділяють замало уваги формуванню таких взаємин і дружби. Але кожна компанія – це люди, що хочуть перетворень і стосунків підтримки, група, що прагне стати «племенем».

7. З погляду бізнесу, у жодній ініціативі немає сенсу, якщо вона не приносить грошей. Так, є кілька компаній, що відкрито закликають працівників формувати стосунки підтримки – про них ми поговоримо пізніше. Інші ж цьому питанню уваги не приділяють і платять за це свою ціну: за даними дослідження, проведеного у 2004 році Deloitte Research (до речі, цю групу заснував я, поки там працював), у самих лише Сполучених Штатах річні витрати, пов'язані з невдоволенням працівників своєю роботою, становлять величезну суму – триста п'ятдесят мільярдів доларів, а у світі ця сума сягає половини трильйона доларів. Американські компанії щорічно інвестують п'ятдесят мільярдів доларів у навчання топ-менеджменту. У звіті, опублікованому консалтинговою фірмою Booz Allen Hamilton (нова назва – Booz amp; Company), влучно схарактеризовано ситуацію: найвище виконавче керівництво компаній в усіх галузях і в усіх регіонах визнає існування проблем, пов'язаних із виконанням поставлених завдань. Коли компанія розширюється, виходить на міжнародний ринок, вимоги акціонерів стають більш строгими, вартість і складність управління зростає, а здатність об'єднуватися й адаптовуватися знижується.

Іншими словами, коли мова йде про підготовку управлінців, утрати перевищують інвестиції в сім разів. Це підтверджує мою думку про те, що навчання управлінців значною мірою не досягає поставлених цілей. Як пише Том Рат у своїй книжці «Друзі на все життя», тільки вісімнадцять відсотків людей працюють у таких організаціях, де є можливості для створення соціальних зв'язків. І навпаки: у багатьох компаніях це взагалі заборонено. Тому ми розробили набір формалізованих правил, щоб показати, як це можна влаштувати.

Деякі компанії відкрито встановили правила, що забороняють «панібратство» між працівниками. Але ще більше фірм просто проводять неправильну політику, несвідомо перешкоджаючи колективній роботі та взаємній підтримці своїх співробітників. Таким чином відкидаються поради дослідників і здорового глузду.

8. І нарешті, «мама краще знає»! Вивчаючи групи підтримки, що діють за принципом «рівний – рівному», ми раптом почали помічати їх присутність усюди – від «кухонних кабінетів» Рузвельта й Кеннеді до груп підтримки, що збираються в підвалах церков. Без участі груп підтримки не обходяться відомі лідери та їхні високоефективні команди, про які ми дізнаємося зі сторінок журналів. Скрізь ми

бачили групи, що надають підтримку й поради, аби допомогти людям змінити своє життя на краще.

Мені пригадався картярський клуб у рідному Латробі, до якого належить моя мати. Усе почалося з того, що вісім жінок почали збиратися раз на місяць. Ось уже сорок три роки вони діляться одна з одною своїми мріями, радіщами і сімейними проблемами, співчують одна одній щодо того, як важко буває звести кінці з кінцями. Я зателефонував матері, щоб розпитати її про цей клуб. Вона відповіла, що вони просто жаліються одна одній на те, що рулони туалетного паперу випускають із дедалі більшими порожніми втулками. Це не зовсім те, що я сподівався почути!

Звісно, вони не лише обговорювали ціни на картонно-паперові вироби. Ці жінки допомогли одна одній пережити смерть двох учасниць клубу – тітоньок Рити і Рут, допомагали, коли хтось хворів на рак чи серцево-судинні захворювання, ділилися любов'ю і підтримкою з усіма, з ким сиділи за одним столом. Я безмежно радий, що в моєй матері багато років була така група підтримки. Після смерті батька ця підтримка стала ще важливішою.

### Створення свого близького кола

Отримавши «копняка» від Пітера, я захотів почути більше порад про те, як повернути своє життя і свій бізнес на 180 градусів. Я вирішив зателефонувати Грегові Сілу, своєму колишньому керівникові з Deloitte. Хоча в Deloitte в Грега було прізвисько Молоток, я відчував, що зателефонувати і попросити його про допомогу буде цілком безпечно. Грег мав уявлення про мій бізнес і прихильно до мене ставився. Я знав, що він буде радий почути мене не менше, ніж я його.

Грег жив неподалік, у Сан-Франциско, і вже збирався виходити на пенсію. Він пробув моїм безпосереднім начальником усього кілька років. Але він був одним із моїх найпотужніших наставників за весь час роботи в Deloitte. Крім того, я з досвіду знав його звичку говорити прямо.

Коли Грег узяв слухавку, я випалив:

– Грегу, мені потрібна твоя допомога.

Я сильно хвилювався. Урешті-решт, мені не хотілося втратити його повагу, зізнавшись у своїх невдачах. Але ще більше я боявся того, що втрачу ентузіазм, якщо не викладу суть відразу.

– Як тобі відомо, я розвиваю FG, намагаюся зробити її навчальною і консалтинговою компанією світового рівня. По суті, це те саме, що ти збудував і чим керував у Deloitte, тільки в значно менших масштабах. Чесно зізнаюся, мені нелегко, Грегу. Я дійшов висновку, що з мене не дуже добрий менеджер. Я навіть не впевнений, чи хороший із мене лідер. Чому в мене так добре виходить допомагати іншим і так погано – допомагати собі?

Ми порозмовляли хвилин десять, а потім Грег сказав те, що я й очікував від нього почути:

– Кейте, схоже, нам треба пообідати за пляшкою червоного вина.

Я не зміг стримати усмішки: Грег говорив так щоразу, коли треба було вирішити складну проблему. Саме він навчив мене тому, що все, навіть бізнес, залежить від людей і стосунків між ними, а на налагодження стосунків потрібен час.

Отже, ми з Грегом домовилися про зустріч.

«Усе не так уже й погано», – подумав я, поклавши слухавку. Щойно я зізнався у своїх підприємницьких проблемах перед шанованою мною людиною, одним із перших моїх наставників, чию думку і повагу ціную понад усе. Чи важко мені було зізнатися в цьому Грегові? Авжеж. Але я знав, що Грег, як завжди, мене підтримає.

Незабаром після цього мене запросили на вечерю, де я розговорився з людиною на ім'я Боб Керріган. За вечерю Боб згадав про те, що читав мою книжку, і почав ставити досить проникливі питання про мене, про мою філософію і навіть про мій бізнес – питання, які, можливо, комусь здалися б нетактовними. Але, зважаючи на свою ситуацію, я був радий їх почути. Боб, так само як і Пітер, умів із перших же секунд розмови налаштувати людину на невимушений лад – а може, я просто нарешті став готовий дослухатися до того, що кажуть люди.

Я не терплю порожніх світських розмов, тому був уражений його прямою. Зазвичай відверті розмови починаю я, але цього разу мені довелося відповідати на питання. Це стало справжнім полегшенням.

Певної миті Боб навіть запитав мене про гроші – про те, що він сам мав у достатку (протягом тридцяти років він керував великою фінансовою компанією). Я завжди добре заробляв: не пригадаю жодного року, коли мої прибутки не можна було б назвати чималими. Але я завжди боявся, що одного чудового дня все провалиться, а я залишуся ні з чим. Водночас, заплющуючи на це очі, я рік за роком розтринькував зароблене. Я жартував: якщо я розраховуюся карткою і на ній щось залишається – значить, усе гаразд. Я пишався своєю дисципліною, але деяких речей просто не помічав.

У фінансових справах нашої компанії панував безлад: я приділяв їм замало часу. Наш відділ бухгалтерії складався з одного обдарованого, але недосвідченого працівника, якого я взяв на роботу відразу після закінчення навчання; він поєднував обов'язки особистого асистента і офіс-менеджера. Тільки за перший рік ми, напевно, втратили сто тисяч доларів на неінкасованих коштах – і все через недбале управління фінансами! (Як я пізніше дізнався, проблеми з грошима зазвичай не обмежуються фінансами – справа стосується самооцінки й самоповаги.)

Безсумнівно, Боб знав, що така поведінка вказувала на глибші проблеми. Він обережно почав тягнути за ниточку.

– Як часто ти переглядаєш свої бухгалтерські документи, Кейте?

– За це в мене відповідає асистент. Хоч, звісно, не все йде гладко, – безтурботно відповів я.

– Ти знаєш про стан дебіторської заборгованості й терміни її погашення? Яка загальна сума? Чи вкладаєшся ти в графік? Наскільки ретельно ти стежиш за грошовим потоком?

І це розмова за обідом? Я розсміявся.

Питань було багато, а відповідей – мало. Але я був упевнений, що він мене не засуджував. Чи був я збентежений? Авжеж. Проте мені не здалося, що Боб

погано про мене думає – він просто хотів допомогти. Як і Пітер з Грегом, Боб спускав мотузку, щоб я міг за неї вхопитися.

– Бобе, – нарешті сказав я, – не можу передати словами, як твої питання мене зацікавили. Дякую тобі. Я б із радістю продовжив розмову. Може, пообідаємо на вихідних?

– А може, сядемо цього тижня і повечереємо?

Я аж здригнувся: він сказав це точнісінько так, як Грег.

Ми з Бобом зустрілися, і відтоді збиралися щонайменше раз на місяць. Щоразу він давав мені домашнє завдання – питання, які я повинен був порушити перед фінансистами. Боб переконав мене взяти в команду фінансового керівника – і я його послухався. Завдяки нашим розмовам я навів у FG лад. Звичайно ж, ми говорили не тільки про мене. Ми обговорювали життя Боба, його мрії та проблеми. Я теж давав йому домашні завдання, а також підкидав думки і ширший погляд на справу.

Таким чином, із Пітером (який спочатку був просто приятелем), Бобом (із яким нас звів випадок) і Грегом (колишнім начальником і наставником) у нас склалися чудові стосунки підтримки. Вони мене спрямовували, підбадьорювали, підтримували і допомагали стати відвертішим. Ці трое щедро витрачали на мене свій час, я звітував їм про успіхи – і в такий спосіб вони допомагали мені реалізувати свій потенціал. У мене ніби з'явилося плем'я, що захищало мене, не зводило з мене ока – а я не зводив очей із них.

Усі ми схильні вважати, що такі люди приходять у наше життя випадково і вкрай рідко. Але, запевняю вас, це не повинно бути випадковістю чи рідкістю! Як я зрозумів, ми можемо активно формувати такі трансформаційні стосунки, що приведуть до позитивних змін у житті й на роботі. Така допомога може з'явитися у вас уже завтра.

Отже, що ж змінилося в моєму житті завдяки цій підтримці?

По-перше, за рік прибуток компанії збільшився втричі. Ми стрімко поширили цей досвід підтримки серед членів команди FG на всіх рівнях – серед наймолодших асистентів, у відділі продажу, серед керівництва. Я став відвертіше спілкуватися

з колегами – спочатку обережно, потім сміливіше. Я не лише навчився більше і краще делегувати повноваження, але й залучив до цього процесу топ-менеджерів. Тепер компанія може працювати взагалі без моєї участі. Я працюю менше, а заробляю більше.

Побачивши такі відчутні результати своєї корпоративної роботи, ми створили дослідницький інститут Greenlight Research Institute – «мозковий центр», що вивчає, як поліпшення взаємин у колективі та з клієнтами може сприяти зростанню продажів, лояльності клієнтів, зниженню обороту основних ресурсів, значному зростанню продуктивності, активнішому впровадженню інновацій завдяки готовності ризикувати, не кажучи вже про уважніший і дружній стиль керівництва, на якому ґрунтується більш сприятливий робочий клімат.

На цьому перемоги не закінчуються – ані для нас, ані для наших клієнтів і їхніх працівників. Підтримка з боку вузького кола друзів і членів групи рівних продовжує визначати, збагачувати й підсилювати мою професійну траєкторію. Я почуваюся більш задоволеним і щасливим. Я більше не панікую і не серджуся з приводу невдалих рішень у важливих питаннях. Я взяв особисте і професійне життя у свої руки. Тепер я йду по життю, заручившись підтримкою, допомогою і порадами вузького кола тих, кому я довіряю, кого поважаю і ким захоплююся. Щоб поспілкуватися з ними, досить підняти слухавку або завітати до них в офіс.

Не дивно, що мої стосунки з підлеглими покращали на 250 відсотків. Чому саме на стільки? Не знаю, це перше-ліпше число, що спало на думку. Скажу інакше: ми нарешті стали командою своєї мрії. Звичайно, ці зміни в робочому середовищі не означають, що в нас не виникають конфлікти і не трапляються невдачі. Усяке буває. Різниця в тому, що тепер ми їх швидко залагоджуємо – відкрито і всією командою.

Нещодавно ми переїхали до іншої, просторішої будівлі – тут є куди розширюватися. Сьогодні мій офіс – надійний притулок, а не джерело тривоги.

Ferrazzi Greenlight от-от перевершить мої найсміливіші сподівання.

Чотири речі, у яких вам допоможуть стосунки підтримки

Імовірно, у вашому житті вже були ситуації, коли ви пізнали силу й можливості стосунків підтримки. Згадайте риси своїх найкращих керівників – тих, хто вас підтримував, давав можливість зростати, цінував ваші зусилля, не намагався втручатися в кожен ваш крок, з мудрістю сприяв вашому розвитку, а на ваші помилки реагував твердо, щиро і з розумінням. Або ж згадайте хорошого друга чи родича, котрий у скрутну для вас мить облишив усе і кинувся на допомогу, не допустив вашого краху. Згадайте співробітника, що був готовий за вас ризикнути і чий вплив ви не можете забути дотепер.

Якщо у вашому житті була важлива людина чи група людей, що підштовхували вас у правильному напрямку, хоч ви й самі здогадувалися, куди треба рухатися, то ви розумієте, про що я говорю. Таких стосунків у вашому житті може побільшати просто зараз!

Ось чотири речі, у яких, на мою думку, стосунки підтримки мають вирішальне значення:

1. Допомога у визначенні того, що насправді означає для вас успіх – зокрема в довгостроковій професійній перспективі.
2. Допомога у виборі найнадійнішого плану дій, щоб досягнути того, чого ви прагнете, через сукупність короткострокових завдань і стратегій. У цьому надзвичайно складно розібратися наодинці.
3. Допомога у визначенні речей, від яких слід відмовитися, щоб рухатися вперед, – поведінки, яка нас стримує і не дає досягти того успіху, на який ми заслуговуємо.
4. Допомога в тому, щоб твердо триматися обраних змін і перетворювати своє життя на краще.

## Наставництво і стосунки підтримки

Я вірю, що наставники відіграють дуже важливу роль у житті всіх успішних людей. Проте є суттєва відмінність між наставництвом і стосунками підтримки.

Взаємини з наставником, по суті, такі ж, як між майстром і учнем. Наставник щедро ділиться з допитливим учнем своїми знаннями, діловими зв'язками, мудрістю і багатим досвідом. Це не односторонній зв'язок – від учня також є користь. Але авторитет наставника значно переважає.

Стосунки підтримки рівноправні, вони будуються між рівними, між людьми, що стають інтелектуальними спаринг-партнерами і можуть одне одному довіритися. Зрозуміло, відносини можуть змінюватися. Згадайте нас із Грегом. З часом, коли ви зростатимете як особистість і фахівець, із найкращими з ваших наставників можуть зав'язатися стосунки підтримки.

## Почнімо

Ви повністю реалізуєте свої можливості? Хочете отримати додаткові переваги? Можливо, відчуваєте розчарування або невпевненість? Відчуваєте, що загрузли на місці чи втратили баланс? Здогадуєтесь, що у вас є на цій планеті важлива місія, але не знаєте, яка саме або як за неї взятися? Чи буває так, що, попри всі успіхи, ви самі собі заважаєте? Готові пробити власноруч створену «скляну стелю»? Почуваєтеся самотніми у своїх пошуках? Задоволені глибиною і якістю своїх стосунків? Чи не завадило б вам трохи більше дисципліни? Чи хотілося б вам згуртувати навколо себе людей, на яких можна було б покластися та які допомагали б вам у професійному чи особистому житті? Ви готові облишити посередні результати і досягнути справжнього успіху?

Ця книжка розповість вам про безліч людей, що досягли успіху завдяки допомозі й ідеям близького кола друзів або групи радників. Сила таких стосунків підтримки просто вражає.

Провінційні службовці, бізнесмени і підприємці, звичайні люди – по всьому світу мільйони людей отримують допомогу в досягненні своїх цілей і подоланні своїх проблем завдяки силі інших.

Зауважимо: ми шукаємо підтримки не для того, щоб змінити себе. Залучаючи допомогу і поради інших, ми отримуємо можливість стати тими, ким можемо бути. Підтримка за принципом «рівний – рівному» і зворотний зв'язок – таємниця успіху багатьох вискоєфективних людей, з якими я щодня спілкуюся. Шкода,

що цьому часто приділяють замало уваги. Я переконаний, що саме в цьому полягає таємниця, завдяки якій ми можемо повністю реалізувати свій потенціал у кар'єрі, бізнесі та особистому житті.

Щоб змінити своє життя на краще, вам знадобиться лише три людини (але, найімовірніше, не ті, про кого ви щойно подумали!).

Я навчу вас мислити стратегічно, обираючи людей, яких варто було б залучити до свого близького кола. Створивши собі надійне оточення з тих, чиїм порадам довіряєте, ви помітите, що більш охоче ризикуєте – і у своєму житті, і разом із групою, і в масштабі цілої компанії.

Можу гарантувати ще одне: успіхи на початковому етапі надихнуть вас настільки, що захочеться зробити щось більше. «Як глибше і повніше реалізувати цей підхід у своєму житті? Як поділитися цим з іншими?» – запитаете ви себе, на якому б рівні за це не бралися – у компанії, удома, серед родичів, у церковній общині чи громаді. Ви, як і я, станете прихильником чотирьох принципів, на яких ґрунтуються такі стосунки. Невдовзі я про них розповім.

Це вже сталося зі мною. І я дуже сподіваюся, що допоможу здійснити свої мрії і вам.

Ким би ви не були – лікарем, управлінцем, менеджером, фрилансером, домогосподаркою чи просто людиною, яка хоче від життя більшого, – я покажу вам, як створити собі команду мрії, що допоможе пробити «скляну стелю» і досягти успіху та самореалізації – того, на що ми всі заслуговуємо.

Вирушаймо вперед – разом.

Частина друга

Чотири принципи

Створення підґрунтя для стосунків підтримки

## Сила близькості

Я часом чую: «Кейте, не можна штучно створити близьких дружніх стосунків. Вони мають бути природними». Що ж, зважаючи на страхи й обережність більшості людей, можна все життя прочекати на таку дружбу, і вона так і не з'явиться – багато хто залишиться лише зі жменькою ситуативних приятелів.

Після виходу книжки «Ніколи не їжте наодинці» я став виступати з лекціями по всій країні і, поступово набравшись сміливості, почав показувати світові «справжнього Кейта». Я почав більше ризикувати і помітив, що мені легше відкриватися перед незнайомцями – спочатку перед великою аудиторією, потім у колі друзів і, нарешті, з клієнтами та колегами у FG.

Одного разу, коли я ще тільки починав виступати з лекціями, а мої ідеї були ще зовсім свіжими, я приїхав на один захід у Х'юстоні, де виступали декілька лекторів. Під час обіду один із них – на той час значно відоміший за мене – сів поряд зі мною. Я запитав, що він думає про мій уранішній виступ. Як і всі успішні люди, він не боявся висловити свою думку.

– Не будьте таким відкритим, – порадив він.

Я був приголомшений і не міг цього приховати. Я не сподівався таке почути. Цю людину я справді поважав, і, повторюю, це був самісінький початок моїх публічних виступів.

– Наша аудиторія – це мурашник, – продовжував він. – Їм просто хочеться йти за нами і робити те, що ми кажемо. Вони не хочуть бачити в нас живих людей. Вони хочуть, щоб ми стояли високо на п'єдесталі. Не варто з нього спускатися.

Я подякував йому за висловлену думку і знову взявся за салат. Тоді я твердо вирішив не змінювати обраного курсу. За реакцією аудиторії я інстинктивно розумів, що завдяки щирості мої виступи ставали кращими, та й сам я при цьому почувався значно ліпше.

Треба віддати належне лекторові, який дав мені пораду, – він справді чудовий оратор. Слухаючи його виступи, я завжди досхочу сміюся і дізнаюся щось нове. Його порада була відображенням загальноприйнятих уявлень. Але через тиждень, коли ми довідалися, як оцінили наші виступи слухачі (організатори завжди хочуть знати, за що заплатили гроші), виявилось, що я отримав на цілий бал більше за нього. Такі високі оцінки, як у мене, організатор цього заходу бачив уперше. Я розповідаю про це не для того, щоб похвалитися, уже давно знаю, що це ні до чого. Я лише хочу підкреслити, що всі ми відгукуємося на відвертість, відкритість і щирість. Мені вдалося достукатися до людей менш ніж за півгодини, стоячи на сцені перед кількатисячною аудиторією.

Дружні взаємини можуть виникнути в одну мить – на сцені, під час спілкування з клієнтом, з людиною, яку вперше бачиш на вечірці, навіть із випадковим супутником у літаку. Можна змінити вже сформовані стосунки, додавши до них великодушності, довіри і щирості. Такі стосунки – чи не найголовніше наше багатство.

Це закладено на генетичному рівні

Минулого року, коли моя тітонька Роуз лежала на смертній постелі, я приїхав до неї. Тримаючи її за руку в останні хвилини життя, я раптом відчув неймовірну близькість до неї і до всієї родини. Коли я виходив із лікарні, йшов сніг. Шахтарські будиночки, знані мені з дитинства, здавалися теплими і затишними. Ще чотири години тому я дивився на них зневажливо, думаючи про те, як мені пощастило, що я виїхав із Латроба. Мій батько завжди повторював, що треба розправити крила і летіти далі: «Кейте, я хочу, щоб ти досягнув чогось кращого, ніж усе це...»

Але, проводжаючи тітоньку в останню путь, спілкуючись із родичами, яких я любив, мені вдалося знову пережити почуття з дитинства.

Це був мій перший безпечний простір. Мені було дивно усвідомлювати це, адже все своє життя я намагався вирватися з містечка, у якому виріс. Мені було в ньому тісно. Але тепер до мене повернулися давні відчуття – я знову почувався як удома, ніби возз'єднався зі своїм «племенем». Таке бувало зі мною дуже рідко – і я припускаю, що не тільки зі мною. Але це можливо. Ми можемо посприяти

тому, щоб це відбулося.

Сумно, що люди відриваються від справ дедалі рідше і замислюються над необхідністю поглибити свої стосунки лише в доленосні миті – народження, весілля чи смерті. Це моменти «єдності з племенем» – коли ми стаємо ближчими одне до одного, життя немовби набирає більшої ваги, ми ненадовго відчуваємо єдність – те, що повинно бути частиною нашого щоденного життя. І нам під силу повернути це собі, не чекаючи, поки в когось із наших близьких народиться дитина чи трапиться біда.

Ми забули, що, об'єднавшись заради спільної мети – «одне з одним, навколо лідера, навколо ідеї», як пише Сет Годін у книжці «Племена», – ми можемо досягти більше, ніж кожен із нас поодиноці. І не просто тому, що в нас з'являється інфраструктура підтримки, а ще й тому, що в кожному племені формуються близькі взаємини, і завдяки цим взаєминам ми усвідомлюємо, що в нас особливе. Таке усвідомлення з'являється після обміну зворотним зв'язком – завдяки процесу, на якому ґрунтуються стосунки підтримки. Усі ми в загальних рисах розуміємо, як це працює, але зазвичай не усвідомлюємо, яку потужну роль це може відіграти в нашому житті.

### Наслідки життя поза племенем

Кожна жива система підтримує свій внутрішній баланс, гармонію і порядок завдяки здатності адаптуватися і розвиватися, отримуючи зворотний зв'язок. У природі існує постійний зворотний зв'язок між організмом і навколишнім середовищем – це необхідно для стабільності й саморегуляції в умовах постійних змін. У цьому полягає дарвінівська динаміка: що кращий зворотний зв'язок, то краща саморегуляція і вищі шанси вижити.

Те саме стосується і людей. Отримуючи зворотний зв'язок від інших, ми краще усвідомлюємо, що робимо правильно, а що ні – як у практичній діяльності (оцінюючи свої сильні і слабкі сторони), так і в духовній (усвідомлюючи, що робить нас по-справжньому щасливими).

Одним із основних показників еволюції людських племен є те, наскільки ефективно вони сприяють стосункам. У 1995 році вийшла книжка Девіда

Шредера «Психологія допомоги і альтруїзму». Разом із колегами-дослідниками він показав, що концепція надання допомоги одне одному – «норма взаємної корисності» – властива всім культурам світу.

Іншими словами, концепція взаємної підтримки справді закладена в нашій ДНК.

Цікаве дослідження провели в 2008 році вчені з Living Links Center Університету Еморі з чотирма парами мавп-капуцинів. Вони виявили, що рівень задоволення мавп різко піднімається, коли вони діляться їжею з іншими мавпами. Учені дозволяли одній мавпі з кожної пари вибрати один із двох варіантів: ласощі тільки для себе або для себе і партнера. Капуцини віддавали перевагу другому варіанту, якщо інша мавпа була знайома, перебувала в полі зору й отримувала ласощі в такій же кількості. Іншими словами, їм було приємно спостерігати за тим, що інша мавпа також отримує їжу.

Дослідники відзначили, що мавпи ділилися більш охоче в тих випадках, коли були з іншою мавпою в добрих стосунках. Учені дійшли висновку: що більша соціальна близькість, то сильніша емпатія в людей і тварин.

У глибині душі люди всього світу, від Теннессі до Тимбукту, прагнуть нормальних стосунків. Пошук і залучення підтримки інших є природним, але культурна еволюція пішла іншим шляхом. Культурні чинники створюють бар'єри між народами і між громадами, тому нам важко розширювати коло людей, яким ми довіряємо.

Мені часто закидають спроби змусити американців поводитися по-італійськи (мої батьки родом з Італії). Для італійців навіть у бізнесі все починається з налагодження стосунків, а також із чотирьох принципів, про які я розповім у цьому розділі. У Сполучених Штатах усе зовсім по-іншому. Хоч американці більш комунікабельні та відкриті до взаємодії, в очах більшої частини світу ми здаємося більш роз'єднаними і менш схильними будувати стосунки, ніж жителі Європи чи Азії (тут ідеться не про те, які ми вдома чи з найближчими друзями, а про ширші кола знайомих – сусідів, співробітників тощо). У світі бізнесу зазвичай уважають, що американці надто швидко переходять до суті справи.

Як стверджують Шинобу Кітаяма, Хейзел Маркус і Дік Нісбетт із Університету штату Мічиган, у питаннях незалежності та взаємозалежності між культурами країн Східної Азії (китайською, корейською і японською) і західними культурами є

величезна різниця. Порівняно із Заходом, мешканці Східної Азії в системі цінностей та мислення значно більше схильються до взаємозалежності. Вони глибше усвідомлюють свій взаємозв'язок з іншими людьми і прагнуть зрозуміти своє «Я» через зв'язок із ними. На Заході люди прагнуть бути незалежними у своїх переконаннях і більше зосереджуються на правах і можливостях окремої людини.

Ця міжкультурна різниця має багато проявів. Наприклад, дослідники показали, що мешканці західних країн частіше припускаються так званої «фундаментальної помилки атрибуції», вважаючи, що вчинки людини визначаються передусім рисами її вдачі, а не силами соціуму чи середовища.

У відомому дослідженні, проведеному в 1967 році, учасників попросили прочитати есе з аргументами «за» і «проти» кубинського лідера Фіделя Кастро – причому позиція авторів була обрана підкиданням монети. Навіть після того як учасникам повідомили, що позиції авторів обрані випадково, ті все одно вважали, що автори прихильних текстів насправді симпатизували Кастро.

Західна упередженість мислення позначається і на бізнесі. Наприклад, якщо продавець не зумів залучити нового клієнта, ми зазвичай звинувачуємо в цьому самого продавця – мовляв, він не дуже добре працює. У Східній Азії, ймовірно, переважатимуть інші пояснення – складна економічна ситуація, рішення клієнта чи висока конкуренція.

Нісбетт і його колеги припустили, що така відмінність у поглядах бере свій початок ще в давньогрецькій і давньокитайській цивілізаціях. У греків переважав індивідуалізм, логіка та аналітичне мислення, а китайці тяжіли до діалектичного мислення, холізму й колективного землеробства.

Неважко знайти приклади, що уособлюють ці культурні відмінності. Представники західної цивілізації цінували героїзм, винахідництво і досягнення. Підтвердженням цього є відома кінна статуя імператора Марка Аврелія в римському Капітолії або Декларація незалежності Америки. А от у японців є приказка: «Цвях, що стирчить, знову заб'ють». У японському суспільстві вважають, що виділятися серед інших – неприпустимо.

Я переконаний, що західним людям час звернути увагу на те, що закодовано в нашій ДНК, – прагнення спільноти. Наші культурні цінності зайшли надто далеко

в бік ізоляції, а це не відповідає нашим природним схильностям.

Дуже часто ми відірвані одне від одного і вдома, і на роботі. Принаймні мене це точно стосувалося. Багато людей намагаються все робити самі. Я здогадуюся чому. У сучасній культурі на перше місце ставлять особистість, а не команду і співпрацю. Засоби масової інформації постійно пропонують нам історії про зірок бізнесу, політики і спорту, котрі, здавалося б, досягли всього самі, йдучи за власною геніальністю. Тих, хто потребує допомоги або шукає підтримки, ми часто вважаємо слабкими, невпевненими, несамодостатніми людьми. Унаслідок цього багато хто збивається зі шляху до вершини.

Ми боїмося відкритися навіть перед близькими друзями, не кажучи вже про колег. Ми розцінюємо відкритість – а часом навіть і доброту – як ознаку слабкості. Ми не висловлюємо відверто своїх думок, не розкриваємо своїх секретів і страхів. Уважають, що бути чесним ризиковано і небезпечно, що інші цього не сприймуть (а насправді ми самі цього боїмося). Тож замість того щоб висловити людині відверто свою думку, ми обговорюємо її позаочі.

І що? Замість того щоб дати щиру пораду, ми пліткуємо, говоримо загадками, бавимося в політику, залучаємо друзів і колег на роль посередників. Одним словом, поводимося, наче підлітки. Ми дивимося на великодушність як на пережиток давно забутих часів. Дехто навіть намагається знайти приховані мотиви в кожній пропозиції допомогти: «Що йому від мене треба?» І ми залишаємося наодинці.

У нашій культурі прийнято скаржитися на відсутність у житті балансу – на те, що ми забагато часу проводимо на роботі, забагато думаємо про роботу, відпочиваємо від роботи і готуємося до неї. На думку економістів Елен Макграттен і Річарда Роджерсона, час, що людина проводить на роботі, майже не змінювався з років Другої світової війни. Щобільше, за даними деяких досліджень, кількість вільного часу навіть збільшилася. Хто винен у тому, що під час відпустки чи в спортзалі ви не випускаєте з рук смартфон?

Отже, ми працюємо стільки ж, скільки й раніше, чи навіть менше, але чому ж нас не залишає відчуття, що ми вкладаємося в роботу більше, а отримуємо від своїх зусиль менше?

Як я сам для себе з'ясував, причина полягає в браку міцних і глибоких стосунків – як на роботі, так і в особистому житті. У нас забагато ситуативних знайомих і замало близьких друзів, із якими склалися б стосунки підтримки.

Доводиться із сумом констатувати: значна частина наших знайомств сьогодні спрямована на виконання конкретних завдань і проектів, а не на розвиток і підтримку близьких стосунків. На жаль, ми самі зробили такий вибір. Наше повсякденне спілкування з колегами і клієнтами має переважно поверховий характер. Ми лише ковзаємо по поверхні – і багатьох це влаштовує. У професійному житті це призводить до втрати довіри клієнтів, працівників і роботодавців. Ми не можемо повністю розкрити свій професійний потенціал, адже боїмося запитати поради, дізнатися думку інших, попросити підтримки. В особистому житті ж з'являється відчуття, ніби чогось бракує.

Відпустіть гальма

Коли я був хлопчиком, ми з приятелем Дейвом знайшли на звалищі колеса і змайстрували дерев'яний візок, щоб спускатися з гори. Закінчивши конструювання, ми затягнули візок на схил за нашим будинком і залізли в нього. «Уперед!» – закричали ми, силкуючись зрушити з місця. Але нічого не вийшло. Тоді я зрозумів, що Дейв тримає на землі ногу. А Дейв помітив, що я не відпускаю край мотузки, прив'язаної нами до бетонного блоку заради безпеки. Нам обом було страшно з'їжджати вниз, віддавши себе на волю земного тяжіння.

Так само трапляється і тоді, коли ми збираємося відкритися двом-трьом близьким радникам, своєму «племені». Сама природа підштовхує нас до цього – залишається тільки довіритися й відпустити гальма.

Ми з Дейвом урешті-решт зважилися і чудово покаталися.

Свое плем'я: чотири принципи, на яких ґрунтуються стосунки підтримки

Стосунки підтримки, про які я говорю, базуються на чотирьох принципах. Їх можна вивчити і засвоїти на практиці.

**Великодушність.** Це основа всіх стосунків підтримки. Це рішучість надавати взаємну підтримку, яка починається з готовності проявити і поділитися зі світом своїми найсокровеннішими думками та відкриттями. Це бажання допомогти іншим у досягненні їхніх цілей, чого б вам це не коштувало. Великодушність указує на закінчення ізоляції та відчинення дверей в атмосферу довіри, у те, що я називаю «безпечним простором». Це середовище, необхідне для створення стосунків, у яких можуть проявлятися наступні принципи.

**Відкритість.** Це означає, що ви виходите з оборонної позиції, щоб могло відбутися взаєморозуміння. Близькість і довіра відчинили вам двері в безпечний простір, і тепер ви переступаєте через поріг. Стосунки, породжені великодушністю, переходять у безстрашну дружбу, де можна ризикувати і запрошувати одне одного до взаємодії.

**Відвертість.** Це свобода бути цілковито чесним із тим, кому ви відкрилися. Відкритість розчищає шлях для зворотного зв'язку, дає можливість поділитися надіями і побоюваннями. Відвертість дає нам змогу конструктивно інтерпретувати отриману інформацію, активно реагувати на неї.

**Відповідальність.** Це дотримання своїх обіцянок, даних іншим людям. Готовність «дати або отримати копняка», необхідного для закріплення довготривалих змін.

Ключ до встановлення близьких взаємин із тими, кому ви довіряєте у своїй кар'єрі й особистому житті, – взаємодія цих чотирьох принципів. Усе починається з великодушності. Вона виштовхує людину з колії типових стосунків «ти – мені, я – тобі». Активно допомагаючи іншим, ми отримуємо можливість поглибити стосунки. З'являється близькість, яка може поступово перейти в готовність підтримувати одне одного, разом проходити через скрутні ситуації, взаємно відповідати за здійснення обіцяного – кроків, що приведуть до досягнення бажаного. Завдяки ризику ми можемо створити більше, ніж просто дружбу, – ми можемо створити стосунки підтримки, завдяки яким збудуємо краще майбутнє.

Цей процес повторюється знову і знову: що більше ви віддаєте іншим, то ближчими стаєте і більше ділитеся одне з одним. Це робить ваш простір іще безпечнішим, а вас – більш довірливими і щирими. Довіра будується поступово,

крок за кроком, зміцнюючись і поглиблюючись завдяки послідовному втіленню чотирьох принципів.

Прошли роки відтоді, як ці принципи з'явилися в моєму житті. Ми відлагодили їх і запровадили у FG, а також допомогли запровадити клієнтам. Завдяки цьому було отримано величезні професійні результати – як на рівні окремої людини, так і групи, підрозділу чи всієї організації. Цей досвід надихає. Групи, з якими ми працюємо, – це члени правління корпорацій, команди управлінців, перспективні молоді лідери і навіть звичайні працівники, недавно прийняті на роботу. Чотири принципи допомагають оживити навіть величезні відділи продажу.

Але ким би не були ці люди і групи, як би їх не сприймали збоку, усередині створеного ними довірчого кола спілкування і взаємної підтримки вони є рівними серед рівних.

Хочу ще раз підкреслити: вони рівні. Навіть якщо хтось із них перебуває на вищому щаблі організаційної структури, має впливовішу посаду і більше влади, це неважливо: усі члени групи ставляться одне до одного як до рівних, відверто висловлюють свої думки й конструктивну критику, підтримують одне в одному відповідальність за визначення і виконання цілей і, звісно ж, за отримані результати. Кожен член групи має право вільно, відкрито і з повагою кинути іншому виклик, якщо той недопрацьовує (з усіма нами таке буває, а з більшістю – навіть не раз).

Хочете досягти більших успіхів у кар'єрі й житті? Тоді почнімо.

Пункт призначення: безпечний простір

Ви колись спостерігали, як немовлята пізнають світ, навчаючись відходити далі від батьків? Вони роблять кілька непевних кроків від тата з мамою, потім шкандибають назад – переконалися, що все гаразд. Наступного разу вони відходять на кілька кроків далі, щоразу збільшуючи відстань і дедалі більше собі дозволяючи. Так у них поступово з'являється впевненість, що можна ризикувати, вирушаючи в незвідане. Звідки в них така впевненість? Почуваючись у безпеці, вони ризикують і досліджують навколишній світ. Без цього підґрунтя – «страхового полісу» – вони були б значно менш схильні ризикувати протягом

усього життя. Іронія в тому, що, подорослішавши, людина намагається уникати ризику.

Мій власний досвід переконав мене: щоб розкрити свій особистий і професійний потенціал, дорослій людині також потрібно створити безпечний простір, де можна обмінюватися щирою, чесною підтримкою і в дрібницях, і у важливих справах. У цьому просторі можна припускатися помилок, не відчуваючи збентеження і страху; тут можна випробувати нові ідеї (навіть якщо вони нікудишні) і поступово стати впевненішим.

Щоб налагодити спілкування в професійному середовищі й ризикнути сформувані відкриті, чесні, теплі стосунки з іншими, треба почуватися в безпеці. Ми повинні бути впевнені, що можемо посперечатися з людьми, до яких звернулися за порадою і підтримкою, і при цьому наші стосунки не постраждають – а може, навіть стануть міцнішими. Це відчуття ґрунтується на глибокій довірі й повазі до іншого. Воно виникає не відразу, його слід формувати крок за кроком.

Отже, щоб створити близьке коло спілкування, куди ввійде декілька найважливіших для вас людей у професійному чи особистому житті, пам'ятайте: слід створити такий безпечний простір, у якому інша людина може ризикувати й бути відвертою.

У чому ж проблема? У багатьох компаніях працівникам кажуть: «Будьте відвертими», «Не бійтеся нового», «Беріть відповідальність одне перед одним, працюючи в команді». Але це неможливо! Це те саме, що поставити віз поперед кобили. Спочатку треба збудувати фундамент довіри й поваги!

Безпечний простір – це не фізичне, а психологічне середовище, у якому двоє чи більше людей відчувають свободу ризикувати. Це середовище, у якому можна вільно критикувати і сприймати критику, у якому всі розуміють, що зворотний зв'язок зумовлений бажанням допомогти; знають, що інша людина нас поважає, вірить у нас і бажає нам тільки найкращого.

З одностороннім таким безпечний простір створити легко. Якщо ж ми не впевнені, що інша людина погодиться поводитися в такий спосіб, тоді справа складніша.

Коли я говорю з менеджерами з продажу або пояснюю людям, як розмовляти на складні теми на роботі, то часто даю одну підказку. Якщо нам вдасться фізично виманити людину з-за робочого столу чи з дому, це дуже допоможе в побудові безпечного простору. Витягаючи людину зі звичних стін, ми розхитуємо і психологічні бар'єри. Запросіть людину на каву, чи на кухоль чогось міцнішого, чи навіть на вечерю. Те ж саме і в родині: якщо у вас непорозуміння з дитиною-підлітком – витягніть її з рідної кімнати, обклеєної постерами. Можете кудись разом піти чи поїхати.

Кожен із нас відповідає за створення навколо себе безпечного простору. Це дуже важливо, тому повторюю ще раз: кожен із нас відповідає за створення навколо себе безпечного простору. Це має бути ваш свідомий вибір – створити середовище, яке притягуватиме людей. Для цього слід поставити безпеку іншої людини на перше місце і чітко окреслити свої наміри.

Ви повинні бути готові зробити перший крок, навіть якщо в цьому для вас є певний ризик. Не поспішайте, почніть із першого принципу – з великодушності.

## Принцип перший

### Великодушність

Якось мене запросили на «Побачення з долею» – популярний п'ятиденний семінар, який проводив гуру мотивації Тоні Роббінс. Я завжди захоплювався Тоні – як його підприємницькими здібностями, так і життєвою мудрістю щодо зміни поведінки. Я читав його книжки і дивився відеозаписи, коли ми у FG шукали нетрадиційні способи вдосконалення робочого середовища. Тож коли Тоні запросив мене, я з радістю поїхав.

Для мене основна суть цього заходу вклалася в просте, але потужне питання: «Яке ваше основне питання?» До цього семінару я ніколи не замислювався про те, чи є в мене таке питання. Але Тоні пояснив, що таке головне питання є в кожного – питання, що завжди мерехтить на задньому плані й крізь призму якого проходить наше свідоме й несвідоме мислення. Серед питань, що прозвучали від інших людей, я почув такі: «Що я зробив не так?», «Звідки я знаю, що мені

«допоможуть?», «Чому в мене не все виходить?», «Що вони думають про мене?», «За що мені це?», «Коли життя покращає?» Тоні пояснив, що, яким би не було питання, воно виявляє наші емоції, поведінку, реакції та взагалі визначає, ким ми є.

Наскільки я зрозумів, моє основне питання було таке: «Я в безпеці?» Більшу частину життя я думав про те, щоб добре підстрахуватися. На цьому будувалося прагнення фінансової безпеки й бажання довести іншим, що я на щось здатен. За ним стояло приховане відчуття небезпеки: я виріс серед людей, які були багатші за мене, і мені здавалося, що я гірший за них. На семінарі я боявся зізнатися в цьому, щоб не видатися слабким і зацикленим на дитячих спогадах. Але коли решта учасників почала ставити свої питання, я зрозумів, наскільки вони глибокі й наскільки сильно на нас впливають. Я відчув, що не самотній.

Слухаючи Тоні, я розумів, що ці потреби більше не є для мене визначальними – адже я вже досягнув доволі помітних успіхів. Я міг оплатити свої рахунки, і ще чимало грошей залишалось. Мені слід було зосередитися на подоланні «свідомості дефіциту» і перестати намагатися щось комусь довести. Якби я зрозумів це раніше, на початку кар'єри, то вже встиг би просунутися значно далі.

Справжній прорив стався для мене тоді, коли я щиро запитав себе: «Що дає мені найбільший успіх і задоволення?» Я подумав про найвідданіших клієнтів – тих, із ким ми пропрацювали найдовше, – і зрозумів, що саме їм я зміг дати найбільше. Мої улюблені моменти? Це тоді, коли я знаходив час підбадьорити колег – сказати, наскільки потрібна їм вагома їхня робота, відзначити, яких вони досягли успіхів. У такі миті я почувався успішним і задоволеним.

На завершення семінару я вирішив спрямовувати ще більше своїх зусиль на допомогу іншим. Я завжди вірив, що великодушність – це шлях до взаємодії з людьми; по суті, моя книжка «Ніколи не їжте наодинці» присвячена саме цьому. Але я зрозумів, що мені слід активніше впроваджувати її і в бізнесі, і в повсякденному житті. Так, я віддавав людям чимало. Але тепер зрозумів, що це повинно стати сенсом мого життя і праці.

Чим я можу допомагати іншим щодня, на кожних робочих зборах, у кожній розмові, у роботі з клієнтами? Як я можу використовувати свої таланти на благо інших?

Що я можу запропонувати?

Багатьом людям хочеться проявити великодушність, але вони не завжди знають, що можуть запропонувати іншим.

У кожного з нас є чим поділитися. Віктор Франкл – австрійський психіатр і психотерапевт, що пережив нацистський концтабір. У своїй книжці «Людина в пошуках справжнього сенсу», що стала живою класикою, він розповів, як заборонив собі почуватися жертвою, навіть попри те що його розлучили з дружиною і батьками (пізніше всі трое загинули в концтаборах). Він зміг цього досягти завдяки проявам великодушності – невеликим, але постійним. Якщо Франкл бачив людину, ще сильніше зморену голодом, він ділився з нею своєю крихітною порцією хліба. Він потайки намагався розрадити в'язнів, схильних до самогубства. Допмагаючи іншим, він зберіг відчуття власної гідності, хоч і пройшов через нелюдські страждання.

Якщо навіть у концтаборі можна було бути великодушним, то і в нашому житті це можливо, поза всяким сумнівом. У всіх нас є та чи інша «валюта», якою можна поділитися з іншими.

Є чимало спеціалізованих видів «валюти», але найпоширеніші та найпотужніші – це універсальна й особиста «валюта».

Універсальна «валюта»

Універсальна валюта – це природна людська здатність налагоджувати контакт з іншими, ким би вони не були і ким би не були ми. Близькість виникає тоді, коли ми слухаємо, співчуваємо або піклуємося про інших. Будь-хто з нас може стати тим самим добрим колегою, що знаходить час принести іншим кави або уважніше за інших ставиться до клієнта, покупця, працівника, приятеля. Чуйність, шарм, уміння пожартувати – усі ми маємо цю універсальну «валюту», треба тільки розвивати її і ділитися з іншими.

Ще один складник універсальної «валюти» – підбадьорення, що має величезне значення для налагодження стосунків підтримки, завдяки яким ви зможете повністю реалізувати свій потенціал. Саме воно допомагає створити безпечний простір, у якому ми зможемо без страху критикувати і сприймати критику.

Універсальна «валюта» – це як кредитна картка, яку завжди беруть із собою. У розділі «Вісім кроків до швидкого налагодження контакту» ви дізнаєтеся про те, як її розвивати.

## ВЕНДІ СКАЛЬЦИТТІ, АГЕНТ ІЗ НЕРУХОМОСТІ

Час, коли я писав цю книжку, був важким для агентів із нерухомості, особливо в економічно слабких районах на зразок моєї рідної південно-західної Пенсильванії. Двоюрідна сестра моєї дружини, Венді Скальцитті, спеціалізується на продажі будинків у старому фабричному містечку Джанет, населення якого не перевищує десяти тисяч осіб. Вона знає, як важко переконати клієнта і заробити гроші. Кілька років тому Венді була досить пригніченою. І саме тоді в їхньому агентстві з'явилася нова співробітниця Наталі.

– Наші столи були поряд, і ми відразу потоваришували, – розповіла Венді. – Одного разу я вже майже уклала угоду, потрібно було тільки підписати декілька документів, але несподівано померла моя бабуся. Я зателефонувала Наталі просто з бюро ритуальних послуг і запитала, чи могла б вона зробити це за мене. Вона відразу продовжила справу: зв'язалася з клієнтами, завершила переговори й отримала підписи під угодою. Усе пройшло ідеально.

Незабаром Венді й Наталі почали працювати разом систематично. Вони дбали не лише про те, щоб продати більше будинків, але й надихали, підбадьорювали одна одну і брали відповідальність за наступні кроки, щоб стати кращими агентами; вони не конкурували, а доповнювали одна одну. Ось як сказала про це Венді:

– Я приділяю багато уваги деталям, а Наталі – ні. З іншого боку, Наталі допомагає мені боротися зі страхом перед «холодними дзвінками». Ось одна з наших улюблених фраз, яку ми часто говоримо одна одній, – «Я прикрию тобі спину».

Відколи Венді й Наталі об'єднали свої зусилля, вони стали продавати більше будинків, ніж змогли б продати поодиночі. Вони стали неформальною командою, і їм весело було працювати разом.

– У цьому бізнесі треба вміти сміятися, бо інакше розплачешся, – каже Венді. – Одного разу, напередодні Різдва, у нас зірвалися три чималі угоди. Ми просто сиділи в офісі і жартували про них. А що залишалось робити? Моя дочка запитала: «І чого це ви стільки смієтесь?» Я відповіла: «Мила моя, якби ми не сміялися, робота видавалася б нескінченно довгою».

### Особиста «валюта»

Щоб зрозуміти, яка ваша особиста «валюта», не намагайтеся зазирнути в себе – для більшості людей це занадто складно. Натомість озирніться навколо. Щоб визначити особисту «валюту», слід зорієнтуватися, що треба іншим, щоб бути щасливими, і що ви для цього можете запропонувати. Можливо, це буде ваш професійний досвід, ваша здатність вирішувати проблеми, ваша мережа контактів, ваш чорний пояс із дзюдо чи просто ваш незламний оптимізм.

У конструктивних і творчих роздумах про вашу особисту «валюту» може допомогти ось що. Подумайте про людину, якій хочете допомогти, і погляньте на «колесо особистого успіху». Це колесо розподіляє особистий успіх на сім вимірів: професійний успіх, фінансовий успіх, особисті стосунки, віддача іншим, здоров'я і краса, інтелектуальна активність і духовність. Подумайте, що ви знаєте про людину, – а якщо чогось не знаєте, звісно ж, можете розпитати саму людину, – і зрозумієте, чим можете їй допомогти.

Ознайомившись із «колесом особистого успіху», люди часто доходять висновку, що мають чимало особистої «валюти» – і аж самі дивуються. Може, ви могли б вибрати слухний момент і засвідчити начальникові колеги про високу якість його роботи? Можливо, у вас є якась чудова маловідома книжка на тему, якою цікавиться ваш друг, і ви могли б її позичити? Ви могли б порадити хорошого лікаря, запропонувати разом ходити в спортзал, запросити до релігійної навчальної групи?

Таємниця оптимізації особистої «валюти» полягає в тому, щоб налагодити з людьми досить близькі стосунки, і тоді вони охоче ділитимуться з вами своїми мріями і сподіваннями, а також тим, що їм заважає, – хіба може бути кращий спосіб довідатися, що людині найбільше потрібно?

Коли в нас налагодилися стосунки з Бобом Керріганом, Боб був на роздоріжжі й не знав, що йому робити: піти працювати на громадських засадах, написати книжку чи почати виступати з лекціями. Так склалося, що в усіх цих сферах у мене був досвід і я міг поділитися порадами, що сприяли його успіху.

У Грега Сіла була інша ситуація: на той час він жив у Сан-Франциско і збирався виходити на пенсію. Йому професійні поради вже не були потрібні. Для нього була дуже цінною можливість допомогти людині, яка йому не байдужа, – як він потім розповів, це давало йому величезне задоволення і спонукало до інтелектуальної активності, що зазвичай є важливим для людини, яка виходить на пенсію. За словами Грега, допомога мені та моему бізнесові виявилася дуже цікавим завданням. Вона дала йому «можливість продовжувати навчатися, зростати і працювати з розумними, обдарованими людьми».

Я не є сімейним психологом, але не раз бачив цю форму особистої «валюти» в сім'ях моїх знайомих. Наприклад, мене вражає неймовірна взаємна підтримка, якою обмінюються мої друзі – доктор Мехмет Оз і його дружина Ліза.

Мехмет, автор численних бестселерів і професор серцево-судинної хірургії в Колумбійському університеті, широко відомий завдяки виступам на шоу Опри Вінфрі. У Лізи своя успішна кар'єра – вона автор бестселерів і незалежний кінематографіст. У Мехмета з Лізою вже не одна спільна дитина, але весь час здається, ніби вони на першому побаченні.

Ще цікавіше те, як вони підтримують професійний розвиток та інтереси одне одного. Їхній перший проект – книжка – згодом став серією телепередач на каналі Discovery, де Мехмет був ведучим, а Ліза – виконавчим продюсером. Потім кілька разів виходили дуже успішні продовження цієї серії, і, хоча Ліза в цьому безпосередньої участі вже не брала, вони продовжували обмінюватися ідеями.

На жаль, мушу зазначити, що серед моїх знайомих зовсім небагато людей може розраховувати на таку підтримку від коханої людини, дружини чи чоловіка.

Чи підійде тут моя «валюта»?

Мене часто запитують, чи партнери в стосунках підтримки мають бути приблизно однакового віку. З досвіду своїх стосунків із Грегом можу сказати, що це не обов'язково. Мені особисто дуже приємно працювати з молоддю, яка тільки починає. Деяких молодих людей я вважаю своїми наставниками у сферах діяльності, на яких вони спеціалізуються, наприклад, у встановленні контактів онлайн за допомогою соціальних мереж, або ж просто у сферах, щодо яких у них добре розвинена інтуїція.

Наприклад, кілька років тому Гевін Маккей, мій колишній співробітник, відкрив мережу фітнес-студій. Він хотів дати людям можливість комфортно займатися за індивідуальними програмами, складеними для гармонійного розвитку всього тіла – на відміну від традиційної схеми, коли ви приходите у величезну залу на 2000 квадратних метрів і маєте два варіанти: намагатися в усьому розібратися самотужки чи оплатити дорогі послуги особистого тренера. Я небагато знаю про організацію роботи спортзалів (хоча сам їх регулярно відвіую), але в галузі маркетингу маю багато років досвіду. Одним словом, я допоміг Гевінові правильно позиціонувати свій бізнес на ринку.

– Ми чимало розмовляємо про брендинг і проблеми підприємництва, – каже Гевін. – Я познайомився з Кейтом, коли він був генеральним директором YaYa Media і виступав на конференції з маркетингу. Я на той час працював у Deloitte. Мені здалося, що йому варто було б заснувати власну компанію, і я спробував його в цьому переконати.

Це справді так: Гевін відіграв значну роль у тому, що я зважився заснувати свою компанію. Він вважає, що великі компанії працюють недосконало і неефективно. Він знову й знову нагадував мені, як добре буває, коли незалежному підприємцеві вдається створити товар чи послугу, яка справді відповідає потребам клієнтів. Він заохочував мене і наводив чимало переконливих аргументів.

Після того як я заснував FG, Гевін прийшов до мене працювати – він розробляв плани стратегічного партнерства для клієнтів. Ось що він каже:

– Кейт завжди підтримував мене – і особисто, і в професійній сфері. Я досі даю йому об'єктивний зворотний зв'язок щодо його проектів. Тепер, коли в мене також свій бізнес, ми можемо говорити на рівних.

Правду кажучи, я з першого дня повторював Гевінові, що ми можемо говорити на рівних, але він не відразу це сприйняв.

Коментар Гевіна порушує важливе питання. Великодушність дає вам можливість бути більш відкритими і близькими в усіх різновидах стосунків. Великодушність і близькість – дві риси, що підсилюють одна одну. Вони обидві допомагають бути більш відкритими і щирими.

Якщо я просто підійду до вас і скажу: «Я хочу стати вашим другом», то ви, напевно, скажете: «Дякую, у мене вже досить друзів» або «Що це за дивак?» Але якщо натомість я скажу: «Я хочу вам допомогти», то ви, можливо, мене вислухаєте. Те саме можна сказати про ситуацію, коли ви – мій клієнт. Якщо я прийду до вас і почну безупину показувати якісь таблиці й графіки, вам захочеться мене вигнати. Але якщо я спочатку подбаю про те, щоб налагодити звичайний людський контакт, неквапливо і великодушно вислухаю розповідь про ваші проблеми, то цілком можливо, що ви більш прихильно поставитеся до моєї пропозиції.

У бізнесових колах люди часто поспішають і відволікаються. Тому великодушність – чудовий спосіб привернути увагу. Що великодушніше ви поставитеся до інших, запропонувавши їм свої знання, поради, таланти, то охочіше вони поділяться з вами своїми проблемами, і ви зможете їм допомогти. Настане час, коли ваші стосунки зміцніють і ви зможете піти на більший ризик. Ви зможете розповісти їм про те, що, на вашу думку, їм потрібно! (Інколи буває непросто таке вислухати, тому так важливо спочатку створити безпечний простір.)

Ще один бонус: що глибшими стають ваші стосунки, то простіше вам знайти способи допомогти. Настає день, коли ви можете сказати людині, з якою у вас формуються стосунки підтримки: «Уяви, що пройшов рік і ти переглядаєш свої успіхи за дванадцять місяців. Я хочу, щоб ти зміг сказати собі: “Наші стосунки зіграли неабияку роль у моєму житті”. Скажи мені, що я повинен зробити за цей рік, щоб це сталося?»

Повірте мені: у відповідь на таку пропозицію людина невдовзі почне шукати способи допомогти вам.

Тепер дозвольте іншим допомогти вам

На перший погляд може видатися, що бути великодушним легко: просто береш і допомагаєш іншим. Але, коли справа стосується великодушності, я сказав би, що найважче її прийняти. («Дозвольте іншим допомогти» – такою була робоча назва цієї книжки.)

Наведу невеличкий приклад. Одного разу Майкл Ділл – молодий чоловік із Нью-Джерсі – гостював на Західному узбережжі. У нього були певні думки щодо того, як розширити [Greenlightcommunity.com](http://Greenlightcommunity.com), і він домовився про зустріч із командою, яка відповідає за просування проекту в Інтернеті. Того дня я був в офісі й узяв його із собою на декілька зустрічей.

Пройшов день чи два, і я несподівано прочитав допис користувача на нашому форумі: «Зустріч із Кейтом Феррацці». Там були фрази на кшталт «Кейт справив на мене незабутнє враження». Я не міг стримати сміху, адже з власного досвіду пам'ятав, що означає бути молодим і вразливим. Не зрозумійте мене неправильно – мені було дуже приємно таке прочитати. Водночас мені було незручно через те, наскільки великодушно він описав свій візит до нашого офісу. Мені було важко повірити, що цей випадковий візит міг справити на нього таке сильне враження. Я не виділив часу на спілкування з ним, не дав жодних порад – просто запросив його як стороннього спостерігача, сподіваючись, що він устигне щось для себе почерпнути.

І тут я зрозумів: мені дуже подобалося віддавати іншим, але значно важче було приймати самому – у цьому разі приймати вдячність (яка є чудовою формою великодушності).

Не в мене одного така проблема. «Блаженніше давати, ніж брати» – усі ми знаємо ці слова з Нового Заповіту. Нам може бути незручно щось прийняти або може здаватися, що ми цього не варті. Виступаючи перед бізнесменами, я взяв собі за правило закінчувати промову словами: «Дозвольте іншим допомогти вам». Мене постійно питають: «Кейте, а якого біса хтось захоче мені

допомагати?» Під цим питанням ховається страх, що вам нічого запропонувати у відповідь.

Одного разу я виступав на конференції для працівників галузі охорони здоров'я. Я попросив слухачів записати ім'я людини, яка могла б допомогти їм у кар'єрному зростанні. Люди зашелестіли папером. Я запитав, чи є серед них ті, хто не зміг придумати, хто міг би їм допомогти. (Я часто ставлю це питання під час своїх виступів, і жодного разу ніхто не підняв руку.)

Але цього разу піднялася жіноча рука. Здавалося, жінка готова була розплакатися. «Нам треба буде поговорити», – сказав я, вражений її сміливістю, адже вона встала і сказала, що не має нікого, до кого може звернутися по допомогу, хоч я і розумів, що так не може бути.

Ця зустріч виявилася доленосною для нас обох, і з того дня ми зі Сьюзан підтримували контакт. Ось як вона згадує цей момент: «Я побачила, що руку підняла тільки я, і раптом зрозуміла: я ніколи ні до кого не зверталася по допомогу, хоча сама завжди допомагаю друзям. Мої батьки померли, коли я була ще зовсім юна, тому в мене так сильно виражений інстинкт самозбереження – переконання, що я все повинна робити сама. І коли я зрозуміла, що не можу записати жодного імені, у голові немов лампочка спалахнула. Правду кажучи, допомогти було кому, але поводитися я так, ніби, крім мене, у світі нікого немає. Я стояла і плакала, як дитина».

Сьюзан не здогадувалася, що в мене була та ж сама проблема. Успіх, гроші, доброзичливість, знання – усе це вже було в моєму житті, то чого ж іще хотіти? Я навіть уявити не міг, чому хтось захоче зі мною ділитися. Я ніколи не користувався запасом доброзичливості, що мене оточувала. Це навіть могло бути небезпечно! Навіщо нариватися на ризик отримати відмову? Ми обое, я і Сьюзан, були жертвами «свідомості дефіциту». Її одкровення допомогло звільнитися і мені.

Спробую пояснити. Багато хто помилково дивиться на життя крізь призму дефіциту, як на світ переможців і переможених. Але можна подивитися інакше – крізь призму достатку, коли кожен може отримати більший шматок пирога.

Добра новина в тому, що замість «свідомості дефіциту» можна обрати «свідомість достатку». Цей підхід ґрунтується на запитанні: «Хто сказав, що світ

– це пиріг скінченних розмірів?» Коли ми дивимося на світ крізь призму достатку, успіх (визначайте його, як хочете) необмежений, нескінченний, доступний усім, хто тільки попросить. Це як з Інтернетом: що більше людей ним користуються, то більше налагоджується зв'язків, а отже, сильнішою стає Інтернет-спільнота. Ми можемо пригощатися, скільки забажаємо, інші також можуть – причому значно більше, ніж якби кожен був наодинці.

Після лекції ми зі Сьюзан зустрілися.

– Ви така смілива, що підняли руку, – сказав я.

– Так, але ж я не думала, що виявлюся єдиною! – відповіла Сьюзан. Інтуїція її не підвела. Хвилин через десять до неї нерішуче підійшла якась жінка і сказала:

– Хочу вам сказати, що я також збиралася підняти руку, але злякалася. Маю похвалити вас за те, що ви це зробили. Я була вражена!

– Це стало поворотним моментом у моєму житті, – зізналася мені потім Сьюзан, – і з того часу я почала налагоджувати контакти і звертатися до людей, які можуть мені допомогти. Через кілька тижнів у моїй лікарні почалися проблеми – серйозний конфлікт із найвищим керівництвом. Мої друзі допомогли мені ухвалити важливе рішення, яке мені й самій спадало на думку – піти з роботи і сприйняти це позитивно, знаючи, що замість неї буде щось інше. Тепер у мене значно краща робота: я працюю з об'єднанням лікарів. Без підтримки друзів я навряд чи наважилася б на такий крок. Я не перестала допомагати іншим – але тепер і вони допомагають мені, і я приймаю їхню допомогу! Я ніби розраховуюся наперед.

Сьюзан, як і я, позбавляла себе дуже важливого елементу великодушності – ми не дозволяли іншим відчувати радість від допомоги нам. Приймаючи допомогу, ви даєте людині можливість відчувати себе потрібною (а хіба не всім цього хочеться?). Дозволити тим, кому ми не байдужі, допомогти нам – хіба це не великодушність?

Чи є у вашому житті люди, які пропонують вам допомогу, а ви відмовляєтеся її прийняти? Можу припустити, що знайшлося б багато людей, які були б готові вам послужити, якби ви їм це дозволили, – зокрема й ті, з ким ви ще не знайомі. Вони могли б змінити ваше життя на краще, а ви могли б зробити те ж саме для них. Один із найнадійніших шляхів побудови глибших стосунків із тими кількома

людьми, чия думка і довіра для вас важлива, – це дозволити їм допомогти вам.

Для цього навіть є спеціальний науковий термін – «обов'язкова взаємозалежність». Його запропонувала ще в 1999 році соціальний психолог Мерілін Брюер у статті, що вийшла в науковому журналі *Journal of Social Issues*. Теорія Брюер полягає в тому, що заради виживання в довготривалій перспективі люди повинні залежати від допомоги інших – користуватися їхньою допомогою, інформацією та спільними ресурсами і, своєю чергою, ділитися отриманим з іншими. У цьому разі між особою і групою, по суті, немає різниці. Наша особиста вигода залежить від готовності групи зробити для нас те, що ми зробили для неї. Це процес співпраці. Він вимагає довіри, хоча й із застереженням. Брюер не закликає довіряти всім без винятку; вона вважає, що великодушність базується на ймовірності того, що інші будуть великодушними до нас.

Іншими словами, ми обоє отримуємо користь, якщо дбаємо про те, щоб ми обоє досягли успіху. Розуміємо ми це чи ні, але готовність віддавати і отримувати створює в стосунках прекрасну атмосферу взаємного обміну.

Тож як нам переступити через відчуття страху, пов'язане з прийняттям великодушності інших?

Дуже просто: поставте себе на місце того, хто віддає. Результати досліджень Френсіса Флінна та Ванесси Лейк, опубліковані в *Journal of Personal and Social Psychology*, свідчать, що наше недостатнє розуміння логіки тих, у кого ми можемо попросити про допомогу, заважає нам до них звертатися, адже ми хибно переконані, що нам відмовлять. Учасники проведеного ними експерименту вдвічі занизили ймовірність отримати згоду у відповідь на пряме прохання про допомогу.

Справді, замисліться: що ви відчуваєте, коли важлива для вас людина цікавиться вашою думкою? Вас це дратує? Чи, може, вам здається, що вас використовують? У жодному разі – це справжня честь! Людям подобається, коли до них звертаються за порадою, коли їхню думку цінують, коли вона дає результат, коли їх шанують і коли вони почуваються потрібними.

Давайте й отримуєте

У своїй книжці «Коло інновацій» (The Circle of Innovation) Том Пітерс розповідає історію свого колеги з компанії McKinsey Аллена Пакетта, що зібрав авторів книжок, мислителів та інших видатних людей у своєму, як він його назвав, «особистому університеті». Прочитавши цікаву статтю чи книжку, він несподівано телефонував авторові й запрошував на обід. Ви здивуетесь, але люди ставилися до цього дуже прихильно, адже когось зацікавила їхня робота, та ще й на обід запросили!

Минав час, у нього з'являлася якась проблема. Тоді він телефонував своїм «викладачам» – тим із них, чиї знання могли допомогти в конкретній ситуації – і безвідмовно отримував допомогу. Це було не одне десятиліття тому. З появою Інтернету така великодушність доступна всім.

Наведу приклад. Первін Шейх – фінансовий аналітик із Лондона, шанувальниця фільмів мовою гінді. За декілька років вона подружилася з іншими прихильниками індійського кіно зі всього світу завдяки блогу, створеному відомим актором і продюсером із Мумбаї. Потім, у 2007 році, разом із вісімнадцятьма знайомими з цього блогу Первін започаткувала програму: «Одна мета, одна мрія – 2008». У чому ідея? Кожна людина повинна була визначити головну кар'єрну мету на прийдешній рік – написати сценарій, стати вчителем, відкрити ресторан – а всі інші мали допомогти добрим словом, порадами, пропозиціями, контактами тощо.

Цей задум може здатися нездійсненним, особливо з огляду на те, що члени групи були з різних країн: Сінгапуру, Австралії, Індії, Австрії, Сполучених Штатів, Канади, Малайзії, Англії та Швейцарії. Ніхто з них не зустрічався поза Інтернетом, хоча на час написання цієї книжки вони планували зібратися і разом відсвяткувати завершення 2008-го року. Відстань не стала їм на заваді.

– Ми підтримуємо зв'язок по електронній пошті й телефону, – розповідала мені Первін, – і кожен із нас відповідає перед групою за досягнення своєї мети.

Сама Первін поставила перед собою мету розширити другий напрям своєї діяльності – коучинг. Вона хотіла взяти чотирьох нових клієнтів із Великобританії та ще шістьох з інших країн (у середині 2008 року вона розповіла мені, що план по клієнтах із Великобританії вже виконано).

За цей час вона по-новому оцінила, наскільки важливо приймати великодушність від інших.

– Я зрозуміла багато нового, – сказала Первін. – Більшість боїться попросити про допомогу. Хоча допомогти, як виявилось, готова достатньо велика кількість людей.

До речі, Первін уже планує вдосконалений варіант програми «Одна мета, одна мрія» на 2009 рік.

Пам'ятайте: ще два роки тому ці люди взагалі не знали одне одного!

В Інтернеті щодня можна побачити, як люди допомагають незнайомцям. У вас бувало, що ви вводите в Google якесь запитання і потрапляєте на форум, де звичайні люди вже запропонували рішення? Зараз, цієї миті, мільйони людей сидять за комп'ютерами й діляться інформацією на найрізноманітніші теми: як приготувати печеню, як перев'язати ушкоджений палець... На форумі нашої компанії популярні такі теми: створення особистого бренду, покращення стосунків із начальством, розроблення особистої місії. Чому вони це роблять? Тому що ділитися своїми відкриттями – надзвичайно приємно, навіть коли ділишся з незнайомцями.

А невдовзі виявляється, що ці люди – не такі вже й незнайомці. Прошло лише декілька місяців після запуску Greenlight Community, і його відвідувачі почали організовувати зустрічі по всій країні, щоб познайомитися особисто, поглибити стосунки підтримки, що виникли онлайн. Вони не лише надають одне одному підтримку і допомагають брати на себе відповідальність, але й усі разом створюють потужний рух, сила якого навіть більша, ніж сума стосунків, із яких він складається.

– Ми навіть не уявляли, що наша ініціатива так стрімко набере обертів, – каже Хорхе Колон, засновник віртуальної асоціації Online Bar Association і один із головних організаторів Greenlight Community. – Стосунки, які ми створюємо, надзвичайно близькі, прозорі й корисні. У них процвітає доброта, щирість і великодушність. Довіра зростає в геометричній прогресії, і посміятися також час знаходимо! Ми відчуваємо, що це – дружба на все життя.

Прохання допомогти: закон тяжіння

Дебора Мюллер із Нью-Джерсі заснувала компанію HR Acuity, яка допомагає іншим компаніям проводити внутрішні розслідування – наприклад, коли працівники звинувачують одне одного в сексуальних домаганнях. Вона допомагає розібратися в конфліктній ситуації, не звертаючись до правових структур. Методика, яку запропонувала Деббі, була настільки успішною, що вона розробила ще й веб-додаток – придбавши ліцензію, компанії можуть використовувати його для власних внутрішніх розслідувань.

– Я несподівано опинилася у світі інтелектуальної власності та Інтернету, – каже Деббі. – І швидко зрозуміла, що мені потрібна допомога.

Перед цим Деббі закінчила навчальний курс із підприємництва. Вона знову звернулася до своєї викладачки, і та порадила їй створити консультативну раду.

– У мене не дуже добре виходить просити про допомогу, – розповідає Деббі. – Я подумала: «Мені немає чого дати людям, і я не можу їм заплатити. Як же я можу звертатися з проханням витратити на мене свій дорогоцінний час?» Сама я охоче витрачала свій час на інших, а от попросити про це було важко.

І все ж таки за порадою викладача вона склала список питань, які її цікавили – від фінансів до маркетингу. Потім почала шукати потрібних людей. Першою в списку була викладачка – одна з п'ятдесяти найуспішніших жінок-підприємців штату.

– Вона сказала «так!» – згадує Деббі. – Отже, одна людина в мене вже була.

Потім вона звернулася до фінансиста, якого її чоловік знав із місцевого клубу лакросу. Він також погодився.

Далі вона зателефонувала своєму колишньому босові, який спеціалізувався на управлінні ризиками.

– Він розумівся на технічних питаннях, – каже Деббі, – і міг оцінити ризик із корпоративних позицій. Він також радо погодився допомагати.

Пошук тривав.

– Одного разу на вечірці я познайомилася з дуже успішним хлопцем, у якого була велика маркетингова компанія. Я за п'ять хвилин розповіла про свій проект, а він запитав, чи не потрібен мені маркетинговий директор.

– Ні, але члени консультативної ради потрібні.

– Я згоден – люблю мати справу з підприємцями!

Нарешті Деббі запросила ще двох чоловіків: приятеля, що працював у відділі продажу технічної компанії, і ще одного друга – судового юриста. Ось так у неї майже миттєво з'явилася консультативна рада. Ніхто з цих семи осіб не відмовив їй, і ніхто не просив оплати. Перші збори тривали чотири години. Увесь цей час члени ради ставили їй питання, щось заперечували, вказували на слабкі місця в її замислі. Переглянувши її фінансовий план, один із них сказав:

– Що ти курила? Не можна так швидко знайти стільки клієнтів!

До кінця вечора всі настільки перейнялися її справою, що, коли вона запропонувала збиратися двічі на рік, група відповіла:

– Жартуєш? Ми маємо збиратися раз на півтора місяця!

– Я думаю, їм цікаво ділитися своїм досвідом, допомагаючи мені щось створити, – каже Деббі. – Не можу знайти іншого пояснення, чому вони досі це роблять. Звісно, я сподіваюся їм віддячити.

Перекоаний, що вони з вдячністю приймуть те, що запропонує їм Деббі, і це буде абсолютно правильний учинок. Але насправді члени ради вже отримують свою винагороду – задоволення, яке відчують у процесі. Вони отримують навіть більше, ніж Деббі може собі уявити, – розширюють мережу своїх контактів, учаться одне в одного, дізнаються щось нове на кожних зборах.

Рейчел Шехтман, підприємець із Нью-Йорка, розуміє це так:

– У моєму житті є речі, які мені дуже подобаються, і я не хотіла б перетворювати їх на бізнес. Коли допомагаєш іншому щось змінити, починаєш замислюватися, як змінити власне життя. Для мене це значно більше, ніж грошова винагорода.

Основний висновок, який я зробив із досвіду Деббі, такий: щоб отримати допомогу від інших, треба про це попросити. Спочатку проведіть підготовчу роботу. Деббі закінчила курси підприємництва, потім склала хороший бізнес-план. Звичайно, її консультанти знайшли в ньому недоліки, але це нормально. Уже сама наявність плану свідчить про її серйозний підхід і відповідальність. Мене часом дратують люди, котрі звертаються до мене по допомогу, але не провели підготовчої роботи, що дала б змогу використати мій час ефективніше, – наприклад, не прочитали опублікованих мною матеріалів на тему, що їх цікавить. Склавши план, Деббі помітила, що їй бракує знань із деяких питань. Тоді вона склала перелік галузей, спеціалістів із яких хотіла б бачити у своїй консультативній раді. Потім знайшла людей із потрібними навичками. Для цього вона відрепетирувала свою п'ятихвилинну презентацію настільки, що була готова говорити про справу будь-якої миті, щойно зустрине ідеального радника – навіть у ліфті чи на вечірці.

Деббі зрозуміла, що в цій справі важливо поділитися своїм азартом. Саме тому найпростіше допомагати тим, хто готовий на все заради успіху: такі люди захоплюють своїм ентузіазмом. Ваші помічники хочуть бути впевненими, що ви справді досягнете успіху, якщо вони вам допоможуть. А якщо вам бракує енергії, ви почуваетесь безсилим (безсилою), і вам немає до кого звернутися – спочатку зверніться до психотерапевта чи священика, і вам з готовністю допоможуть. Перш ніж щось робити, треба вийти зі стану емоційного застою.

Одна моя знайома, що працює із соціальними мережами, чудово розуміє важливість великодушності як у бізнесі, так і у звичайному житті. Ліна Вест – засновниця і генеральний директор нью-йоркської консалтингової компанії Convergence, яка допомагає молодим компаніям заробити в Інтернеті за допомогою соціальних мереж. Вона є членом Асоціації жінок-керівників, а також членом консультативної ради Центру досліджень жінок у бізнесі. Коли управлінці збираються, щоб обговорити інтернет-бізнес, Ліну часто запрошують як доповідача.

Що для неї головне? Взаємна підтримка. У її випадку це щомісячні зустрічі групи відповідальності, до якої входять п'ять управлінців із різних напрямів бізнесу, що не конкурують між собою. Ці зустрічі тривають по три години. Члени групи

зобов'язалися відвідувати зустрічі й приділяти їм першорядну увагу. Одного разу Ліна застудилася, але таки прийшла на зустріч, незважаючи на страшний ларингіт. Вона пояснила мені, що члени групи вболівають не лише за себе – вони відчують свою значущість для всієї групи.

– Що більших успіхів я досягаю в бізнесі, – каже Ліна, – то ясніше бачу, що для просування справи й досягнення особистого успіху потрібно поєднувати різні системи підтримки.

Ліна давно зрозуміла, наскільки важливо приймати великодушність:

– Якщо хочеш чогось у житті – досягти фінансового успіху, схуднути, здійснити будь-який інший задум, – ти повинна бути готова прийняти допомогу від інших. Для мене готовність приймати допомогу – це щось на зразок органу чуття. Тож коли люди хочуть мені допомогти, я приймаю їхню допомогу! Треба давати людям таку можливість. Вони хочуть надати допомогу, а ви повинні бути готові її прийняти.

Давайте і беріть, знову й знову

У книжці «Ніколи не іжте наодинці» я згадую про випадок, коли мій батько, на той час безробітний, побачив, що сусідка викинула триколісний велосипед. Він запитав її, чи можна забрати цей велосипед для мене. Вона не просто погодилася, а й подарувала на додачу двоколісний велосипед і машинку-карт!

Батька більше немає, але щоразу, коли іду до мами, я бачу будинок цієї жінки і з вдячністю згадую її великодушність і свій триколісний велосипед. Я також замислююся про те, наскільки їй, мабуть, було приємно віддати непотрібний велосипед незнайомій родині, що переживала скруту. Хто отримав кращий різдвяний подарунок – я чи вона? Ми обое стали щасливішими. Ось саме про це я тут і пишу: сила великодушності працює в обох напрямках. Мій батько був досить гордою людиною, але він розумів, що вершина великодушності – не лише допомагати іншим, але й приймати їхню допомогу. Це найнадійніший із відомих мені способів, завдяки яким крига між людьми скресає, а стосунки переростають у щось більше і значущіше.

## Принцип другий

### Відкритість

Хто вам більше подобається?

– Привіт, я Кейт Феррацці. Зараз я розповім вам, чого я досяг у житті!

Якби я відрекомендувався в такий спосіб, а далі почав би перелік своїх звершень і подвигів, то ви, найімовірніше, подумали б: «Ну добре. А я тут навіщо?», або «А що ви можете мені запропонувати?», або навіть «Оце бовдур!» А зараз повернімо цю сцену назад.

– Привіт, мене звать Кейт. Я виріс у Піттсбурзі, у сім'ї прибиральниці і робітника-ливарника. На щастя, мої батьки вірили, що їхній син заслуговує на найкращу освіту. Нам було дуже важко, і з того часу я багато і наполегливо працюю, щоб довести, що вони не дарма старалися. Те, що я роблю, це не просто робота – це мрія. Це також і боротьба, переважно із самим собою. Дозвольте мені розповісти вам більше.

Та сама людина – дві різних розповіді. Перша схожа на вступ до статті у Вікіпедії, а друга – на слова людини, яка хоче, щоб ви дізналися, хто вона й звідки. Перший Кейт – гордий хвалько. Другий, як сказав би мій батько, – простий хлопець. Обидва варіанти ґрунтовані на фактах, але представляють мою біографію зовсім по-різному. На жаль, на початку кар'єри я завжди починав саме з першого варіанта – причому намагався встигнути сказати якнайбільше, щоб справити на людину враження. Я чинив так, хоч добре розумів, що всі, кого я знав, значно охочіше дружили б і зверталися за порадою не до першого Кейта, а до другого. І тут виникає кілька важливих питань.

Питання перше: якщо в нашому світі так високо цінують успіх і досягнення, тоді чому ми все ж таки комфортніше відчуваємося з другим Кейтом? Справа не в тому, що він викликає в нас співчуття, бо виріс у нестатках; діти із забезпечених

сімей також мають чимало проблем, і в кожного з них своя непроста історія. Ні, в другому Кейті нас приваблює людяність. Цей Кейт відкрився перед нами. Ми співчуваємо його труднощам і переживанням тому, що всі ми (багаті або бідні) самі через таке пройшли.

І ось тут виникає друге, складніше питання: якщо нам усім більше подобаються відкриті люди, такі як другий Кейт, то чому ж більшість із нас так наполегливо приховує власні недоліки? Інакше кажучи, чому я відрекомендувався в такий спосіб, що викликав у людей неприязнь?

Відповідь у тому, що хоч цей другий принцип – відкритість – і подобається людям, ми боїмося видатися занадто м'якими чи навіть слабохарактерними. Але якщо ви так вважаєте, то дуже помиляєтеся.

Не будьте боягузом – наберіться сміливості бути відкритим (відкритою)

Ми не можемо бути слабкими ні на роботі, ні в особистому житті, правильно? Інакше станемо мішенню – принаймні нам так здається. Послухайте мене: щоб бути відкритим, потрібна неймовірна сміливість. Але якщо ви хочете створити навколо себе коло довірених радників, то вам без цього не обійтися. Щобільше: відкритість передуює відвертості – сміливості говорити правду про себе й про інших і чути правду у відповідь. Отже, що таке відвертість? Це сміливість розкрити перед іншою людиною свої потаємні думки, недоліки тощо. Ось чому спочатку важливо створити безпечний простір, у якому можна було б глибоко відчувати близькість (як я це часто називаю – близькість, що переходить у відкритість).

Відкритість – це коли ми визнаємо, що маємо страхи і сумніви, визнаємо, що потребуємо підтримки і заохочення, щоб подолати перешкоди і досягнути своїх цілей.

Дуже часто ми дозволяємо своїм страхам – зокрема, страху бути відкритими – переростати в жахливі фантазії, що не полишають нас ні на мить. Згодом наша уява говорить нам, що найбезневинніший крок – звернення по допомогу – може нас убити. Ми завмираємо на місці, а потім тікаємо геть.

У цього безпричинного страху є своя наукова назва – «усвідомлення власної смертності». Це природний страх смерті, властивий кожній людині. Досліджуючи людську поведінку, деякі вчені припускають, що ми накладаємо проекцію страху смерті на найрізноманітніші події, що викликають тривогу – наприклад, якщо зазнаємо невдачі в досягненні поставленої мети в бізнесі. Ми знаємо, що насправді не помремо від збентеження, але, коли воно приходить, почуття говорять нам зовсім інше, наче ми справді боремося за виживання.

Ризик, що дає дивіденди

Хоч у відкритості полягає одна з основних таємниць налагодження стосунків підтримки, вона залишається скарбом, захованим прилюдно. Урешті-решт, приховування інформації нічого нам не дає. Це все одно, що прийти до психотерапевта і говорити неправду про те, що відбувається у вас у житті, – який тоді взагалі в цьому сенс? Мені знадобилися десятки років, щоб зрозуміти: поділившись нашими слабкостями з іншими, ми можемо позбутися цих слабкостей.

Поділившись своїми найглибшими страхами і найбільшими невдачами з людьми, чиї поради і дружба для вас дорогі, ви помітите декілька речей.

1. Розповівши іншій людині про свої турботи і побоювання, ви відкриєте емоційний клапан і випустите тиск, що накопичився всередині. Вам стане легше дихати, і ви зможете просуватися вперед, щоб краще впоратися з проблемою.

2. Людина, якій ви довірилися, стане вам ближчою, адже ви не побоялися ризикнути і розповісти про свої страхи й невдачі. Щобільше, завдяки налагодженню дружніх стосунків із кількома людьми ви зможете довіряти їм настільки, щоб попросити про допомогу, коли вона буде потрібна, а ці люди піклуватимуться про вас настільки, що справді допоможуть.

3. Що охочіше ви говоритимете про свої потреби, то частіше люди пропонуватимуть вам свою допомогу.

4. Таким чином ви навчитеся створювати і підтримувати безпечний простір зі щораз більшою кількістю людей. Якщо ви довірятимете іншим, то вас почнуть сприймати як людину, варту довіри. Люди шукатимуть можливості відверто поговорити з вами і запитати вашої поради. Коли ніхто не знатиме, що сказати, по допомогу звертатимуться до вас. Іншими словами, ви станете людиною, що надає стосунки підтримки. А оскільки наші слова і дії визначають реальність, інші запропонують стосунки підтримки у відповідь.

Повірте, це дасть вам величезну користь. Відкрившись людям, ви вже не почуватиметеся такими самотніми. Ви не лише отримаєте повагу і співчуття – ви побачите, що люди справді хочуть вам допомогти. У вас з'явиться більше енергії, ви зможете краще зосереджуватися на тому, що робите, адже, за словами доктора Марка Гоулстона, більше не будете «тримати на голові всі свої проблеми і переживання, наче Атлант, що тримає світ».

Відразу після терактів 11 вересня Марка запросили попрацювати з двома джинами юристів і фінансових консультантів. Усі вони зізналися, що сильно приголомшені терористичними атаками – як і всі інші, вони почувалися наляканими і вразливими.

Марк вирішив піти через особисті переживання. Він запропонував кожному з присутніх поділитися важким, неприємним епізодом зі свого життя і розповісти, як його вдалося пережити.

– Я хотів, щоб вони на власному досвіді побачили, наскільки витривалою може бути людина, – згадує Марк.

Відповіді його здивували. Один зі слухачів, суворий і неговіркий, був адвокатом кримінальних злочинців. Він не був схожий на людину, що може легко відкритися перед іншими. Утім теракт його сильно вразив. Але на нього вплинула ще одна подія: він розповів групі, що його донька народилася недоношеною – важила лише трохи більше за кілограм.

– Я приходив її провідати, – сказав він, – клав їй у долоньку свій мізинець, а вона щосили хапалася за нього. І я подумав: якщо в неї виходить, то і в мене вийде.

Ось так суворий адвокат із аналітичним мисленням зізнався перед цілою кімнатою незнайомців, що після терактів шукає, за що вхопитися. Ова!

## Спочатку закладіть фундамент

Одного разу я був у Італії – гостював у родичів, що живуть під Міланом. Моя двоюрідна бабця відвела мене до місцевої церкви, біля якої поховані мої рідні. Це собор із величезним куполом у стилі Відродження. Коли сидиш усередині, на церковній лаві, важко навіть уявити, як цей купол тримається. Але варто вийти назовні, і все стає зрозуміло: склепіння спирається на чотири колони, кожна з яких стоїть на потужному фундаменті. Усе це видно неозброєним оком.

Сміливість відкривати свої вразливі сторони нагадує мені опори цього купола. Церкву ніколи не будують згори донизу. Проте люди припускають, що я вимагаю від них саме цього – відкрити іншій людині свої найглибші страхи й уразливі місця, перш ніж із нею буде збудовано фундамент близькості. Справді, за таких умов можна здатися жалюгідним або нав'язливим.

На цьому фундаменті пізніше виростає повага, симпатія і довіра. Щоб його збудувати, слід відкриватися поступово, крок за кроком стаючи ближчими.

Звичайно, на папері все дуже просто. Багатьом хотілося б бути відкритішими з деякими людьми, але з чого почати? Небагато людей може так просто підійти до незнайомця на бізнесовому заході й почати звирятися йому, розповідати про свої страхи й хвилювання. Але знаєте що? Цього й не слід робити! Спочатку треба збудувати фундамент, який дасть вам змогу досягти такого рівня близькості.

Спробуйте ось що. Під час обіду з колегою чи приятелем – людиною, якій, на вашу думку, можна довіряти – розкажіть про якусь свою ваду, поділіться якимось хвилюванням. Бажано, щоб це було щось досить вагоме; це може бути навіть щось незначне – але за умови, що воно вас справді турбує. Ви побачите, що від цього не помирають, а от стосунки можуть перейти на новий рівень. Ваш співрозмовник, імовірно, дасть якусь пораду або розкаже, що турбує його. Може навіть виявитися, що в цієї людини та сама проблема – урешті-решт, не такі ми вже й виняткові! Ви зрозумієте – якщо досі ще не зрозуміли, – що відкритість дає можливість бути людиною і налагоджувати контакт.

## СКОТТ БОВЕН, ФІНАНСОВИЙ ДИРЕКТОР

Я познайомився зі Скоттом Бовеном, коли він був фінансовим директором інвестиційної компанії Deutsche Bank Americas. Він запросив Ferrazzi Greenlight, щоб ми попрацювали з дюжиною людей у його нью-йоркській команді фінансових управлінців. У той час у його підрозділі відбувалися значні перетворення, і Скотт, за його власними словами, «намагався зробити так, щоб ця група могла працювати разом, щоб усі були відкриті й відповідали одне перед одним».

Я знав, що це буде дуже нелегко, бо компанії з Волл-стрит, на зразок Deutsche Bank, відомі своєю стриманою культурою. Робочі стосунки зазвичай досить формальні, з чіткою ієрархією. Ми з командою FG організували серію майстер-класів, метою яких було руйнування бар'єрів між членами команди Скотта. Ідея полягала в тому, щоб учасники поділилися особистими історіями й вийшли на новий рівень близькості – це допомогло б створити середовище, у якому можна спілкуватися відверто. Напевно, це вас уже не дивує, адже саме в цьому полягає процес створення безпечного простору, про який ви щойно прочитали.

Завдяки роботі над культурою взаємної підтримки – спочатку в цій команді, потім із тими, кого вони обслуговували – стратегічні та операційні труднощі, пов'язані з перетвореннями в компанії Deutsche Bank, удалося пережити досить легко. Але яким виявився найважливіший результат? Сам Скотт став кращим лідером. Він замовив у FG навчальні матеріали, що стосувалися концепції «глибокої особистої підтримки на роботі», і з допомогою наших коучів створив безпечний простір.

– Успіх проявився в тому, що наші зустрічі із цими хлопцями стали досить щирими, до того ж мені нарешті вдалося зробити їх регулярними. Я став отримувати відповіді значно швидше і став відкритішим зі своєю командою.

Лідерські якості Скотта покращилися значною мірою завдяки тому, що він навчився ставитися до співробітників як до рівних і почав запитувати, що він може зробити, щоб стати для них кращим лідером.

– Кейт каже, що я вдаю із себе розумника, – сміється Скотт. – У мене був жорсткий стиль керування, у спілкуванні я вдавався до сарказму і часом навіть утрачав самовладання. З урахуванням критики, отриманої від команди, я дещо

змінив свою поведінку – перестав кидатися на людей. Якби не зв'язок із групою, я відреагував би негативно. Я змінив свій стиль, і це спрацювало.

Це не просто спрацювало – нещодавно Скотт залишив попередню роботу і став міжнародним фінансовим директором в іншій інвестиційній компанії. Сьогодні він робить для своєї нової команди те саме, що фахівці FG зробили для попередньої. До речі, Скотт уже запросив нас на зустріч із відділом кадрів компанії, у якій нині працює. Він тепер поширює ідеї, з яких колись сам сміявся!

«Серйозно, на роботі?» Так, навіть на роботі

Більшість із нас звикла не говорити про свої поразки, щоб не видатися слабкими, особливо якщо йдеться про професійну діяльність. Проблема в тому, що це не спрацює. Я часто бачу, як люди зазнають поразки на роботі через те, що не можуть визнати свого страху поговорити з начальством, або ж переживають із приводу того, що їм бракує знань і вмінь (часто читаю про таке в річних звітах). Люди йдуть на все, щоб не визнати своїх недоліків. Недоліки намагаються або приховати, або довести, що їх немає.

Коли одна дуже відома компанія, що спеціалізується на високих технологіях, звернулася до FG з проханням навчити менеджерів із продажу налагоджувати стосунки і справляти на клієнта добре враження, я відразу ж помітив у цій компанії одну проблему: найвище керівництво не визнавало за собою помилок. Тут була поширена зарозумілість і вихваляння – тільки б не видатися слабкими. Керівництво ладне було зробити будь-що, тільки б видаватися ідеальним.

Звичайно ж, увесь відділ продажу за верству бачив недоліки компанії, як і спроби керівництва їх приховати. Унаслідок цього в компанії утворилася атмосфера обману і недовіри. Щобільше, у діях керівництва читалося неписане правило: «Якщо хочеш досягти вершини, ніколи не показуй, що тобі важко. Ніколи не проси допомоги і не визнавай своїх помилок». Не дивно, що в компанії були труднощі; не дивно, що відділ продажу не змінювався, скільки б мільйонів доларів не витрачало керівництво.

Я часто таке бачу: команда керівників установлює стандарт удаваної досконалості, блокуючи таким чином можливість створення культури постійного покращення і реального зростання.

І в бізнесі, і в особистому житті я зрозумів одну річ: коли ми стаємо відкритими – показуємо колегам свою справжню суть, з усіма сильними і слабкими сторонами, досягненнями, здібностями і недоліками, – виникає щось, схоже на електричний зв'язок, що сприяє довірі й близькості, як ніщо інше. Якщо ми відкриті, то нам легко перейти від формальних робочих відносин до справжньої дружби і створити підґрунтя для нового рівня відповідальності, довіри і радості в щоденному житті.

Повірте мені

Я часто питаю в слухачів, що, на їхню думку, є найважливішим складником будь-яких стосунків. Усі – від школярів до членів рад директорів – одразу ж називають довіру. Але довіру не можна створити, просто попросивши інших вірити тобі. Її слід заслужити.

Не можна просто сказати: «Відтепер члени цієї групи мають довіряти одне одному» – це все одно, що підійти до людини, яка тобою не цікавиться, і сказати: «Ти повинна (повинен) у мене закохатися» (так, це я теж пробував).

Насправді ж побудова довіри починається з вашої готовності бути відкритими. Щоб відчути себе відкритим (відкритою), деяким людям достатньо просто відрекомендуватися, розповісти щось про свою родину і одну-дві речі, що для них важливі. Інші здатні зайти значно далі. Але ніхто не почне довіряти вам, поки ви не станете настільки відкритими, щирими і сміливими, щоб ризикнути розслабитися, вийти з оборонної позиції.

У книжці «Ніколи не іжте наодинці» я навів висловлювання Луї Брандейса, судді Верховного суду США: «Сонячне світло – найкраща дезінфекція». Мені завжди подобалася ця цитата. Я розумію її так: наша можливість робити приховане явним, ділитися з іншими позбавляє нас тягаря необхідності тримати все в собі. Що швидше ми виявляємо проблему, то активніше виносимо її на світло. Що більше ми ділимося нею з іншими, то більша ймовірність, що вони допоможуть

нам упоратися з нею.

## Вісім кроків до швидкого налагодження контакту

Тепер, коли ви зрозуміли переваги відкритості, пропоную розглянути вісім кроків до швидкого налагодження контакту, які допоможуть вам цього досягти. Ці кроки можна застосувати під час знайомства з новою людиною або ж для того, щоб перетворити вже наявні взаємини на щось глибше і краще – на стосунки підтримки.

### 1. Створіть навколо себе природну атмосферу

Почну з прикладу атмосфери, якої навколо вас бути не повинно. Це один із найнеприродніших моментів у моєму житті, який я не зможу забути. Коли моя книжка «Ніколи не іжте наодинці» стала популярною, мене запросили до Чикаго, на вечерю з Ларрі Кінгом. Щойно я з'явився, Ларрі сказав:

– То це ви в нас новий Гарві Маккей?

Гарві Маккей – автор книжки «Як уціліти серед акул», прекрасний оратор, якого багато разів запрошували на телепередачу Кінга.

– Ми повинні зробити щось разом, – продовжив Кінг.

«Оце так! – подумав я. – Щойно познайомившись зі мною, Ларрі Кінг вже запрошує мене на свою передачу!»

Але замість того щоб бути собою, щоб просто поговорити і краще дізнатися, що за людина цей Ларрі Кінг, я весь вечір когось із себе вдавав. Я поводився неприродно, боявся, щосили намагався справити на нього враження. Я ставив Ларрі та іншим гостям питання, сипав дотепами, і весь час керував ходом розмови. Замість того щоб збавити оберти і послухати інших, просто побути справжнім і дати змогу Кінгові краще зі мною познайомитися, я надягнув на себе мантію ведучого.

Із жестів і міміки Кінга було зрозуміло, що його відштовхнуло мое дурноверхе «шоу». Я здогадувався, що він думає: «Хто його сюди запросив? Вигнати з роботи!» Але я так хвилювався, що не натиснув на гальма і додав іще більше шарму. Не дивно, що на телепередачу мене так і не запросили.

Бути природним – значить бути тим, ким ви є насправді. Ось візьмімо мою тітоньку Роуз. Вона була людиною, у товаристві якої почувашся затишно з першої ж миті, коли заходиш до кімнати. І це стосувалося не лише її племінників, вона була такою з усіма. Завжди було відчуття, що вона на боці співрозмовника. Тітонька Роуз була людиною, яку дуже хотілося мати у своєму найближчому колі – людиною, з якою можна було повністю відкритися і все одно почуватися в безпеці.

Кінець ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://telnovel.me/ferracc-\\_keyt/vash-nad-yniy-til-yak-nalagoditi-zv-yazki-scho-privedut-do-usp-hu](https://telnovel.me/ferracc-_keyt/vash-nad-yniy-til-yak-nalagoditi-zv-yazki-scho-privedut-do-usp-hu)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)