КЕЙТ ФЕРРАЦЦІ

ЗА УЧАСТІ ТАЛА РЕЗА

# НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

ТА ІНШІ СЕКРЕТИ УСПІХУ ЗАВДЯКИ ШИРОКОМУ КОЛУ ЗНАЙОМСТВ

КЛУБ СІМЕЙНОГО ДОЗВІЛЛЯ

КЕЙТ ФЕРРАЦЦІ

ЗА УЧАСТІ ТАЛА РЕЗА

# НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

ТА ІНШІ СЕКРЕТИ УСПІХУ ЗАВДЯКИ ШИРОКОМУ КОЛУ ЗНАЙОМСТВ

# Never Eat Alone,
## Expanded and Updated

And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time

Keith Ferrazzi
with Tahl Raz

NEW YORK
**CROWN BUSINESS**

# НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

## та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств

Кейт Феррацці
за участі Тала Реза

ХАРКІВ 2016 КЛУБ СІМЕЙНОГО ДОЗВІЛЛЯ

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2016

ISBN 978-617-12-1733-1 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

**Електронна версія зроблена за виданням:**

УДК 316.6
ББК 88.5
Ф43

Видається з дозволу Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

Перекладено за виданням:
Ferrazzi K. Never Eat Alone, Expanded and Updated: and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time / Keith Ferrazzi. — New York: Crown Business, 2014. — 400 p.

Переклад з англійської *Ірини Грипи*

Дизайнер обкладинки *Микита Тітов*

ISBN 978-617-12-1522-1 (укр.)

ISBN 978-0-385-34665-8 (англ.)

© Keith Ferrazzi, 2005, 2014
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2016
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2016

ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ БАТЬКАМ

# ВСТУП

За годину їзди від Солт-Лейк-Сіті, у містечку Еден, що у штаті Юта, відкривається неймовірний краєвид, у якому поєднуються сніг, дерева та небо. Ця місцина називається Паудер Маунтін. У 2013 році група молодих перспективних хлопців зібрала 40 мільйонів доларів для купівлі цього місця, площа якого становить 10 тис. акрів. Тут вони планують побудувати екокурорт і другий дім (чи третій, чи четвертий, чи п’ятий) для успішних бізнесменів, які хочуть зробити світ кращим.

Таке бачення цієї події досить зухвале. Історія про те, як ці молоді підприємці змогли втілити такий проект у реальність, стала найкращим з усіх відомих мені прикладів, коли принципи, настанови та стратегії, описані у цій книжці, знайшли своє застосування у житті.

У 2008 році Еліот Бісноу, якому тоді було 22 роки, успішно працював продавцем реклами у невеличкій інтернет-компанії свого батька, яка займалася розсиланням новин — так успішно, що компанія ледь трималася на плаву. Бісноу знав, що йому бракує знань у цій сфері, однак про вступ до школи бізнесу він навіть і не мріяв. Цілком опустивши руки, він відчував, що йому потрібно шукати вихід із ситуації.

Книжка «Ніколи не їжте наодинці» змусила його переосмислити свою проблему. Усе, що було йому необхідне, — це доступ до людей, які б стали його наставниками у спробах започаткувати успішний бізнес. Його проблема полягала не у відсутності відповідних знань, а у відсутності доступу до потрібних людей.

Як і радить ця книжка, він ухвалив «план зі створення кола друзів», котрий передбачав знайомство із провідними бізнесменами, які б могли поділитися з ним історіями свого успіху. Тоді він почав обдзвонювати їх, надаючи їм пропозицію, від якої неможливо відмовитися: відпочинок з покриттям усіх витрат на лижному курорті, де б вони могли провести час разом зі своїми успішними колегами. Для Бісноу це був чудовий шанс отримати поради не тільки щодо фінансового процвітання, а також щодо того, як справляти правильне враження.

Безкоштовний відпочинок та можливість змінити світ? Я б навіть доплатив, аби відвідати такий захід. Виявилося, що такої думки дотримувався не тільки я. Зрештою, Бісноу досягнув свого. Через декілька років він започаткував успішну компанію *Summit Series* з комерційними та некомерційними філіями.

Його компанія не лише допомагає молодим спеціалістам відкрити власну справу. Вона допомагає їм створити таке коло знайомств, яке сприятиме задоволенню їхніх потреб у спілкуванні та відчутті власної значущості. Інакше кажучи, вона допомагає сформувати широку мережу колег, друзів та наставників.

Результати нещодавніх соціологічних досліджень показують, що задоволення наших потреб у спілкуванні не лише є складовою щасливого життя, воно служить передумовою творчості, прогресу, а також зростання прибутків.

Зараз компанія *Summit Series* планує переїжджати у Паудер Маунтін, де її провідні лідери, такі як мільярдер Пітер Тіель, готові викласти по два мільйони доларів за земельну ділянку

в цій місцині. Це свідчить про довговічність не лише самої компанії, а й тих ідей, які привели її до успіху.

Історія Бісноу слугує чудовим прикладом до того, про що я розповідатиму у цій книжці: щедрість у взаєминах, відвагу, поєднання особистого та ділового життя, спільні захоплення, вміння відступити назад та отримувати задоволення від своєї справи.

Успіх компанії *Summit Series* — не моя заслуга. Мені належить лише мізерна частинка того, що створили Бісноу та його команда. Але я можу з впевненістю сказати, що для нього книжка «Ніколи не їжте наодинці» стала практичною інструкцією, яка допомогла йому визначити мету та досягти її. Завдяки філософії цієї книжки тисячам інших людей також вдалося побудувати не лише кар'єру, а й цілі організації.

Ось декілька фундаментальних принципів компанії *Summit Series*.

1. **Не припиняйте вчитися.** Кожен з нас може навчити когось іншого. Кожен з нас може навчитися чогось в іншого. Здійсніть подорож у країну знань та творчості.

2. **Формуйте дружні стосунки.** Завдання *Summit Series* полягає не в налагодженні корисних зв'язків, а у створенні широкого кола справжніх друзів. Вас оточують чудові люди. Познайомтеся з ними ближче.

3. **Ловіть момент.** Те, що стається несподівано, зазвичай має найбільше значення. Ловіть такі моменти.

4. **Виявляйте любов.** Саме ваша внутрішня цінність є важливою для нас. Тому любіть свою справу, навіть якщо вона перебуває тільки на початку свого розвитку.

5. **Веселіться.** Якщо ви не отримуєте задоволення від свого виду діяльності, немає сенсу ним займатися.

## Ласкаво просимо до соціальної ери

Успіх Бісноу та тисяч інших людей демонструє, що книжка «Ніколи не їжте наодинці» — це щось більше, ніж просто моя історія сходження до кар'єрних вершин. Насправді те, що дало мені потужний поштовх для прагнення до успіху, з'явилося ще задовго до моєї роботи у гольф-клубі, хоча там я дізнався надзвичайно багато.

Світ змінювався, і я змінювався разом з ним. А можливо, саме мій генетичний код допоміг мені досягти таких результатів. У будь-якому випадку, моя книжка — це путівник в абсолютно нову еру бізнесу.

Я започаткував компанію, яка сприяє успіху наших клієнтів завдяки вдосконаленню та ефективному використанню їхнього кола знайомств. Ми доклали спільних зусиль для вивчення та розуміння таких понять, як емоції, інтуїція, поведінка, довіра, вплив, влада, взаємодія, зв'язки, та всього, що стосується відносин і співпраці з іншими людьми.

Ми стали свідками двох подій.

1. Раніше слово «зв'язки» мало негативні конотації. Нині воно використовується для позначення природного прагнення

людини до взаємодії, що стає основою особистого розвитку та співробітництва. Сьогодні найціннішою валютою є соціальний капітал, тобто інформація, інтелектуальний потенціал, довіра та усі складові взаємин між людьми, з якими ви підтримуєте контакт.

2. Науковці обґрунтували таку закономірність:

Успіх у житті = ваші знайомі + ваша співпраця.

Ваше коло друзів визначає вашу долю. Це підтверджують численні дослідження, що проводилися на основі теорій соціальної взаємодії та психологічного взаємовпливу. Нас формують ті люди, з якими ми спілкуємося. Наші прибутки, настрій, стан здоров'я, вага — усе це залежить від того, із ким ми взаємодіємо і як це відбувається.

Тому взяти контроль над своїми стосунками — а іноді це означає *послабити* контроль, про що я докладно дізнався тоді, коли став батьком — означає отримати контроль над своєю кар'єрою та майбутнім. Уроки, які я подаю у цій книжці, допоможуть вам ефективно впоратися з цим завданням.

Їхня значущість тільки зростатиме. Здається, що сучасних дітей від народження тягне до Інтернету, а їхня свідомість формується під впливом соціальних мереж. Завдяки такому вихованню вони зможуть проявити себе геніями в одних взаєминах та дурнями — в інших. Я підозрюю, що вони ще десятиліття будуть визначати, що є що. (Якраз вчасно для наступної революції.) На щастя для молодих та старших читачів, ця книжка проливає світло на питання такого характеру.

Коли «Ніколи не їжте наодинці» була вперше опублікована, кількох посилань на *cybernauts* (мандрівники в кіберпросторі), мого кишенькового комунікатору *Palm Pilot* і «революційного» інструменту управління контактами *Plaxo* було достатньо, щоб піднести книгу на п’єдестал технологій.

Безперечно, Інтернет та мобільні пристрої змінили спосіб, у який ми налагоджуємо контакти з людьми, справляємо на них вплив та створюємо соціальний капітал.

Упродовж кількох років прихильники моєї книжки наполягали, що з метою збереження її репутації як найкращого посібника з тактики побудови взаємин мені потрібно її доопрацювати.

У новій версії «Ніколи не їжте наодинці» я намагався відтворити більшу частину оригінального змісту, оскільки мої поради ще досі діють на практиці. Я додав три нові розділи та пристосував зміст книжки до цифрової ери.

Хоча розвиток технологій пішов уперед, я впевнений, що фундаментальні принципи побудови стосунків, такі як щирість, віра в те, що кожен незалежно від свого фінансового становища, походження, віку чи статі гідний найкращого, не змінилися. Сьогодні саме ці чесноти є рушійною силою соціуму.

## Як читати цю книжку

Ця книжка принесе вам найбільше користі, якщо ваше бажання вчитися буде підкріплене готовністю до дій.

Застосовуйте принципи та тактики у ході їхнього прочитання. Я дотримуюся думки, що шлях людини до успіху, незалежно від

її віку чи статусу, починається з тієї миті, коли вона знаходить у собі силу та відвагу встановити контакт з іншими за допомогою принципу щедрості.

Уміння будувати взаємини та поводити себе тактовно у соціумі вимагає активного навчання. Однак, якщо ви не застосовуватимете свої знання на практиці, ви змарнуєте місяці або навіть роки.

Завдяки цій книжці ви можете:

1. розробити продуктивну, оригінальну та дієву стратегію для побудови взаємин, ефект від застосування якої триватиме все життя;

2. створити свій соціальний капітал, який допоможе вам досягнути навіть найбільш амбітних цілей;

3. поєднати свою стратегію з власною інтуїцією для підтримки контакту із широким колом знайомих;

4. зрозуміти, взаємодія з якими людьми сприятиме досягненню ваших цілей та закріпленню ваших цінностей;

5. створити власний образ, завдяки якому ви зможете отримувати доступ до потрібної інформації та ресурсів;

6. закріпити цей образ у соціальних мережах;

7. збільшити свою цінність для вашого оточення, особливо для вашої компанії та клієнтів;

8. створити репутацію експерта та збільшити рівень свого впливу;

9. усвідомити, які можливості відкриті перед вами;

10. побудувати омріяне життя з колом друзів, на яких ви можете покластися.

Понад півмільйона читачів, від звичайних студентів до успішних президентів компаній, у більше ніж 16 країнах світу досягли надзвичайних результатів, вдосконалюючи мистецтво взаємодії з іншими завдяки книжці «Ніколи не їжте наодинці». Станьте одним з них.

# ЧАСТИНА 1. УМОНАСТРІЙ

# РОЗДІЛ 1. СТАНЬТЕ ЧЛЕНОМ КЛУБУ

*Усе вирішують взаємини. Усе на світі існує лише у зв’язку з чимось іншим.*
*Ніщо не існує в ізоляції. Годі вдавати, що ми особистості, які можуть жити незалежно одна від одної.*
Маргарет Вітлі

«Боже, як же я сюди потрапив?» — неодноразово питав я себе як першокурсник Гарвардської школи бізнесу.

Я не мав жодного досвіду в бухгалтерській чи фінансові справі. Озираючись довкола, я бачив цілеспрямованих молодих хлопців та дівчат, які вже мали свої перші наукові ступені у сфері бізнесу. Вони здобули досвід роботи з цифрами та таблицями у найкращих компаніях на Уолл-стрит. Більшість з них походила із заможних сімей з довгими родоводами, а їхні імена супроводжувалися римськими цифрами. Звичайно, я почувався ніяково.

Як міг хлопець із робітничої родини, зі ступенем бакалавра гуманітарних наук і кількома роками досвіду на звичайному заводі конкурувати з чистокровними нащадками родин Маккінзі та Голдман Сакс, які, здавалося, ще з пелюшок зналися на бізнесі?

Цей рік став визначальним у моїй кар’єрі та у моєму житті.

Я виріс у невеличкому містечку сталеварів і шахтарів Янгстаун, що розташоване на південному заході штату Пенсильванія. Місцевість була такою сільською, що з ґанку нашої скромної оселі навіть не було видно сусідських будинків. Мій батько працював на металургійному заводі, а у вихідні підробляв на будівництві. Мати прибирала у будинках лікарів та адвокатів у сусідньому містечку. Мій брат втік від життя у провінції і подався до армії. Сестра вийшла заміж і покинула місто ще у старших класах школи, коли я тільки починав ходити.

Коли я вступив до Гарвардської школи бізнесу, до мене повернулися усі страхи дитинства. Річ у тім, що, хоча в нас не було достатньо грошей, мої батько та мати вирішили подарувати мені ті можливості, яких були позбавлені мій рідний брат та зведена сестра. Батьки докладали чималих зусиль і жертвували всім, аби я отримав ту освіту, яку могли дозволити собі лише діти з багатих родин. Я згадав ті дні, коли моя мати забирала мене з приватної школи на нашому старому авто, в той час як інші діти сідали у лімузини та BMW. Їхні жорстокі знущання над нашим авто, моїм синтетичним одягом та кросівками, що були підробкою фірми *Docksiders*, кожного дня нагадували про моє становище у суспільстві.

Зміцнивши мою рішучість та прагнення до успіху, цей досвід неабияк допоміг мені. Він відкрив мені очі на той факт, що існує чітка межа між «мати» і «не мати». Він сповнив мене ненавистю до бідності. Серед своїх однокласників я почувався чужим. З іншого боку, усі ці відчуття змусили мене працювати наполегливіше, ніж будь-хто інший у моєму оточенні.

Я переконався, що саме наполеглива праця допомогла мені вступити до Гарвардської школи бізнесу. Але була ще одна річ, яка вирізняла мене з-поміж інших і давала мені певну перевагу. Здавалося, ще до приїзду в Кембридж я знав те, чого не розуміли мої однокурсники.

Ще дитиною я влаштувався на роботу у гольф-клуб, де носив ключки за багатими домовласниками та їхніми дітьми, що жили в заможному сусідньому містечку. Моя робота часто наштовхувала мене на роздуми, чому одні люди досягають успіху, а інші — ні. Тоді я зробив для себе відкриття, яке змінило мій світогляд.

Носячи сумки з ключками полем, я спостерігав за тим, як люди, що досягли кар'єрних висот, про які мої батьки не могли навіть мріяти, допомагали один одному. Вони шукали один одному роботу, вкладали час та гроші в ідеї, які з'являлися у них, і допомагали влаштовувати дітей приятелів у найкращі школи, шукали для них практику у відомих компаніях і, зрештою, знаходили для них найпрестижніші вакансії.

Я на власні очі бачив, як успіх породжує успіх, а багаті стають *ще* багатшими. Їхнє коло друзів та знайомих було найважливішою складовою успіху. Я зрозумів, що бідність — це не лише брак фінансових ресурсів, це також відокремленість від певного кола людей, які можуть допомогти реалізувати себе.

Мені спало на думку, що життя, як і гольф, є у певному сенсі грою, а люди, які знають її правила, грають найкраще і домагаються успіху. Головне правило життя, що має безпрецедентну силу, полягає в тому, що людина, яка контактує з правильними людьми і розумно використовує свої зв'язки, може стати членом «клубу» незалежно від того, носила вона ключки полем чи ні.

Це усвідомлення змусило мене зробити ще деякі висновки. Я зрозумів, що для досягнення мети розум, талант і походження насправді мають невелике значення. Звичайно, вони важливі, але від них не буде жодної користі, якщо ви не засвоїте одну річ: самому досягти успіху неможливо.

На щастя, я палав бажанням досягнути чогось у житті (правду кажучи, боявся, що це мені не вдасться). У іншому випадку

я б, напевно, стояв осторонь та спостерігав за життям інших, як і багато хто з моїх друзів, які теж працювали у гольф-клубі.

Про неймовірну силу людських стосунків я вперше довідався від місіс Поланд. Керол Поланд була дружиною власника великого деревообробного заводу у нашому містечку, а її син Бретт був моїм ровесником та другом. Вони ходили у нашу церкву. У той час мені дуже хотілося бути схожим на Бретта (він був чудовим спортсменом, багатим, усі дівчата про нього мріяли).

У гольф-клубі я носив ключки місіс Поланд. Як не дивно, я так про неї дбав, що навіть ховав її сигарети. Я робив усе, аби вона здобувала перемогу в кожному турнірі. Уранці, перед змаганнями, я прогулювався полем і відзначав для себе найважчі місця. Я перевіряв швидкість, з якою м’ячик котився по траві. Незабаром місіс Поланд почала здобувати перемоги одна за одною. Кожного разу під час жіночих турнірів я стільки для неї робив, що вона почала хвалити мене перед своїми друзями. Незабаром мною почали цікавитися й інші гравці.

Я був готовий проходити тридцять шість лунок за день, аби тільки мене взяли на роботу. Звичайно, я ставився до свого керівника в клубі так, ніби він був королем. Уже в перший рік роботи мене визнали найкращим з персоналу, що дало мені можливість прислужувати Арнольду Палмеру, який приїжджав у наше містечко для участі у змаганнях. Колись Арні також носив ключки у клубі *Latrobe Country Club*, а нині став власником гольф-клубу. Я дивився на нього як на ідола. Він був живим доказом того, що успіх у гольфі, як і в житті загалом, не має нічого спільного із соціальним статусом людини. Уся справа полягала в наближенні до «клубу» (звичайно, не можна відкидати талант, принаймні у випадку Арні). Одні домагаються

цього наближення через своє походження чи гроші, інші, як Арнольд Палмер, — завдяки тому, що досягають фантастичних результатів у своїй справі. Я знав, що мої переваги — це ініціатива та цілеспрямованість. Арні став для мене доказом того, що минуле — це не завжди пролог до майбутнього.

Протягом кількох років я фактично був членом родини Поланд, проводячи з ними свята і навідуючись до них майже кожного дня. Ми з Бреттом були нерозлийвода, я любив його сім'ю, як свою рідну. Місіс Поланд познайомила мене зі всіма членами клубу, які могли б мені допомогти, а коли вона бачила, що я занепадав духом, то була першою, хто підтримував мене. Я допомагав їй на полі для гольфа, а вона на знак вдячності за мої зусилля і турботу про неї допомагала мені в житті. Вона дала мені звичайний, але змістовний урок про силу щедрості. Якщо ти допомагаєш іншим, вони також тобі допоможуть. Цей вічний принцип люди стали називати «взаємодопомогою». Для мене він означав турботу. Ми піклуємося один про одного, тому намагаємося зробити все, аби життя тієї чи іншої особи стало приємнішим.

Завдяки цьому уроку ще під час першого семестру навчання у Гарвардській школі бізнесу я зрозумів, що її студенти, налаштовані на гостру конкуренцію та індивідуалізм, живуть неправильно. Успіх у будь-якій галузі, а тим більше у бізнесі, залежить від роботи з людьми, а не проти них. Навіть долари і центи не можуть змінити один непорушний факт: бізнес — це справа людей, і саме люди все в ньому вирішують.

Коли розпочався другий семестр, я став жартома питати себе: «І як ці люди могли сюди потрапити?»

Я зрозумів, що багатьом моїм однокурсникам бракувало навичок та стратегій, необхідних для побудови взаємин з людьми. У Америці, особливо у сфері бізнесу, нам намагаються прищепити любов до індивідуалізму Джона Вейна. Осіб, які свідомо шукають вигоду у взаєминах з іншими, вважають підлесниками та корисливими підлабузниками.

Роками я спостерігав, як часто люди неправильно тлумачать наміри тих, хто намагається налагодити добрі стосунки з іншими. Те, що я бачив у гольф-клубі — друзі допомагали друзям, родини підтримували одна одну — не мало жодного стосунку до хитрих маніпуляцій чи до принципу «послуга за послугу». Дуже рідко траплялися випадки, коли хтось робив якусь справу, сподіваючись на певний зиск.

Із часом я почав розглядати наближення до людей як чудовий спосіб позитивно вплинути на їхнє життя і збагатити своє власне. Саме такий шлях я обрав. Коли я подивився на цей принцип з такого боку, то вирішив, що буду застосовувати його в усіх сферах свого професійного та особистого життя. Я не вважав, що така поведінка є холодною та бездушною. Натомість я хотів *встановити зв'язок* — поділитися своїми знаннями та можливостями, часом та енергією, друзями та знайомими, співчуттям та чуйністю з іншими, аби допомогти їм і водночас отримати для себе певну користь. Налагоджувати зв'язок не означає вести справи, це означає встановлювати добрі взаємини.

Люди, які будують довкола себе міцне коло взаємин, завжди досягають успіху в бізнесі. Якщо ви зведете бізнес до базових принципів, то побачите, що його суть полягає у спробах людей продати якийсь товар іншим людям. Ця ідея може загубитися

у плутанині, яку світ бізнесу в нескінченних пошуках переваги над конкурентами повсякчас створює навколо всього — від торгових марок і технологій до дизайну і ціноутворення. Але запитайте будь-якого директора компанії, підприємця чи фахівця, як вони досягли успіху, і я гарантую, що ви не почуєте жаргону, притаманного бізнесменам. Якщо ваш співрозмовник чесний та не надто зациклений на своїх досягненнях, то ви почуєте про людей, які допомогли йому прокласти свій шлях до успіху.

Роками застосовуючи силу людських взаємин у своєму житті та кар'єрі, я почав дотримуватися думки, що налагодження зв'язків — це одна з найважливіших навичок у бізнесі та житті. Чому? Тому що люди краще ведуть справи з тими, кого знають і хто їм подобається. Кар'єра у будь-якій галузі будується у такий самий спосіб.

Як показали дослідження, навіть наш загальний добробут та відчуття щастя значною мірою визначаються підтримкою та приязністю, яку ми отримуємо від соціуму, що самі створюємо довкола себе.

Я потребував чимало часу, аби зрозуміти, як саме потрібно встановлювати зв'язок з людьми. Однак я точно знав, що, якби мені захотілося стати президентом США чи головою батьківського комітету школи, мені б знадобилася допомога багатьох людей.

## Відкиньте поняття «власні сили»

Як перетворити знайомого на друга? Як змусити інших людей зробити внесок у ваш успіх? Чому одні лишають конференції

з новими корисними знайомствами, а інші — з розладом шлунка? Де можна зустріти людей, що вплинуть на ваше життя?

Ще в ранньому дитинстві я намагався поглинати мудрість та корисні поради з будь-якого джерела: з книжок, від друзів, сусідів, учителів, рідних. Моя жага до спілкування була ненаситною. Але я зрозумів, що в бізнесі ніщо не може дорівнятися до впливу доброго наставника. На кожному етапі кар'єри я шукав у своєму оточенні найуспішніших людей і звертався до них по допомогу та консультацію.

Уперше я довідався про значення наставника від місцевого адвоката Джорджа Лава. Він і його брокер Волт Сейлінг взяли мене під своє крило. Мене захоплювали розповіді про їхнє професійне життя, у яких я знаходив самородки життєвої мудрості. Мої прагнення до успіху виросли на родючому ґрунті бізнесових пригод Джорджа та Волта, і відтоді я повсякчас шукав людей, які б учили та надихали мене. Пізніше, уже наблизившись до лідерів бізнесу, підприємців та політиків, я став помічати, як найуспішніші люди нашої країни спілкуються з іншими і як вони застосовують допомогу інших для досягнення своїх цілей.

Я зрозумів, що *справжнє* спілкування — це пошук шляхів, які б допомогли зробити *інших* людей успішнішими. Головне — *віддавати* більше, ніж ти отримуєш. Я переконався, що існує кілька практичних принципів, на яких будується філософія доброти.

Ці принципи зрештою допомогли мені досягти того, на що, як мені здавалося, я був нездатний. Вони відкрили мені можливості, недоступні людині мого походження. Вони також допомагали

мені, коли я зазнавав невдач, що трапляється час від часу із кожним. Закінчивши школу бізнесу і влаштувавшись на першу роботу в компанію *Deloitte & Touche Consulting*, я відчував, що така допомога була потрібна мені, як ніколи раніше.

За загальноприйнятими стандартами я був тоді жахливим консультантом. Коли мені доручили перший проект і посадили в тісну кімнату без вікон, де від підлоги до стелі височіли гори документів з безкінечними даними, моє волосся стало дибки. Я старався. Справді. Але просто не зміг виконати завдання. Я переконався, що така нудна робота мене вб’є.

Я знав, що мене звільнять або ж я сам піду з цієї роботи.

На щастя, тоді я вже застосовував деякі правила взаємин між людьми. У вільний час, коли мені не доводилося аналізувати переповнені даними папери, я налагоджував контакти з колишніми однокласниками, професорами, колишніми керівниками — з усіма, кому зв’язок з компанією *Deloitte* був би вигідний. У вихідні під керівництвом Лена Шлезінгера (саме йому я завдячую своїм стилем мовлення) я організовував невеликі конференції, читаючи лекції з різних предметів, які вивчав у Гарварді. Усе це я робив, намагаючись привернути увагу людей до своєї компанії. Тоді у мене вже були наставники, зокрема директор компанії Пат Локонто.

Однак мій проект провалився. Я отримав низьку оцінку за те, що не виконав поставлене завдання так, як від мене очікували. Але мої керівники, з якими я вже встановив добрі взаємини і які знали, чим я займаюся у позаробочий час, дотримувалися іншої думки. Разом ми створили нову посаду, якої раніше в компанії не було.

Мої наставники виділили мені 150 тисяч доларів, щоб я і надалі займався своєю справою: розвивав бізнес, представляв нашу фірму і налагоджував зв'язки з пресою та світом бізнесу, що допомогло б зміцнити позицію *Deloitte* на ринку. Віра наставників у мене справдилася. Уже через рік наша компанія посіла одне з провідних місць у своїй галузі, а її показники ефективності зросли як ніколи (звичайно, це була не лише моя заслуга). Мене призначили на посаду керівника служби маркетингу, і я став наймолодшим співробітником, якому запропонували стати партнером. Я не тямився від щастя — робота була веселою, захопливою, цікавою. Я і мріяти не міг про більше.

Моя кар'єра почала набирати обертів, хоча здавалося, що це сталося завдяки щасливому випадку. Насправді впродовж багатьох років я не міг уявити, як розвиватиметься моя професійна траєкторія. Після роботи у компанії *Deloitte* я обіймав керівні посади в інших фірмах і зрештою заснував свою власну. І лише сьогодні, оглядаючись, я бачу, як все складається у цілісну картину.

Покинувши *Deloitte*, я став наймолодшим керівником служби маркетингу у готелі *Starwood Hotels & Resorts*, який входив до рейтингу 500 найуспішніших компаній за версією журналу *Fortune*. Згодом я став директором компанії з розробки комп'ютерних ігор *Knowledge Universe*, а тепер я засновник власної фірми *Ferrazzi Greenlight*, науково-дослідного інституту, консалтингової компанії, яка займається дослідженням зміни поведінки робітників у найпрестижніших організаціях по всьому світу. Мій шлях до вершини не був простим. Але кожного разу, міркуючи про свій наступний крок чи потребуючи поради, я звертався до кола друзів, яке створив для себе.

Спочатку я намагався не привертати уваги до своїх навичок спілкування, бо вважав, що вони заважатимуть розвитку важливіших умінь, якими повинен володіти бізнесмен. Але я дорослішав, і до мене почали звертатися різні люди, від керівників компаній і політиків до студентів коледжів та моїх працівників, з проханням розказати, як робити те, чим я завжди полюбляв займатися. Журнал *Crain's* помістив мене до рейтингу сорока найкращих бізнесменів до 40 років, а організація «Всесвітній економічний форум» надала мені звання «Глобальний лідер завтрашнього дня». Сенатор Гілларі Клінтон попросила мене використати свої зв'язки, аби зібрати гроші для її улюбленої некомерційної організації *Save America's Treasures*. Друзі та директори найбільших компаній, які входили до рейтингу 500 найуспішніших за версією журналу *Fortune*, просили мене організувати неофіційні зустрічі з перспективними клієнтами з головних регіонів країни. Студенти, які здобували ступінь магістра бізнесу, надсилали мені електронні листи з проханнями розповісти їм про навички спілкування та взаємодопомоги, про які в університетах їм не говорили. Нині цю тему вивчають у найпрестижніших закладах бізнес-освіти.

Я усвідомив, що основні навички, які я використовував для досягнення успіху, — це те, чого можна навчитися та що принесе вам неймовірну користь.

Звичайно, створення мережі взаємин — не єдина річ, необхідна для того, щоб стати успішною людиною. Але, будуючи свою кар'єру та життя з допомогою та підтримкою друзів, рідних і знайомих, ви отримуєте неймовірні переваги.

1. Вам ніколи не буває нудно. Іноді спілкування вимагає багато часу та зусиль, але воно вам ніколи не набридне. Ви завжди дізнаватиметеся щось нове про себе, інших людей, про бізнес та світ загалом, і це чудово.

2. Кар’єра, що базується на взаєминах, також приносить користь тій компанії, на яку ви працюєте, оскільки ваш професійний ріст добре впливає на інших працівників. Саме це змушує людей спілкуватися з вами. Ви відчуваєте задоволення, коли ваші співробітники й керівництво компанії роблять внесок у ваше просування вперед.

3. Коло знайомств, яке забезпечує вам підтримку, гнучкість та можливості для саморозвитку, відіграє велику роль у сучасному світі. Відчуття безпеки та надійності, які раніше забезпечувала стабільна робота у певній компанії, сьогодні залежать від кола наших взаємин. Тепер нам нічого не заважає будувати свою кар’єру через різноманітні посади у багатьох компаніях. Оскільки головною валютою стає інформація, широке коло знайомств — це найнадійніший спосіб залишатися лідером у певній сфері.

Сьогодні моя телефонна книжка містить номери близько 10 000 людей, яким я можу зателефонувати у будь-який час. Вони готові запропонувати мені пораду, роботу, допомогу, заохочення, підтримку та навіть турботу і любов. Не всі успішні люди, яких я знаю, є особливо талановитими, високоосвіченими чи привабливими. Але всі вони мають коло надійних, талановитих і досвідчених друзів, на яких можуть покластися.

Створення такого кола знайомств вимагає чимало зусиль та копіткої праці. Це означає, що вам потрібно думати не лише про

себе, а й про інших. Коли ви встановите контакт з іншими людьми і зможете звертатися до них по допомогу, то зрозумієте, як і я, якою рушійною силою є ця стратегія. Важливо те, що вона зробить ваше життя більш насиченим, багатим, вас оточуватимуть люди, про яких ви дбатимете і які дбатимуть про вас.

Ця книжка розкриває секрети успіху багатьох видатних осіб. Про них рідко згадують викладачі шкіл бізнесу, консультанти з питань кар'єри чи психотерапевти. Застосовуючи ідеї, які я обговорюю у цій книжці, ви також зможете посісти центральну позицію у колі взаємин, які допоможуть вам досягти життєвого успіху. Звичайно, моїм намаганням створити якомога ширше коло знайомств притаманний певний фанатизм. Мабуть, я надто сильно намагаюся робити те, про що вам тут розповідатиму. Але я вважаю, що, спілкуючись з іншими людьми та визнаючи їхню значущість, ви дуже швидко досягнете приголомшливих результатів.

Кожен здатний створити мережу надійних друзів. Зрештою, якщо сільському хлопцеві зі штату Пенсильванія вдалося потрапити до «клубу», то і ви зможете це зробити.

Побачимося там.

# РОЗДІЛ 2. НЕ ВЕДІТЬ РАХУНКИ

*Не існує жодної людини, яка досягла успіху самостійно.*
*Нас формують тисячі інших людей. Кожен, хто підтримав нас*
*доброю справою чи добрим словом, зробив свій внесок*
*у формування нашого характеру*
*і мислення та допоміг нам досягти успіху.*
Джордж Бертон Адамс

Коли я читаю лекції студентам та аспірантам, вони завжди запитують мене: «У чому полягає секрет успіху? Чи існують якісь неписані правила?» Звичайно, вони хочуть отримати готову відповідь. А чому ж ні? У їхньому віці я теж цього хотів.

«Отже, ви хочете, щоб я розкрив вам усі карти? — відповідаю я. — Справедливо. Ключ до успіху полягає лише в одному слові — щедрість».

Тоді я роблю паузу та спостерігаю за обличчями студентів, які не можуть приховати здивування. Половина аудиторії думає, що я розповідатиму анекдот. Решта студентів думають, що краще б вони пішли на пиво, ніж на мою лекцію.

Я веду далі: пояснюю, що, коли був дитиною, мій батько, металург зі штату Пенсильванія, хотів, щоб я домігся більшого, ніж він. Він висловив свою мрію людині, з якою до того моменту не був знайомий — директорові його заводу Алексу Маккенну.

Йому сподобалася сміливість мого батька, і він допоміг мені вступити в одну з найкращих приватних шкіл країни, де був членом ради директорів.

Пізніше Елсі Гіллмен, голова Республіканської партії штату Пенсильванія, прочитавши у газеті *New York Times* про мою невдалу спробу балотуватися до ради міста Нью-Гейвен на другому курсі навчання у Єльському університеті, позичила мені грошей та порадила вступити до школи бізнесу.

«Коли я був у вашому віці, — кажу я студентам, — завдяки щедрості інших людей мені випала можливість отримати

найкращу освіту на планеті.

Однак, — веду далі я, — тут і полягає найскладніше: ви маєте зробити більше, ніж просто прийняти цю щедрість. Вам часто доводитиметься просити про неї».

Тепер я бачу, що обличчя студентів випромінюють розуміння. Майже кожному присутньому в аудиторії доводилося просити допомоги в інших, аби влаштуватися на роботу, практику чи просто отримати безкоштовну пораду. І майже всі це роблять неохоче. Однак, поки ви не навчитеся просити про допомогу і дарувати її іншим, ви не досягнете й половини успіху.

Саме так я розумію налагодження зв’язків. Це безперервний процес, у ході якого ви просите про допомогу і пропонуєте її іншим. Ви можете знайомити різних людей, присвячувати їм свій час та ділитися з ними своїми знаннями. Такий процес буде виграшним для кожного.

Тому, хто цинічно ставиться до світу бізнесу, таке бачення спілкування може здатися наївним. Ділова Америка ще не визнала сили щедрості, але її ефективність у світі зв’язків уже давно доведена.

Мені подобається давати поради та консультації з питань кар’єри. Це майже як хобі. Я консультував сотні молодих людей, і мені надзвичайно приємно чути, як стрімко розвиваються їхні кар’єри. Мої поради кардинально змінюють їхній життєвий шлях. Я можу відчинити потрібні двері чи одним телефонним дзвінком влаштувати людину на стажування — і її доля починає розвиватися іншим чином. Але дуже часто мою допомогу відкидають.

Мені кажуть: «Вибачте, я не можу прийняти вашу послугу, адже не знаю, чи зможу вам віддячити» або «Не хочу бути зобов'язаним комусь, тому змушений відмовитися від вашої допомоги». Іноді люди одразу ж починають переконувати, що колись віддячать мені. Для мене не може бути нічого гіршого, ніж вияв такого нерозуміння справжньої суті справи. І не думайте, що ця проблема стосується лише молодих поколінь. Подібним чином реагували люди різного віку і соціальної приналежності.

Система зв'язків функціонує саме через те, що всі її учасники визнають потребу допомагати один одному. Усі припускають, що час та енергія, присвячені побудові взаємин з правильними людьми, обов'язково дадуть неабиякі результати. Більшість найуспішніших людей розуміють цю динаміку, оскільки вони самі звертались по допомогу друзів, щоб досягнути свого нинішнього статусу.

Але для того, щоб ця динаміка зростала, потрібно припинити вести рахунки. Неможливо створити широку мережу контактів, не відрекомендовуючи своїх знайомих іншим. Чим більшій кількості людей ви допоможете, тим більше допомоги ви отримаєте натомість. Така система нагадує принцип успіху найвідоміших соціальних мереж. Чим більше людей мають до них доступ і користуються ними, тим вартіснішими вони стають. Зараз у мене є ціла армія колишніх учнів, які досягли професійних вершин у різних сферах та які допомагають мені консультувати юнацтво.

Це не нісенітниці. Це спосіб мислення, який навіть найбільш практичні бізнесмени сприймають серйозно. Раніше кон-

курентний зиск забезпечували нові технології та стратегії. Сьогодні цю місію виконує широке коло взаємин.

Інформація, на відміну від матеріальних ресурсів, характеризується нестабільністю. Вона може з’явитися або зникнути будь-якої миті. Володіння найновішою інформацією вимагає бездоганної співпраці та спілкування — побудови таких взаємин і зв’язків, завдяки яким ваша робота принесе найефективніші результати.

Ми живемо у світі, де все тісно пов’язане. Компанії на кожному кроці шукають нові стратегічні альянси. Люди починають розуміти, що для досягнення своїх цілей їм потрібно взаємодіяти з іншими. Результатом сценаріїв, де має виграти одна сторона, все частіше стає програш обох. Взаємна вигода тепер стала реальністю у світі бізнесу. На ринку, де все так тісно пов’язане, кооперація відіграє важливішу роль, ніж конкуренція.

Гра змінилася.

У 1956 році Вільям Вайт у своїй книжці «Людина організації» описав типового американського працівника, який, одягаючи сірий костюм, пропонує корпорації, на яку працює, свою відданість в обмін на гарантію зайнятості. Це було загальноприйняте, підкріплене угодою рабство, що не залишало вибору та можливостей. Однак сьогодні працедавці пропонують дуже мало, а працівники — взагалі нічого. Наша кар’єра не розвивається чітко визначеним шляхом. Ми маємо свободу вибору. Кожен із нас унікальний.

Багато хто намагається пристосуватися до нового часу, живучи за вовчими законами і вважаючи, що перемогу отримають

найбільш підлі та безчесні. Але ніщо не може бути більш далеким від істини, ніж таке переконання.

Раніше працівники знаходили щедрість та підтримку у тих корпораціях, на які вони працювали, але сьогодні їх слід шукати у нашому оточенні. Воно не керується сліпою відданістю, яку ми колись виявляли до наших компаній. Його головним принципом є прояв довіри та щедрості стосовно колег, друзів та клієнтів.

Сьогодні ми потрібні один одному, як ніколи раніше. І це не сентиментальність, це доведений факт.

За останні десять років медики, психологи та економісти здійснили суттєвий стрибок у розумінні того, чому декому з нас вдається насолоджуватися щасливим здоровим життя, а декому ні. Стала зрозумілою одна річ: ми не просто *взаємопов'язані*. Ми — результат впливу людей та зв'язків, з якими нас щось поєднує. Наші знайомі формують нашу особистість: що ми відчуваємо, як поводимося, чого досягаємо.

У 2010 році часопис *Wired* писав: «Секрет здоров'я та щастя? Здорові й щасливі друзі… Медичні дослідження, що провадилися понад півроку, довели неймовірну силу соціальних зв'язків».

На жаль, багато людей встромляють голову в пісок та поводяться так, ніби нині 1950 рік. Нам притаманно романтизувати свою незалежність, а самостійність для нас — це чеснота. На мою думку, такий погляд може занапастити вашу кар'єру.

Самостійність — це рятувальне коло з піску. Люди, які не вміють мислити і діяти в умовах взаємозалежності, можуть бути непоганими працівниками, але вони ніколи не стануть лідерами чи командними гравцями. Їхня кар'єра так і не зазнає розквіту.

Дозвольте навести один приклад. Працюючи у компанії *Deloitte*, я займався розробкою проекту для найбільшої медичної організації країни *Kaiser Permanente*. Мені часто доводилося бувати в її штаб-квартирах у Сан-Франциско та Лос-Анджелесі, а додому в Чикаго я потрапляв тільки у вихідні.

Тоді я вже розумів, що робота у консалтинговій компанії — це лише двері, через які можна потрапити в інші сфери діяльності. Оскільки я часто бував у Лос-Анджелесі, у мене з'явилася думка випробувати свої сили в індустрії розваг. Я не ставив якихось конкретних цілей. Я лише знав, що мене цікавить ця сфера, і коли настане час рухатися далі, я можу з'явитися в Голлівуді, вже маючи широке коло контактів.

Рей Ґало, мій найкращий друг з коледжу, працював у Лос--Анджелесі адвокатом, тому я зателефонував йому, аби отримати пораду.

— Привіт, Рей! Чи знаєш ти когось в індустрії розваг, з ким би я міг порадитися щодо роботи? Можливо, я би міг запросити когось на обід?

— Є один хлопець. Його звати Девід. Я познайомився з ним через спільних друзів, які також навчалися у Гарварді. Зателефонуй йому.

Девід — розумний бізнесмен, у якого були певні зв’язки в Голлівуді. Зокрема, він підтримував тісний контакт зі своєю колишньою однокласницею, яка тепер була топ-менеджером однієї зі студій. Я сподівався, що мені випаде можливість познайомитися з ними обома.

Я запросив Девіда на чашку кави до кав’ярні під відкритим небом у Санта-Моніці. Він був одягнений надто елегантно. Я вдягнув костюм та краватку, як і годиться пристойному консультантові.

Після тривалої бесіди я спитав Девіда:

— Я планую переходити в індустрію розваг. Чи знаєш ти когось, хто міг би порадити мені щось корисне?

Я був близьким другом його друга, тому мені здавалося, що таке запитання цілком доречне.

— Так, я знаю одну жінку, — відповів він. — Вона топ-менеджер компанії *Paramount*.

— Чудово, я б хотів з нею познайомитися, — радісно озвався я. — Ти би не міг організувати нам зустріч? Можливо, надішлеш їй електронного листа?

— Ні, — холодно відповів він.

Я був вражений, і вираз мого обличчя не міг цього приховати.

— Кейт, справа ось у чому. Можливо, колись мені самому знадобиться її допомога. Я не зацікавлений у використанні мого знайомства для твоїх інтересів чи інтересів будь-кого

іншого. Мені потрібно приберегти її для себе. Вибач. Сподіваюся на твоє розуміння.

Однак я його не розумів. І досі не розумію. Його слова суперечили усім моїм переконанням. Для нього взаємини — це наче пиріг, який можна порізати тільки на певну кількість шматочків. Якщо хтось забере один шматок, то йому залишиться менше. Проте я вважав, що взаємини — це наче м’язи: чим більше їх тренуєш, тим сильнішими вони стають.

Якщо я витрачаю свій час на те, щоб з кимось познайомитися, то намагаюся зробити внесок в успіх цієї людини. Але Девід робив підрахунки. Він дотримувався думки, що, допомагаючи іншій людині, він зменшує свої шанси на перемогу. На його думку, у взаєминах існує лише певна міра доброти, допомоги та справедливості, яку можна виявити до інших.

Він не розумів, що підтримка, надана людям, сприяє власному успіху. Це той урок, який, здається, він вже ніколи не засвоїть.

Про цю істину я довідався від Джека Піджена, колишнього директора моєї школи. Він створив цілу організацію, яка спиралася на принципи, відображені у питанні: «Чим я можу допомогти *вам*?», а не «Чим ви можете допомогти *мені*?»

Один із багатьох випадків, коли Джек став мені у пригоді, трапився на другому курсі мого навчання в коледжі. Мене долучили до списку людей, які влітку мали підтримувати жінку, котра балотувалася до Конгресу США і була суперницею Кеннеді-молодшого. Багато людей вважали, що виступати проти Кеннеді в Бостоні, де це місце в Конгресі колись належало

самому Джону Кеннеді, було безнадійною справою. Але я був молодим, наївним та готовим до боротьби.

На жаль, ми навіть не встигли вдягти обладунки, як нас змусили підняти білий прапор. Через місяць після початку виборчої кампанії у нас закінчилися гроші. Через несплату за номери мене та ще вісьмох студентів коледжу буквально посеред ночі викинули з готелю, який служив нам штаб-квартирою.

Ми поклали свої валізи в орендовану автівку і, не знаючи, що робити далі, подалися до Вашингтона. Ми наївно сподівалися, що нам вдасться долучитися до якоїсь іншої виборної кампанії. Якими ж ми були зеленими!

Посеред ночі, під час однієї із зупинок на шляху до Вашингтона, я зателефонував містеру Піджену. Коли я пояснив йому нашу ситуацію, він тихо засміявся. Тоді він почав робити те, що робив для багатьох поколінь випускників своєї школи. Містер Піджен розгорнув телефонний записник і став телефонувати своїм знайомим.

Йому вдалося зв’язатися з Джимом Муром, випускником школи, який раніше працював заступником міністра з торгівлі в уряді Рейгана. До того часу як наш караван загублених душ дістався столиці, нам вже підготували житло та роботу на літо. Я впевнений, що містер Піджен неодноразово звертався до Джима по допомогу.

Він розумів, як важливо підтримувати контакт між колишніми випускниками школи. Він знав, що це не лише може суттєво вплинути на наше життя, а й принести певний зиск його

невеликій, майже збанкрутілій школі у південно-західній частині штату Пенсильванія.

Так і сталося. Сьогодні ми з Джимом входимо до ради директорів нашої альма-матер. Якби ви побачили школу ще тоді, коли Джек тільки став її директором, то зараз ви б її не впізнали: доріжки для катання на лижах, поле для гольфа, центр образотворчого мистецтва, найновіше навчальне обладнання.

Я веду ось до чого: взаємини будуються на довірі. Цілі організації існують завдяки довірі. А виникає вона тоді, коли ви питаєте людей не про те, що вони можуть зробити для вас, а про те, що ви можете зробити для них.

Інакше кажучи, у світі взаємин валютою є не жадібність, а щедрість.

Коли я згадую тих людей, які давали мені безцінні уроки щодо того, як будувати тривалі взаємини — мого батька, Елсі, учнів та студентів, перед якими виступав, Рея, містера Піджена, людей, з якими працював, — мені на думку спадають декілька фундаментальних принципів.

1. У бізнесі бувають злети й падіння, але друзі та знайомі завжди залишатимуться з вами. Можливо, одного дня ви зайдете до кабінету свого керівника, а він вам скаже: «Мені прикро це повідомляти, але…» Звичайно, ситуація неприємна. Однак такий гіркий досвід буде легше пережити, якщо ви зможете зробити декілька дзвінків і незабаром зайдете у новий кабінет, де вам скажуть: «Я так давно чекав на вас. Вітаю…»

Гарантія роботи? У важкі часи ні досвід, ні наполеглива праця, ні талант вас не врятують. Якщо вам необхідна робота, гроші, порада, допомога, надія, існує лише один спосіб їх отримати — звернутися до кола своїх друзів та знайомих.

2. Не варто сперечатися, хто платить за обід. Не потрібно вести підрахунки добрих справ, які ви зробили для людей, а вони для вас. Кого це обходить? Гадаю, ви не здивуєтеся, коли почуєте, що Девід з Голлівуда так і не досягнув успіху. Він так старанно приберігав для себе важливі зв'язки, що зрештою озирнувся та побачив, що біля нього нікого не залишилося. За десять років після нашої зустрічі у Санта-Моніці я та всі мої знайомі жодного разу не чули про нього. А індустрія розваг, як і багато інших сфер, — доволі маленький світ, де всі один одного знають.

Висновок: перш ніж щось отримати, потрібно щось віддати. І ніколи не ведіть рахунки. Якщо ваше спілкування будується на щедрості, то нагорода не за горами.

3. Бізнес — це світ нестабільності та конкуренції. Учорашній асистент сьогодні може стати впливовим керівником. Багато молодих людей, які зверталися до мене по допомогу, безмежно мені вдячні. Пам'ятайте: у цьому світі просуватися вперед легше тоді, коли ваше оточення підтримує ваш успіх, а не сподівається на ваш провал.

Кожен з нас — унікальний товар. Ті часи, коли цінність працівника зводилася до його відданості компанії, уже в минулому. Тепер корпорації спрямовують свої зусилля на створення міцних, тривалих стосунків з клієнтами. За нинішніх умов ви також маєте будувати широку мережу взаємин.

Я обстоюю думку, що наші стосунки з людьми найкраще відображають те, ким ми є насправді. Із цим ніщо не може зрівнятися.

4. Робіть внесок у розвиток вашого оточення. Підживлюйте його. Не шкодуйте часу, грошей і знань на розширення кола друзів.

5. Завдяки тому, що Джек Піджен зробив для мене та сотні інших людей, і тій спадщині, яку він залишить після себе, я ще більше переконався, що можу віддячити своєму директорові школи, лише передаючи іншим те, чого він мене навчив. Ще раз дякую, містере Піджен.

# РОЗДІЛ 3. У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ВАША МІСІЯ?

*— Скажіть, будь ласка, як мені звідси вибратися?*
*— Залежить від того, куди ви хочете йти, — відповів Кіт.*
*— Власне, мені не важливо, куди йти, — мовила Аліса.*
*— Тоді не важливо, яким шляхом, — сказав Кіт.*
Льюїс Керрол. Аліса в Країні Див

Ким ви хочете стати: генеральним директором компанії чи сенатором? Мрієте досягнути вершин свого фаху або стати головою шкільної ради? Заробити багато грошей або завести багато друзів?

Чим точніше ви уявите свою мету, тим легше буде розробити стратегію для її досягнення. Звичайно, частина цієї стратегії полягає у створенні взаємин з людьми, які допоможуть вам дістатися туди, куди ви прагнете.

Усі успішні люди, яких я зустрічав, мали спільну рису: у них була мета. Відомі спортсмени, генеральні директори, харизматичні лідери, торгові агенти та успішні менеджери — усі вони знали, чого хочуть від життя, і наполегливо прямували до своєї цілі.

Як казав мій батько, ніхто не стає космонавтом випадково.

Я досить рано зрозумів важливість поставленої мети. Навчаючись у Єльському університеті, я вирішив, що хочу стати політиком і майбутнім губернатором штату Пенсильванія (так, я справді був таким наївним). І я усвідомив: чим конкретнішою буде моя мета, тим більше я зможу зробити для її досягнення. На другому курсі я став головою політичного об’єднання університету, де багато випускників робили свої перші кроки на шляху до політичної кар’єри. Коли я зацікавився ідеєю вступу до студентського братства, то вирішив ретельно обміркувати цей крок. Я дізнався, до якого братства належало найбільше випускників, які потім ставали активними політиками. Братство *Sigma Chi* славилося своїми багатими традиціями підготовки найкращих лідерів. Але на той час у Єльському університеті не було відділення цього братства, тому ми його заснували.

Одного разу я балотувався до міської ради Нью-Гейвена. Я зазнав поразки, але за цей час познайомився з багатьма людьми, зокрема з Вільямом Баклі, губернатором Пенсильванії Діком Торнбергом і президентом Єльського університету Бартом Ґаматті. Я регулярно навідував Барта аж до його смерті. Він був чудовим джерелом порад та зв'язків. Уже тоді я зрозумів, що вміння сформулювати просту і конкретну мету вирізняло мене серед усіх тих, хто плив за течією. Пізніше я застосовував його навіть з більшим ентузіазмом.

Наприклад, працюючи у компанії *Deloitte & Touche*, завдяки такому вмінню я зміг вирізнитися серед інших молодих консультантів. Я знав, що мені потрібна мета, обраний шлях, куди б я міг спрямувати свою енергію. Стаття Майкла Хаммера, яку я прочитав у школі бізнесу, допомогла мені знайти ціль. Хаммер був співавтором книжки «Реінжиніринг корпорації», а його ідеї, які завоювали всю увагу бізнесових кіл, стали основою створення нового сегменту консультативних послуг.

Тут ховалася можливість стати експертом у відносно новій галузі знань, яка стрімко розвивалася. Я читав усі праці, що стосувалися цієї теми, і відвідував усі конференції та лекції. Де б не з'являвся Майкл Хаммер, я йшов за ним слідком. Із часом він почав сприймати мене не як набридливого прихильника, а як учня і друга. Знайомство з Майклом Хаммером та мої знання у цій сфері допомогли налагодити міцний контакт між компанією та одним з найвпливовіших і найповажніших мислителів у світі бізнесу. У результаті компанія *Deloitte* здобула лідерську позицію у галузі реінжинірингу. Завдяки успіху компанії у моїй раніше безперспективній кар'єрі з'явилися нові обрії.

За останні кілька десятиліть вийшла незліченна кількість книжок, присвячених постановці мети. Ця тема *справді* важлива. З роками я вдосконалив свою методику постановки мети і вирізнив у ній три кроки. Але головне полягає в тому, що визначення мети має стати вашою звичкою. Якщо ви приділятимете цьому питанню достатньо уваги, воно стане частиною вашого життя.

## Крок перший: знайдіть свою мрію

Найкраще визначення поняття «ціль» я почув від надзвичайно успішної жінки, яка працювала торговим агентом і з якою ми познайомилися на одній конференції. Вона сказала мені: «Ціль — це мрія з коротким терміном виконання». Це чудове визначення містить дуже глибокий сенс. Перед тим як ставити мету, подумайте, у чому полягає ваша мрія. Інакше ви можете обрати той шлях, яким ніколи не хотіли йти.

Дослідження показують, що понад 50 % американців незадоволені своєю роботою. Чимало з них добре заробляють, але те, чим вони займаються, не приносить їм радощів. Зрозуміти, чому ми опинилися у такій ситуації, нескладно. Нам постійно доводиться ухвалювати рішення щодо роботи, родини, бізнесу, майбутнього. І нам здається, що перед нами надто великий діапазон вибору. Зрештою ми зосереджуємося на талантах, яких не маємо, та на професіях, які нам не підходять. Багато хто хапається за першу-ліпшу можливість, навіть не поставивши собі декілька важливих питань.

Чи ви коли-небудь розмірковували, що вам справді подобається? До чого у вас є хист? Чого ви хочете досягти у житті? Які перешкоди зупиняють вас? Більшість людей ніколи про це

не думає. Вони приймають те, що «повинні» робити, а не те, чим *хочуть* займатися.

У кожного з нас є певні вподобання, страхи, сильні і слабкі сторони, унікальні здібності. Коли ви визначатимете, де перетинаються ваші таланти і бажання, ці фактори потрібно обов'язково враховувати. Ту мить, коли зустрічаються ваші мрії і здібності, я називаю «миттю пристрасті». Ця пристрасть подарує вам силу дістатися вершин.

Я сприймаю таку мить як поєднання мрій та захоплень на основі реальної оцінки своїх можливостей. Це допоможе визначити ваше призначення у житті, наприклад, воно може полягати у догляді за літніми людьми, материнстві, керівній посаді, літературі чи музиці. Я вважаю, що глибоко в душі кожного з нас є місія, яка надихає на нові звершення.

Джозеф Кемпбелл, який на початку 1900-х закликав усіх «йти за своїм щастям», закінчив Колумбійський університет. Він вирішив, що його пристрасть — грецька міфологія. Коли йому повідомили, що такої спеціальності немає, він розробив свій власний план.

Після закінчення університету він поїхав додому у містечко Вудсток, штат Нью-Йорк, де кожного дня впродовж п'яти років з дев'ятої ранку до сьомої вечора тільки те й робив, що читав книжки. Для любителів грецьких міфів існує небагато можливостей. Знову вийшовши у світ, Кемпбелл вразив усіх своїми багатими знаннями, хоча досі не знав, як складеться його життя. Усе ж його любов до міфології не згасла.

Люди, які його знали, чудувалися з його мудрості та наполегливості. Одного разу йому запропонували прочитати

лекцію у коледжі Сари Лоуренс. Лекція за лекцією, і в один чудовий день через двадцять вісім років Кемпбелл став відомим автором та професором з міфології, він займався своєю улюбленою справою у тому самому коледжі, де робив своєї перші кроки в науці. «Якщо ви йдете за своїм щастям, то побачите, що обрали шлях, призначений саме для вас, а ваше життя стане таким, про яке ви мріяли», — писав він.

То як же визначити своє щастя?

Кемпбелл вважав, що всередині кожної людини ховається інтуїтивне знання про те, чим вона хоче займатися. Потрібно лише його віднайти.

Я погоджуюся з професором Кемпбеллом. Переконаний, що всі правильні рішення, які ми ухвалюємо, базуються на правильній інформації. Те саме стосується наших мрій та пристрастей. Існує два способи отримати правильну інформацію. Один спосіб стосується особисто нас, другий — зовнішнього світу.

## *1. Зазирніть у свою душу*

Є багато способів оцінити свої цілі та мрії. Одні люди моляться. Інші практикують медитацію або читають книжки. Хтось займається спортом. Декому потрібно побути наодинці з собою.

Під час оцінки внутрішнього «я» найважливіше звільнитися від обмежень, сумнівів, страхів та сподівань щодо того, чим ви «повинні» займатися. Слід відкинути усі думки про перешкоди на вашому шляху, які можуть виникнути через час, гроші, обов’язки.

Коли я у доброму гуморі, я складаю список своїх мрій та цілей. Деякі з них безглузді, інші — надто прагматичні. Я ніколи не редагую цей перелік, а додаю до нього все, що спадає на думку. Поруч зі списком, у другій колонці, я записую все, що приносить мені задоволення та радість — досягнення, люди, речі, які є для мене важливими. Ви можете записувати все: хобі, журнали, фільми, книжки, які вам подобаються. Якою діяльністю ви займаєтеся найохочіше, так що навіть не помічаєте, як минає час?

Закінчивши писати, я намагаюсь поєднати ці два списки, очікуючи на «мить пристрасті» — відчуття правильно обраного шляху та мети. Ця проста вправа може принести неабиякі результати.

### *2. Озирніться довкола*

Тоді запитайте людей, яких ви знаєте найкраще, які, на їхню думку, ваші найсильніші та найслабші сторони. Розпитайте, що у вас подобається їм і над чим вам ще треба працювати.

Незабаром ви побачите, що інформація, яку ви отримали через самоаналіз та від інших людей, дасть вам можливість зробити дуже чіткі висновки щодо того, якою має бути ваша місія та який шлях вам слід обрати.

Чимало успішних директорів і підприємців також вірять у ефективність поняття «мить пристрасті», хоча вони, мабуть, так її не називають.

Джеймс Чампі, відомий консультант та співавтор книжки «Реінжиніринг корпорації», стверджує, що наш успіх залежить

насамперед від наших мрій. У своїй книжці «Арка амбіцій» Чампі робить висновок, що здібності таких успішних лідерів, як Тед Тернер, Майкл Делл та Джек Велч, мають менше значення, ніж той факт, що у кожного з них є чітка місія, яка привела їх до їхнього нинішнього статусу.

Коли Чампі запитав Майкла Делла, що його надихнуло на створення комп'ютерів *Dell*, той почав розповідати про бізнесові кола та різні технології. Тоді зробив паузу.

«А ви знаєте, коли з'явилася моя мрія?» — запитав він і розповів, як одного дня дорогою до школи, на околицях Г'юстона, побачив, як над офісною будівлею височіли флагштоки. Йому раптом закортіло мати власний флагшток. Для нього він був символом успіху, який і навів його на думку про започаткування власної компанії ще до того, як міг законно вживати спиртне. Сьогодні перед офісом його фірми стоять три флагштоки.

Амбіції людини чимось нагадують японського коропа: вони зростають пропорційно розміру їхнього оточення. Наші досягнення залежать від характеру наших мрій і від того, наскільки вони перетинаються з нашою місією.

Я вважаю, що постановка цілей, їхнє вдосконалення та наше просування на шляху до досягнення відіграють меншу роль, ніж внутрішня впевненість у тій справі, яку ми обрали для себе.

Чи означає це, що кожен безнадійний мрійник може стати генеральним директором корпорації *General Electric*? Звичайно, що ні. Перетворення мрії на реальність вимагає багато наполегливої праці та дисципліни.

«Велч, можливо, і не погоджується зі мною, коли я називаю його «мрійником», — пише Чампі. — Але річ у тім, що він дисциплінований мрійник. Він відчуває, у яких сферах є можливості і чи варто за них хапатися».

Дисципліновані мрійники мають одну спільну річ — місію. Їхня місія часто ризикована, незвичайна і винятково складна. Але вона *здійсненна*. Дисципліна, яка перетворює мрію на місію, а місію — на реальність, проявляється вже на етапі постановки мети.

## Крок другий: запишіть свою мету

Перетворення місії на реальність не відбувається «просто так». Її потрібно творити, як і будь-який витвір мистецтва, від самого початку. Насамперед її потрібно уявити. Тоді слід мобілізувати усі необхідні навички, інструменти та матеріали. Це вимагає часу, зосередженості, цілеспрямованості, завзятості та віри.

Інструмент, який я застосовую, має назву «план зі створення кола друзів».

Він складається з трьох частин. Перша частина присвячена визначенню цілей, які допоможуть реалізувати вашу місію. У другій частині необхідно поєднати свої цілі з людьми, місцями та речами, які допоможуть їх досягти. Завдяки третій частині ви зможете визначити найкращий шлях налагодження контакту з людьми, які зроблять внесок у ваш успіх. А зробити це потрібно, застосовуючи силу щедрості.

Це лише голий і простий план, викладений на аркуші паперу, але він не раз допомагав мені, моїм колегам та друзям.

Спочатку я записую все, чого хотів би досягнути впродовж трьох років. Тоді я працюю у зворотному напрямку та визначаю проміжні, короткотермінові цілі на кожний рік та кожні три місяці, які допоможуть здійснити мою місію. Для кожного періоду я створюю цілі А та Б, завдяки яким я наближатимуся туди, де хочу бути через три роки.

Моя близька подруга Джеймі є прикладом того, як працює така схема. Вона довго шукала своє призначення у житті. Закінчивши Гарвардський університет та отримавши звання доктора історичних наук, вона планувала розпочати викладацьку кар’єру.

Однак світ університетської науки видавався їй надто нудним. Вона спробувала свої сили у бізнесі, але зрозуміла, що ця справа не приносить їй задоволення. Тоді Джеймі переїхала на Мангеттен та присвятила декілька місяців роздумам про свою життєву місію. Раптом вона усвідомила, що більш за все їй подобається вчити дітей.

Я вмовив Джеймі випробувати мій «план зі створення кола друзів». Спочатку вона була налаштована скептично. «Можливо, цей план працює для випускників школи бізнесу, але для таких людей, як я, навряд», — наполягала вона. Усе ж таки Джеймі погодилася на експеримент.

Отже, вона розпочала з того, що виклала свій план на аркуші паперу. Її мета А на три роки полягала в тому, щоб стати вчителем. За метою Б стояло бажання стати вчителем

у престижній школі недалеко від її будинку. Тоді вона детально розписала свої короткотермінові цілі А та Б.

Через три місяці вона хотіла отримати сертифікат вчителя старших класів. Для цього їй потрібно було пройти курси перекваліфікації. За рік вона планувала отримати посаду вчителя на постійній основі. Джеймі склала список найкращих шкіл Мангеттену, де б вона хотіла працювати.

У другій частині плану, який також був поділений на часові проміжки, їй потрібно було визначити декількох людей для цілей А та Б, які б, на її думку, змогли допомогти наблизитися до реалізації її мрії.

Джеймі зайнялася пошуками програм, після закінчення яких могла б отримати своє перше педагогічне звання. Також вона з’ясувала імена людей, відповідальних за підбір персоналу у тих школах, які вона обрала для себе. Нарешті вона намітила кілька організацій, котрі видавали сертифікати для вчителів.

Уже через кілька тижнів Джеймі взялася до реалізації свого плану. Головне — вона усвідомила симбіотичний зв’язок між постановкою цілі та налагодженням контакту з людьми, які можуть допомогти у її досягненні. Чим далі вона просувалася, тим ширшим робилося коло її взаємин. Чим ширшим ставало коло, тим ближче вона ставала до здійснення своєї мрії.

Сьогодні Джеймі — штатний вчитель історії у старших класах однієї з найкращих шкіл країни у Беверлі-Гіллз, штат Каліфорнія. Вона обожнює свою роботу.

Завдяки третій частині плану ви можете зробити дві речі: по-перше, оцінити, які стратегії, що про них я розповідатиму у наступних розділах, будуть для вас найефективнішими. Одним людям достатньо телефонного дзвінка (це ми обговоримо пізніше). З другими ви можете встановити зв’язок через спільних друзів. З третіми найкраще знайомитися за обідом чи на конференції. Я навчу вас, як застосовувати всі ці методи.

Але найважливіший аспект третьої частини полягає в пошуках шляхів, завдяки яким ви зможете виявити щедрість до кожної людини, яка стане вам у пригоді. Це питання ми детальніше розглянемо в останніх розділах книжки.

Кожна людина незалежно від своєї професії може застосувати цю стратегію. Після створення плану у вас з’явиться чітка місія. Ви матимете перелік осіб, які допоможуть вам зробити наступний крок до здійснення цієї місії. І ви вже знатимете способи познайомитися з ними.

Мета такої вправи полягає у набутті розуміння, що побудова взаємин з іншими — це *процес*, система. Тут немає нічого магічного. Для того щоб підтримувати соціальні контакти, не потрібен особливий талант. Усе, що вам необхідно, — це розробка плану та його виконання. До того ж не важливо, хочете ви стати вчителем історії чи успішним бізнесменом.

Крім того, ви можете застосовувати таку схему до кожного аспекту свого життя: розширення кола друзів, здобуття освіти, пошуків коханої людини чи духовного наставника.

Розробивши план, помістіть його в таке місце (або такі місця), де б ви бачили його кожного дня. Поділіться своїми мріями

з іншими. Прихована перевага чіткого плану полягає у тому, що кожен, кому ви про нього розповісте, зрозуміє, чим зможе допомогти вам.

Перш ніж перейти до прочитання наступного розділу, створіть свій план. Декілька таких планів я зберігаю у своєму телефонному записнику, вони повсякчас нагадують, чого я маю досягти і з ким мені потрібно познайомитися. Кілька років тому я склав варіант плану і тепер зберігаю його у своєму гаманці.

Найголовніше те, що ваші цілі потрібно *записати*. Повірте, що свої наміри варто викласти на аркуші паперу. Незаписане бажання — це лише мрія, а коли воно сформульоване у письмовому вигляді — це вже проект, мета.

Ось іще кілька важливих критеріїв, які слід брати до уваги при розробці «плану зі створення кола друзів».

- Ваша мета має бути конкретною. До розмитих, абстрактних цілей важко застосувати цілеспрямовані дії. Цілі мають бути зрозумілими та детальними. Визначте необхідні кроки, які потрібно здійснити для досягнення вашої мети, термін виконання та систему оцінювання кінцевого результату. Я завжди наголошую для своїх підлеглих, що така мета, як «досягнути максимальних показників наступного кварталу» не є повноцінною. Про які конкретно показники йде мова: $100 000 чи $500 000?

- Ваша мета має бути здійсненною. Якщо ви не *вірите* у її реалізацію, то не досягнете успіху. Якщо ви ставите мету заробити за рік 5 мільйонів доларів, а ваші прибутки сьогодні становлять 1 мільйон, очевидно, ви зазнаєте невдачі.

Натомість поставте собі ціль заробити 1,5 мільйона та здобудьте впевнену і беззаперечну перемогу.

- Ваша мета має бути непростою та вимогливою. Вийдіть зі своєї зони комфорту. Обирайте цілі, які передбачають ризик та невизначеність. Досягнувши однієї мети, беріться до виконання іншої. Один із найкращих торгових агентів, яких я знав, був другом мого батька. Звали його Лайл. Кожного року він ставив перед собою цілі, що стосувалися його професії, записував їх на аркушах паперу та розміщував їх, де тільки міг: у гаманці, на холодильнику, у шухляді столу. Цікаво те, що досягав він їх набагато раніше визначеного терміну. Тоді він записував ще одну мету і брався до її виконання. Лайл любив повторювати: «Важливо не досягати цілей, а ставити їх». Можливо, він був єдиним звичайним продавцем у Пенсильванії, який помер багатим.

А тепер **беріться до справи!** Аби підготувати себе до цього марафону, потрібно здійснювати хоча б невеликі пробіжки кожного дня. І тепер, маючи власний план, ви маєте кожного дня знайомитися з новими людьми. Кожного дня!

## Крок третій: створіть особистий «комітет радників»

Цілей, як і будь-чого описаного в цій книжці, не досягти самостійно. Після розробки плану вам знадобиться підкріплення, яке не даватиме вам зійти з накресленого шляху. У будь-якій сфері навіть найретельніше складений план вимагає детального аналізу та перевірки.

Ви потребуватимете розумного радника, а ще краще — двох чи трьох, які виконуватимуть функцію наглядачів і яким ви зможете

звітувати про свої результати. Я називаю їх «комітетом радників». До його складу можуть входити члени родини, ваші наставники чи друзі.

Мої радники прийшли на допомогу у критичний період моєї кар'єри, коли я звільнився зі *Starwood Hotels & Resorts*, компанії, якій належать такі торгові марки, як *W Hotel* і *Westin*. Тоді я ледь тримався на плаву. Уперше в житті я не міг претендувати на жодну посаду. Я був змушений переоцінити свою місію.

Покинувши роботу у компанії *Deloitte*, я прийняв спокусливу пропозицію від *Starwood* стати наймолодшим керівником служби маркетингу фірми, яка входила до рейтингу 500 найуспішніших корпорацій (цю мету я ставив собі три роки тому), та реформувати принципи маркетингу, на яких тоді базувалася ця сфера.

Але моя нова посада була не зовсім такою, як я очікував.

Юрген Бартельс, президент компанії *Starwood*, пообіцяв, що стане моїм наставником і допоможе мені прокласти шлях до посадових вершин. Мої плани щодо компанії були масштабними та вимагали зміни стилю мислення усіх працівників.

Раніше маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі мав регіональний характер. Результатом такої організації стала цілковита відсутність узгодженості між рівнями сервісу в різних готелях. Наш план полягав у тому, щоб об'єднати всі маркетингові функції під одним дахом. Замість того щоб дозволити кожному регіону застосовувати свої власні маркетингові стратегії, я хотів централізувати всі операції, аби створити єдиний готельний бренд. Зрештою наші клієнти —

насамперед бізнесмени — могли розраховувати на високий рівень наших послуг.

Проте скоро після того, як мене прийняли на роботу, Юрген Бартельс покинув компанію. Корпорації, як і будь-які інші бюрократичні організації, намагаються уникати змін, особливо тоді, коли ці зміни не схвалюються керівництвом. За рік я усвідомив, що новий президент не надасть мені підтримки, необхідної для такої радикальної реорганізації.

Він дав зрозуміти, що не просуватиме мій план з реорганізації маркетингу. Я відчував, що для мене настануть важкі часи. Я знав, що, не маючи підтримки, не зможу вжити сміливих заходів, необхідних для успіху компанії та досягнення моїх цілей.

Я був шокований. Того дня я покинув офіс раніше і вирішив пробігтися мальовничими стежинами Центрального парку Нью-Йорка. Фізичні вправи завжди були для мене чудовим способом обміркувати певну проблему. Однак, пробігши навіть десять миль, я все ще не міг прийти до тями.

Наступного ранку, зайшовши до офісу, я зрозумів, що в цій компанії в мене немає майбутнього. Усі переваги життя людини, яка обіймає високу посаду — великий комфортний кабінет, меблі з горіхового дерева, літак, красива табличка на дверях — не становили жодної цінності в умовах, у яких я не міг втілити свої ідеї, що з ними робота стала б веселою, творчою та захопливою. Скоро після цього я подав заяву на звільнення. Я знав, що, якби цього не зробив, рано чи пізно мені все одно довелося б піти з компанії.

Настав час ставити перед собою нові цілі. Можливо, мені слід знайти посаду керівника служби маркетингу в іншій компанії, де я зміг би створити навіть кращий бренд та отримувати більші прибутки? А можливо, мені варто розглянути перспективніші обрії? Моя кінцева мета полягала у здобутті посади генерального директора компанії. Однак у сфері маркетингу цього досягнути не так просто. Упродовж більшої частини своєї кар'єри я переконував керівництво компаній, що маркетинг може прямо впливати на усі види операційної діяльності, хоча безпосередньо я ніколи за них не відповідав.

Отож, моєю метою було стати генеральним директором. Які додаткові вміння мені знадобилися б для досягнення цієї мети? Якими були мої шанси отримати таку посаду? Чи довелося б мені йти на певні жертви та ризик?

Правду кажучи, тоді я не мав відповідей на ці питання. Після тривалих років наполегливої праці я відчув, що збився зі шляху. Мені потрібно було зрозуміти, чого я хочу від життя.

Мені було страшно. Уперше за багато років моє ім'я не було пов'язане з жодною компанією. Я не мав бажання знайомитися з новими людьми, поки в мене не з'явиться чітке розуміння, чим я хочу займатися.

Протягом наступних декількох місяців я розмовляв із сотнями людей, яким довіряв. Я зайнявся медитацією Віпассана та провів десять днів на самоті. Для мене, людини, у якої ніколи не закривається рот, це були справжні тортури. У мене навіть з'являлися думки повернутися у рідний штат Пенсильванія та зайнятися чимось іншим.

За цей час я написав детальний план виконання своєї місії на двадцяти аркушах. Я ставив собі питання: «Які мої сильні та слабкі сторони?», «У яких сферах я міг би себе проявити?» Я склав перелік підприємців, з якими хотів би познайомитися, власників компаній, яких вже знав, лідерів, до яких міг би звернутися за порадою, та компаній, у яких би хотів працювати. Я обмірковував кожну посаду: вчителя, міністра, політика, топ-менеджера. Для кожного потенційного напрямку я складав окремий «план зі створення кола друзів».

Коли все було готове, я звернувся до свого «комітету радників». Тоді у мене не було достатньо досвіду, аби стати генеральним директором великої корпорації. Однак мій внутрішній голос підказував, що це саме те, чим я хотів займатися.

Тед Сміт, видавець та один з моїх найкращих друзів, порадив на деякий час забути про посади у компаніях, які входили до рейтингу 500 найкращих. Якщо я хочу стати президентом фірми, мені потрібно знайти таку компанію, з якою я міг би рости сам.

Це була саме та порада, яку мені хотілося почути. Я зациклився на великих корпораціях. Хоча крах мережевих компаній зробив сферу комп’ютерних технологій не надто привабливою, у ній все ще залишилося декілька хороших фірм, які потребували бізнесових ідей. Тепер я знав, куди спрямувати свої пошуки, і вдосконалив план дій.

З того дня метою усіх моїх телефонних дзвінків, зустрічей та відвідин конференцій був пошук невеликої компанії, у якій я зміг би обійняти керівну посаду. Через три місяці я отримав п’ять пропозицій роботи.

Мені вдалося познайомитися зі Сенді Клайменом, відомим актором, який колись був правою рукою Майкла Овітца в агенції *Creative Artists Agency*, а потім став директором інвестиційної компанії *Entertainment Media Ventures* у Лос-Анджелесі. Це сталося ще тоді, коли я працював у компанії *Deloitte* і шукав шляхи доступу до світу розваг. Сенді відрекомендував мене людям з компанії *YaYa*, у яку він робив інвестиції.

*YaYa* була маркетинговою компанією, котра стала першовідкривачем сфери комп'ютерних ігор у режимі *online* та використовувала їх як носії реклами. У цієї фірми був непоганий напрям діяльності та сильний склад команди. Єдине, чого їм бракувало, — це нового бачення, завдяки якому вони привернули б до себе увагу ринку, хорошої реклами для їхньої продукції та особи, яка б збільшила рівень продажів.

У листопаді 2000 року, коли мені запропонували посаду генерального директора, я знав, що це правильне рішення. Компанія розміщувалась у Лос-Анджелесі та давала мені можливість просунутися в індустрію розваг, на яку я так довго чекав, і шанс отримати досвід на керівній посаді.

## ЯКЩО ВІРДЖИНІЯ ЗМОГЛА ЦЕ ЗРОБИТИ, ТО ЗМОЖЕТЕ І ВИ

Декілька місяців тому мій друг розповів мені про жінку, Вірджинію Фейґелс, яка мешкала недалечко від мого рідного містечка. Мого друга вразила історія її успіху. Почувши цю історію, я відчував те саме.

Сорокачотирирічна Вірджинія вирішила, що більше не хоче бути перукарем. Натомість вона мріяла стати інженером. Уже від самого початку знайшлися люди, які переконували її, що ця мрія нездійсненна. Однак їхня критика ще більше розпалювала бажання жінки.

«Я втратила багатьох друзів, — розповідала Фейґелс. — Люди починають заздрити, коли ти вирішуєш зробити щось таке, на що, на їхню думку, не здатна. У цей момент головне не зламатися».

Її пригоди, що демонструють, як поєднання сміливої місії та взаємин з іншими створює можливості для здійснення мрії, можна занести до посібника Кліффа Ноутса з керування кар'єрним ростом. Але вони також показують, якою жорстокою буває реальність. Зміни — це завжди непросто. Ви можете втратити друзів та стикнутися, на перший погляд, з нездоланними перешкодами, зокрема з найважчою — невпевненістю у собі.

Фейґелс завжди мріяла вступити до коледжу. Вона виросла у невеликому містечку Мілтон, штат Пенсильванія, батька у неї не було. Шанси отримати вищу освіту були мізерні. У сімнадцять років вона вийшла заміж, а через рік завагітніла. Вона працювала перукарем у салоні свого чоловіка та виховувала єдиного сина. Так минуло двадцять років. Після другого розлучення, вирішивши переосмислити своє життя, вона зрозуміла, що тільки зміни дають поштовх до особистого росту. А зміни відбуваються тільки тоді, коли ви ставите перед собою нові цілі.

Працюючи секретаркою у торговій палаті, вона усвідомила, що життя може запропонувати їй дещо більше. «Я просто подумала, що так жити не можна. Чому я обрала неправильний шлях? Адже не кожен доктор фізичних наук — Альберт Ейнштейн».

Так, це правда. Не кожний інженер — геній, але всі вони знають алгебру, чим не могла похвалитися Вірджинія. Тому вона з головою поринула у цю дисципліну і вже за кілька місяців здобула непогані знання.

Після літніх підготовчих курсів у місцевому коледжі вона вирішила вступити до інженерної школи при університеті Бакнелла. Декан Труді Каннінгхем не намагався прикрасити ситуацію: «Коли вона вступила до нас, я попередив, що її чекає непростий період. Вона вже доросла людина з певним досвідом, у якої є квартира, автомобіль, а їй доведеться конкурувати з дітьми, які живуть у гуртожитку та харчуються за рахунок батьків».

Фейґелс вміла налагоджувати контакт з людьми. Вона входила до складу численних організацій, зокрема до молодіжної християнської асоціації, торгової палати в Мілтоні та комітету з питань парків і місць відпочинку. Також вона була президентом клубу садівництва та асоціації бізнесу Мілтона. Її оточували надійні друзі й радники.

Інші студенти після занять йшли на пиво або грали у футбол. Вірджинія цілий вечір працювала в салоні, а вночі готувалася до сесії. Жоден день не минав без думок все покинути.

Вона згадує свій перший іспит з фізики. Він закінчився провалом.

«Для іншого студента це стало б кінцем світу. Але я переконала себе не перейматися. Я не збиралася вчиняти самогубство», — розповідає вона. Урешті вона отримала не таку вже й погану оцінку.

У 1999 році, переживши чимало безсонних ночей, Фейґелс разом з іншими 137 студентами стала випускницею школи. Вона дивувалася своєму досягненню: «Невже мені вдалося? Так, вдалося!»

Досягнувши своєї мети, вона побачила, що коло її знайомств зросло: у неї з’явилися нові друзі та ділові зв’язки. Вона вийшла заміж за свого колишнього керівника з торгової палати і зараз будує кар’єру у департаменті транспорту свого штату. Нещодавно її призначили головою комісії з містобудування, де вона раніше працювала секретаркою.

Шлях до мрії може бути нелегким. Але якщо у вас є мета, план з її реалізації та надійні друзі, ви зможете досягнути будь-чого — навіть посади інженера у віці після сорока.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## БІЛЛ КЛІНТОН

***«ЗНАЙДІТЬ СВОЮ МІСІЮ У ЖИТТІ»***

У 1968 році Вільям Джефферсон Клінтон, навчаючись в Оксфордському університеті, познайомився на вечірці зі студентом-випускником Джеффрі Стемпсоном. Клінтон одразу дістав чорний записник. «Джефф, а чим ти тут займаєшся, в Оксфорді?», — запитав він.

«Я навчаюся у коледжі Пемброк», — відповів Джефф. Клінтон занотував: «Пемброк» — і тоді запитав, де він вчився раніше. «Білле, а для чого ти все записуєш?» — запитав Джефф.

«Я планую піти в політику і стати губернатором штату Арканзас, тому збираю інформацію про всіх, з ким познайомився», — відповів Клінтон.

Ця розповідь демонструє відкритий підхід Білла Клінтона, у якому він знайомиться з людьми та залучає їх до своєї місії. Уже тоді він знав, що хоче брати участь у виборах, і його мета надавала йому сил та натхнення. Ще студентом у Джорджтауні сорок другий президент США мав звичку записувати на картках імена та важливу інформацію про кожну людину, з якою знайомився.

Упродовж всієї кар'єри політичні прагнення Клінтона та його вміння налагоджувати зв'язок з іншими неодноразово ставали йому в пригоді. У 1984 році, коли він був губернатором штату Арканзас, він вперше відвідав зустріч лідерів *Renaissance Weekend*, що відбувалася у Гілтоні-Геді, штат Південна Кароліна. Клінтон отримав запрошення через свого друга Річарда Райлі, який тоді очолював штат Південна Кароліна. Того вечора Клінтон не гаяв часу, знайомлячись з іншими та заводячи нових друзів. Ось цитата з газети *Washington Post* за грудень 1992 року, яка так описує цю подію: «Багато гостей, згадуючи той вечір, наголошували на поведінці Клінтона: як він приєднувався до розмови різних людей, як відходив убік та стояв деякий час наодинці, притулившись до стіни. Складалося враження, що він знав кожного, але не через те, що всі мали таблички з іменами, а через те, що він пам'ятав, чим займався і цікавився кожний присутній». «Він підкорив усіх, — згадує колишній мер Ґрінвілла Макс Геллер, — не тільки своєї зовнішністю, а й своїм ставленням до інших».

Геллер каже про унікальну здатність Клінтона встановлювати неймовірну близькість з будь-якою людиною. Клінтон не лише пам'ятає про вас всю особисту інформацію, він використовує її для зміцнення вашого зв'язку.

Цей приклад вчить нас двох речей: по-перше, чим конкретніше ви знаєте, чого хочете від життя, тим легше буде побудувати стратегію для досягнення вашої мети.

По-друге, будьте щирими у стосунках з іншими людьми. Серед нас існує переконання, що багатим та впливовим людям потрібно пробачати їхню зверхню поведінку. Клінтон показує, якою чарівною та популярною особою ви можете стати, якщо щиро ставитиметеся до кожного знайомого.

# РОЗДІЛ 4. БУДУЙТЕ КОЛО ДРУЗІВ ЩЕ ДО ТОГО, ЯК ВОНО ВАМ ЗНАДОБИТЬСЯ

*Залучайте до свого оточення людей, яких ви любите і які люблять вас.*
Мітч Елбом

Забудьте про розповсюджений образ відчайдушної безробітної людини, яка збирає усі візитівки та відвідує всі можливі заходи, які б допомогли їй знайти роботу. Серед людей панує міф, що налагоджувати зв'язки з іншими слід лише тоді, коли вам щось потрібно, зокрема робота. Насправді люди, які мають широке коло контактів, наставників та друзів, знають, що заводити нові знайомства потрібно завчасно.

Візьмемо до прикладу Джорджа, розумного двадцятирічного хлопця, з яким мене познайомив наш спільний друг. Джордж працював у сфері зв'язків з громадськістю у Нью-Йорку та прагнув відкрити власну справу. Одного дня, шукаючи поради та підтримки, він запросив мене на обід.

Мені було достатньо десяти хвилин розмови, аби зрозуміти, що він обрав неправильний шлях.

— Ти вже почав налагоджувати зв'язок з потенційними клієнтами? — запитав я.

— Ще ні, — відповів він. — Я все роблю крок за кроком. Планую залишатися на своїй нинішній роботі доти, доки не зароблю достатньо грошей, аби мати можливість звільнитися. Тоді я розпочну свою справу, орендую офісне приміщення та займуся пошуками перших клієнтів. Не хочу ні з ким знайомитися, поки не зможу представити себе як гідного PR-менеджера зі своєю власною компанією.

— Тобі слід робити все навпаки, — сказав я йому. — Інакше ти приречений на поразку.

Я порадив йому розпочати пошуки потенційних клієнтів вже сьогодні. Чи обміркував він, у якій сфері хоче спеціалізуватися? Чи подумав він про те, де проводять вільний час лідери цієї індустрії? Як тільки він знайде відповіді на ці питання, то зможе зробити наступний крок — встановити зв’язок з потрібними людьми.

— Найважливіше — ставитися до цих людей як до друзів, а не як до потенційних клієнтів, — додав я. — Хоча ти маєш рацію: яким би приязним ти не був, ці люди, якщо вони справді знаються на своїй справі, не приймуть тебе одразу з розкритими обіймами. Тому ти маєш запропонувати їм свої послуги безкоштовно, принаймні спочатку. Наприклад, ти можеш влаштуватися в некомерційну організацію, членами якої є ці люди, або допомогти у зборі коштів для школи, у якій навчаються їхні діти.

— А чи не розлютить мого нинішнього роботодавця той факт, що я витрачатиму стільки енергії на інші справи? — запитав Джордж.

— Головне — добре виконувати свою роботу, — сказав я йому. — Позаробочим часом ти можеш розпоряджатися на власний розсуд. Спрямуй свої зусилля у ту галузь, з якою не працює твій роботодавець. Пам’ятай: якщо ти не займатимешся підготовчими заходами до того часу, як заснуєш власну компанію, то не встигнеш і оком змигнути, як опинишся на старій роботі.

— Отже, я маю працювати на цих людей *безкоштовно*?

— Безумовно, — промовив я. — Сьогодні ти стоїш на ногах невпевнено, тому пробитися у їхнє коло буде нелегко. Однак твоє оточення поповнюватиметься особами, які бачили, як ти працюєш, і які вірять у тебе. Саме такі зв’язки тобі знадобляться для створення свого бізнесу чи просування по службі. У якусь мить, ще працюючи на свого нинішнього роботодавця, знайди серед своїх друзів людину, яка погодиться стати твоїм першим клієнтом. Як тільки у тебе з’явиться клієнт, котрий дасть про тебе позитивні відгуки, можна вважати, що половину справи виконано. Тільки тоді ти зможеш звернутися до свого директора та попросити його про роботу на півставки. Але краще зробити цю компанію своїм другим серйозним клієнтом. Звільнившись у такий момент, ти втратиш небагато. У тебе буде коло контактів, які допоможуть тобі побудувати нову кар’єру.

Останні півгодини нашої розмови були присвячені роздумам про те, хто з його знайомих міг би допомогти йому розпочати свою справу. Я запропонував йому кілька моїх зв’язків, і Джордж почав набувати впевненості. Тепер я переконаний, що від його безнадії не залишилося і сліду. Він шукає способи допомогти іншим, і усі від цього тільки виграють.

Ідеї щодо відкриття свого бізнесу можна застосувати й до просування кар’єрною драбиною в своїй компанії. Я знаю, що, зважаючи на нинішню економічну ситуацію, у це важко повірити. Хоча рівень безробіття порівняно з 2010 роком спадає, все ж досягнути таких цілей буде непросто, особливо молодим працівникам. Випускники університетів стикаються з тим фактом, що стартові посади у компаніях замінюють неоплачуваним або низькооплачуваним стажуванням. Сьогодні люди, які шукають

роботу, розуміють, що їм доведеться зробити набагато більше, ніж просто прочитати оголошення та надіслати своє резюме.

Надто часто ми займаємося неефективними справами, зосереджуючись винятково на роботі, яка допоможе нам забезпечити прожиття. Я маю на увазі не те, що кожен має шукати нову роботу, а те, що потрібно створювати довкола себе соціум з людей, які допоможуть вам у будь-якій ситуації.

Однак створення такого кола знайомств — це не короткотермінове рішення та не одноразовий захід, якого потрібно вжити у найпотрібніший момент. Динаміка формування взаємин має зростати. Завоювати справжню довіру та прихильність інших можна лише поступово.

Нині існує незліченна кількість способів створити таке коло друзів, які підтримають вас у прагненні до кар’єрних вершин. Ви можете: (1) зайнятися проектом, завдяки якому набудете нових вмінь та познайомитеся з новими людьми; (2) посісти лідерську позицію в організаціях, які вас цікавлять; (3) вступити до клубу колишніх випускників вашого навчального закладу та проводити час з людьми, які працюють у тій галузі, що вас цікавить; (4) записатися на курси при місцевому коледжі з дисципліни, яка придасться для вашої теперішньої чи майбутньої роботи.

Завдяки цим пропозиціям ви познайомитеся з новими людьми. А теорія ймовірності стверджує: чим більше людей ви знаєте, тим більше можливостей трапляється на вашому шляху і тим більше допомоги ви отримаєте у критичні періоди розвитку вашої кар’єри.

Ще першокурсниками школи бізнесу ми з моїм другом Тедом Смітом зайнялися консалтинговою діяльністю. Ідея полягала не в тому, щоб створити консалтингову компанію, яку б ми очолили після закінчення школи. Натомість ми хотіли запропонувати невеликим компаніям свої знання та вміння за низькою ціною. Для себе ми змогли дізнатися багато нового про нові сфери діяльності, отримати практичний досвід, налагодити контакт із чималою кількістю людей, а також заробити непогані гроші.

А як щодо вас? Чи користуєтеся ви тими зв'язками, які вже маєте?

Уявіть на хвилинку, що усі ваші родичі, друзі та знайомі — це сад. Прогуляймося цим садом взаємин. Що ви бачите?

Як і більшість людей, ви побачите невеликий охайний газон, що уособлює тих найближчих двадцятьох чи тридцятьох людей, які посідають перші місця у вашій телефонній книжці: друзі, колеги, ділові партнери.

А коло людей, зв'язок з якими вам необхідний, — це зарослий чагарник з прихованими куточками, за якими ніхто не доглядає.

Ваші шанси познайомитися з такими людьми набагато більші, ніж ви гадаєте. Довкола вас існує чимало золотих можливостей для вдосконалення взаємин з людьми, з якими ви вже знайомі та які можуть відрекомендувати вас іншим.

Існує багато способів розширити своє коло знайомств. Чи думали ви коли-небудь про друзів та знайомих ваших батьків? А ваших сестер та братів? Ваших друзів з коледжу та школи? Як

щодо церкви, боулінгу чи спортзалу? А як щодо вашого лікаря, адвоката, ріелтора чи брокера?

У бізнесі ми часто кажемо, що найкращий клієнт — це той, який у нас вже є. Інакше кажучи, найбільша частка прибутків надходить від головної клієнтської бази, яку ви створили. Налагодити зв’язок із цими людьми, які становлять другорядну частину вашої мережі знайомств, не так складно.

Під час формування кола друзів найбільша перешкода виникає тоді, коли потрібно зателефонувати незнайомій людині чи зустрітися з нею, адже невідоме нас завжди лякає. Але ваші перші кроки не мають жодного стосунку до незнайомих вам людей. Почніть встановлювати тісніший контакт з людьми, яких ви вже *знаєте*.

Приділіть увагу найближчим: друзям друзів, колишнім однокласникам, родичам. Підозрюю, що ви ніколи не запитували своїх братів та сестер, чи знають вони когось, хто міг би допомогти вам з реалізацією ваших цілей.

Кожна людина, починаючи від членів вашої родини та закінчуючи листоношею, є порталом до нового світу зв’язків.

Тому не чекайте, поки втратите роботу чи вирішите розпочати власну справу. Вам слід будувати коло друзів та колег *завчасно*. Люди, які оточують вас, охочіше допоможуть вам тоді, коли знатимуть вас краще і встигнуть полюбити. Розпочинайте догляд за своїм садом. Ви не повірите, які скарби там ховаються.

# РОЗДІЛ 5. ТАЛАНТ ВІДВАГИ

*Використовуйте кожну хвилину, здійснюйте свою мрію.*
*Відвага — це талант, сила, магія.*
Йоганн Вольфґанґ фон Ґете

Мій батько, Піт Ферраццi, був американцем у першому коліні. Під час Другої світової війни він служив у торговому флоті, а потім через відсутність освіти працював на металургійному заводі, де отримував низьку платню. Але для мене, свого сина, він прагнув більшого. У дитинстві я не відходив від нього ні на крок (його друзі називали мене «другим Пітом», тому що він всюди брав мене з собою). Він розумів, що моє життя складеться краще, якщо він допоможе мені вирватися з нашого оточення.

Але мій батько не знав, як це зробити. У нього не було вищої освіти. Він ніколи не чув про заміські клуби для заможних людей чи приватні школи. Для нього існувала одна людина, яка, на його думку, могла б мені допомогти — його бос. Узагалі-то бос його боса — Алекс Маккенна, власник заводу *Kennametal*.

Вони не були знайомі. Однак мій батько мав чітке уявлення про те, як влаштований цей світ. Він розумів, що відвага — це єдина риса, яка часто відрізняє двох однаково талановитих людей. Тому він записався на прийом до Маккенна. Почувши про це, Маккенн був настільки заінтригований, що погодився прийняти мого батька. Після розмови він пообіцяв, що зустрінеться зі мною, але нічого більше.

Я сподобався Маккенну (частково через те, як я потрапив до нього). Він був членом ради директорів місцевої приватної школи *Valley School of Ligonier*, де навчалися діти найзаможніших сімей. За рейтингом ця школа була однією з найкращих у країні. Скориставшись своїми зв’язками, містер Маккенна домовився про зустріч з Пітером Мессером, директором школи.

Вступивши до школи, я потрапив у абсолютно новий світ, який запропонував мені нові обрії, про які мріяв мій батько. Я отримав найкращу освіту в Америці. Спочатку я навчався у школі *Valley*, потім у школі *Kiski*, тоді вступив до Єльського університету і нарешті — до Гарвардської школи бізнесу. Але цього ніколи б не трапилося, якби мій батько не наважився на зустріч зі своїм босом.

Озираючись назад на свою кар'єру, я розумію, що здобуття освіти було найважливішим аспектом мого життя. Крім того, урок, який я отримав від свого батька, надихав мене на все, чим я займався відтоді.

Мій батько робив усе можливе для забезпечення потреб родини. Я пам'ятаю, як одного дня ми їхали додому, і раптом він побачив на смітнику при дорозі зламаний триколісний велосипед. Він зупинився та постукав у двері будинку, біля якого лежав велосипед.

— Я помітив його на вашому смітнику, — сказав він власниці. — Ви не заперечуєте, якщо я його заберу? Гадаю, я зможу його полагодити. Мій син дуже зрадів би.

Чи можете ви уявити, як гордий чоловік з робітничого класу звертається до жінки і, по суті, визнає: він настільки бідний, що готовий забрати її сміття?

Уявіть, що відчувала жінка, яка отримала можливість зробити подарунок іншій людині. Поза сумнівом, вона зраділа.

— Звичайно, — відповіла вона і пояснила, що її діти виросли і цим велосипедом вже кілька років ніхто не користувався. —

> Ви також можете забрати і мій велосипед. Він такий гарний, що я не можу його викинути.

Отож ми поїхали додому. Тепер у мене було два «нових» велосипеди. У цієї жінки залишилося приємне відчуття від розмови, яке породжує лише доброта. А батько навчив мене, що відвага і доброта — це особливі чесноти.

Щоразу, коли я встановлюю для себе певні межі чи в мої думки закрадається страх, я згадую цей триколісний велосипед. Я розумію, що люди, які не наважуються на ризик і поведінка яких підкорюється сумнівам, мають менші шанси на успіх.

Я ніколи не забуваю про цей час. Мій батько навчив мене, що у найгіршому випадку людина може просто відмовити. Якщо вона відмовляється присвятити вам час чи запропонувати допомогу, то втрачає набагато більше, ніж ви.

Ніщо в моєму житті не давало мені більше можливостей, ніж відвага попросити про допомогу в будь-якій ситуації. На Всесвітньому економічному форумі у Швейцарії мене ще ніхто не знав. Колись я зайшов до автобусу, що розвозив гостей готелю, та побачив власника компанії *Nike* Філа Найта. Він був для мене кумиром, адже він досяг неймовірного успіху, започаткувавши та розбудувавши бренд *Nike*, а також запропонувавши кілька маркетингових інновацій. Чи хвилювався я? Ще б пак! Але я не проґавив можливості заговорити до нього та зайняв сусіднє місце. Пізніше він став першим VIP-клієнтом компанії *YaYa*. І так я поводжуся в будь-якій ситуації.

Буває, що я зазнаю невдач. У мене є довгий перелік людей, з якими я намагався подружитися, але які не зацікавилися моєю ініціативою. Відвага у побудові широкого кола знайомств передбачає такі самі труднощі, як і знайомство з дівчатами (тут я не можу похвалитися талантом).

Встановлення тісніших стосунків з людьми, яких ми вже знаємо, нагадує залицяння до особи протилежної статті. Однак, на відміну від романтиків, людина з великою кількістю зв'язків прагне встановити не лише один успішний контакт. Побудова широкого кола надійних друзів вимагає постійного спілкування та взаємодії. Мене досі сповнює страх, що незнайома людина, якій я телефоную чи з якою знайомлюся, не підтримає моєї ініціативи. Але в такі моменти я згадую триколісний велосипед, який подарував мені батько, і це додає мені впевненості.

Більшість з нас вважає, що надто активний процес знайомств — це неприродно. Звичайно, є люди з вродженими навичками спілкування, для яких налагодження зв'язків з іншими не є проблемою.

Але є люди, які не належать до цієї групи.

Уже від перших днів роботи у компанії *YaYa* я боявся за її долю. Уперше за час своєї кар'єри мені довелося познайомитися з великою кількістю людей, представляючи їм нашу невелику компанію та просуваючи на ринку нашу ще не знану продукцію. Я почувався незручно. Мені не хотілося телефонувати керівникам таких корпорації, як BMW чи *MasterCard*, і пропонувати їм наші послуги. Але знаєте що? Налагодити зв'язок з BMW видається не такою складною справою, якщо ви

маєте альтернативу: звільнити половину персоналу або зіпсувати про себе думку керівництва та інвесторів.

Аби здолати страх, часто доводиться балансувати між відчуттям незручності та можливим провалом на роботі. У мого батька альтернатив не було: або він просить про допомогу, або його родина залишається ні з чим. Я обираю між двома варіантами: або прошу про допомогу, або втрачаю всі шанси на успіх. Цей страх завжди домінує над відчуттями тривоги та сорому, які можуть виникнути у разі відмови.

Зрештою, кожен повинен запитати себе, що для нього означає провал. Ми всі коли-небудь зазнаємо поразки. Але тут вибір постає не між успіхом та невдачею, він полягає в іншому: або ви ризикнете та, ймовірно, досягнете своєї метою, або піддастеся сумнівам і залишитеся сірою мишкою.

Для багатьох людей страх знайомитися з іншими тісно пов’язаний зі страхом публічного виступу (часом цього ми боїмося найбільше). Навіть найвідоміші оратори світу визнають, що перед виступом відчувають схоже хвилювання. Як казав Марк Твен: «Є два типи ораторів: одні хвилюються, інші брешуть».

Найкращим способом побороти страх є визнання, що це природне явище. Відчуття страху притаманне усім людям. Крім того, потрібно зрозуміти, що страх є перешкодою на вашому шляху до успіху. По-третє, слід налаштувати себе на думку, що кожного разу ви хвилюватиметеся менше.

Я пропоную кілька порад, які можна застосувати вже сьогодні і які допоможуть вам впевнено почуватися в різних життєвих

ситуаціях.

• ***Знайдіть приклад для наслідування***

Ми схильні спілкуватися з людьми, схожими на нас: сором'язливі люди тягнуться до сором'язливих, сміливі — до сміливих, тому що вони несвідомо підкріплюють нашу поведінку. Але всі знають, що в кожній компанії друзів чи колег знайдеться людина, яка не боїться встановлювати контакт з іншими. Якщо ви не готові самостійно знайомитися з новими людьми, попросіть такого друга допомогти вам або продемонструвати, як це правильно робити. Запросіть його на якийсь захід та поспостерігайте за його поведінкою. Слідкуйте за кожною дією свого друга. Із часом ви засвоїте певні прийоми. Зрештою, ви самі крок за кроком набудете впевненості у собі та почнете з легкістю знайомитися з іншими людьми.

• ***Навчіться говорити***

Через бажання чималої кількості людей стати кращими ораторами було створено багато організацій. Керівництво таких навчальних організацій розуміє, що ви не збираєтеся виступати перед багатотисячною аудиторією (принаймні спочатку). Більшість людей хочуть набути впевненості в собі та дізнатися, як можна подолати сором'язливість. Однак такі курси не пропонують панацеї від усіх проблем. Завдяки їм ви отримаєте можливість попрактикуватися у невимушеній атмосфері з наставником, який скерує ваші зусилля у правильне русло. Існують сотні таких організацій та шкіл. Найвідоміша серед них — *Toastmaster Club*. Філіали цього клубу розташовані в кожному куточку країни. Ця організація допомогла мільйонам

людей вдосконалити свої мовленнєві навички та подолати страхи.

• ***Не стійте осторонь***

Ви почуваєтеся найбільш комфортно, коли займаєтеся улюбленою справою з людьми, які поділяють ваш ентузіазм. Будь-яке хобі: колекціонування марок, співи, спорт, література — це можливість познайомитися з новими людьми. Навколо цих інтересів створюються цілі клуби. Приєднайтеся до одного з них. Станьте активним членом. Коли почуватиметеся впевнено, станьте одним з лідерів групи. Цей крок надзвичайно важливий. Аби стати лідером в житті, потрібна практика, тому практикуйтеся! У вас з'являтиметься все більше можливостей завести нових друзів.

• ***Запишіться до психотерапевта***

Гадаю, я знаю, про що ви зараз думаєте: «Він хоче, аби я звернувся до психотерапевта, щоб навчитися краще говорити?» Дозвольте пояснити. По-перше, я вважаю, що бажання вдосконалити свої вміння у будь-якій сфері життя є дуже важливим. По-друге, дехто з найуспішніших людей, яких я знаю, у певний час свого життя також відвідував психотерапевта. Я не стверджую, що курс психотерапії зробить вас кращою людиною, але він допоможе вам ефективніше подолати ваші страхи та соціальну невпевненість. Результати неодноразових досліджень Національного інституту психічного здоров'я США свідчать, що багатьом сором'язливим людям вдалося побороти свої сумніви завдяки консультаціям психотерапевта.

• ***Візьміться до виконання своєї мети***

Поставте собі ціль кожного тижня знайомитися з новою людиною. Не має значення, де та з ким відбуватиметься знайомство. Заговоріть до когось у громадському транспорті. Сядьте біля когось у барі та просто привітайтеся. Запросіть на каву людину, з якою спілкуєтеся через соціальні мережі, але з якою ніколи не зустрічалися наживо. Заведіть розмову з колегою, який раніше не привертав вашої уваги. Ви побачите, що з кожним разом це даватиметься вам легше. Головне — ви навчитеся спокійно сприймати відмову. З такого погляду навіть невдача видається кроком уперед. Ставтеся до цього як до навчання. Драматург Семюел Беккет писав: «Зазнавайте невдач знову та знову, але робіть це кожного разу краще».

Страх збиває нас зі шляху. Однак, якщо ви зрозумієте, що невпевненість не приносить жодної користі, кожна ситуація та кожна людина, якою б, на перший погляд, недосяжною вона не була, стануть для вас можливістю наблизитись до успіху.

## МАДАМ ВІДВАГА

Коли я веду мову про вдосконалення вміння гарно говорити, то згадую про Деанн Розенберг, 32-річну консультантку з питань кар’єрного росту та власницю консалтингової фірми *DeAnne Rosenberg Inc*. Її називають «Мадам Відвага» не просто так.

У 1969 році у газеті *Wall Street Journal* вона прочитала статтю про відсутність жіночих голосів в Американській асоціації менеджменту.

«Це було інтерв’ю з тодішнім президентом асоціації, який стверджував, що вони не можуть знайти жінку, яка б змогла авторитетно виступати перед публікою на тему менеджменту», — згадує Розенберг.

Вона вирізала статтю та надіслала до асоціації листа з проханням припинити пошуки. Минуло два тижні, а відповіді вона так і не отримала.

«Що ж, так не годиться, — обурилася жінка. — Я надіслала іншого листа президентові асоціації, наполягаючи, щоб він дотримував свого слова або замовкнув».

За два дні їй зателефонував президент асоціації та повідомив, що вона матиме можливість прочитати лекцію. Так Розенберг стала першою жінкою, яка виступила від імені Американської асоціації менеджменту.

Вона назавжди засвоїла урок: ключ до успіху — це поєднання впевненості у своїх силах, завзятої наполегливості та відваги. Саме на сміливих вчинках будується успішна кар'єра.

Упродовж багатьох років навчаючи інших, як подолати страх, вона сформулювала перевірені часом поради, які допоможуть вам знайти підхід до незнайомих людей.

Ці поради неодноразово ставали мені в пригоді. Гадаю, ви знайдете в них багато корисного, тому пропоную вам з ними ознайомитися.

1. Висловіть своє бачення ситуації. «Не бійтеся висловити свою думку. Але робіть це без надмірної гарячковості та драматизму», — каже Розенберг. Вона чітко пояснила керівництву асоціації свої тези: а) відсутність в асоціації жінок — це неправильно; б) якщо вони приймуть її на роботу, це буде правильне рішення. Але перед тим, як переконувати інших у своїй правоті, переконайтеся, що ви добре володієте ситуацією.

2. Висловлюйте свої почуття. Ми часто недооцінюємо вплив наших почуттів на спілкування з іншими людьми, особливо у світі бізнесу. Нас вчили, що вразливість — це недолік, тому слід приховувати свої емоції. Але коли під час розмови ми вживаємо фразу «Я відчуваю…», наша бесіда стає глибокою та щирою. Висловлюючи свої емоції, ви демонструєте своєму співрозмовнику повагу й турботу.

3. Виокремте найважливіший аспект. Вирішальний момент настає тоді, коли ви чітко кажете, чого хочете. Якщо ви наважилися на ризик, то маєте знати,

заради чого. Щирість — це найлегший шлях до успіху, але будьте реалістичними. Я знав, що Філ Найт не збирається нічого купувати у мене після п’ятихвилинної розмови в автобусі у Швейцарії. Проте мені вдалося взяти адресу його електронної пошти і продовжити спілкування з ним.

4. Ставте відкриті питання. Люди краще реагують на прохання, висловлені у формі запитання, на яке не можна відповісти просто «так» чи «ні». Як вам така ідея? Як ми можемо вирішити цю проблему? Ви виклали свою точку зору, сформулювали своє ставлення до ситуації та висловили свої бажання. Ставлячи відкриті питання, ви запрошуєте іншу людину до співпраці над вирішенням певної проблеми. Я не наполягав, щоб ми пообідали разом з Філом чи призначили дату наступної зустрічі. Я залишив питання відкритим і не дозволив якимось зобов’язанням зіпсувати нашу першу зустріч.

# РОЗДІЛ 6. МЕРКАНТИЛЬНИЙ КРЕТИН

*Амбіції можуть плазувати по землі, а можуть злітати до небес.*
Едмунд Берк

Ви бачите людину з келихом мартіні в одній руці та візитною карткою у другій. Помітно, що її жести добре підготовлені. Вона досить артистична та легко підтримує розмову. Її очі стріляють у різні боки в пошуках великої здобичі. Крім того, вона нещира й безжалісна. Ви би точно не хотіли бути схожим на неї.

Саме такий образ виникає у людей, коли вони чують слово «зв'язки». Але в цій книжці я покажу, що люди, які ведуть рахунки, нездатні зрозуміти нюансів справжнього спілкування. Їхня стратегія не працює, тому що вони не знають найголовнішого аспекту побудови ефективних взаємин.

Це розуміння прийшло до мене не відразу.

Якби ви були знайомі зі мною, коли я був молодим хлопцем, я б вам не сподобався. Я сам собі не подобався. Я припускався всіх класичних помилок молодості. Мені хотілося показати, що я крутий хлопець. Я демонстрував свої невгамовні амбіції, намагався подружитися з людьми вищого класу та ігнорував представників мого рівня. Дуже часто люди одягають різні маски залежно від того, з ким спілкуються: зі співробітниками, керівниками чи друзями.

Коли я почав працювати у компанії *Deloitte*, у мене з'явилося багато підлеглих. Я мав великі плани щодо своїх ідей, які ще ніколи раніше не застосовувалися у світі консалтингу. І ось нарешті у мене з'явилася команда, яка могла б допомогти їх втілити. Однак замість того, щоб розглядати своїх підлеглих як партнерів у досягненні моїх та їхніх довготермінових цілей, я ставився до них як до робочої сили, що виконуватиме мої завдання.

Додайте сюди ще мій молодий вік (я був на двадцять років молодший за будь-якого члена керівництва компанії), і ви зрозумієте, чому мої підлеглі були налаштовані проти мене. На виконання завдання, яке мало бути готове за декілька годин, йшло кілька днів. Я знав, що мені потрібно щось вдіяти, тому я звернувся до свого наставника Ненсі Бадор, яка консультувала керівників вищого рівня.

У день нашої першої зустрічі у моєму офісі я, навіть не обмінявшись знаками люб'язності, відразу бовкнув: «Що мені потрібно зробити, аби стати справжнім лідером?»

Протягом деякого часу вона мовчки оглядала мій кабінет. Коли вона заговорила, її слова вразили мене до глибини душі: «Кейт, погляньте на вашу стіну. Ви кажете про мрію стати лідером, а тут висять фотографії, де зображені тільки ви: ви з відомими людьми, ви у відомих місцях, ви у момент отримання нагороди. На жодній фотографії немає вашої команди чи чогось такого, що показало б, що ви дбаєте про неї так само, як і про себе. Ви ж добре розумієте, що стати лідером можна тільки тоді, коли ви надихатимете свою команду на нові звершення, а не змушуватимете її виконувати ваші накази?»

Її питання загнало мене в глухий кут. Вона мала рацію. Хіба я цікавився життям своїх працівників поза роботою? Чому я ніколи не залучав їх до вирішення важливих питань? Із першого дня я брав до уваги лише думку керівництва. Я усвідомив, що мій успіх залежить від кожної людини, яка є частиною мого оточення. Мені слід працювати на нього так само тяжко, як і воно працює на мене.

Політики вже давно зрозуміли те, чого, здається, ще не розуміє чимало президентів компаній: ми голосуємо за тих, кого любимо та поважаємо. Великі корпорації будуються лідерами, які покладаються на принципи любові та підтримки. У сучасному світі підлі люди приходять до фінішу останніми.

Від свого друга та автора книжок Тіма Сандерса я дізнався, що існують дві причини закінчення ери підлого бізнесу. По-перше, сьогодні бізнес здатний запропонувати нам широкий діапазон можливостей (від вибору продукції до вибору кар'єрного шляху). «У час, коли перед нами з'являється все більше можливостей, немає потреби замовляти неякісні товари чи послуги, працювати в компанії, яка нам не подобається, чи підкорятися керівникові, якого ми не поважаємо», — пише Тім. Другу причину він називає «новим телеграфом». «Нині майже неможливо приховати неякісний товар, чи шкідливу діяльність компанії, чи свій нестерпний характер», — додає він. Люди обізнані, поінформовані та озброєні Інтернетом.

Отже, якщо вам не подобається певна людина, сьогодні ви можете з легкістю уникнути спілкування з нею. Якщо ви не цікавитеся потребами інших людей, то рано чи пізно вони це зрозуміють. Нині наша культура вимагає від нас більшого. Вона вимагає, аби ми ставилися один до одного з повагою, аби наші взаємини з іншими були виграшними для обох сторін.

Озираючись на своє життя та кар'єру, вам насамперед хочеться згадати надійних друзів, а не підлих людей, які траплялися на вашому шляху. Ось декілька правил, перевірених на моєму досвіді, завдяки яким ви не станете меркантильним кретином.

## 1. Не переливайте з пустого в порожнє

Якщо маєте що сказати, кажіть це з ентузіазмом. Вступаючи у розмову, намагайтеся щось запропонувати своєму співрозмовникові та робіть це щиро. Більшість людей не розуміє, що проводити час у невеликій компанії і вміти підтримувати один-два змістовних діалоги, — це набагато кращий варіант, ніж заводити пусті балачки, втрачаючи при цьому повагу свого оточення. Я часто отримую листи на зразок цього: «Шановний Кейт, я чув про ваші чудові вміння налагоджувати контакт з людьми. Чи не могли б ми зустрітися за чашкою кави?» «Чому? — запитую я себе. — Чому люди сподіваються, що я погоджуся на їхні пропозиції? Хіба вони зробили щось для того, аби зацікавити мене? Хіба вони запропонували мені допомогу? Хіба вони бачать між нами подібність?» Вибачте, але у світі зв’язків не живе якесь секретне суспільство, для якого рукостискання — це особливий код. Усе будується на чеснотах.

## 2. Не покладайтеся на плітки

Звичайно, завдяки пліткам життя видається цікавішим. Більшість людей охоче вірить такій інформації. Однак врешті плітки не принесуть вам нічого доброго. Інформація може виявитися неправдивою, і люди зрозуміють, що вам не можна довіряти.

## 3. Не приходьте в гості з порожніми руками

Яка професія є найбільш популярною у сучасному цифровому світі? Професія авторів та блогерів, які забезпечують нас інформацією, цікавими текстами та поглядами наших однодумців. Багато їх займаються такою роботою безкоштовно, а їхньою нагородою є прихильність користувачів, які пропонують їм у відповідь не менше корисних фактів. У світі взаємин все

працює так само. Чим більше ви віддаєте, тим більше з’являється шансів досягнути успіху.

## 4. Не ставтеся зверхньо до людей нижчого статусу

Можливо, хтось із них колись стане вашим директором. У бізнесі все може радикально змінитися. Тому ставтеся з повагою до всіх людей, не зважаючи на їхню позицію на кар’єрній драбині. Кажуть, що Майкл Овітц, який раніше був одним із найвпливовіших агентів Голлівуду, володів бездоганними вміннями встановлювати зв’язок з людьми. Однак у 2002 році журнал *Vanity Fair* відкрив про нього десятки анонімних фактів, що поклали край його приголомшливій кар’єрі. Прихильники не припиняли питати: «Що сталося?» Хоча Овітц вмів налагоджувати чудові контакти з людьми, він робив це нещиро. До людей, які йому вже були непотрібні, ставився байдуже. Колишні друзі стверджують, що Майкл не був надійною опорою, а у взаєминах з людьми поводився лицемірно. Не дивно, що вони не тільки раділи його провалу, а й самі посприяли йому.

## 5. Будьте відвертими

«Я такий, який є», — казав колись персонаж коміксів Pороуе. В умовах інформаційної ери відкритість щодо ваших намірів, знань та захоплень стає цінним та потрібним атрибутом. Люди відповідають довірою, якщо знають, що ви не поводитесь лицемірно. Якщо на конференції я зустрічаю людину, з якою вже давно мріяв познайомитися, то не приховую свого ентузіазму: «Я такий радий нашій зустрічі. Ваша робота завжди мене надихала, і я думав про те, що наша співпраця могла б стати корисною для нас обох». Відлюдність може стати в нагоді у барі, але не тоді, коли ви прагнете встановити тісніший контакт.

## 6. Не передайте куті меду

Немає нічого більш нещирого, як одне і те саме повідомлення, надіслане великій кількості людей. Встановлення зв’язку з іншими — це не гра з цифрами. Ваша мета має полягати у прагненні побудувати справжні взаємини з людьми, на яких ви зможете покластися.

Коли я згадую, за яких умов я засвоїв цей урок, мені стає соромно. Мені завжди говорили, що надсилати вітальні листівки з нагоди певного свята — це хороша ідея. Коли я закінчив Єльський університет, то вирішив втілити її в життя. Я надіслав листівки усім людям, адреси яких були занотовані у моєму блокноті. Коли мене прийняли до компанії *Deloitte*, у моєму списку вже містилися адреси тисячі людей. Я був змушений скористатися допомогою своїх співробітників, які підписували листівки та надсилали їх за місцем призначення. Усе було добре, поки мій колишній сусіда по кімнаті в гуртожитку не написав мені, як йому було приємно отримати аж три вітальні листівки… з трьома різними підписами. Головне — не кількість знайомств, а рівень щирості у взаєминах.

Знайомлячись з іншими, тримайтеся подалі від людей, яких ви не цікавите. Якщо ви не подобаєтесь людині, усі ваші спроби налагодити з нею зв’язок зазнають фіаско. Натомість, якщо незнайомець підтримує контакт, ви можете зав’язати міцну дружбу, яка стане потужною базою вашого успіху.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

### КАТЕРІНА ҐРЕХЕМ (1917—2001)

## «ЗАВОЙОВУЙТЕ ДОВІРУ КОЖНОЇ ЛЮДИНИ»

Трагедія за одну ніч перетворила Катеріну Ґрехем зі звичайної домогосподарки на відомого видавця. У 1963 році, після смерті чоловіка Філіпа Ґрехема, вона очолила редакцію газети *Washington Post*. Здавалося, що її сором'язливий та спокійний характер не здолає вимог однієї з найважливіших газет США. Однак Ґрехем не виправдала очікувань критиків. Їй вдалося створити одну з найкращих та найуспішніших газет країни. За час її керівництва *Washington Post* публікувала документи Пентагону, брала участь у викритті Вотергейтського скандалу з президентом Ніксоном та займала провідні позиції у політичному та інформаційному житті Вашингтона.

Насправді стиль керівництва Ґрехем став головним надбанням газети. Керуючись принципами співчуття, доброти та щирості, Катеріна швидко стала впливовою людиною. При цьому вона ставилася до усіх людей з гідністю й повагою.

Річард Коен, один із журналістів газети *Washington Post*, через декілька днів після поховання Ґрехем писав:

«Кілька років тому одного липневого недільного ранку я повернувся до Вашингтону та замовив таксі, аби доїхати до стоянки, де залишив своє авто. Вона була на тій самій вулиці, що й редакція газети *Washington Post*. Я побачив, що біля редакції напнуто тент для вечірки на честь працівників, імен яких ви ніколи не чули. До них належали ті люди, котрі розвішували рекламу, займалися доставкою паперу або просто прибирали в будівлі нашої редакції. Раптом я побачив, як туди прямує Ґрехем.

У той час вона була вже немолодою, тому їй було важко ходити. Їй доводилося докладати чималих зусиль, аби подолати відстань до намету. У неї була ферма в штаті Вірджинія, дім у Джорджтауні, квартира у Нью-Йорку і, що найважливіше для такого спекотного дня, — будиночок на острові Мартас-Віньярд. Проте вона була тут. «Неймовірно, — подумав я. — У інших компаніях таким займаються віце-президенти».

Якщо ви проаналізуєте життя Катеріни Ґрехем, то помітите одну річ: незважаючи на своє стабільне фінансове становище та високий соціальний

статус, вона прагнула подружитися з *кожною* людиною, а не тільки з тим, хто міг би запропонувати допомогу у просуванні її газети.

У більшості репортажів про її поховання згадувались імена таких відомих людей, як Генрі Кіссинджер, Білл Клінтон, Білл Гейтс, Воррен Баффетт та Том Брокау. Але не потрібно докладати багато зусиль, аби скласти список не таких відомих людей, які також прийшли попрощатися з Катеріною. Ось декілька прикладів.

• Ірвін Калугдан, викладач в окрузі Ферфакс, який створив для студентів групу з брейк-дансу на ґрант 350$, отриманий від газети *Washigton Post*.

• Розалінд Стайлс, працівниця організації з прав дітей та сім'ї, якій Ґрехем допомогла збільшити розмір бюджету.

• Генрієтта Барбіє, колишня працівниця закордонної служби, яка належала до бридж-клубу для жінок за 60. Вона розповідає, що Ґрехем не пропустила жодної гри: «Вона була чудовим гравцем, постійно вчилася та вирізнялася своєю серйозністю».

Усі ці факти демонструють її вміння спілкуватися з іншими. Ті, кому це вдається найкраще, заводять не просто корисні зв'язки, а справжніх друзів. Вони завойовують довіру, *тому що* їхньою дружелюбністю заражається кожен. Широке коло друзів не має стати результатом корисливих цілей.

Взаємини Ґрехем з колишнім Держсекретарем США Генрі Кіссинджером найкраще демонструють дружбу заради дружби, а не заради прихованих мотивів.

Вони здавалися протилежними людьми. Найважливіші моменти у кар'єрі Ґрехем ставали справжнім ударом для Кіссинджера. Спочатку, у 1971 році, Ґрехем вирішила опублікувати секретні документи Пентагону, які містили деталі участі США у В'єтнамській війні. Через рік за наказом Ґрехем газета *Washington Post* почала розслідування Вотергейтського скандалу. Ці дві події завдали чимало проблем адміністрації президента Ніксона, у якій працював Кіссинджер.

Однак саме він виступив з першою промовою на похороні Ґрехем. Вони часто ходили разом у кіно.

Як Ґрехем вдавалося будувати таку дружбу? Як їй вдавалося налагоджувати контакт з будь-якою людиною, починаючи від звичайного вчителя та закінчуючи найвідомішими та найвпливовішими лідерами? Вона відчувала, коли потрібно зупинитися, та завойовувала довіру людей. Вона була ввічливою. Вона була щирою у своїх намірах. Вона показувала людям, що вони їй не байдужі.

У інтерв'ю з каналом CNN Кіссинджер зауважив: «Наші стосунки були дивними. Її газета часто виступала проти моїх поглядів, однак вона жодного разу не використала нашу дружбу у корисливих цілях. Вона ніколи не просила мене про ексклюзивне інтерв'ю чи щось на кшталт цього».

# ЧАСТИНА 2. СУКУПНІСТЬ НАВИЧОК

# РОЗДІЛ 7. ВИКОНУЙТЕ ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ

*Приголомшливим звершенням передує приголомшлива підготовка.*
Роберт Шуллер

Те, з ким ви знайомитеся, як ви знайомитеся та яку думку залишаєте про себе, не має бути справою випадку. Як казав Вінстон Черчилль, підготовка, може, і не зробить з вас генія, але хоча б наблизить до нього.

Перш ніж зустрітися з новою людиною, я обмірковую, як відрекомендувати себе, шукаю інформацію про її особисте життя та про те, чим вона займається. Я дізнаюся, які хобі, цілі та проблеми цікавлять її у справах бізнесу та поза його межами. Перед зустріччю з новою людиною я або мої помічники готують невеликий синопсис, який містить найголовнішу інформацію про неї. Туди я записую риси її характеру, її вподобання та досягнення, якими вона пишається найбільше.

Звичайно, ви також маєте бути в курсі того, що відбувається у компанії тієї людини, з якою ви хочете встановити зв'язок. Як вона виявила себе за останній квартал? Чи збирається компанія випускати нову продукцію? Повірте, *всіх* людей насамперед хвилює те, чим *вони* самі займаються. Якщо ви достатньо обізнані у справах свого співрозмовника та під час бесіди з ним почуваєтеся наче риба у воді, то обов'язково здобудете його прихильність. Вільям Джеймс писав: «Найголовніший принцип людини — це прагнення бути визнаним».

Сьогодні пошук інформації не завдає багато проблем. Однак більшість людей не приділяє цьому належної уваги. Пропоную декілька порад.

— *Google*. Іти на зустріч з людиною, не пошукавши про неї інформацію у пошуковій системі *Google*, — неприйнятно. Окрім потрібної інформації, ви також можете натрапити на дещо

цікавіше: наскільки ця людина активна у соціальних мережах та якою інформацією ділиться з іншими.

— *LinkedIn*. Дізнайтеся, хто входить до списку її друзів та до яких груп вона належить. Почитайте інформацію про її кар'єру. Так ви зможете дізнатися, якими професійними здобутками ця людина пишається найбільше та яких цілей прагне досягти. Також перевірте час її останньої активності на сайті.

— *Twitter*. Дізнайтеся, чи є в людини сторінка в цій соціальній мережі та з якою метою вона її використовує. Крім того, ви можете знайти сторінку компанії, на яку вона працює.

— Відвідайте сайт компанії. Також не завадить зателефонувати до її офісу та пояснити, що у вас призначена зустріч і ви б хотіли отримати додаткову інформацію.

— Річні звіти. Вони покажуть, у якому напрямку рухається компанія та що чекає на неї попереду.

Гадаю, ви помітили, що я лишив поза увагою соціальну мережу *Facebook*, незважаючи на те що потенційно вона є цінною скарбницею особистої інформації. Звичайно, ви можете додати її до свого списку засобів підготовки до зустрічі з певною особою. Однак майте на увазі, що в реальності люди часто виявляються не тими, за кого себе видають у віртуальному світі.

Як би парадоксально це не звучало, але, хоча сьогодні у соціальних мережах ми виставляємо напоказ всі подробиці свого життя (мені соромно визнавати, що одного разу опублікував фото, де я без сорочки чищу зуби в аеропорті), все ж

ми не хочемо ділитися тими речами, які завдають нам прикрощів чи які є для нас справді важливими.

Аби дізнатися про людину якомога більше, ми маємо зрозуміти її проблеми та потреби. Для цього вам потрібно ставити їй запитання та уважно слухати відповіді. На роботі можуть бути проблеми з випуском нової продукції. Однак під час розмови з новою людиною ви можете також дізнатися, що її дитина мріє про проходження практики у певній компанії, чи у неї самої є якісь проблеми зі здоров'ям, чи їй би хотілося покращити свої результати у гольфі.

Головне — не зупинятися на тій інформації, яку вам вдалося підготувати. Виявіть цікавість до людини та дізнайтеся про певні факти з її особистого життя. Знайдіть спосіб стати складником її зацікавлень, і поступово ви станете частиною її життя.

Одного разу я брав участь у Всесвітній конференції у Лос--Анджелесі, спонсором якої був інститут Мілкена. Це щорічне триденне зібрання найвідоміших світових лідерів, метою якого є обговорення глобальних проблем. На конференцію прибуло п'ятнадцять учасників, кожний був президентом набагато більших корпорацій, ніж моя.

Вочевидь, за інших умов я б не мав можливості зустрітися з ними, але, оскільки я брав участь в організації конференції (що є великою перевагою), мене також туди запросили.

При розробці програми конференції брався до уваги щільний розклад учасників. Перед початком обговорення світові лідери мали можливість поспілкуватися та познайомитися один з одним ближче. Тоді відбулася колективна дискусія щодо майбутнього

маркетингу, зважаючи на ті проблеми, з якими стикалися відомі торгові марки. Після засідання — невеликий обід.

Інакше кажучи, у моєму розпорядженні було близько трьох годин, впродовж яких я міг завести одне-два знайомства.

Успішна програма конференцій завжди складається з урахуванням обмеженого часу учасників. Моя мета на таких зустрічах — максимально успішно використати шанс познайомитися з цікавими людьми.

Я вважаю, що спільний прийом їжі має унікальну здатність допомагати спілкуванню. Люди стають відкритими та охочими до бесід. Однак обіди на конференціях можуть бути проблематичними. Вони зазвичай минають поспіхом, а спілкування зводиться до ввічливої, ненав’язливої світської бесіди. За таких умов важко передбачити, хто стане вашим сусідом по столу. Крім того, у компанії незнайомців важко приділити увагу всім.

На засіданнях кожен учасник зосереджений винятково на своїй презентації.

Перерви я часто проводжу біля бару. Майже кожен підходить туди, аби замовити якийсь напій. Протягом дня я також довідуюсь, у яких аудиторіях засідатимуть люди, які мене цікавлять, і організовую свій розклад так, щоб під час перерв опинитися біля них. Вам може здатися, що я вдаюся до маніпуляцій, однак це насправді вміння опинитися у потрібному місці у потрібний час.

Найскладніша проблема в таких умовах, як і в будь-якому спілкуванні, полягає в тому, щоб вийти за межі тривіальності ввічливої легкої розмови. За кілька місяців до конференції я налагодив зв’язок з її головним організатором і дізнався, хто братиме в ній участь. Не найважливіша інформація, але для підготовки дуже корисна. Мої асистенти допомогли довідатися певні факти з біографії VIP-учасників на випадок, якщо мені трапиться можливість завести з ними розмову. Про лідерів, з якими прагнув познайомитися найбільше, я мав детальну інформацію.

Таку підготовку я називаю «домашнім завданням». Однак цього не достатньо. Ваша головна мета — знайти спільні інтереси з незнайомою людиною, а для цього вам потрібно налагодити з нею глибокий та міцний зв’язок. Озброєні знаннями про її вподобання, потреби й інтереси, ви зможете не просто познайомитися з людиною, ви зможете її *вразити*.

Геніальний політик Вінстон Черчилль планував свої зустрічі у такий самий спосіб. Він набув слави генія ораторського мистецтва та майстра дотепних висловів і з легкістю привертав до себе увагу людей. Проте мало хто знає, що за його майстерністю стояли піт та сльози тривалої підготовки, внаслідок якої звичайне речення перетворювалося на кмітливий вислів. Черчилль усвідомлював, як важливо знати свою аудиторію та на які кнопки натиснути.

Отож, що я зробив?

Я дізнався, що один з учасників конференції, Джон Пеппер, був випускником Єльського університету. Я почав захоплюватися ним ще у студентські роки, коли почув його виступ у нашому

університеті. Пеппер, колишній генеральний директор компанії *Procter&Gamble*, боровся за права людини та домагався того, щоб у Цинциннаті відбулося відкриття музею, присвяченого історії Підпільної залізниці. Пеппер славився своїми лідерськими якостями та інноваційними ідеями у сфері маркетингу, які втілював у стратегії компанії *Procter&Gamble*. І навіть зараз, покинувши посаду керівника, він все ще має неабиякий вплив на раду директорів цієї та інших компаній.

Знаючи, що він закінчив Єльський університет, я спробував знайти відомості про нього на сайті цього навчального закладу. Отож, я розпочав пошуки. На сайті я натрапив на цілу скарбницю інформації про колишніх однокурсників та їхні інтереси. Виявилося, що ми навчалися в одному й тому самому коледжі Барклі. Це означало, що він мав би знати Робіна Вінкса, поважного професора, який здійснював керівництво моїм навчанням. Зібравши усі необхідні дані, я взявся до найголовнішої справи.

Наприкінці нашої розмови Джон дав мені кілька змістовних порад щодо моєї молодої компанії *YaYa* та запропонував кількох клієнтів. Я сподівався, що наші шляхи ще не раз перетнуться в майбутньому. Так і сталося. Через тиждень, довідавшись про смерть професора Вінкса, ми обоє розділили про нього спогади. Декілька місяців потому я познайомився з успішним бізнесменом з Цинциннаті, який розповів мені про місцевий музей, присвячений історії Підпільної залізниці. Я порекомендував йому зв’язатися з Джоном Пеппером, який би допоміг збільшити бюджет музею. За останній рік я представив Джонові двох чи трьох потенційних благодійників.

Підходу до іншої учасниці конференції, з якою я прагнув познайомитися, у мене не було. На щастя, в Інтернеті я знайшов інформацію, що вона брала участь у минулорічному Нью-Йоркському марафоні. Я знав з власного досвіду, скільки зусиль та часу потрібно присвятити щоденним тренуванням, аби пробігти марафон успішно. Колись я і сам пробував це зробити, але зазнав невдачі, оскільки виникли проблеми з колінними суглобами. До речі, мене ще не покинула надія, що колись я таки стану учасником забігу.

Коли мені випала можливість заговорити до неї, я мовив: «Не знаю, як вам це вдається. Я гадав, що маю добру фізичну форму, але тренування до марафону мене ледь не вбили. Мені довелося облишити цю справу».

Звичайно, вона була здивована. «Звідки ви знаєте, що я брала участь у марафоні?» — усміхнено відповіла вона. Зверніть увагу на те, що наша розмова відбулася ще до того, як учасники забігу повикладали фото цієї події у соціальних мережах.

Я не соромлюся того факту, що намагаюсь добути інформацію про незнайому людину. «Я стараюся дізнатися якомога більше про людей, з якими хотів би спілкуватися», — сказав я жінці. Такі слова лестять співрозмовникам. Хіба вам не було б приємно почути таке? Людина почувається впевненіше, коли знає, що їй не доведеться шукати теми для розмови з незнайомцем, оскільки у неї вже з'явився співрозмовник, котрий має спільні з нею інтереси та прагне налагодити тісніший зв'язок.

День перед тим я записався на виснажливу систему тренувань *Barry's Boot Camp* у Західному Голлівуді. Спортзал розташовувався неподалік від будівлі, де відбувалася

конференція. Я сказав жінці: «Якщо хочете провести час із користю, раджу подумати про цей спортзал». Натомість я отримав декілька порад щодо бігових тренувань. Пізніше вона разом зі мною стала відвідувати спортзал і була дуже задоволена.

І навіть сьогодні під час наших зустрічей ми згадуємо спортзал *Barry's Boot Camp*, я розповідаю їй про свій прогрес у підготовці до марафону. Я помітив, що учасники конференції, приїжджаючи в Лос-Анджелес, присвячують свій час не зустрічам з іншими людьми, а тренуванням у спортзалі *Barry's Boot Camp*.

Ваше завдання у таких ситуаціях — перетворити знайомство з новою людиною на справжню дружбу. У цьому полягає моя стратегія. Я б не встановив зв'язок зі стількома людьми, якби вдома не виконував «домашнього завдання».

# РОЗДІЛ 8. ЗАПИСУЙТЕ ІМЕНА

Як тільки ви усвідомили, у чому полягає ваша місія, наступний крок — визначити імена тих людей, які допоможуть вам її здійснити.

Для успішного встановлення зв’язку з іншими людьми необхідно правильно організувати інформацію. Пошуки відомостей про людей, яких ви вже знаєте чи з якими мрієте познайомитися, та домашня підготовка, яка допоможе вам налагодити тісні взаємини, можуть створити надлишок інформації. Як дати йому раду?

Сьогодні відстеження інформації не завдає багато клопоту. Майже все, чим ми займаємося, може з легкістю стати надбанням широкого загалу. У 2008 році Клей Ширкі писав: «Проблема полягає не в надлишку інформації, а у вмінні її відфільтрувати». Нині перед нами постає нелегке завдання — зрозуміти, яка інформація та які знайомства становлять для нас найбільшу цінність. Люди, які створюють соціальні платформи, знають це найкраще. Однак лише ви здатні визначити, що відіграє для вас найважливішу роль.

Для збирання даних не обов’язково використовувати різні технічні прилади та програми. Усе, що вам потрібне, — це увага й терпіння. А ще ручка та аркуш паперу, завдяки яким ви зможете фіксувати головну інформацію про людей, які належать до кола ваших знайомств. Я фанат такої письмової роботи, і вам також слід стати її прихильниками.

Мій досвід, набутий за час роботи у компанії *YaYa*, служить хорошим прикладом того, як складання списків допомагає у здійсненні своєї мети. За останній день моєї роботи у готелі

*Starwood* я здійснив більше сорока телефонних дзвінків. Один з них був до Сенді Клаймен. Цікаво те, що ще до того, як я познайомився із цими людьми, вони були включені до мого списку, який я складав протягом багатьох років.

Саме Сенді допомогла мені влаштуватися на роботу у компанію *YaYa*. Не завадило й те, що один з інвесторів компанії, який володів часткою корпорації *Knowledge Universe*, мав підтримку відомого фінансиста Майкла Мілкена, який зрештою став моїм наставником. У нас із ним було чимало спільних інтересів навіть у позаробочій сфері.

У листопаді 2000 року керівництво *YaYa* призначило мене генеральним директором компанії та поставило переді мною два завдання: створити конкурентоздатну бізнес-модель, а також знайти серйозного інвестора або продати компанію багатому стратегічному покупцю. У той час компанія *YaYa* вже мала технологію розробки ігор у режимі *online*, завдяки якій могла привернути увагу ринку, однак у неї не було клієнтів і, відповідно, прибутків.

По-перше, я склав план з досягнення мети на три місяці, один рік та три роки. Кожна частина плану зобов’язувала мене знайомитися з новими людьми і, таким чином, розширювати коло своїх друзів.

Через три місяці я мав завоювати довіру керівництва та працівників і встановити чіткий напрям розвитку нашого бізнесу.

За рік я хотів розширити клієнтську базу з метою збільшення рівня рентабельності та зробити компанію привабливою для потенційних покупців. Найважливішим завданням було довести,

що *YaYa* займається випуском гідної продукції. Поняття ігрової реклами не вважалося тоді життєздатним сегментом рекламного ринку.

Однак інтерактивна реклама була вже неефективною, а рекламні банери сприймались як жарти. Нам потрібно було виявити свою оригінальність.

Через три роки я прагнув створити бізнес-модель, яка б змогла функціонувати вже без мене та яка б зарекомендувала нашу компанію як незмінного лідера на арені інтернет-маркетингу.

Аби втілити ці завдання у реальність, я склав список найважливіших персон в індустрії ігор та розваг, починаючи від президентів компаній та журналістів і закінчуючи програмістами та вченими. Моя мета полягала в тому, щоб познайомитися з ними впродовж найближчого року.

З метою привернення уваги до нашої продукції я також записав імена людей, яких назвав «впливовими гравцями»: розробників, журналістів і аналітиків у цій сфері, які б могли надати позитивні відгуки про наші послуги. Тоді я склав список потенційних клієнтів, покупців та інвесторів (кожна категорія людей має відповідати певній меті).

Під час складання такого списку важливо фіксувати конкретні імена людей, які будуть ухвалювати рішення, а не лише назви організацій.

Спочатку зосередьте свою увагу на тих людях, які вже належать до вашого кола знайомств. Я гарантую, що ви не уявляєте,

наскільки воно широке. Не пошкодуйте часу та складіть список таких імен:

родичів;

друзів родичів;

усіх родичів та друзів вашого чоловіка/вашої дружини;

колег;

членів професійних спілок і соціальних організацій;

нинішніх та колишніх клієнтів;

батьків друзів ваших дітей;

сусідів;

колишніх однокласників;

людей, з якими ви колись працювали;

людей з вашої церкви;

колишніх вчителів та керівників;

людей, з якими ви спілкуєтеся;

людей, які надають вам певні послуги;

ваших друзів у соціальних мережах.

Тоді я заношу імена цих людей у свою базу даних. До речі, тепер мережа *LinkedIn* дозволяє вам об’єднувати усі ваші контакти незалежно від того, чи зареєстровані вони там, чи ні. Ви також можете слідкувати за спілкуванням з кожним з них через усі найвідоміші соціальні платформи. Дуже зручно.

Після цього я записую телефонні номери людей, яких я знаю і з якими хочу познайомитися, і розподіляю їх за регіонами. Це можна зробити за допомогою багатьох комп’ютерних програм. Приїжджаючи у певне місто, я намагаюся зателефонувати якомога більшій кількості людей зі свого списку.

Я завжди ношу його з собою. Під час перерв на різноманітних зустрічах він нагадує мені про мою мету. Якщо вам незручно носити аркуш паперу, ви можете скористатися мобільними додатками. Деякі імена з вашого списку безпосередньо стосуватимуться ваших планів, інші контакти можуть бути більш загальними. Спосіб організації списків може варіювати. У мене є списки, складені за принципом регіону, індустрії, захоплень (сюди, наприклад, належать люди, яким подобається біг або відпочинок за містом), за рівнем близькості взаємин тощо.

Щоб ваш список поповнювався новими контактами, вам потрібно спрямувати свої пошуки у правильному напрямку. Влаштувавшись на роботу у компанію *YaYa*, я прочитав усі журнали, які мали стосунок до реклами та комп’ютерних ігор. Якщо мені траплялося ім’я особи, яка могла б належати до певної категорії, я вносив її до списку та шукав контактну інформацію. Осіб, які б могли допомогти вам у здійсненні вашої мети, можна відшукати де завгодно.

Одне з найкращих джерел пошуків — рейтинги людей, опубліковані в різних газетах та журналах.

Ще до того, як потрапити у рейтинг найкращих бізнесменів до 40 років за версією журналу *Crain's*, впродовж багатьох років я уважно слідкував за такими публікаціями. Я виписував імена найуспішніших президентів компаній, найповажніших маркетологів та найпрогресивніших підприємців країни. Такі списки публікують у різних місцевих та національних виданнях, і стосуються вони різних видів діяльності.

Ви маєте не просто знати всіх найкращих гравців певної сфери, а й прагнути потрапити до їхнього числа. Особи, яких часопис *Crain's* долучив до свого рейтингу, не обов'язково є блискучими бізнесменами. Можливо, вони просто володіють найкращими зв'язками. І, ймовірно, вони усі знайомі між собою. Якщо ви налагодите контакт із цими людьми та їхніми знайомими, зокрема з тими журналістами, які складали рейтинг, можливо, наступного разу ви його очолите.

Поповнюючи список новими іменами, не хвилюйтеся, якщо не маєте можливості одразу з ними зв'язатися. Головне — помітити ті обрії, яких ви прагнете дістатися.

Інтернет надає нам доступ до мільйонів різних контактів, однак потрібно знати, як звузити їхню кількість. Це можна легко зробити завдяки соціальній мережі *LinkedIn*. Одного дня мій друг поскаржився, що цей сайт не допоміг йому з пошуком роботи. Я поцікавився, як він здійснював пошук. «Я надіслав десятки резюме та зв'язався з кількома спеціалістами з відбору кадрів. Жодних результатів», — відповів він.

Мій друг не знав про справжню цінність сайту *LinkedIn*: він відображає не лише ваше коло знайомств, а цілу мережу зв’язків інших людей. Отож вам буде на що подивитися. Чию б сторінку ви не відвідали, на ній ви знайдете графу «Перелік друзів», яких можна посортувати за регіоном, місцем працевлаштування тощо. Крім того, ви одразу побачите, чи є у вас із певною особою спільні знайомі.

Це ж чудодійний засіб у світі зв’язків! Якщо ви не приділяли цій мережі достатньо уваги, цього тижня виокремте у своєму графіку дві години та надішліть запити на дружбу якомога більшій кількості знайомих. Вас здивує кількість нових розмов, що їх можна ініціювати завдяки сайту *LinkedIn*.

Існує ще одна категорія осіб, яких можна додати до списку, — «зв’язки моєї мрії». Сюди належать лідери високого рівня, які не мають нічого спільного з моєю справою, але викликають у мене інтерес. Це можуть бути державні чиновники, медіамагнати, художники, актори або інші відомі діячі.

Якби ви побачили мій записник, то знайшли б у ньому контактну інформацію Річарда Бренсона, президента компанії *Virgin*. Я не знайомий з ним… поки що. Але дуже до цього прагну. Якщо погортаєте сторінки далі, то побачите ім’я Говарда Стрінґера, генерального директора корпорації *Sony*. Колись він належав до категорії «контакти моєї мрії». Тепер ми вже знайомі.

Дехто може скептично ставитися до моєї стратегії, але результати свідчать самі про себе.

Пам’ятайте: якщо ви будете організованими та терплячими і не забуватимете фіксувати імена, для вас не існуватиме жодної

недосяжної особи.

Щодо мене, то мої три роки роботи у компанії *YaYa* добігли кінця. У 2002 році журнал *Forbes* зазначив, що наша компанія досягла надзвичайного успіху завдяки новій концепції роботи. Поняття ігрової реклами утвердилося на рекламному ринку, а сам термін став широковживаним серед лідерів та журналістів цієї індустрії. Одного дня я почув, як директор певної фірми вихвалявся, що він використовує новаторський метод під назвою «ігрова реклама», який призвів до збільшення рівня продажів його компанії та високої репутації продукції. Як і планувалося, компанію *YaYa* продали відкритому акціонерному товариству, що принесло інвесторам чималі прибутки, на які вони розраховували. Зрозуміло, що без списків корисних зв’язків компанія не зазнала б такого розквіту.

# РОЗДІЛ 9. ЯК ЗРОБИТИ «ХОЛОДНИЙ» ДЗВІНОК «ТЕПЛИМ»

Потреба зателефонувати незнайомцеві змушує хвилюватися навіть найбільш врівноважену людину. А у декого аж всередині холоне від самої думки про такий дзвінок.

Що ж ми можемо вдіяти в такій ситуації?

По-перше, змініть своє ставлення до неї. Ви ніколи не будете цілком готовими до знайомства з новою людиною; для цього не існує ідеального моменту. Ви завжди почуватиметеся трохи лячно, оскільки знаєте, що вам можуть відмовити. І у вас завжди знайдеться сотня причин, аби відкласти дзвінок на потім. Тому головне — зважитися й ризикнути. Пам’ятайте: якщо ви не вірите у власні сили, то не досягнете того результату, якого очікуєте від дзвінка. Отож налаштуйте себе на перемогу.

Сприймайте знайомство з новою людиною як непросте завдання, що відкриє перед вами нові можливості. Таке бачення ситуації має розпалювати внутрішній азарт та усувати почуття сором’язливості, притаманне усім нам.

По-друге, «холодні» дзвінки здійснюють лише боягузи. Мої дзвінки ніколи не бувають «холодними».

Я розробив стратегію, завдяки якій кожний телефонний дзвінок стане «теплим».

Дозвольте навести приклад. Джефф Арнольд, засновник компанії WebMD, мій друг. Кілька років тому він придбав права та патент на технологію з виробництва мініатюрних DVD-дисків. Сьогодні, звичайно, цей товар не має практичного застосування,

але свого часу був новаторським способом зберігання цифрової інформації.

Розмовляючи з Джеффом та його партнером Томасом Таллом, я дізнався, що вони уклали угоду з кінотеатром, який дозволяв їм розповсюджувати диски разом з напоями, що там продавалися. Джефф і Томас подумали, що, зважаючи на демографію кіноглядачів, така технологія розповсюдження могла б бути вигідною компанії *Sony Electronics*. Але в них не було жодних зв'язків з цією корпорацією, тому вони звернулися до мене за порадою.

Я декілька разів зустрічався з Говардом Стрінґером, генеральним директором *Sony*, тому вирішив зателефонувати до його офісу. Крім того, я зайнявся пошуками інших шляхів. У той час у колі моїх знайомств не було нікого, хто міг би зв'язати мене з впливовими працівниками компанії *Sony*. Так і не отримавши відповіді на свої дзвінки та повідомлення, я зайнявся пошуками агентств, які обслуговували *Sony*, і дізнався, що маркетингове агентство *Brand Buzz* розцінювало цю компанію як одного зі своїх найголовніших клієнтів.

До того ж у той час президентом агентства був Джон Партілла, мій близький друг.

Отож я зателефонував йому: «Привіт, Джоне! Маю до тебе дві справи. По-перше, я б хотів, щоб ти зустрівся з моїм другом Джеффом Арнольдом. Він дуже розумна та творча людина, тобі варто з ним познайомитися. Він заснував компанію *WebMD* і нині працює над новим проектом — *Convex Group* — якому з часом можуть знадобитися твої послуги. По-друге, *Convex Group*

використовує нову технологію розповсюдження цифрової інформації. Гадаю, компанії *Sony* варто про це знати».

Ведучи розмову в такому стилі, я у певному сенсі запропонував Джонові дві речі: можливість познайомитися з важливою особою, яка могла б допомогти йому в розвитку бізнесу, та можливість проявити себе якнайкраще перед компанією *Sony*, запропонувавши їй нові перспективи.

Джон радо пристав на мою пропозицію. Він був знайомий з керівником відділу засобів масової інформації компанії *Sony* Сержем дель Ґроссо. Я попрохав Джона надіслати йому невелике повідомлення електронною поштою, а мені — копію його відповіді. Так я залучив Джона до цієї справи. Тепер ми обидва чекали на зустріч із Сержем.

Як часто трапляється у світі бізнесу, цього було замало. Серж був дуже зайнятою людиною, тому відповідей на мої неодноразові повідомлення я так і не отримав. У цьому немає нічого дивного. Ви часто стикатиметеся з небажанням інших встановлювати зв’язок. Вам доведеться забути про свою гордість та далі телефонувати і писати. А коли вам нарешті вдасться налагодити зв’язок, не зводьте усі свої зусилля нанівець, показуючи своє невдоволення з приводу того, що вам не відповіли тоді, коли вам цього хотілося. Ви також не повинні вибачатися за свою настирливість. Просто поводьтеся так, ніби ви додзвонилися з першого разу. Створіть довкола себе та інших комфортну атмосферу.

Аби домогтися такої зустрічі, потрібен час. Ви маєте взяти на себе ініціативу. Іноді виявляйте наполегливість. Так і не отримавши відповіді від Сержа, я зателефонував до

інформаційного бюро компанії *Sony* та дістав номер його телефону. Коли мені потрібно здійснити дзвінок до незнайомої людини, я намагаюся зробити це у незвичний час. Телефонуйте зайнятій людині о восьмій ранку або о пів на сьому вечора, оскільки тоді існує більша ймовірність, що вона підніме слухавку особисто. Крім того, у цей час вона вже не відчуває такого стресу, як в робочі години.

Отже, я зателефонував йому вранці, однак почув голос автовідповідача. Тому я залишив повідомлення: «Мені хочеться висловити своє хвилювання перед нашою зустріччю. Я ніколи не чув, щоб Джон говорив про когось з такою приємністю. Я розумію, що у вас багато справ. Я так і не отримав відповіді від вашого асистента, але переконаний, що незабаром отримаю. До зустрічі». У жодному разі не говоріть чогось такого, що могло б напружити ваші взаємини зі співрозмовником. Налаштуйтесь на оптимізм та взаєморозуміння.

Однак відповіді я так і не отримав. Я зателефонував Сержеві після робочого дня, о шостій вечора. Цього разу він підняв слухавку, і я кинувся до бою: «Вітаю, Серже. Вас турбує Кейт Феррацці. Джон дуже тепло про вас відгукувався, і мені нарешті випала нагода поговорити з вами. Я телефоную від імені свого друга Джеффа Арнольда, засновника компанії *WebMD*, яка спеціалізується на новому та ефективному способі розповсюдження цифрової інформації. Поєднавши його з вашою новою продукцією, ми б досягли чудового рівня партнерства. Я буду в Нью-Йорку наступного тижня. Організуймо зустріч. Однак, якщо цей час вам не підходить, скажіть, коли вам буде зручно зустрітися».

За п’ятнадцять секунд я застосував чотири правила, які зробили мій дзвінок *«теплим»*: 1) завоювати довіру, згадуючи ім’я знайомої людини чи організації (у цьому випадку — Джон, Джефф та компанія *WebMD*); 2) висловити свою вигідну пропозицію (продукція Джеффа збільшить рівень продажів товарів *Sony*); 3) наголосити на тому, що зустріч має відбутися якомога швидше, та бути готовим пристосувати час і місце її проведення до побажань співрозмовника; 4) бути готовим запропонувати компроміс, який забезпечить мінімальні витрати часу для співрозмовника.

Результат? Я опинився в офісі Сержа наступного тижня. І хоча його бюджет не дозволяв розглядати це питання у найближчому майбутньому, він чудово розумів, наскільки вигідною є така пропозиція для його аудиторії. Правильний вибір, Серже!

Ось опис кількох правил, яких варто дотримуватися.

## *1. Робіть посилання*

Причина, з якої дзвінок незнайомій людині породжує страх, була описана в рекламі, яку створили на основі книжки Гарві Маккея «Як плавати серед акул і не бути з’їденим заживо» близько п’ятдесяти років тому. Читач має уявити себе в ролі продавця, який намагається продати свій товар якомусь буркотуну. Буркотун каже:

«Я не знаю, хто ви.

Я не знаю, на яку компанію ви працюєте.

Я не знаю, чим займається ваша компанія.

Я не знаю клієнтів вашої компанії.

Я не знаю, що продає ваша компанія.

Я не знаю, яка репутація вашої компанії.

То що ви хотіли мені продати?»

Ви відчуваєте, яка недовіра виникає під час таких дзвінків. У будь-яких стосунках ви маєте завоювати довіру співрозмовника, інакше ніхто не купить ваш товар. Якщо у вас є спільний друг чи знайомий, то це вирізнятиме вас серед усіх охочих познайомитися з певною людиною.

Що мається на увазі? Якщо ви телефонуєте від імені президента, я гарантую, що містер Буркотун на іншому кінці дроту уважно вас вислухає. Посилання на відоме співрозмовнику ім’я чи назву компанії — це корисна тактика, завдяки якій ви зможете подолати початкову напруженість.

Однак більшість із нас не працює у компанії *Microsoft* і не знає президентів різних організацій. У такому разі наше завдання полягає в тому, щоб переглянути усі контакти з друзями, родичами, клієнтами, сусідами, однокласниками, знайомими та парафіянами нашої церкви і подивитися, чи може хтось із них допомогти нам прокласти шлях до людини, з якою ми прагнемо познайомитися. Коли ви згадуєте ім’я спільного знайомого, то у співрозмовника раптом з’являється обов’язок не лише перед вами, а також і перед тим другом чи знайомим, про якого ви щойно згадували.

Сьогодні встановити зв’язок з певною людиною набагато легше, ніж тоді, коли я тільки розпочинав свою кар’єру.

Знову ж таки, пошукова система *Google* та інші соціальні платформи є безцінними джерелами інформації. Сайт *LinkedIn* покаже, які спільні знайомі є у вас із певною особою. Задайте у пошуку її ім’я, і ви відразу дізнаєтеся, в яку школу вона ходила, чим вона цікавиться та до яких організацій належить — одним словом, ви дізнаєтесь багато про її життя та зможете легко прослідкувати, чи є у вас спільні зв’язки. Яким видом спорту вона займається? До яких некомерційних організацій належить? Чи знаєте ви інших людей, які займаються тою самою справою?

Раніше вважалося, що існує шість рівнів зв’язків між будь-якими людьми. Дослідження користувачів мережі *Facebook*, що проводилося у 2011 році, показало, що справжня цифра становить 4,74. Система *LinkedIn* базується на трьох рівнях зв’язків. Однак сьогодні достатньо лише кілька натискань мишки комп’ютера.

## *2. Поясніть, у чому полягає ваша цінність*

Пошуки спільних друзів чи організацій — це лише початковий етап, який допоможе зробити перший крок на шляху до встановлення довірливих стосунків. Якщо ваш співрозмовник готовий приділити вам тридцять секунд свого часу, ви маєте використати їх максимально, проявивши себе з найкращого боку. У вас буде надто мало часу, аби пояснювати, чому людина на лінії повинна вас вислухати. Пам’ятайте, що ви маєте дбати насамперед про свого співрозмовника. Що ви можете зробити для нього?

Прагнучи познайомитися з певною людиною, зберіть інформацію про компанію та сферу діяльності, у якій вона працює. По суті, торгівля — це вирішення чиїхось проблем. Для цього потрібно знати, у чому полягають ці проблеми. Наприклад, коли мені нарешті трапилася можливість поговорити із Сержем, я вже знав, що наступного кварталу його компанія готує випуск нової продукції і що у період різдвяних свят йому потрібне щось таке, що могло б виділитися на ринку. Я також знав, що цільовою аудиторією цієї продукції будуть кіноглядачі.

Крім того, я можу зробити дзвінок «теплим», згадуючи певну особисту інформацію про співрозмовника, що продемонструє мою ретельну підготовку та зацікавленість у його успіху.

### *3. Говорячи мало, вмійте сказати багато. Висловлюйтеся швидко, доступно та зрозуміло*

Подбайте про те, щоб зустріч з вашим співрозмовником відбулася якнайшвидше та в зручний для вас час. Не закінчуйте розмову такими словами: «Нам потрібно зустрітися найближчим часом». Натомість я часто кажу: «Наступного тижня я буду у вашому місті. Можливо, ми б змогли пообідати разом у вівторок? Я знаю, що ця справа важлива для нас обох, тому знайду для вас час, незважаючи ні на що».

Звичайно, аби ваш співрозмовник погодився на зустріч, вам слід надати достатню кількість аргументів, чому ваша пропозиція варта його уваги. Однак не кажіть надто багато. Якщо ви вдаватиметесь до найтонших деталей, не беручи до уваги думку співрозмовника, то можете з легкістю його віднадити. Ви маєте спілкуватися у формі діалогу, а не продуманого монологу. Навіть у моєму п’ятнадцятисекундному представленні Сержу, про яке

я розповідав вище, знайшовся час для звичних реплік на кшталт «так, так» або «хм…». У жодному разі не дорікайте співрозмовнику. Дайте йому час налаштуватися на вашу хвилю.

Пам’ятайте, що в більшості випадків метою «холодного» дзвінка є домовленість про зустріч, на якій ви б могли обговорити певну справу детальніше. Мій досвід свідчить, що такі угоди, як дружні взаємини, досягаються лише віч-на-віч. Спробуйте витратити якнайменше часу на телефонну розмову, але при цьому намагайтеся домовитися про наступну зустріч у офісі вашого співрозмовника, а ще краще — за келихом вина.

### *4. Пропонуйте компроміси*

У будь-якій неформальній обстановці, пропонуючи компроміси співрозмовнику, ви наближаєте вашу бесіду до успіху. Закінчуючи телефонну розмову із Сержем, я сказав, що, навіть якщо він не хоче нічого чути про цифрову інформацію, я все одно був би радий зустрітися з ним, щоб висловити йому своє захоплення та повагу. Роберт Чалдіні у своїй книжці «Психологія переконування» показує, як сила компромісу впливає на людські взаємини. Він наводить як приклад бойскаутів, які намагаються продати лотерейні квитки, однак їх дуже рідко хтось купує. Але статистика показує, що, коли вони пропонують натомість шоколадні цукерки за значно нижчою ціною, покупці, як правило, купують їх без будь-яких вагань. Йдучи на такі поступки, люди відчувають, що вони ніби виконують свій соціальний обов’язок перед іншими. Тому пропонуйте якомога більше. Так ви зможете зрозуміти, чого ви прагнете насправді.

## Як зробити «теплим» електронний лист

Сьогодні, окрім «холодних» дзвінків, варто ще й згадати «холодні» електронні листи. У мене є чимало друзів, які відмовляються знайомитися з новими людьми по телефону. Вони вважають, що листування через Інтернет — більш ефективний спосіб налагодити зв’язок з людиною. Звичайно, це не так.

Перше правило нового знайомства звучить так: прийміть умови вашого співрозмовника. Якщо він хоче спілкуватися через Інтернет, то надішліть йому електронного листа.

Ось іще кілька правил, які допоможуть вам зробити електронне листування «теплим»:

— **покажіть свою відданість тій справі, про яку згадуєте в листі.** Якщо ви цього не зробите, ваш лист може залишитися непрочитаним. Приверніть особливу увагу до своєї «принади»: це може бути спільний знайомий чи друг або ваша вигідна пропозиція. Зацікавте співрозмовника;

— **обирайте правильний час.** Що стосується часу відправки листа, то щодо цього немає одностайної думки. Однак особисто я пишу листи тоді, коли більшість людей перевіряють свої скриньки: вранці, в обід та наприкінці робочого дня;

— **висловлюйтеся лаконічно.** Ви написали чорновий варіант листа. Я гарантую, що його можна скоротити на 50 %. Так, ми не такі цікаві, як нам здається! Ваше електронне повідомлення має бути досить коротким. Якщо адресатові доведеться гортати листа, аби знайти суть справи, він втратить інтерес;

— **вказуйте на чіткі дії.** Чого ви хочете від співрозмовника? Сформулюйте своє прохання чітко та зрозуміло. Попросіть сконтактуватися з вами по телефону. Запропонуйте конкретну дату та місце зустрічі. Будьте налаштованими на дії і не змушуйте людину вгадувати ваші бажання;

— **читайте листа уголос.** У мене є асистентка, яка читає вголос кожне електронне повідомлення. Слухаючи її, я не можу втриматися від сміху. Але вона обрала розумну стратегію. Таким чином вона перевіряє зрозумілість викладу думок. Крім того, вона встановила часовий ліміт: на прочитання листа має йти не більше сорока п’яти секунд;

— **перевіряйте орфографію.** Електронний лист у жодному разі не повинен містити граматичні чи орфографічні помилки. Я написав дві книжки, у яких зазначене моє ім’я, однак дехто пише «Кейт Ферацці» з одним «р». Я знаю, що ви не припуститеся такої помилки.

# РОЗДІЛ 10. УМІННЯ МАЙСТЕРНО НАЛАГОДИТИ ЗВ’ЯЗОК З АСИСТЕНТОМ

Подивімося правді у вічі: те, що у вас є список людей, з якими ви хочете познайомитися, та план телефонної розмови з ними, ще нічого не означає. Половина усіх труднощів у знайомстві з новою людиною полягає в тому, чи ви взагалі зможете встановити з нею контакт. А якщо ця людина — велике цабе, озброєне автовідповідачами та цілим підрозділом асистентів, то проблем може виникнути ще більше.

Отож, як достукатися до таких людей?

По-перше, зробіть їхніх асистентів своїми союзниками. І *у жодному разі* не псуйте з ними взаємин. Багато секретарів є діловими партнерами своїх керівників. Не слід сприймати їх як гравців нижчого рангу. Насправді вони є незамінними колегами та друзями.

Кожного разу, сперечаючись з асистентом боса, я програвав. Такий принцип нагадує дитячу гру «камінь-ножиці-папір». Проте в реальному житті переможцем завжди стає секретар. Цієї істини мене навчила Мері Абдо.

Мері була асистенткою Пата Локонто, тодішнього президента компанії *Deloitte*. Спочатку у нас були чудові взаємини. Пам’ятаю, як одного разу я вечеряв у компанії Мері та Пата. Їй потрібно було піти раніше, тому я провів її до дверей та спіймав таксі. Наступного дня я зателефонував їй і подякував за чудовий вечір.

Очевидно, люди рідко дякували Мері за організацію різноманітних заходів, тому їй було приємно чути мої слова. Наступного ранку вона сказала Патові, що я їй дуже сподобався.

Мері вирізнялася активною вдачею. Вона була веселою, жвавою, знала багато цікавих історій. Коли я тільки починав працювати у компанії *Deloitte*, то кожного разу, телефонуючи до Пата, я присвячував декілька хвилин розмовам з Мері. «Мері, з вами так приємно спілкуватися», — казав я їй. Тепер, озираючись назад, я чітко розумію, що наші стосунки з Мері були однією з найголовніших причин, які пояснювали, чому в мене був такий легкий доступ до Пата. А наші взаємини з Патом стали одними з найважливіших за час моєї кар'єри.

Проте за одну мить все змінилося. Мене призначили керівником служби маркетингу.

Тоді у мене з'явилася власна асистентка, яку звали, скажімо, Дженніфер. Я вважав, що вона ідеально підходить для посади секретаря — розумна, організована, працьовита. Ми чудово розумілися. Однак виникла проблема: вона не могла знайти спільну мову з Мері.

Мері здійснювала керівництво над усіма секретарями компанії. Мері та Дженніфер незлюбили одна одну майже відразу. Дженніфер наполягала на своєму та не збиралася відступати. Я гадав, що все владнається саме собою.

«Вона користується своєю владою і гає мій час», — скаржилася Дженніфер.

Я хотів її підтримати. Мені здавалося, що її скарги небезпідставні, однак я бачив лише один бік медалі. Я порадив Дженніфер працювати над їхніми взаєминами. А одного дня,

ставши свідком їхнього конфлікту, я попросив Мері змінити своє ставлення до моєї асистентки.

Мері сприйняла мою пропозицію негативно. З того дня Патові все важче було знайти час для зустрічі зі мною. Оминати бюрократичні формальності стало неможливо. Мої фінансові звіти перевірялися до найменших деталей. Це забирало багато часу, а Мері тиснула на мене, як ніколи раніше.

З мене було досить. Я пішов до приймальні Пата та прямо заявив: «Послухай, Мері, припини так поводитися».

Я думав, що гірше вже бути не може. Офісне життя перетворилося на страшний сон.

Зрештою Пат відвів мене вбік та сказав: «Кейт, ти все тільки ускладнюєш, зокрема і *моє* життя. Подумай сам: мені доводиться вислуховувати від Мері усі ці речі про твою асистентку, проте я не хочу мати до цього ніякого відношення. Крім того, ти поводишся по-дурному. Ти завжди подобався Мері. Зроби собі послугу. Зроби *мені* послугу. Налагодь стосунки з Мері, чого б тобі це не вартувало. Адже насправді саме вона тут керує».

Я завжди поважав Мері та дбав про неї, але тепер я знав одну річ: такі секретарки, як Мері, наділені величезною владою. Вони виконують не лише функцію помічників. Вони стають друзями своїх керівників, невід'ємною частиною їхнього професійного та навіть особистого життя.

Одного дня Дженніфер, яка ставилася до мене так само добре, як і Мері до Пата, повідомила, що вона звільняється. «Послухайте, я почуваюся нещасною, а ваша кар'єра може

опинитися у ризикованому становищі, якщо ми не припинимо цих конфліктів», — сказала вона. Це був надзвичайно благородний жест з її боку. Таким чином вона прагнула привести своє життя до звичного ритму. Я пообіцяв Дженніфер допомогти з пошуками нової роботи, і до сьогодні ми залишаємося добрими друзями.

Вирішивши взяти іншу асистентку, я зробив дві речі. По-перше, я попросив Мері переглянути усі кандидатури на цю посаду та скласти їхній рейтинг. Мій вибір зупинився на дівчині, яка посіла в ньому перше місце. По-друге, я попросив свою нову секретарку у всьому слухатися Мері. Так я помирився з нею. Пат мав рацію: я таки їй подобався. Мені лише потрібно було краще оцінити її роль у компанії. Пат знову почав отримувати мої повідомлення, і життя в офісі налагодилося.

Підтримувати зв’язок з асистентами важливо не лише в межах своєї організації, а й також тоді, коли ви шукаєте доступ до іншої компанії.

Приблизно у той самий час я познайомився з Кентом Блосілом, рекламним агентом журналу *Newsweek*, який належав до числа двадцятьох торговців, котрі намагалися достукатися у мої двері. У мене був спеціаліст, який займався питаннями рекламного характеру, тому я ніколи особисто не зустрічався з представниками преси.

Однак Кент вирізнявся з-поміж них. Він знав, якою владою можуть бути наділені секретарі.

Кент телефонував Дженніфер раз на тиждень. Він був ввічливим та люб’язним. Він часто презентував їй цукерки, квіти чи ще якісь

дрібнички. Дженніфер неодноразово пропонувала мені зустрітися з ним, проте я не бачив у цьому потреби.

Усе ж моя асистентка не здавалася. Вона щонайменше десять разів призначала мені зустріч з ним без мого відома. Кожного разу я їх скасовував. Але вона і далі долучала свого доброго друга до мого графіку, оскільки відчувала, що він не такий, як усі, що у його підході є щось новаторське.

— Нехай він зустрінеться з моїм рекламним агентом, — сказав я їй одного дня.

— Ні, ви особисто з ним зустрінетеся. Приділіть йому п’ять хвилин свого часу. Він дуже творчий та справді вартий вашої уваги.

Отож я погодився. Кент дійсно виявився хорошим хлопцем. Було помітно, що він добре підготувався до нашої зустрічі, оскільки володів глибоким розумінням моєї справи та мав що запропонувати. Насамперед він сказав:

— Я можу познайомити вас із трьома головними редакторами журналу *Newsweek*. Чи цікавить вас така пропозиція?

Я хотів, щоб засоби масової інформації зацікавилися інтелектуальною власністю компанії *Deloitte*, тому така пропозиція була дуже важливою для мене.

— Авжеж, — відповів я йому.

— До речі, ми проводимо конференцію у Палм-Спрінгз, на яку наші редактори та журналісти планують запросити провідних

лідерів нашої сфери. Темою зустрічі буде стратегія ЗМІ в умовах нової економіки. Чи долучати вас до списку гостей?

Така пропозиція була надзвичайно цінною, оскільки багато учасників конференції могли б стати клієнтами компанії *Deloitte*, а я сам отримав би можливість завести нові знайомства.

— Так, я б хотів її відвідати.

— Крім того, я знаю, що ваш спеціаліст з розповсюдження реклами розглядає пропозицію, яку ми зробили йому кілька місяців тому. Я не хочу гаяти ваш час, вдаючись до подробиць. Мені лише хочеться висловити своє бажання співпрацювати з вами.

Ось і все. Такою була п’ятихвилинна розмова Кента, яка містила 98 % вигоди для мене та лише 2 % вигоди для нього.

Після того як Кент залишив наш офіс, я зателефонував своєму рекламному агентові: «Зв’яжися з журналом *Newsweek*. Домовся з ними про прийнятну ціну порівняно з іншими виданнями та починай співпрацю». А коли Кент влаштувався на роботу в редакцію іншого часопису, реклама нашого бізнесу перемістилася туди ж.

Я веду до того, що не варто недооцінювати роль асистентів. Ставтеся до них з повагою, на яку вони справді заслуговують. Тоді вони допоможуть вам відчинити двері до будь-якої впливової персони. Що означає ставитися до них з повагою? Цінуйте їхню допомогу. Не забувайте висловлювати їм свою вдячність, даруючи квіти чи надсилаючи листівки.

Авжеж, трапляються ситуації, які вимагають більшого, ніж простих подарунків. Часом, аби домовитися про зустріч, потрібно вдатися до хитрощів.

Минулого літа у літаку, що прямував до Нью-Йорка, я познайомився з жінкою, яка раніше обіймала керівну посаду у компанії *Disney*. Під час нашої розмови я сказав, що живу у Лос-Анджелесі відносно недавно і хотів би познайомитися з розумними людьми. Вона порадила мені звернутися до Майкла Джонсона, перспективного президента компанії *Walt Disney International*.

Тоді я ще не знав, чим Джонсон міг би допомогти моїй компанії чи особисто мені, але я відчував, що мені потрібно зустрітися з ним. Я керував компанією, яка займалася розробкою комп'ютерних ігор. Хто знає, можливо, одного дня *Disney* зацікавиться нашою індустрією. Єдина проблема — секретарка Джонсона. У таких великих компаніях налагодити зв'язок з асистентом — це неабияке випробування.

Повернувшись додому, я зателефонував Майклові і не здивувався холодному прийому.

— Вибачте, але містер Джонсон зараз у відрядженні. Його не буде на місці впродовж всього місяця, — сказала мені його секретарка.

— Гаразд, — відповів я. — Повідомте йому, що телефонував друг Джейн Пембертон. Нехай він зв'яжеться зі мною при нагоді.

Під час першого дзвінка не слід проявляти агресивність. Ніколи не дратуйте асистентів.

Мій другий дзвінок мало чим відрізнявся від попереднього. Я нагадав про себе і дав зрозуміти, що просто так не здамся: «Доброго дня, це Кейт Феррацці. Я знову телефоную вам, оскільки Майкл так і не вийшов на зв’язок». Знову ж таки не виявляйте зайвої настирливості. Дайте зрозуміти, що ви очікуєте дзвінка від особи, яка вас цікавить. Секретарка Джонсона уважно мене вислухала та подякувала за дзвінок. Я попросив її дати його електронну адресу, але вона відмовила мені, мотивуючи це тим, що така інформація є конфіденційною.

Коли я зателефонував втретє, вона була вже не настільки ввічливою.

— Послухайте, — сказала вона дещо роздратованим тоном, — містер Джонсон — дуже зайнята людина. Крім того, я вас не знаю.

Я міг або відповісти їй таким самим тоном, або…

— О, мені дуже незручно, але я є хорошим другом його подруги. Я щойно переїхав до вашого міста, і Джейн порадила мені зустрітися з Майклом. Правду кажучи, я сам не знаю для чого. Але, мабуть, ви маєте рацію. Мабуть, Майкл та Джейн не такі вже й хороші друзі, якщо він не хоче приділити мені час. Тому прошу вибачення.

Завдяки такій щирості та навіть вразливості я зміг розтопити крижаний настрій секретарки. Тепер у неї виникли побоювання, що, можливо, вона була надто грубою та неввічливою з другом подруги її боса. Зрештою, я лише хлопець, який дотримується поради знайомої. Тоді я запропонував їй:

— Чому б вам не дати мені електронну адресу Майкла?

Цієї хвилини вона подумала: «Краще не наражатися на проблеми». Так я нарешті отримав адресу його пошти.

Я надіслав Джонсонові дуже просте повідомлення: «Шановний Майкле, я добре знайомий з Джейн. Вона порадила мені зв’язатися з вами. Вона вважає, нам є про що поговорити». Якби я мав конкретні питання для обговорення, я б одразу згадав про них. Але головною перевагою була наявність спільної знайомої, якій здавалося, що наша співпраця могла б бути вигідною для нас обох.

Часом, прагнучи встановити контакт з певною особою, варто випробувати декілька способів. Залиште електронне повідомлення, надішліть листа факсом чи листівку. Існує велика ймовірність, що вони потраплять просто до рук тієї людини, з якою ви намагаєтеся налагодити зв’язок.

Відповідь Джонсона була теплою та короткою: «Зустрінуся з вами у будь-який час».

Тому я знову зателефонував до секретарки Майкла та повідомив, що я таки домовився з ним про зустріч. Тепер я хотів дізнатися, коли це зробити найкраще. І зрештою ми таки зустрілися.

На жаль, ситуації, які вимагають таких маневрів, трапляються досить часто. До них треба підходити з особливою делікатністю, виробити яку може лише практика, практика і ще раз практика. Але, як тільки ви визнаєте значущість асистентів та завдяки

повазі, гумору і співчуттю перетворите їх на своїх спільників, перед вами не залишиться жодних зачинених дверей.

# РОЗДІЛ 11. НІКОЛИ НЕ ЇЖТЕ НАОДИНЦІ

Динаміка формування кола взаємин нагадує розвиток кар’єри голлівудських зірок: брак уваги людей та преси — це ще гірше, ніж професійний провал. Тому ви завжди маєте підтримувати зв’язок з іншими людьми — під час сніданку, обіду, всюди, де тільки можна. Якщо одна зустріч зазнала фіаско, то у вас має бути принаймні шість запасних варіантів на кожний день тижня.

Розширюючи своє коло знайомств, пам’ятайте, що ви не повинні ніколи зникати з поля зору вашого оточення.

Ваш щоденний графік має бути цілком заповненим. Якщо ви хочете стати успішним лідером, вам слід посісти помітну та активну позицію у колі ваших друзів і знайомих.

Я наведу приклад, щоб ви краще зрозуміли мою ідею. Одного разу мені трапилася можливість подорожувати з першою леді країни Гілларі Клінтон, яка відвідувала різні політичні заходи у південно-західних штатах США. Вона вже о п’ятій годині ранку поснідала та здійснила кілька телефонних дзвінків. За день вона проголосила щонайменше чотири чи п’ять промов, відвідала декілька вечірок, де постійно перебувала у центрі уваги, та погостювала у кількох людей. Крім того, вона потисла близько 2000 рук. Наприкінці дня, коли вся команда мріяла про відпочинок, Клінтон зібрала усіх своїх людей, сіла, закинувши ногу на ногу, та почала весело згадувати події того дня. Присвятивши такій легкій розмові близько години, вона перейшла до обговорення графіку на наступний день. Байдуже, яких політичних поглядів ви дотримуєтеся. Неможливо не захоплюватися проявом такої наполегливості та професійної етики. Мене вразило, скільки імен людей вона згадала під час

цієї поїздки. Я не міг запам’ятати навіть прізвищ членів нашої команди.

Мені часто випадає можливість спостерігати за проявами такої витривалості. Особливими героями для мене є ті, хто має скромне походження. Один мій знайомий, президент відомої компанії, походить із робітничої родини. Його батько, як і мій, більше сорока років віддав важкій фізичній праці. Він не вважає себе найрозумнішим, він ніколи не навчався в університетах, що належать до Ліги Плюща, і в нього немає впливових родичів, які б могли посприяти його успіху. Але сьогодні він є одним з найуспішніших лідерів у своїй сфері.

Його стратегія не є складною, однак вона ретельно обміркована. Кожного дня він розмовляє щонайменше з п’ятдесятьма людьми. Кілька годин на тиждень він присвячує бесідам з працівниками його заводу незалежно від їхньої посади. Якщо ви надішлете йому чи його асистентові електронного листа, ви отримаєте відповідь за кілька годин. Він будує свій успіх на професійній етиці робітничого класу та на тих чеснотах, які прищепив йому його батько. Щодо його успішних колег, то одного разу він сказав мені: «Я зміг навчитися всьому, що знали вони, але їм ніколи не вдасться дізнатися те, що знаю я».

Отже, вам потрібно докласти *чимало* зусиль, аби встановити контакт з потрібними людьми, але це не означає, що ви згаєте багато часу на таке завдання. Тут існує певна різниця. Дехто вважає, що для побудови довірливих взаємин потрібно по вісімнадцять годин на добу розриватися між різними конференціями та телефонними дзвінками. Якщо я поводжуся таким чином, то це означає, що я погано виконую свою роботу. А можливо, я взагалі обрав не ту діяльність. Адже для

формування кола друзів та колег необхідно використовувати дружній підхід. Цей процес має приносити вам задоволення, а не асоціюватися з великими часовими витратами. Коли ви визначите, з ким вам слід познайомитися, та запишете свої цілі на аркуші паперу, то побачите, що час — це не проблема.

Як мені впродовж тижня вдається організовувати зустрічі зі стількома людьми? Хтось із моїх знайомих іронічно відповів:

— Мені потрібно завести двійника, аби встигати на всі зустрічі, як це робиш ти.

— Цікаво, — відповів я. — Мені не потрібно клонувати себе, я клоную подію.

До чого я веду? Декілька місяців тому я здійснював дводенну ділову поїздку до Нью-Йорка. Я хотів зустрітися з кількома людьми: зі своїм старим клієнтом та другом, який раніше був президентом компанії *Lego*, а нині намагався зрозуміти, чим хоче займатися далі; з керівником компанії *Broadway Video*, з яким я хотів обговорити випуск нового розважального шоу; та з хорошим другом, з яким ми давно не бачилися.

У мене було два дні, троє людей, яких я хотів побачити, та лише одна можливість поспілкуватися з ними. Як же діяти у таких ситуаціях?

Я вирішив запросити їх усіх на обід. Таке знайомство було б вигідним для кожного з них, а мені вдалося б отримати цікаві ідеї щодо телевізійного шоу. Мій друг, якому було притаманне чудове почуття гумору, розрядив би обстановку та додав би цій діловій зустрічі легкості.

Я попросив свого друга приїхати до готелю, у якому я зупинився, на півгодини раніше, щоб поспілкуватися з ним віч-на-віч. А якщо деталі проекту, який я обговорюватиму з керівником компанії *Broadway Video*, не мають бути розголошені, то ми зможемо залишитися з ним наодинці після обіду.

Річ у тім, що я завжди шукаю можливість залучити інших людей до своїх справ. Це сприяє їм, мені та нашому колу знайомств. Часом я прошу людину, яка хоче влаштуватися до мене на роботу, провести зі мною час на дозвіллі, і заодно ми проводимо інтерв'ю. Деякі зустрічі я проводжу в автомобілі по дорозі до аеропорту. Я намагаюся придумати способи, як використати свій час у три рази ефективніше та поєднати різні події. До такого процесу я залучаю різних людей з мого кола спілкування.

Чим більше нових зв'язків ви встановлюєте, тим більше можливостей отримаєте для знайомства з новими людьми. Роберт Меткалф, творець *Ethernet*, сказав: «Цінність мережевої системи зростає пропорційно до кількості її користувачів. У Інтернеті кожний новий комп'ютер, сервер чи користувач розширює можливості тих, хто вже ним користується». Те саме стосується і побудови кола взаємин. Чим ширшим воно стає, тим більше людей хочуть до нього приєднатися. Тому я і провів паралель між стосунками та м'язами: чим більше ви працюєте, тим сильнішими вони стають.

Завдяки такому «клонуванню» ви можете бути впевненими, що зустріч дасть позитивні результати. Плануючи зустріч з незнайомою людиною, я можу запросити на неї одного зі своїх друзів, аби не згаяти час. Наприклад, для моїх підлеглих це чудова можливість дізнатися щось нове. Вони бачать на

практиці, як вирішуються справи бізнесу, а я почуваюся задоволеним, оскільки знаю, що зустріч була успішною принаймні з такого погляду. У більшості випадків мої підлеглі також роблять свій внесок до позитивного результату перемовин. Не недооцінюйте здатність своїх молодих працівників запропонувати новий та цікавий підхід до справи.

Застосовуючи такий метод, звертайте особливу увагу на сумісність характерів людей. Чи можете ви передбачити, як учасники зустрічі порозуміються? Це не означає, що кожен присутній повинен мати той самий досвід чи погляд на життя. Насправді поєднання людей різних професій та характерів може принести неабиякі результати. Довіряйте своїй інтуїції. Я часто ставлю собі питання, чи буде мені весело у такій компанії. Позитивна відповідь, як правило, свідчить про те, що зустріч мине чудово.

Чи обідали ви зі своїми колегами? Чому б вам не запросити когось із них на вечерю просто сьогодні, а заразом і ще кількох осіб з вашого оточення?

Протягом останніх кількох років мені часто ставлять запитання, як залишатися в полі зору, якщо майже усі справи ведуться через Інтернет. Не важливо, де ви перебуваєте — у штаті Канзас чи в Куала-Лумпур. Вам потрібно докласти додаткових зусиль з метою підтримки ваших контактів з потрібними людьми. Звичайно, соціальні мережі — непоганий вихід із ситуації, але їх не порівняєш із живим спілкуванням. Чим ширшим стає коло наших віртуальних контактів, тим більше людей прагнутимуть спілкуватися з нами наживо. Я рекомендую виділити час та гроші на відвідування різноманітних конференцій, які відбуваються в інших містах, де ви можете познайомитися з новими людьми.

І все-таки технології стрімко розвиваються. Ви можете організовувати зустрічі через такі програми, як *Google Hangouts*, *WebEx* або *Skype*, і почуватися так, ніби ви спілкуєтеся з людьми наживо. Кожного місяця приділяйте одну «віртуальну годину» обговоренню певного питання зі своєю командою. Сформуйте відповідальну групу з трьох-чотирьох осіб, яка займатиметься розробкою нових цілей та способами їх досягнення. Через три місяці проведіть реорганізацію групи. Поставте членам своєї команди завдання: кожного місяця вони мають знайомити своїх колег з одним зі своїх друзів.

Незабаром ви побачите, наскільки широкою стала мережа ваших контактів.

## УЧІТЬСЯ НА СВОЇХ НЕВДАЧАХ

Незважаючи на свій легендарний успіх та великі заслуги на пості президента, Авраам Лінкольн зазнавав невдач у діловому, політичному та особистому аспектах свого життя. Але він ніколи не дозволяв своїм поразкам ставати на шляху до його цілей.

Лінкольну не вдалося створити свій бізнес. З нього вийшов поганий фермер. Він програв вибори до законодавчого зібрання штату. У нього трапився нервовий зрив. Йому не вдалося влаштуватися на роботу в державну контору, яка реєструє земельні ділянки. Нарешті потрапивши до законодавчого зібрання штату, він програв вибори на посаду спікера. Він балотувався до Конгресу США, але зазнав невдачі. Він намагався стати сенатором, але і тут йому не поталанило. Він висунув свою кандидатуру на пост віце-президента і зазнав фіаско. І коли його нарешті обрали президентом, нація розкололася на два табори. Тоді увесь цей досвід допоміг йому визначити напрям політики, який став головним надбанням Америки.

Я веду до того, що за плечима кожної успішної людини є чимало гірких поразок. Однак наполегливість та завзятість можуть їх подолати, що

і демонструє приклад Лінкольна. Він знав: для того щоб твердо стояти на ногах та перетворити свої цілі на реальність, потрібно вчитися на своїх помилках та завжди рухатися вперед.

# РОЗДІЛ 12. ПОДІЛІТЬСЯ СВОЇМИ ЗАХОПЛЕННЯМИ

Змушений вам зізнатися. Я ще жодного разу не відвідував заходи для створення та зміцнення ділових зв’язків.

Якщо такі заходи добре організовані, теоретично вони *можуть* принести багато користі. Однак більшість з них призначена для зневірених людей, які не мають роботи та готові віддати своє резюме у перші-ліпші руки, що зазвичай виявляються руками такої самої безробітної людини. Уявіть собі зібрання людей, які мають лише одну спільну рису — безробіття. У такій атмосфері встановлення нових зв’язків видається малоймовірним явищем.

Коли мова заходить про знайомство з новими людьми, важливо брати до уваги не лише те, з ким ви налагоджуєте контакт, а й те, як і де це відбуватиметься.

Візьмімо, наприклад, місця першого класу в літаку. Не кожна людина може дозволити собі переліт у першому класі, але між тими, хто займає ці місця, існує якийсь цікавий дух товариськості, не притаманний пасажирам інших класів. Насамперед там збираються представники впливових кіл, які кілька годин проводять разом. Витративши немислиму суму грошей на квиток першого класу, який надає їм привілей вийти з літака на кілька секунд раніше, ніж всі інші пасажири, вони припускають, що ви також важлива персона, але намагаються вгамувати свою цікавість щодо того, хто ви і звідки у вас стільки грошей. Ви навіть не можете уявити, зі скількома цінними клієнтами я познайомився під час обіду в літаку (до речі, це єдиний прийнятний час, коли ви можете потурбувати свого сусіда по сидінню).

На заходах для встановлення нових контактів динаміка абсолютно протилежна. Люди сприймають вас як члена їхнього знедоленого товариства. За таких умов про довіру не може бути й мови. Якщо ви безробітний, то чи не правильніше було б познайомитися з тими, хто може запропонувати вам роботу?

Існує чимало інших способів провести свій час ефективно.

Спільні інтереси — це основний структурний елемент будь-яких взаємин. Єдність у релігійних поглядах, сексуальній орієнтації, етнічному походженні, професії та особистих вподобаннях чудово зміцнює стосунки. Тому було б розумніше відвідувати заходи, присвячені вашим найбільшим захопленням.

Основою справжньої дружби стає не кількість часу, який двоє людей проводять разом, а його *якість*. Серед нас існує неправильна думка, що для встановлення тісного зв’язку людям потрібно приділяти один одному багато часу. Але це не так. За винятком ваших родичів та колег, вам вдасться перелічити кількість інших людей, з якими ви спілкуєтеся принаймні раз на місяць, на пальцях двох рук.

Однак ви, звичайно, маєте більше десяти друзів. Адже справжню цінність становить те, як ви проводите час, а не те, як часто ви бачитеся. Тому вам слід приділити особливу увагу тому, де ви почуваєтеся найбільш комфортно та які заняття приносять вам найбільше задоволення.

Зазвичай люди виявляють себе найкраще в тих видах діяльності, які їм найбільше подобаються. Тому спрямуйте свої зусилля на улюблені заняття. Саме через мою любов до їжі та спорту я познайомився з чудовими людьми. Для інших основою

спільних інтересів може стати колекціонування марок, бейсбольних карток, зацікавлення в політиці чи пристрасть до парашутного спорту.

За останні роки я зрозумів, що взаємини, побудовані на щедрості, — це щось особливе. Кожного року я їжджу до Антиґуа-Гватемали, куди беру з собою родину, колег та клієнтів. На нашому сайті ми ділимося своїми враженнями та фотографіями з поїздок. Таким чином ми залучаємо людей до благодійної діяльності. Я вірю, що наші подорожі не лише покращують рівень життя дітей Гватемали — завдяки їм ми самі стаємо кращими лідерами, колегами та батьками. А те задоволення, яке ми отримуємо від подорожі, не можна ні з чим порівняти.

Те, як спільні інтереси зближують людей, сьогодні можна побачити на прикладі збору коштів від громадськості та соціальних платформ. Відомий сайт *Kickstarter* допомагає людям втілити в життя свої проекти. За чотири роки функціонування сайту 3,7 мільйонів людей зібрали більш ніж 545 мільйонів доларів на проекти, які, на їхню думку, заслуговують особливої уваги. Поширюючи інформацію головним чином через соціальні мережі, ентузіасти вкладають гроші у різні новинки, починаючи з 3D-принтерів та закінчуючи альбомами пісень у стилі панк-рок.

Наші захоплення та інтереси підказують іншим людям, хто ми є насправді та що нас цікавить найбільше. Так і формується довіра. Ось чому спільні вподобання мають таке велике значення, особливо у світі бізнесу.

Мій досвід свідчить, що люди охочіше обговорюють справи після приємного обіду чи виснажливого тренування, ніж в офісній

обстановці. Це природно, що поза межами офісу ми звільняємося від стресу. Можливо, уся суть полягає у виборі місця зустрічі, не згадуючи вже про келих вина за вечерею. Дивовижно, скільки всього ви можете дізнатися про свого знайомого, займаючись з ним спільним видом діяльності.

У мене є друг, який обіймає посаду віце-президента великого банку у місті Шарлотт. Для нього асоціація молодих християн — найкраще джерело знайомств. О п’ятій чи шостій ранку, перед тим, як вирушити на роботу, він разом з іншими членами організації проводить зарядку. Він прагне познайомитися з підприємцями та потенційними клієнтами, яких цікавлять інвестиції.

Окрім їжі та спорту, існує ще один спосіб. Я часто ходжу з різними людьми до церкви святої Агати, що в Лос-Анджелесі. Саме так, до церкви. Мені подобається, як люди під спів хору протягом десяти хвилин дарують один одному обійми. Це чудова традиція. Я в жодному разі не збираюся нав’язувати комусь свої релігійні погляди. Люди, яких я туди запрошую: актори чи юристи, атеїсти чи ортодоксальні євреї — сприймають моє запрошення як особистий подарунок. Такий жест демонструє їм мою готовність розділити з ними такий духовний момент мого життя.

Усупереч загальноприйнятій у світі бізнесу думці, я не вважаю, що існує якась чітка лінія між нашим діловим та особистим життям. Представники старої школи бізнесу сприймають вияв емоцій як знак слабкості. Проте сучасні бізнесмени вважають, що душевні переживання ще більше об’єднують людей. Чим тіснішими стають наші стосунки з іншими, тим ближче ми до успіху.

Візьмімо до прикладу Бонні Деґріус, яка колись працювала консультантом у компанії *Gartner Group*. Усім своїм колегам та знайомим вона надсилає щорічний бюлетень особистих новин. Вона пише про те, над чим зараз працює, та про те, що відбувається в її родині. Вона писала, як смерть батька змінила її життя. Вам може здатися, що люди, стикаючись із таким проявом особистих переживань, можуть почуватися ні в сих ні в тих. Але все якраз навпаки. Усе більше людей — чоловіків, жінок, колег та навіть незнайомців — просили Бонні надсилати їм такі інформаційні бюлетені. Вони писали їй листи у відповідь та ділилися з нею схожим досвідом. Через кілька років Бонні створила коло друзів, яке охопило всю країну. Вона виливала на папері своє серце і саме завдяки цьому завоювала довіру та повагу стількох людей.

Складіть список речей, від яких ви отримуєте найбільше задоволення. Прислухайтеся до свого серця, і воно підкаже вам, у якому напрямку рухатися. Залучайте до своїх інтересів нових людей. Наприклад, якщо вам до вподоби бейсбол, запросіть потенційного клієнта на гру або запропонуйте йому вступити до фан-клубу. Не має значення, чим ви займаєтеся, головне, щоб це заняття приносило вам якомога більше радощів.

Ваші інтереси та захоплення можуть стати міцною базою для побудови тісніших зв’язків. Зверніть особливу увагу на те, що характер заходу, який ви збираєтеся відвідати, повинен відповідати тим контактам, які ви прагнете налагодити. Я склав список занять, які допомагають мені підтримувати зв’язок з колегами та друзями. Ось кілька з них.

1. П’ятнадцять хвилин за чашкою кави. Спілкування у таких умовах не займає багато часу та, як правило, проходить за межами офісу. Це чудовий спосіб завести нові знайомства. Після першого видання цієї книжки я переконався, що застосування цієї рекомендації приносить найефективніші результати, оскільки за останній час я почав отримувати кілька десятків запрошень на тиждень. Однак не забувайте про мою пораду: за ці п’ятнадцять хвилин ви маєте чітко пояснити співрозмовникові, у чому полягає ваша цінність для нього.

2. Конференції. Плануючи відвідати конференцію, скажімо, у Сіетлі, я складаю список знайомих мені у цьому місті людей або тих, із ким мені б хотілося спізнатися ближче, і тоді дізнаюся, коли вони виступатимуть та які заходи відвідуватимуть.

3. Запросіть когось для участі у спільному занятті (гольф, шахи, колекціонування марок, членство у книжковому клубі).

4. Спільний сніданок, обід, вечеря. Ніщо інше не може краще розтопити лід у взаєминах.

5. Запросіть когось на особливу подію. Для мене такі події, як похід у театр, презентація нової книжки чи концерт, стають ще цікавішими, якщо зі мною є кілька людей, яким таке дозвілля приносить неабияке задоволення.

6. Прийом вдома. Для мене домашня вечеря — це щось святе. Я намагаюся створити дружню атмосферу, тому зазвичай запрошую не більше двох малознайомих людей. Мені хочеться, щоб після вечері у них склалося враження, що вони завели

нових друзів. Цього важко досягнути, якщо за столом сидить багато незнайомців.

7. Участь у волонтерських організаціях. Вступіть до такої організації та заведіть 5–10 нових друзів або створіть власну благодійну групу. Також ви можете зібрати людей, які готуватимуть та роздаватимуть їжу нужденним.

Звичайно, ми потребуємо часу для родичів, друзів чи навіть відпочинку. Розширюючи своє коло знайомств, не забувайте приділяти належну увагу головним людям у вашому житті.

Якщо ваш день сповнений ентузіазму та спілкування із цікавими людьми, то налагодження зв’язків здаватиметься не викликом, а заслуженим результатом вашої праці.

# РОЗДІЛ 13. ПІДТРИМУЙТЕ КОНТАКТ, БО Ж ЗАЗНАЄТЕ НЕВДАЧІ

Чи бувало, що ви стикалися віч-на-віч з людиною, з якою раніше зустрічалися, але не могли згадати її ім’я?

Ми живемо в динамічному цифровому світі, який з усіх боків атакує нас інформацією. Ми отримуємо повідомлення від знайомих та нових людей, які вимагають нашої уваги. Наш мозок виконує надскладну роботу, намагаючись запам’ятати нові дані та імена. Немає нічого дивного, що ми з метою збереження здорового глузду забуваємо або ігноруємо частину інформації, яка намагається знайти собі місце в наших головах. За таких умов лише дехто з нас прагне підтримувати зв’язки з людиною, з якою щойно познайомився. Я ще раз наголошую: коли ви зустрічаєте людину, з якою мріяли налагодити контакт, вам потрібно вжити додаткових заходів, аби залишити слід у її пам’яті.

Нещодавно я був у Флориді, де виголошував промову на церемонії нагородження колишніх та теперішніх членів братства нашого коледжу *Sigma Chi*. На тій вечірці близько ста людей отримали мою візитівку та електронну адресу. Повернувшись на ранок до готельного номеру, я перевірив свою пошту. Там було коротке повідомлення від одного молодого члена братства, який висловив свою подяку за мою промову та надію, що одного дня ми з ним зустрінемося за чашкою кави. Протягом наступних двох тижнів я отримав близько ста таких листів та дзвінків. Але найбільше мені запам’яталося перше повідомлення.

Цінність найбільш пам’ятних подарунків, які я отримував у своєму житті, не вимірюється в доларах та центах. Це щирі листи, електронні повідомлення та листівки від людей, які дякували мені за допомогу.

Чи хочете ви вирізнитися в натовпі? Підтримуючи контакт з людиною кращою та розумнішою, вам на кілька кроків вдасться випередити всіх тих, хто змагається за її увагу. Насправді далеко не всім це вдається. Однак вміння нагадати про себе залишить позаду 95 % ваших суперників, оскільки воно є головним знаряддям для підтримки зв'язку з вашим оточенням.

**Здатність запам'ятатися людині — це ключ до успіху у будь-якій сфері.**

Для того щоб новий знайомий запам'ятав ваше ім'я (і враження, яке ви на нього справили), потрібно приступати до дій одразу.

Після зустрічі з певною людиною у вас є від двадцяти до двадцяти чотирьох годин для того, щоб зав'язати з нею міцніший контакт. Якщо ви познайомилися з кимось у літаку, того самого дня надішліть цій людині електронного листа. Якщо ви зустріли когось на вечірці, залиште йому повідомлення наступного ранку. Електронна пошта — це чудовий спосіб нагадати про себе. Напишіть щось на кшталт цього: «Було приємно з вами познайомитися. Сподіваюся, ми не втратимо зв'язок». У таких повідомленнях я полюбляю нагадувати співрозмовникові про тему нашої вчорашньої розмови — спільні захоплення чи ділові інтереси.

Крім того, ви можете надіслати цій людині запит на дружбу у соціальній мережі *LinkedIn*. Залежно від обставин я також можу приєднати її до друзів на сайті *Facebook*. Для деяких людей *Facebook* — це не місце для спілкування з діловими партнерами. Тому я часто кажу новому знайомому: «Якщо ви не проти

спілкуватися на сайті *Facebook*, я із задоволенням вас приєднаю. Якщо ні, не хвилюйтеся. Існують інші способи».

Після зустрічі я записую ім’я та електронну адресу нового знайомого у свій список контактів і через місяць пишу йому повідомлення.

Для чого тоді знайомитися з новими людьми, якщо ви не збираєтеся зробити їх частиною свого життя?

У мене з’явилася звичка: після ділових зустрічей я роблю те, що запозичив у свого однокурсника з Гарвардської школи бізнесу Джеймса Кларка. Намагаючись запам’ятатися певній людині, він завжди запитує у неї, коли відбудеться їхня наступна зустріч.

Якщо ваш співрозмовник погодився зустрітися з вами за чашкою кави наступного разу, коли він перебуватиме у вашому місті, постарайтеся отримати його згоду в письмовій формі. Зазвичай я залишаю таке повідомлення: «Мені дуже сподобалася наша вчорашня розмова. Хотів би приділити більше уваги тим питанням, які ми обговорювали. Гадаю, компанія *Ferrazzi Greenlight* могла б задовольнити інтереси вашої фірми. Я був би дуже радий, якби наступного разу, коли я опинюся у вашому місті, ви знайшли у своєму графіку п’ять-десять хвилин для мене».

У дев’ятьох з десяти випадків ваш співрозмовник пристане на таку пропозицію та напише вам листа у відповідь. І коли настане відповідний час, ви зможете зателефонувати йому, посилаючись на його письмову згоду. Він вже погодився на зустріч. Тепер головне — обрати правильний час. Завдяки вашій

наполегливості вам без проблем вдасться організувати таку зустріч.

Проте дуже важливо пам’ятати, що не слід нагадувати людині про те, що вона може зробити для вас. Натомість акцентуйте увагу на тому, що ви можете запропонувати їй. Потрібно знайти аргумент, чому їй варто присвятити свій час саме вам.

Інший ефективний спосіб нагадати про себе — надсилати людині статті, які стосуються її справ та інтересів. Коли таке роблять для мене, мені стає надзвичайно приємно. Такий жест показує, що люди пам’ятають про мене та про те, що мене цікавить.

Крім електронного листування, існують інші способи залишатися у полі зору нових знайомих. Написана від руки листівка зі словами вдячності приверне увагу будь-якої людини. Коли востаннє ви отримували такий подарунок? Якщо ви бачите, що лист адресований особисто вам, то, звичайно, ви його прочитаєте.

Листівка зі словами вдячності — це чудовий спосіб наповнити взаємини аурою тепла. Згадайте у ній якусь важливу інформацію, яку вам не вдалося обговорити під час розмови віч-на-віч. Наголосіть на своєму бажанні зустрітися знову та на вашій готовності запропонувати свою допомогу.

Ось декілька порад, дотримуючись яких ви зможете залишити відбиток у пам’яті нового знайомого.

• Висловлюйте свою вдячність.

• Не забудьте згадати цікавий момент з вашої розмови, наприклад жарт, над яким ви обоє посміялися.

• Отримайте підтвердження обіцянок, які дав ваш співрозмовник.

• Будьте лаконічними та говоріть по суті.

• Адресуйте листівку зі словами вдячності конкретній людині.

• Користуйтеся електронною *та* звичайною поштою. Завдяки такому поєднанню ваше спілкування стане ближчим.

• Якщо людина користується соціальними мережами, надішліть їй запит на дружбу.

• Час — найважливіший фактор. Після зустрічі чи інтерв'ю надішліть людині повідомлення якомога швидше.

• Багато хто чекає приходу свят, аби висловити комусь свою вдячність та підтримати спілкування. Для чого? Чим швидше ви нагадаєте про себе, тим краще вас запам'ятають.

• Не забувайте про тих людей, які відіграли роль посередників у вашому спілкуванні з новим знайомим. Повідомте їм про результат бесіди та подякуйте за допомогу.

Ці методи мають стати вашими звичками. Ви повинні виконувати ці поради автоматично. Ви зможете легко згадати ім'я людини, а вона — ваше.

# РОЗДІЛ 14. ОРГАНІЗОВУЙТЕ КОНФЕРЕНЦІЇ

Військові стратеги знають, що переможець війни відомий ще до моменту першого вистрілу. Сторона, яка обирає місце, час та спосіб поєдинку, як правило, отримує величезну перевагу. Те саме стосується успішних конференцій. Відповідні знання та вчасна постановка цілі перетворюють звичайну конференцію на місію.

Не будьте пасивним слухачем на конференції, візьміть участь у її організації!

У таких заходах є певна перевага. Ні, це не кава та солодощі під час перерв. І навіть не корисні ідеї щодо бізнесу. Перевага полягає у тому, що вони забезпечують вам можливість познайомитися з однодумцями, які допоможуть вам здійснити свою місію та досягнути своїх цілей. Часом я намагаюся передбачити позитивний та негативний результат від конференції. Чи компенсує ефект від нових знайомств мої фінансові та часові витрати на неї? Якщо так, я її відвідую. Якщо ні, то ні. Усе просто. Вам може здаватися, що такий підхід надто прагматичний, але він працює.

Щойно ми продали компанію *YaYa*, як її нові власники повели політику скорочення витрат на відрядження та конференції. Я вважав, що така стратегія абсолютно недоречна.

Для них конференції асоціювалися з марнуванням грошей та часу. Нашій новій материнській компанії здавалося, що витрати на щорічне відвідування конференцій надто істотні як для молодої фірми.

Я був налаштований категорично, тому вирішив переконати керівництво у своїй правоті. Я надав власникам список прибуткових проектів, розроблених людьми, з якими я познайомився на різних конференціях. Вони не могли приховати здивування, коли я показав їм відомості, які свідчили про успішні угоди та розмір прибутків, отриманих від співпраці з такими партнерами.

Негативне ставлення до ділових конференцій випливає із загальної думки, що вони призначені для поглибленого розуміння суті певної справи. Це не так. Джерелами справжніх знань є власний досвід, книжки та мудрість інших людей. Обговорення за круглим столом та доповіді учасників конференцій можуть викликати певний інтерес, однак ви навряд чи почерпнете з них щось надзвичайно корисне.

Проте не існує кращого місця, де ви можете завести нових друзів та укласти вигідні угоди. Дозвольте навести вам приклад, що стосується продажів. У старій моделі продажів 80 % часу торговця витрачалось на організацію зустрічей, презентації та спроби укласти контракт. Решта 20 % часу була присвячена побудові стосунків з клієнтами. Сьогодні розумні торговці, зокрема працівники та власники компаній, витрачають 80 % свого часу на формування міцних взаємин з людьми, з якими вони ведуть справи. Навіть найкраща *PowerPoint*-презентація не може конкурувати зі справжньою щирістю та довірою, яку ви можете виявити до своїх колег.

Ті, хто намагається отримати якнайбільшу користь від конференцій, на крок випереджають своїх конкурентів. У той час як одні тихо сидять та роблять нотатки, інші домовляються про

зустрічі, організовують прийоми та ловлять кожну можливість познайомитися з людьми, які можуть змінити їхнє життя.

Якщо ви вважаєте, що вони не грають за встановленими правилами, то маєте рацію. Вони виходять за межі традиційних порад, таких як носити беджі, бути привітним до кожного, підтримувати зоровий контакт, і саме це вирізняє їх серед інших.

Так, існує метод, який дозволить вам отримати від конференцій якомога більше користі. Мій друг Пол Редді, виконавчий директор IT-компанії, стверджує, що люди поділяються на два типи: «кулі для боулінгу» та «шпильки». Якщо ви «куля», ви впевнено почуваєтеся на конференціях чи інших заходах, залишаєте після себе приємне враження, заводите нових друзів та досягаєте поставлених цілей. «Шпилька» сидить та чекає невідомо чого.

Плануючи відвідати якусь конференцію, сприймайте її як добре скоординовану кампанію, яка наблизить вас до своєї місії. Ось правила, яких я дотримуюся, відвідуючи різні заходи.

## Допомагайте організаторам (а ще краще — самі станьте організатором)

У плані організації конференції — це нічний кошмар. Для забезпечення успішної ділової зустрічі потрібно врахувати тисячі різних факторів. Однак такий безлад може обернутися на можливість запропонувати організаторам свою допомогу та стати активним учасником процесу.

Ставши одним з організаторів певної конференції, ви можете отримати доступ до інформації про гостей та порядок її

проведення. Також ви знайдете себе у списках запрошених на неофіційні обіди та вечірки, призначені для найбільш впливових учасників.

Як стати частиною цього процесу? Насправді все не так складно. По-перше, перегляньте програму конференції, відвідайте сайт, присвячений їй, та довідайтесь, хто відповідає за її організацію. Зателефонуйте цій особі. Зазвичай люди, відповідальні за проведення таких заходів, обтяжені роботою та надмірним стресом. Як правило, я телефоную таким людям за кілька місяців до заходу і кажу: «Я з нетерпінням чекаю на конференцію, яку ви організовуєте. Мені хочеться, щоб цього року вона пройшла якнайкраще, тому я готовий запропонувати вам свій час, творчі можливості та зв’язки. Чим можу вам допомогти?»

Гарантую, що координатор конференції буде приємно здивований. Я настільки впевнений у своїй правоті через те, що одного разу, ще працюючи у компанії *Deloitte*, я відповідав за підготовку такої події.

Наша компанія *Deloitte Consulting* співпрацювала з Майклом Хаммером у питаннях з реінжинірингу. Ми гадали, що конференція могла б стати чудовим способом продемонструвати ринкові наше співробітництво з Майклом, зміцнити наш бренд та привернути увагу додаткових клієнтів. Отож з нашої спільної ініціативи ми вирішили зорганізувати таку подію. Наша компанія могла запропонувати професійні знання у сфері бізнесу, а Майкл — знання у сфері реінжинірингу та вміння проводити конференції світового рівня.

Завдяки такій роботі я побачив, як працює внутрішній механізм конференцій, та зміг ближче познайомитися з Майклом. Я зрозумів, як важливо заздалегідь дізнатися, хто буде учасниками конференції, чому декому надають право виступати, а декому — ні та які форуми можуть стати чудовою можливістю завести нові знайомства.

Від самого початку наша ідея полягала в застосуванні такого методу, який зміг би покласти край безладу під час організації конференції. Ми запровадили систему, завдяки якій перевіряли, чи результати нашої щоденної підготовки відповідали нашим цілям. Кожний працівник компанії *Deloitte* мав познайомитися з двома учасниками конференції. Один з них, якого ми хотіли зробити своїм клієнтом, був головною метою. Знайомство з іншим учасником, наприклад представником преси, могло б стати корисним для нашої компанії. Одним словом, головне завдання полягало у знайомстві з новими людьми.

Оскільки ми заздалегідь знали гостей конференції, наші працівники отримали відомості про людей, з якими вони мали зустрітися: їхні професії, досягнення, хобі та потенційні проблеми, з котрими могли стикнутися їхні фірми. Цієї інформації було достатньо для встановлення контакту з ними.

Крім того, наші колеги отримали список ідей щодо того, як найкраще здійснити знайомство та про що поговорити під час першої зустрічі. Наприкінці кожного дня наші працівники звітували про те, кого їм вдалося зустріти, де відбулася зустріч та як вона минула. Якщо комусь не випадала можливість організувати заплановане знайомство, ми змінювали стратегію та робили так, щоб наш працівник опинився за одним обіднім

столом з учасником конференції. Часом я особисто влаштовував знайомство або просив про це Майкла.

Отож, сам цього не усвідомлюючи, я створив команду організаторів конференції, які були озброєні інформацією стосовно того, із ким вони мають познайомитися, як це має відбутися і де. Результати нас приголомшили. Ми самі не очікували такої кількості гостей. Таким чином, компанія *Deloitte* успішно впоралася зі своїм завданням. Компанія *Ferrazzi Greenlight* вдосконалила мистецтво підготовки до заходів такого характеру, і сьогодні ми не лише надаємо консультації щодо успішної організації конференцій, ми також допомагаємо розробити програму для конференцій світового рівня, яка принесе позитивні результати як для їхніх організаторів, так і для учасників.

Головний секрет успішної конференції полягає в ретельній підготовці. Майже всі запрошені на конференцію Хаммера були здивовані, наскільки вона виявилася корисною для їхнього бізнесу. Адже правильно створена атмосфера сприяла налагодженню нових контактів.

Звичайно, Майкл Хаммер був головною постаттю заходу, однак нам усім вдалося дізнатися щось корисне. Ми забезпечили успіх конференції, виконавши її головну функцію: ми створили таку атмосферу, яка сприяла побудові вигідних взаємин між фахівцями-однодумцями.

## Слухайте. А ще краще — говоріть

Чи належите ви до тих людей, які бояться виступати перед іншими? Більшість з нас почуваються ніяково від однієї лише

думки про це. Однак я доведу, що навчитися говорити — це не так складно, як здається, але набагато важливіше, ніж ми собі гадаємо.

Ніщо не лякає більше, ніж думка про те, що вам доведеться протягом п’ятнадцяти хвилин виступати перед аудиторією, навіть якщо її складають члени вашої родини та друзі.

Заспокойтеся. Насамперед вам необхідно знати, що вміння говорити — це найлегший та *найефективніший* спосіб донести свої ідеї до інших людей. До того ж не обов’язково бути Тоні Роббінсоном, аби збирати довкола себе людей, які хочуть вас послухати.

Скільком людям доводиться виступати кожного дня перед іншими? Їхня кількість вражає. Щодня з будь-яких причин організовують тисячі форумів та подій. На кожній конференції лунають цікаві промови. Однак більшості промовців, на жаль, не вдається донести свою думку.

Якщо ви вважаєте, що виголосити таку змістовну промову може лише експерт у певній сфері, то помиляєтесь. Отже, як набути досвіду в цій галузі?

Наприклад, організація *Toastmasters International* надає можливість розвивати свої ораторські здібності. Кожного тижня близько тридцяти-сорока осіб збираються у вісьмох тисячах з лишком філіалах організації, де вчаться виголошувати промови. Об’єднання *Convention Industry Council* повідомляє: щорічний внесок індустрії зустрічей до ВВП країни складає 100 мільярдів доларів, з яких 263 мільярди йдуть на прямі витрати. Таким чином, конференції мають більшу цінність для

ВВП, ніж автомобільна та авіаційна промисловість, а також кіноіндустрія! Це означає, що безкоштовні та платні можливості для виступів існують будь-де. Завдяки їм ви чудово проведете час, зможете отримати прибуток, відрекомендуєте себе іншим та познайомитеся з новими людьми. Результати неодноразових досліджень показують: чим більше людина виступає перед публікою, тим більший рівень її прибутків.

Роль промовця на конференції надає вам особливий статус, який допоможе з легкістю заводити нових друзів. Інші учасники очікуватимуть, що ви йтимете на контакт з ними. Вони зі свого боку висловлюватимуть вам свою повагу та виявлятимуть довіру до вашої промови.

Як отримати можливість виступити на конференції? По-перше, вам потрібно щось сказати, тобто скласти сам текст промови (про це я розповім у наступному розділі). Крім того, вам необхідно привернути увагу до своєї теми, яка має відповідати типові аудиторії (знов-таки, я повернуся до цього питання пізніше).

Якщо ви зробили перший крок та познайомилися з організатором конференції, то отримати право на виступ не так вже й складно. Краще починати з дрібниць. Дозвольте навести приклад. Вирішивши розпочати власний консалтинговий бізнес, мій близький друг покинув компанію, на яку працював кілька років. Він знав, що йому потрібно зарекомендувати себе як експерта з оформлення торгових марок. Він до смерті боявся публічних виступів, але розумів, що це найкращий спосіб привабити потенційних клієнтів та донести до них свої ідеї. Мій друг розпочав з малого. Спочатку він познайомився з організаторами невеликих місцевих заходів, присвячених галузі торгових марок.

В обмін на свою допомогу він просив окрему кімнату, де після конференції можна організувати зустріч зацікавлених людей.

Спочатку його ім’я навіть не з’являлось у порядку денному конференцій. Він зустрічався з учасниками та повідомляв їх про організацію зустрічі фахівців, яких цікавило обговорення питань стосовно торгових марок. У такій неофіційній атмосфері він не відчував тиску з боку численної публіки і заразом мав можливість отримати цінні відгуки від присутніх. Незабаром аудиторія його слухачів ставала все більшою, а його промови — все досконалішими. Так він поборов свої страхи.

Що робити, якщо ви є учасником конференції, але не маєте можливості там виступати? Є інші місця, де можна себе проявити. Пам’ятайте: ви прийшли туди не для того, щоб дізнатися щось нове. Ви повинні познайомитися з новими людьми та запам’ятатися їм.

Коли слухачам надають право ставити запитання, намагайтеся підняти руку першим. Добре сформульоване та проникливе запитання — це можливість привернути до себе увагу всієї аудиторії. Не забудьте відрекомендуватися: розкажіть про місце своєї роботи, рід діяльності, а тоді ставте питання, яке змусить замислитися всіх присутніх. Бажано, щоб питання стосувалося вашої спеціалізації, аби вам було що додати, коли хтось встане та скаже: «Яке цікаве запитання…»

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## СЮЗАН КАЙН

***«ТЕ, ЩО ВИ ВОЛОДІЄТЕ ОРАТОРСЬКИМ МИСТЕЦТВОМ, НЕ ОЗНАЧАЄ, ЩО ВАШІ ІДЕЇ НАЙКРАЩІ»***

У 2012 році Сюзан Кайн виступила на головній сцені TED-конференцій з промовою, що зібрала найбільше переглядів за всю історію. Вона закликала інтровертів не ховати свої унікальні таланти, а знайти спосіб проявити себе у світі, який підтримує насамперед екстравертів. Ця промова стала улюбленою для Білла Гейтса та ерудованих критиків журналу *New Yorker*.

З метою підготовки до дня промови вона насамперед вступила до клубу *Toastmaster*, де могла регулярно тренувати свої ораторські здібності перед лояльно налаштованою аудиторією незнайомців. Вона займалася зі спеціалістом із публічних виступів, який навчив її знижувати тон голосу та здійснювати черевне дихання.

Незабаром вона помітила, що почувається на публіці впевненіше. У перший день публікації її книжки «Тиша: сила інтровертів у світі, який надто багато говорить» Сюзан отримала запрошення на телепередачу «*CBS This Morning*» та дала двадцять одне інтерв'ю різним радіостанціям.

За тиждень до конференції вона кожного дня практикувалася зі своїм наставником, який став для неї справжньої підтримкою та опорою. Вони розпочинали з промов на дивані, а дісталися до великої сцени.

Під час виступу вона тримала сумку зі своїми улюбленими книжками. Наприкінці промови Сюзан закликала інтровертів бути достатньо сміливими та не боятися поділитися з іншими тим, що вони зберігають у собі, оскільки «світ потребує їх та вмісту їхніх валіз».

Кайн закликала інтровертів не ховати ті риси, які відкидаються сучасною культурою: задумливість, чутливість, самоаналіз, чудове вміння слухати. Однак найбільше її промова запам'яталася через те, що вона, стоячи на сцені, втілила у собі ту відвагу та чуйність, до яких закликала інших. Сюзан продемонструвала найвищий рівень успішності публічної промови.

У своїй книжці Сюзан писала: «Не сприймайте інтроверсію як патологію, що потребує лікування». Її виступ підтверджує, що

існує лише два шляхи стати помітною людиною: виголошувати публічні промови та відвідувати конференції. Ці ефективні можливості можуть відбирати у вас багато сил, однак завдяки їм ви зможете познайомитися з такою кількістю людей, з якою екстраверт контактує за тиждень.

## Військова операція: організуйте конференцію всередині іншої

Майстерні організатори конференцій не мають обмежуватися програмою, яку вони отримують під час реєстрації. Хто сказав, що ви не можете влаштувати вечерю після конференції чи неофіційну дискусію з певного питання, яке вас цікавить?

Обіди на конференціях минають зазвичай у надзвичайному розгардіяші.

Увага людей розпорошена, у приміщенні панує неймовірний галас, і при цьому кожен намагається бути ввічливим з десятьма незнайомими людьми, слухати, що кажуть співрозмовники, та одночасно напихати рот їжею. Така атмосфера не сприяє змістовному спілкуванню.

У такі хвилини я відчуваю спокусу повернутися до свого номеру, замовити вечерю та провести цілу ніч за ноутбуком. Проте це було б жахливою втратою можливості.

Альтернативний варіант — організація *власної* вечері.

Я влаштовую щонайменше одну таку вечерю на кожній конференції. Перед заходом я замовляю ресторан, що розташований неподалік, та розсилаю запрошення на приватну

вечерю, яка проходитиме під час запланованої програми. Ви можете запрошувати учасників спонтанно того самого дня або надіслати їм листівки заздалегідь. Крім того, існує ще одна успішна стратегія, яка полягає у тому, що ви надсилаєте у готель, де зупинилася більшість VIP-гостей, факс із запрошенням на вечірку, який вони отримають напередодні конференції.

Подумайте про це: повідомлення потрапить до адресатів не через секретарку, а просто до рук. Ймовірно, що у цих людей немає планів на вечір, а якщо і є, то таке запрошення вирізнить вас серед інших учасників конференції, і я гарантую, що людина обов'язково висловить вам свою подяку за те, що ви не забули про неї. Якщо на конференції виступає якась особливо цікава персона, то я організовую свій прийом до або після її промови.

Організація власного форуму — це чудовий спосіб зібрати потрібних людей в одному місці у той самий час. Було б чудово, якби ви змогли запросити на свою зустріч людей, які виступали з промовами на конференції, оскільки вони привернуть увагу до вашої невеличкої події. Пам'ятайте, що навіть раніше невідомі люди після своїх виступів стають маленькими зірками.

Я неодноразово застосовував таку тактику на щорічному зібранні політиків, бізнесменів та інших фахівців *Renaissance Weekend*. Я надсилав учасникам запрошення з пропозицією прогуляти офіційний обід, натомість відвідати якийсь гарний ресторан. Під час проведення такого зібрання організатори виділяють один день на реалізацію власних планів. Така стратегія найкраще спрацьовує на триденних конференціях. Це як в коледжі: усі полюбляють виходити за межі студентського містечка. Якщо конференція проводиться у вашому рідному місті, не соромтеся запросити гостей до свого дому на смачну вечерю, що

я регулярно роблю у Лос-Анджелесі, коли проходить глобальна конференція з ініціативи університету Мілкена.

Таке зібрання є найкращим у США, якщо брати до уваги його програму та учасників. Кожного року, напередодні конференції, я організовую вдома вечерю. Гості, як правило, приїжджають у місто за день до заходу, тому вони з радістю приймають моє запрошення, адже домашня вечеря — набагато кращий варіант, ніж нудьгування в готелі.

Така вечеря — це не лише чудовий спосіб організувати конференцію в межах іншої. Під час тривалих конференцій часто організовують походи на гольф, тури та екскурсії по історичних місцях. Однак не все так чудово. Ви коли-небудь відвідували музей у групі, яка б складалася з 400 людей? У такі хвилини почуваєшся коровою в стаді.

Не існує жодної причини, яка б перешкоджала вам у проведенні вашого власного туру чи організації поїздки до місця, яке координатори конференції навіть не брали до уваги. Мій колишній співробітник з компанії *Starwood* застосовував такий підхід під час зимових форумів. Як прихильник лижного спорту він дізнавався, який схил для спускання на лижах є найкращим у місцевості. Він без жодних проблем привертав увагу кількох лижників, яким кортіло спробувати щось нове.

Чим активніше ви займатиметеся організацією власних заходів на конференціях, тим легше вам буде встановлювати контакти з людьми та перебувати в центрі їхньої уваги. Запрошуючи людей на вечерю чи іншу подію, ви маєте відрекомендувати не лише себе, а й інших гостей. Якщо ваш новий знайомий не може долучитися до розмови, згадайте про нього якийсь

цікавий факт. Ви можете сказати: «Серхіо відповідав за розвиток бренду компанії *Coke's Global*. Девіде, хіба ви зараз не займаєтеся оновленням своєї торгової марки? У цій справі ви не знайдете кращого за Серхіо спеціаліста».

## Спілкуйтеся з впливовими людьми

Якщо вам вдасться познайомитися з найвідомішими учасниками конференції, ви зможете проводити з ними багато часу, обертаючись у колі найважливіших персон заходу. До них належать організатори конференцій, промовці, власники великих компаній та фахівці у своїй справі.

Перевірте, які особи посідають у програмі конференції найважливіше місце. Беріть участь у тих сесіях, що й вони. Завчасно приходьте на засідання, де вони виступатимуть. Тримайтеся поближче до головного виходу або місця реєстрації учасників. Будьте готовими відрекомендувати себе та використовуйте кожну можливість познайомитися з ними.

Важливо пам'ятати, що бесіду з промовцем слід завести ще *до* того, як він підніметься на сцену. Часто невідома людина, яка ще зранку снідала йогуртом, увечері після свого виступу стає знаменитістю. Познайомтеся з таким учасником ще до того, як він отримає зірковий статус, і тоді ви отримаєте більше шансів встановити з ним зв'язок. Або попросіть організатора конференції (з яким ви б уже мали подружитися) вказати на нього, якщо ви не знаєте, який він на вигляд.

## Будьте джерелом інформації

Щойно ви познайомилися з новими людьми, закріпіть за собою репутацію «джерела інформації». Це головна роль людини з широким колом знайомств. Як це зробити? Для цього вивчити інформацію з брошури конференції недостатньо. Дізнайтеся, чим цікавляться учасники конференції, та підготуйтеся до розмови з ними. Підготуйте останні плітки зі сфери торгівлі, інформацію щодо найкращих тамтешніх ресторанів, приватних вечірок тощо. Діліться своїми знаннями та інформацією про те, де можна їх почерпнути. Звичайно, ваша роль як «джерела інформації» буде важливою і після завершення конференції, адже ви станете людиною, знайомство з якою буде вигідним для багатьох.

## Станьте активним учасником соціальних мереж

Нині перед кожною конференцією організовують обговорення у соціальній мережі *Twitter* та багатьох інших. Ще до проведення заходу визначте його ключові постаті та запишіть їхні імена, аби ви могли з легкістю слідкувати за ними. Станьте активним учасником такої бесіди. Фотографуйтеся з людьми, з якими ви познайомилися на вечірках та засіданнях. Це чудовий спосіб запам’ятатися людині. Крім того, ви зможете викласти фото в Інтернет. Записуйте усю корисну інформацію, і після завершення конференції ви зможете розповісти про свої враження у соціальних мережах або продовжити спілкування з новими знайомими через електронну пошту.

Професійна порада: після конференції не зволікайте. Нагадайте про себе якомога швидше, поки учасники ще перебувають під враженням від останніх подій.

## Удосконалюйте «глибокі зіткнення»

«Зіткнення» — це головна зброя в арсеналі організатора конференції. Інакше кажучи, це ті дві хвилини, які ви присвячуєте кожній людині, на яку «наштовхуєтеся» та з якою хочете познайомитися. Ваша мета полягає у тому, щоб домовитися з людиною про ще одну зустріч у майбутньому.

Такі «зіткнення», як і будь-які інші методи, мають свої нюанси. В ідеальному випадку вони мають бути короткими, але водночас змістовними. Я називаю їх «глибокими зіткненнями».

Завдяки «глибоким зіткненням» ви можете швидко встановити контакт з людиною, домовитися з нею про наступну зустріч та рухатися далі. Ви заплатили чималу суму грошей за участь у конференції (за умови, що ви не промовець, оскільки для них це зазвичай безкоштовно), тому вам потрібно раціонально використати свій час та познайомитися з якомога більшою кількістю людей. Звичайно, тут ви навряд чи зустрінете людину, яка стане вашим найкращим другом. Однак ви можете налагодити такі контакти, які принесуть вам багато користі.

Для встановлення зв’язку між будь-якими двома людьми потрібен певний рівень близькості. Розмовляючи впродовж двох хвилин з вашим новим знайомим, дивіться йому у вічі, уважно його слухайте, ставте запитання, тематика яких виходить за межі бізнесу, та повідомте про себе особистий факт, який додасть вашій розмові відвертості. Поєднання цих факторів стане основою для створення міцного зв’язку.

Ви можете заявляти, що це неможливо. Однак я бачив, як таку методику використовують інші, і сам її не раз застосовував. «Глибокі зіткнення» — це не просто теоретична плутанина.

Для встановлення міцного контакту деяким людям потрібно лише кілька секунд. У цьому питанні колишній президент Білл Клінтон — просто майстер. Я мав змогу спостерігати, як він спілкувався зі своїми палкими прихильниками (а часом і з запеклими ворогами). Президент Клінтон потискав руку кожному. Нерідко під час рукостискання він ще й торкався ліктя людини, що додавало знайомству тепла. Він підтримував зоровий контакт з людиною та не соромився ставити їй особисті питання. Не знаю, скільки разів я чув від різних людей, як у такі моменти вони відчувають, що увага Клінтона прикута саме до них. Навіть республіканці дотримувалися такої думки.

Глибина такого зв’язку не мотивується бажанням президента нав’язати свою думку чи зачепити тему політики. Його мета була дуже простою. Президент прагнув сподобатися кожній людині (за його словами, він «відчував», що відчувають інші). Показуючи у такі моменти свою любов та турботу, він викликав взаємну реакцію. Я жодного разу не чув, щоб під час таких коротких бесід Клінтон просив голосувати за нього чи говорив винятково про себе. Його питання оберталися навколо думок та переживань його співрозмовника.

Більшість людей вважає, що конференція — це чудова можливість розрекламувати свій товар. Вони кидаються від однієї аудиторії до іншої, намагаючись продати свої послуги. Однак майстерний організатор таких заходів знає, що насамперед потрібно завоювати прихильність інших. Про торгівлю поговорите пізніше — під час зустрічі, про яку ви домовитеся на конференції. А поки що присвятіть свій час побудові довірливих взаємин.

## Знайте свою мету

Отож, ви вже готові здійснити «глибоке зіткнення». Тепер вам потрібна людина, на яку ви зможете «наштовхнутися».

Перед кожною конференцією я записую на клаптику паперу імена трьох-чотирьох людей, з якими прагну познайомитися, та кладу його до кишені піджака. Крім імен я також занотовую тему нашої розмови та спосіб, у який збираюся підтримувати з ними контакт. Налагодивши зв'язок з певною людиною, ви побачите, що вести з нею розмову не так складно.

Однак не слід розраховувати на випадкові зустрічі під час перерв між засіданнями. Як правило, я прошу організатора конференції вказати на місце, де сидітимуть потрібні мені люди. Більшість з них сидять на тому самому місці впродовж всієї конференції.

Я кілька років мріяв про знайомство з Баррі Діллером, президентом компанії *InterActiveCorp*. У комерційній діяльності та сфері ЗМІ його сприймали як провидця, адже ніхто краще за нього не міг передбачити, які інновації принесуть найбільший прибуток. Він мав чуття до грошей.

У програмі однієї з конференцій я побачив, що він виголошуватиме промову. Я дізнався про місце та час його виступу і зайняв місце біля сцени, де він проходитиме. Я обрав таке місце, де він не зміг би не зачепити мене.

Коли він проходив біля мене, я привернув його увагу: «Містере Діллер, мене звати Кейт Феррацці. Я працюю на Баррі Стернлайта, президента компанії *Starwood*. Якось він мовив, що нам з вами слід поговорити, тому я вирішив відрекомендуватися.

Я знаю, що ви зайнята людина, однак чи можу я зателефонувати до вашого офісу та призначити з вами зустріч після завершення конференції?»

Пауза. Тоді пролунала відповідь: «Звичайно, телефонуйте до мого офісу в Нью-Йорку».

«Чудово, я хотів би обговорити з вами кілька ідей щодо вашого бізнесу, а також висловити своє захоплення вашою кар’єрою та тою роботою, яку ви виконуєте вже так давно», — сказав я. Це все. Я використав свою найкращу тактику, згадавши ім’я мого боса, за яким також закріпилася слава провидця та якого Діллер дуже поважав. Встановити зв’язок з такою важливою персоною, як Діллер, не завжди легко. Проте, згадавши відоме йому ім’я, продемонструвавши захоплення його кар’єрою та давши зрозуміти, що мої ідеї можуть принести його бізнесу багато користі, я за лічені хвилини зміг завоювати його довіру. Це «зіткнення» стало початком нашої плідної співпраці.

Метод вашого знайомства з певною людиною залежить від обставин. Загалом розпочинайте з двох-трьох вступних речень, які стосуватимуться того, що ви можете і хочете запропонувати своєму співрозмовникові.

## Перерви — не час для перерв

Саме під час перерв на конференціях розпочинається справжня робота.

Виберіть для себе зручне місце. Чи помічали ви, як під час домашнього прийому всі гості збираються в кухні чи у якомусь іншому центральному місці? Центром заходу зазвичай стає

затишне місце, що розташоване посередині приміщення. Те саме стосується і ділових зібрань. Спробуйте передбачити, де гуртуватиметься більшість учасників — біля столу з їжею, бару чи рецепції — і займіть там місце.

Тут можете розпочинати свою гру. Журнал *U.S. News & World Report* розкрив секрет Генрі Кіссинджера щодо того, як опанувати ситуацію: «Зайдіть до кімнати. Зробіть крок праворуч. Огляньте приміщення. Поспостерігайте за присутніми. Зверніть на себе увагу».

Кіссинджер розумів, що фахівці зі встановлення зв’язків знають, як справити незабутнє перше враження. Вони сприймають кімнату з гостями як поле для гри. Ви маєте вирізнятися серед інших. Не недооцінюйте важливість вбрання. І тоді починайте свою гру.

## Підтримуйте контакт

Якщо раніше вам не здавалося, що мені бракує здорового глузду, то, мабуть, тепер це очевидно.

Я знаю, що вже казав про важливість підтримки зв’язку з іншими, однак я вважаю, що цей аспект має виняткову цінність. Отож іще раз: не давайте людям забувати про вас.

Я не люблю зволікати чи не доводити справи до кінця. Чи є у вас візитівки з подій, які відбулися кілька місяців тому? Усі вони свідчать про втрачені можливості. Під час промов на конференціях я намагаюся зайняти місце на задніх рядах та надсилаю повідомлення людям, з якими познайомився під час попередньої перерви. Кожен, з ким ви завели розмову на

конференції, має отримати нагадування про вашу наступну зустріч. Людям, які виголошували промови на конференції, я надсилаю листи, навіть якщо мені не випала можливість познайомитися з ними ближче.

Ось приклад мого повідомлення, за допомогою якого я підтримую контакт з іншими.

*Привіт, Карла!*

*Це ж треба! Ми чудово провели час. Я не очікував, що текіла стане елементом конференції журналу* Forbes*. Наші зустрічі потрібно перетворити на щорічну традицію. Я також хотів би обговорити вашу ринкову стратегію та ваш інтерес до стратегії компанії* Ferrazzi Greenlight*, яка стосується демографії жінок. Коли ми могли б домовитися про зустріч?*

*Крім того, я чув, що щонайменше три особи тепло відгукувалися про ваш виступ. Ви чудовий оратор! Мої вітання!*

*З найкращими побажаннями,Кейт*

## Промовці — звичайні люди

Ви, мабуть, уже самі зрозуміли це правило. Зазвичай матеріал конференцій приносить небагато користі. Я багато читаю. Я розмірковую над питаннями, які виноситимуться на обговорення, та ділюся своїми поглядами з іншими. Тому, приїхавши на конференцію, я вже знаю, про що йтиме мова.

Звичайно, у кожному правилі є винятки. Наприклад, на нашій спільній конференції Майкл Хаммер почав говорити про

реінжиніринг, а тоді якимось магічним чином перейшов до роздумів про життя. Однак більшість виступів відбувається за схожим сценарієм: віце-президент певної компанії говорить про вдосконалення виробничого процесу. Навіть якщо промовець і викликає інтерес, ви не маєте змінювати свій підхід — сприймати його як особистість.

## НЕ БУДЬТЕ…

**Безініціативними.** Невпевнене рукостискання, місце у задніх рядах аудиторії, тиха поведінка — усе це є знаками, що людина прийшла на конференцію для того, щоб просто подивитися на виступи учасників.

**Нав'язливими.** Така людина цілком залежить від інших. Вона вважає, що перший учасник, якого вона зустріне на конференції, обов'язково стане її найкращим другом. Вона ходить за ним слідком впродовж усієї конференції. Ви заплатили гроші не за те, щоб втратити можливість познайомитися з *різними* людьми. Тому дійте! У вас попереду все життя, аби перетворити нових людей на справжніх друзів. Встановлюйте якомога більше контактів.

**Мисливцем за зірками.** Усю свою енергію цей типаж спрямовує на спроби познайомитися з найважливішими персонами заходу. Однак проблема полягає у тому, що якщо ця персона є справді такою важливою, то вона ставитиметься до таких спроб сторожко. У неї навіть може бути власна охорона. Нещодавно мій друг відвідав конференцію, на якій виступав король Йорданії. Йому бракувало слів, аби висловити свої враження від події. Разом з 500 іншими гостями він більше години чекав на можливість потиснути королю руку. Я запитав його: «Яку користь принесла тобі ця зустріч?»

«Тепер я можу сказати, що по-справжньому привітався з ним», — відповів мій друг. Я сказав йому, що, окрім короля, там було багато інших почесних гостей та міністрів з його уряду, яких ніхто не знав. Чи не було б розумніше завести розмову з одним із них, ніж потиснути руку тому, хто вже завтра забуде про цей жест? Можливо, ця розмова стала б початком тісних взаємин. Натомість у нього залишилася фотографія та враження від рукостискання з королем.

**Підлесниками.** Ніщо не може зіпсувати репутацію більше, ніж лицемірні наміри. Беріть приклад з Білла Клінтона. Якщо ви протягом півгодини говорите зі співрозмовником, наповніть їх щирістю та теплом. Ніщо не зможе створити вам кращу репутацію.

**Роздавальниками візитних карток.** Люди цього типу роздають візитні картки з таким ентузіазмом, ніби на них записаний секрет лікування раку. Правду кажучи, цінність візитних карток вже давно перебільшують. Якщо вам вдалося встановити зв’язок з людиною і домовитися з нею про наступну зустріч, то візитівка вам не знадобиться. Такі люди намагаються налагодити якомога більше контактів. Однак насправді їм вдається створити лише телефонну книжку з великою кількістю імен та номерів, нічого більше.

# РОЗДІЛ 15. ПІДТРИМУЙТЕ ЗВ’ЯЗОК З ФАХІВЦЯМИ ЗІ ВСТАНОВЛЕННЯ ЗВ’ЯЗКІВ

Відомо, що будь-які дві особи у світі розділені шістьма рівнями зв’язків. Це явище пояснюється тим, що дехто має набагато більше знайомих, ніж ми.

Назвемо таких людей фахівцями зі встановлення зв’язків. У кожного з нас є знайомий, який, як здається, знає всіх і якого знають всі. Таких людей можна знайти серед спеціалістів з підбору персоналу, лобістів, політиків, журналістів, фахівців зі зв’язків з громадськістю. Їхній вид діяльності вимагає спілкування з великою кількістю людей. Я збираюся довести, що вони мають стати основою вашої мережі знайомств.

Для вашого кола зв’язків ці люди мають бути тим, чим Майкл Джордан був для баскетболу чи Тайґер Вудс для гольфа. Отже, хто вони і як зробити їх цінними учасниками вашого кола друзів та знайомих?

У своїй книжці «Переламний момент» Малкольм Ґледвелл згадує класичне дослідження, яке у 1974 році провів соціолог Марк Ґрановеттер щодо того, як люди у місті Ньютон, штат Массачусетс, ставляться до своєї роботи. Це дослідження мало назву «Як отримати роботу» та стало плідним надбанням науковців цієї сфери.

Ґледвелл дійшов висновку, що 56 % опитаних отримали свою роботу завдяки особистим зв’язкам. Лише 19 % учасників дослідження користувалися традиційними шляхами пошуку роботи, тобто шукали оголошення в газетах чи зверталися до центрів зайнятості. І лише 10 % зверталися напрямки до роботодавців і таким чином отримували роботу.

До чого я веду? Особисті зв’язки можуть відчинити перед вами будь-які двері. Однак ви здивуєтеся, коли почуєте, що лише 17 % опитаних часто бачилися з тими людьми, які допомогли їм з пошуками роботи. П’ятдесят п’ять відсотків рідко зустрічаються з такими людьми, а 28 % — взагалі ніколи.

Інакше кажучи, часом найбільша допомога надходить не від родичів та найближчих друзів, а від тих людей, яких ми сприймаємо як просто знайомих.

Своїм дослідженням Ґрановеттер увіковічнив вираз «сила слабких зв’язків», який демонструє, що, коли мова йде про пошуки роботи чи інші важливі питання, «слабкі зв’язки» відіграють значно вагомішу роль, ніж «сильні». Чому? Поміркуйте над цим. Більшість ваших близьких друзів відвідують ті самі вечірки, що й ви, займаються тою самою роботою, що й ви, та взагалі живуть у «вашому» світі. Тому вони рідко володіють недоступною вам інформацією.

З іншого боку, ваші «слабкі зв’язки» існують у зовсім іншому світі. Вони спілкуються з іншими людьми, які мають доступ до знань та інформації, недоступних вам та вашим близьким друзям.

Ваша мама помилялася: все-таки варто говорити з незнайомцями. Малкольм Ґледвелл писав: «Одним словом, ваші знайомі — це соціальна сила. Чим більше у вас знайомих, тим сильніший ваш вплив».

Упродовж всієї книжки я намагаюся наголосити на важливості будувати глибокі та довірливі взаємини, а не поверхові зв’язки. Незважаючи на дослідження Ґрановеттера, я вважаю, що основою міцного кола контактів є справжні друзі. Для більшості

з нас налагодження великої кількості зв’язків асоціюється з чималими зусиллями. Думка про те, що в нас з’являється обов’язок надсилати сотням людей вітальні листівки чи запрошення на вечері, може вивести з рівноваги.

Однак дехто отримує від цього задоволення. Я маю на увазі фахівців зі встановлення зв’язків. Як і я, вони підтримують контакти з тисячами людей. Однак ключ до успіху полягає не лише у тому, що ми маємо тисячі знайомих, а також у тому, що усі вони належать до різних світів. Налагодивши контакт із фахівцем зі встановлення зв’язків, ви зможете наблизити до себе й інших людей.

Соціальний психолог Стенлі Мілґрем довів цю ідею у 1967 році. Він провів експеримент, метою якого було продемонструвати, що наш великий прагматичний світ насправді дуже тісний та дружній.

Саме завдяки дослідженню Мілґрема з’явилося поняття «шість рівнів зв’язків». Кілька сотень жителів штату Небраска отримали від нього невеликі коробочки, у яких було прохання передати ці коробочки якомусь брокерові в Бостоні, з яким вони не були знайомі. Кожен учасник міг надіслати коробочку досить близькій людині, яка б, на його думку, могла бути знайомою з брокером. Близько третини усіх пакунків досягли свого місця призначення після того, як побували у шістьох людей.

Проаналізувавши усі ланцюжки, Мілґрем побачив, що більшість коробок проходили через руки трьох тих самих жителів штату Небраска. Результати експерименту доводять, що, якщо ви прагнете отримати доступ до соціальної сили мережі контактів,

вам слід познайомитися з кількома людьми, які є фахівцями у встановленні зв’язків з іншими.

Такі люди можуть бути представниками будь-яких професій, однак я акцентую свою увагу на восьми сферах діяльності, де вони посідають найактивніші позиції. Кожен з них є для мене порталом у абсолютно новий світ з новими людьми, ідеями та інформацією, які допомогли мені зробити моє життя цікавішим, а бізнес — успішнішим.

## *1. Ресторатори*

П’ятдесят сьома вулиця розташована не в центрі Мангеттену, однак для імпресаріо нічного життя Джиммі Родріґеса вона стала найкращим місцем, де він відкрив свій перший ресторан *Bronx*. Його другий ресторан *Downtown* відвідують чимало зірок, політиків та спортсменів, які вміють насолодитися смачною їжею та веселою компанією.

Буваючи у Нью-Йорку, я завжди туди навідувався. У ресторані панувала особлива атмосфера: м’яке світло, шинквас, оздоблений блискучим оніксом, та приємна фонова музика. Джиммі бігав від столика до столика, пригощаючи гостей безкоштовними закусками та знайомлячи їх один з одним.

Цей ресторан нагадував мені приватний клуб. Єдина відмінність полягала у тому, що мені не потрібно було робити членських внесків.

Джиммі назавжди залишиться для мене взірцем людини, яка вміє налагоджувати контакти. Насправді більшість власників ресторанів мають таку здібність. Буваючи у Чикаго, я відвідую

ресторан *Gorgon's Resraurant*, а приїжджаючи у Лос-Анджелес — ресторан *Wolfgang Pack*. Популярність таких закладів залежить від контингенту відвідувачів. Вони мають сприймати такі ресторани як свою другу оселю.

Познайомитися з ресторатором не так вже й складно. Більшість з них ладні на все, аби організувати своїм гостям теплий прийом. Усе, що вам необхідно робити, — це заходити до їхніх закладів якомога частіше.

Опиняючись у новому місті, я прошу місцевих жителів порекомендувати мені кілька найвідоміших там ресторанів. Я телефоную до одного з них, прошу зв'язати мене з власником та повідомляю, що я часто відвідую заклади такого типу, іноді з великою компанією, тому шукаю місце, де міг би розважитися.

Якщо ви буваєте у ресторанах не так часто, як я, підберіть для себе один-два заклади, які вам подобаються найбільше. Станьте їхніми постійними гостями. Познайомтеся з персоналом. Запросіть туди своїх колег. Святкуйте там різноманітні події.

Коли ви познайомитеся з власником, то відчуєте, що його ресторан стане для вас особливим місцем, у якому винятковість та своєрідність поєднуватимуться з теплом та затишком.

Завдяки такій стратегії власник ресторану не тільки пригощатиме вас найкращими стравами свого закладу, а й знайомитиме вас із важливими відвідувачами.

## *2. Спеціалісти з підбору персоналу*

Фахівці з підбору кадрів та консультанти з кар’єрних питань. За своєю значущістю вони наближаються до асистентів. Проте, на відміну від секретарів, які підпорядковуються одному керівникові, такі спеціалісти працюють на сотні працедавців у певній сфері.

Спеціалісти з підбору персоналу — це посередники, які заробляють собі на прожиття тим, що пропонують компанії кандидатів на певну посаду. Якщо вас наймають на роботу, вони отримують суттєві комісійні, які зазвичай становлять певний відсоток від заробітку цього кандидата за перший рік його роботи.

Кадрові працівники поєднують у собі риси торгових агентів та світських людей. З метою пошуку кандидатів на певну посаду вони створюють оголошення про роботу. За рекомендацією друзів чи колег вони можуть безпосередньо зв’язатися із цими кандидатами. У сфері їхньої спеціалізації вони стають неоціненними джерелами контактів та інформації.

Фахівець з підбору персоналу цінує дві речі: коли ви наймаєте його для пошуку певного спеціаліста або коли ви самі допомагаєте йому з пошуками. Якщо ви шукаєте роботу, надішліть своє резюме у якомога більшу кількість центрів зайнятості.

Я збираю інформацію про кадрових працівників щодо того, хто вони та чим займаються. Я відповідаю на будь-який їхній дзвінок та намагаюся залучити людей зі свого кола зв’язків, аби допомогти їм із пошуками кандидатів. Упевнений, коли мені знадобиться доступ до їхніх клієнтів, вони також стануть мені у пригоді. Зрештою, ми належимо до одного світу — світу контактів!

Чи можна встановити зв’язок з такими спеціалістами? Правду кажучи, вони звикли до того, що самі налагоджують контакт з іншими. Однак, якщо ви порадите їм звернутися до кількох людей з вашого оточення, вони приймуть вас з розкритими обіймами. На початку своєї кар’єри, коли я ще не міг дозволити собі найняти кадрового працівника та не знав людей, які користувалися їхніми послугами, я звертався до них із питанням: «Над пошуками якого спеціаліста ви зараз працюєте? Чи можу я вам допомогти?»

У мене є ще одна порада: поводьтеся так, ніби ви самі фахівець із підбору персоналу. Для цього вам потрібно підтримувати контакти з тими, хто пропонує роботу, та тими, хто шукає її. Якщо ви допоможете цим людям, вони про вас не забудуть. Крім того, якщо ви допомогли, скажімо, своєму клієнтові підібрати кандидатуру на посаду у його компанії, вам буде набагато легше домовитися з ним про ціну щодо вашого наступного проекту. Ось чому допомога з пошуками роботи може приносити такі вигідні результати.

## *3. Лобісти*

Добре поінформовані, переконливі та впевнені у собі лобісти вражають своєю здатністю налагоджувати контакти.

Завдяки своїй професії вони чудово знають принципи роботи великих організацій та структур місцевої і державної влади. Це ентузіасти, метою яких є переконати політиків проголосувати за той законопроект, який буде вигідний для тих, кого вони представляють.

Як лобісти досягають своїх цілей? Вони часто організовують вечірки та вечері, що дозволяє їм поспілкуватися з політиками, а також їхніми опонентами у невимушеній атмосфері. Чимало часу вони присвячують здійсненню телефонних дзвінків та написанню листів, намагаючись викликати у громадськості інтерес до їхніх пропозицій. Через це їм досить легко догодити. Чи можете ви запросити їх на якусь подію, запропонувати їм свої послуги, познайомити їх з потенційними клієнтами?

Лобісти, як правило, підтримують зв’язок з багатьма корисними людьми, зокрема найбільш впливовими та успішними діячами.

### *4. Люди, які займаються пошуками джерел фінансування*

Їхній девіз — «йти за грошима». Вони знають, де обертаються гроші, що потрібно для того, аби їх отримати, а найголовніше — хто може їх дати. Тому здається, що такі люди незалежно від того, чи вони працюють на політичну організацію, університет або некомерційне об’єднання, знають абсолютно всіх. А оскільки кожного дня перед ними постає завдання переконати людей розлучитися з частиною їхніх грошей, вони мають підтримувати добрі взаємини з іншими. Вони виконують свою роботу без будь-яких корисливих намірів. Більшість людей вважає, що якщо серед ваших друзів є такий спеціаліст, то він може відчинити перед вами двері у будь-який новий світ контактів та можливостей.

### *5. Фахівці зі зв’язків з громадськістю*

Такі спеціалісти цілісінькими днями телефонують журналістам та вмовляють їх написати про їхніх клієнтів. Взаємозв’язок між

працівниками засобів масової інформації та сфери зв’язків з громадськістю зовсім непростий, однак зрештою необхідність зводить їх разом, наче родичів.

Близький друг, який працює фахівцем зі зв’язків з громадськістю, може забезпечити вам доступ до ЗМІ та навіть відомих людей. Керівник PR-фірми *Rose Group* Елана Вайсс познайомила мене з Аріанною Гаффінґтон, відомою авторкою політичних статей. Відтоді Аріанна є для мене близьким другом та промінцем світла на вечерях, які я організовую у Лос-Анджелесі.

## *6. Політики*

Політики будь-якого рівня вирізняються вмінням встановлювати зв’язки. Це невід’ємна частина їхньої роботи. Вони потискають руки, цілують дітей, виголошують промови, відвідують вечері — і все це заради того, аби завоювати довіру достатньої кількості виборців. Статус політиків випливає не з їхнього багатства, а з рівня їхнього впливу. Будь-яка ваша допомога у збільшенні рівня підтримки виборців чи у виконанні повноважень забезпечить вам місце у колі найбільш наближених до них людей.

Що політик може зробити для вас? Політичні діячі місцевих органів влади можуть стати ключем до подолання бюрократії. Крім того, успішний політик будь-якого рівня — це відома особистість, і їхнє коло зв’язків зайвий раз це підтверджує.

Як прокласти до них шлях? Станьте членом місцевої торгової палати. До них, як правило, належать місцеві можновладці, бізнесмени та підприємці. Усюди є молоді політики, які прагнуть дістатися вершин політичної кар’єри. Якщо ви налагодите з ними

контакт та підтримаєте їхні ідеї ще до того, як вони обіймуть впливову позицію, то зможете завоювати їхню довіру та лояльне ставлення до себе.

## *7. Журналісти*

Журналісти мають великий вплив (правильно подана стаття може перетворити компанію на лідера, а невідому людину — на зірку). Вони повсякчас зайняті пошуками нових історій. Крім того, їхні імена не надто відомі нам (лише одиниці стали знаменитостями, недоступними для звичайних людей).

Протягом багатьох років, працюючи у компанії *Deloitte*, я намагався підтримувати зв'язок із журналістами різноманітних видань, запрошував їх на вечері та пропонував їм нові ідеї. Завдяки таким контактам тепер я знайомий майже з усіма провідними редакторами найвідоміших ділових часописів країни. Саме тому менше ніж за рік мого керівництва у компанії *YaYa* наші ідеї почали з'являтися у таких виданнях, як *Forbes*, *Wall Street Journal*, *CNN*, *CNBC*, *Brand Week*, *Newsweek*, *New York Times* тощо.

## *8. Автори та блогери*

Зростання популярності соціальних мереж та економічні зміни стали причиною появи нової категорії фахівців зі встановлення зв'язків — блогерів. Раніше знаменитість авторів забезпечувалася сферою зв'язків з громадськістю. Сьогодні все, що вам потрібно, — це Інтернет.

Встановити контакт з такими людьми нескладно. Дізнайтеся, які особи користуються найбільшою популярністю у соціальних

мережах та виявіть до них інтерес. Надішліть їм запит на дружбу та слідкуйте за їхніми новинами. Коли ви зможете отримати про них більше інформації, не бійтеся написати їм листа. Якщо відповідь так і не надійшла, через місяць повторіть свою спробу. Шукайте нагоду зустрітися з такими людьми наживо — на конференціях, презентаціях книжок чи інших заходах.

Встановлення навіть слабкого контакту з блогером, який має великий вплив в online-просторі, стане у пригоді, коли вам захочеться привернути увагу користувачів Інтернету до своєї новини.

Саме такі професії найчастіше обирають фахівці зі встановлення зв’язків. Познайомтеся з ними. Серед таких людей є представники й інших професій — адвокати, брокери та інші. Станьте частиною їхнього життя та залучіть їх до свого кола друзів. Розшукуйте людей, які мають не такий вигляд, як ви, та діють не так, як ви. Запозичуйте ідеї у людей, з якими ви раніше не спілкувалися.

Одним словом, встановлюйте зв’язки з іншими, а особливо з фахівцями цієї справи.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## ПОЛ РЕВЕР (1734—1818)

Аби зрозуміти, який внесок Пол Ревер зробив у стратегію встановлення зв’язків, потрібно пам’ятати одну просту річ: одні люди володіють *набагато* ширшою мережею контактів, ніж інші.

Якби ви навідалися до чужого міста та хотіли познайомитися з його мешканцями, якими були б ваші дії? Ходитимете від будинку до будинку та

знайомитиметесь з кожним по черзі? Чи знайдете такого мешканця, який відчинить перед вами всі двері? Відповідь очевидна.

Сьогодні такою людиною міг би стати, скажімо, директор місцевої школи, керівник спортивної організації або священик. Однак за часів Пола Ревера, тобто у 1770-х роках, на околицях Бостона найбільше коло знайомств мали ювеліри, підприємці та торговці, які мали справу з містянами різного соціального статусу.

Ревер вів активне соціальне життя: він заснував декілька власних клубів та був учасником багатьох інших. У підлітковому віці він зі своїми друзями організував церковне братство. Уже дорослим чоловіком він вступив до клубу *North Caucus*, заснованого батьком Семюела Адамса для відбору кандидатів до місцевих органів влади. У 1774 році, коли британські війська взялися до зброї, Ревер заснував ще один клуб, учасники якого стежили за напрямом їхнього руху. Крім того, Ревер належав до масонської ложі святого Ендрю, де познайомився з революційними активістами Джеймсом Отісом та Джозефом Ворреном.

Усі ці факти допомагають пояснити, чому саме Ревер з усіх жителів Бостона за рік до революції став кур'єром кореспондентського комітету міста та комітету з безпеки штату Массачусетс і передавав повідомлення до Континентального конгресу штату Філадельфія. Саме він поширив інформацію про «Бостонське чаювання» у Нью-Йорку та Філадельфії. Одним словом, Ревер знав не тільки чималу кількість людей, а й усі плітки та новини будь-якого прошарку бостонського суспільства.

У квітні 1775 року Ревер дізнався про плани британських військ захопити лідерів повстання та силою роззброїти колоністів. Тому він та його прибічники розробили систему попередження. Якщо на дзвініці Північної церкви Бостона (найвищій будівлі міста) світилися два ліхтарі, це означало, що британські війська наближаються з моря, якщо горів один ліхтар — із суходолу. У будь-якому випадку жителі Бостона знали, коли та де їм потрібно ставати до зброї.

Усім відома ця історія. Однак мало хто знає, що саме завдяки своїм умінням встановлювати контакти Ревер був *єдиною* людиною, якій довірили місію запалювання ліхтарів.

Виявляється, церква була англіканською, а її настоятель палко підтримував Британію. Однак Ревер був знайомий з членом церковної ради Джоном Пуллінґом, який також входив до клубу *North Caucus*. Він знав паламаря Роберта Ньюмана, у якого зберігався ключ від церкви.

Тієї доленосної ночі зв’язки Ревера відіграли вирішальну роль. Запаливши ліхтарі, Ревер мав вирушити до Лексингтона, аби попередити лідерів повстанців Сема Адамса та Джона Хенкока про наступ. Спочатку двоє знайомих переправили Ревера через річку Чарльз до міста Чарльзтаун. Там на нього чекав кінь, якого йому позичив його друг Джон Ларкін.

Ревера переслідували «червоні мундири», тому йому довелося рухатися північніше до Медфорда. Оскільки він знав командира військового загону Медфорда, він попрямував до його будинку та попередив про наступ. З його допомогою Ревер підготував місто до оборони та подався до Лексингтона.

Усім нам відома історія про Лексингтон. Однак знов-таки не всі знають, що тієї самої ночі Вільям Давес прямував у протилежному напрямку, щоби зібрати військових на заході від Бостона. Попередження Ревера підняло цілу армію, а на заклик Давеса відгукнулося тільки троє людей. Чому? Тому що Ревер мав багато контактів. Він міг постукати у потрібні двері та звернутися до потрібних людей.

Історики стверджують, що у Ревера був дивовижний хист, який допомагав йому перебувати в центрі всіх подій. Однак не обов’язково бути генієм, аби будувати міцні взаємини з іншими. Усе, що вам слід зробити, — це виявити інтерес до вашого оточення та підтримувати зв’язок з людьми із широким колом знайомств.

# РОЗДІЛ 16. ЯК РОЗШИРИТИ КОЛО ДРУЗІВ?

Найефективніший спосіб розширити своє коло знайомств та скористатися його потенціалом сповна полягає у тому, що вам потрібно поєднати його з мережею друзів іншої людини. Я не вважаю, що встановлені контакти — це результат наших корисливих намірів. Натомість я сприймаю їх як ланцюжок зв’язків, кожна ланка якого намагається зміцнити та розширити усю систему.

Така співпраця означає, що кожна людина у вашому колі знайомств — це ваш партнер. Так само, як в бізнесі, де співвласники компанії несуть відповідальність за окремий напрям її діяльності, партнери по спілкуванню мають допомагати один одному, розширюючи свою мережу зв’язків, несучи відповідальність за певну її частину та забезпечуючи взаємний доступ до неї. Інакше кажучи, вони обмінюються своїми контактами, тому кордони мережі спілкування постійно розширюються.

Дозвольте навести вам приклад з власного життя. Одного суботнього вечора я запланував зустрітися зі своїм другом Тедом та його дружиною Кароліною у готелі *Bel-Air* в Лос-Анджелесі. Тед познайомив мене з Лізою, менеджером готелю, яка справляла дивовижне враження: висока, білява, товариська, чарівна, дотепна і водночас проста.

«Я здивуюся, якщо у Лос-Анджелесі залишилися люди, з якими ви ще незнайомі», — сказав нам Тед. Для нього ми були фахівцями зі встановлення зв’язків. У цій справі Ліза не мала собі рівних.

Уже через десять хвилин нашого спілкування ми обоє знали, що станемо близькими друзями. Ми розуміли один одного з півслова.

Ліза чула про мої вечері, які я організовую для ділових партнерів. Вона запропонувала, аби під час їхнього наступного візиту вони зупинилися у готелі *Bel-Air*. Оглянувши приміщення, я подумав, як було б чудово проводити свої прийоми у такій розкішній обстановці. Чи могли б ми домовитися про співпрацю?

Я зробив дуже просту пропозицію: «Лізо, гадаю, нам варто провести кілька вечірок. Спочатку ви організуйте прийом для своїх гостей, але половина запрошених буде з мого боку. Тоді я організую вечерю, куди ви могли б запросити своїх знайомих. Таким чином ми заощадимо чимало грошей та познайомимося з новими людьми. Наша співпраця принесе нам чудові результати».

Ліза пристала на мою пропозицію, і наші прийоми пройшли надзвичайно успішно. Цікаво було спостерігати за унікальним поєднанням людей зі світу бізнесу та розваг. Ми не лише змогли познайомити своїх друзів з новими людьми, але й пожвавили динаміку проведення таких зустрічей.

Політики, неперевершені майстри у встановленні контактів, вже давно практикують такий спосіб розширення свого кола знайомств. У їхніх командах є групи людей з різних соціальних прошарків, які підтримують їхні ідеї та представляють свого кандидата своїм друзям. Ці люди можуть займатися різними видами діяльності: медициною, юриспруденцією, страхуванням тощо. До складу кожної групи входять добре знайомі між собою люди, які організовують різноманітні заходи і таким чином

забезпечують політикам доступ до їхніх контактів. На мою думку, це чудовий спосіб розширити межі свого кола зв’язків.

Чи мрієте ви про доступ до іншого світу? Якщо так, то знайдіть у цьому світі центральну фігуру, яка могла б стати вашою підтримкою та опорою. Якщо говорити про бізнес, то, скажімо, ваша компанія планує розпочати продаж товару, цільовою аудиторією якого будуть юристи. Зверніться до свого адвоката, повідомте його про випуск вашої продукції та запросіть його та декількох його колег на вечерю. Скажіть йому, що вони не лише отримають можливість одними з перших оцінити цей новий товар, але і познайомляться з вашими друзями, які можуть стати їхніми потенційними клієнтами. Ці люди відчинять вам двері до свого кола зв’язків, і ви зможете зробити те саме для них.

Такий вид партнерства чудово працює. Проте його головним принципом має бути користь для всіх його учасників.

Якщо якась особа надала вам доступ до своєї мережі знайомств і таким чином відкрила перед вами новий світ, покажіть їй, що ви цінуєте її послугу.

Не забувайте про неї. Одного разу я запросив на свою вечірку нового друга, але забув про людину, яка нас познайомила. Це була жахлива помилка з мого боку. Довіра — це невід’ємна складова у процесі обміну контактами, яка вимагає взаємоповаги від його учасників.

Ваше коло друзів зростатиме, і ви зрозумієте, що партнерство — це обов’язкова передумова міцних взаємин. Навіть одна людина може стати ключем до нового світу зв’язків, у якому ви заведете десятки та навіть сотні нових друзів.

Для цього вам потрібно дотримуватися двох правил:

1. людина, з якою ви обмінюєтеся контактами, має сприймати вас як партнера, співпраця з яким буде вигідною для обох сторін;

2. навчіться довіряти своїм партнерам, оскільки ви поручаєтеся за них, а їхня поведінка з вашими знайомими впливатиме на вашу репутацію.

Одне застереження: ніколи не давайте повний доступ до своїх контактів. Ви маєте знати, хто з ваших друзів зацікавлений у знайомстві з новими людьми. Обмін зв’язками має відбуватися під час певних заходів. Ретельно обміркуйте, з якою метою ваш партнер користуватиметься вашими контактами і як ви збираєтеся користуватися його. Таким чином ви зможете досягти високого рівня партнерства та взаємодопомоги.

# РОЗДІЛ 17. МИСТЕЦТВО ЛЕГКОЇ РОЗМОВИ

У кожного з нас є все для того, аби зачарувати колег, незнайомих людей, друзів і керівників. Однак мати такі здібності та вміти ними користуватися — це різні речі. Саме в цьому полягає різниця між людьми, які все життя проводять у тіні, та тими, хто має центральну позицію на сцені.

Отже, ви народилися без обов'язкової складової шарму — дару красномовства? І що? Мало хто може похвалитися таким хистом.

Кожному з нас доводилося стикатися зі страхом зайти у кімнату, повну незнайомих людей, з якими ми не знали, про що говорити. Замість того, щоб сприймати таку ситуацію як можливість завести нових друзів, ми бачимо перед собою нездоланні перешкоди. Таке трапляється на ділових зустрічах, конференціях, батьківських зборах та й взагалі на будь-яких подіях, де збирається багато людей. Саме тому легка розмова має таке важливе значення. Однак для тих, кому бракує вмінь підтримувати легку бесіду, ситуація, завдяки якій вони могли б встановити нові контакти, перетворюється на ситуацію, у якій вони почуваються ні в сих ні в тих.

Тут технології анітрохи не допомогли нам. Сором'язливі люди розцінюють електронну пошту та віртуальні чати як чудовий спосіб уникнути живого спілкування з іншими. Проте насправді такі нові засоби комунікації мало чим сприяють побудові нових взаємин. Девіз цифрової ери — швидкість та лаконічність. Вони допомагають вам зробити спілкування ефективнішим, однак не дають можливості завести справжніх друзів.

Проте деяким людям таки вдається природно поводитися у соціальних ситуаціях. У чому полягає їхній секрет?

На переконання більшості людей, вміння підтримувати легку розмову — це вроджений хист. Однак, якщо ми замислимося над цим питанням, то зрозуміємо, що така відповідь не містить ні краплини правди. Уміння спілкуватися — це набута майстерність. Якщо ви правильно себе налаштуєте і озброїтеся правильною інформацією, то зможете навчитися цієї справи без жодних проблем.

Річ у тім, що багато людей володіють неправильною інформацією. Я знайомий з багатьма керівниками компаній, які пишаються своїм небагатослівним, прагматичним стилем спілкування. Вони з гордістю демонструють відсутність цікавості до несерйозних справ та свій різкий тон.

Однак насправді легка бесіда, яка відбувається між двома незнайомими людьми, має надзвичайно велике значення. Мова — це ефективний спосіб донести свої ідеї до інших. Коли драматурги та сценаристи придумують для своїх творів персонажів, то вони насамперед визначають їхню мотивацію. Чого хоче персонаж? Які його прагнення? Завдяки відповідям на ці запитання сценаристи вирішують, що персонаж говоритиме чи не говоритиме в діалогах. Така вправа застосовується не лише у світі драматургії. Цей приклад демонструє, наскільки тісно ми пов’язані між собою. Ми використовуємо мовлення не тільки для того, щоб висловити свої найпотаємніші мрії, а також для того, щоб залучити інших людей до їхнього здійснення.

Близько десяти років тому Томас Гаррелл, професор прикладної психології у Стенфордській вищій школі бізнесу, поставив перед собою завдання — визначити головні риси найуспішніших випускників. Вивчаючи групу випускників, які закінчили школу

бізнесу десять років тому, він дійшов висновку, що середній бал диплому жодним чином не вплинув на їхній успіх. Єдина риса, яку мали всі успішні випускники, полягала у їхній красномовності. Ті, хто знав, як підтримувати розмову в будь-якій ситуації, швидко відкрили свою справу та дісталися верхівки кар'єрної драбини. Інвестори, клієнти та керівники не становили для них більшої загрози, ніж їхні колеги, асистенти чи друзі. Ці люди знають, про що говорити перед великою аудиторією, за обідом чи навіть у таксі.

Як підтверджує дослідження Гарреллa, чим ефективніше ви використовуєте мовлення, тим швидше ви досягнете своїх життєвих цілей.

Отож, у чому полягає мета таких легких бесід? Хороше запитання. Мета проста: ініціюйте розмову, підтримайте її, встановіть зв'язок та змусьте свого співрозмовника подумати: «Мені подобається таке спілкування».

Уже чимало було сказано про те, як цього досягнути. Однак, на мою думку, усі експерти помиляються щодо однієї речі, яка працює найкраще. Усі вони складають правила стосовно того, що можна, а що не можна говорити під час таких розмов. Вони стверджують, що при знайомстві з новою людиною вам слід уникати неприємних, надто особистих та дискусійних тем.

Неправда! Не слухайте таких порад, адже їх дотримання може стати причиною нудної, набридливої розмови. Ми не можемо догодити абсолютно всім. Особисто мені цікавіше спілкуватися з людиною, думка якої у певних питаннях не збігається з моєю.

Якщо ви хочете справити на свого співрозмовника приємне враження, покажіть йому, що ви не такі, як він, що його очікування стосовно вас виявилися неправильними. Як це зробити? Існує лише один ефективний спосіб виділитися у професійному світі: будьте собою. Я вважаю, що щирість — це найбільш недооцінена якість, необхідна в діловому світі.

Надто багато хто плутає поняття потайливості та статечності. Сучасні школи бізнесу вчать нас тримати все при собі. Однак світ змінився. Сьогодні успіху досягають ті, хто ділиться інформацією, а не приховує її. Ще ніколи межа між бізнесовими та особистими справами не була такою розмитою. Ми живемо у відкритому суспільстві, яке вимагає від нас відкритої поведінки. Як правило, більшість таємниць не варті тих зусиль, які ми витрачаємо на їхнє зберігання.

Відкритість у стосунках з іншими породжує повагу та доброзичливе ставлення до себе. Ті проблеми, які турбують нас найбільше, зазвичай стають темою наших розмов.

Звичайно, це не означає, що ви маєте поводитись агресивно та виявляти неповагу до співрозмовника. Це означає, що слід бути чесним, відкритим та щирим, і тоді люди, з якими ви спілкуєтеся, відчинять перед вами двері до свого життя.

Скільки перемовин завершилися б успішніше, якби обидві сторони прямо говорили про свої потреби? Навіть якщо під час спілкування виникає непорозуміння, ви можете загладити його, розкривши співрозмовникові свої карти.

Наша схильність до замкненості створює психологічний бар’єр, який перешкоджає спілкуванню з іншими. Після невдалої

розмови ми втішаємо себе думкою, що між нами та нашим співрозмовником немає нічого спільного.

Однак правда полягає у тому, що у всіх нас є спільні риси. Проте їх неможливо помітити, якщо ви боятиметеся розкрити свою душу та не говоритимете про свої інтереси і бажання.

Якщо ви вже знаєте, що в основі успішного спілкування лежить щирість, тоді у вас не виникне жодних проблем з завоюванням довіри співрозмовника. Більшість з нас переконані, що, аби розтопити лід у розмові, слід вражати оточуючих яскравими, дотепними та проникливими фразами. Одначе, коли ви усвідомите, що нічого краще не встановлює контакт, ніж кілька слів від щирого серця, ви позбудетеся усіх своїх страхів стосовно спілкування.

Навіть тепер я не перестаю дивуватися, як сила відкритості впливає на мистецтво вести легкі розмови. Нещодавно я відвідував щорічне зібрання лідерів у сфері маркетингу та комунікацій. За традицією напередодні конференції всі учасники зібралися за вечерею.

Того вечора за столом сиділи президенти таких компаній, як *Walmart*, *Cigna*, *Lockheed*, *eBay* та *Nissan*. Кожен з них керував чималим маркетинговим бюджетом. Я розумів, яку користь вони можуть принести моєму бізнесу. У цій ситуації я мав проявити себе з найкращого боку.

Проблема полягала у тому, що я не міг цього зробити. Мою голову сповнювали сумні думки. За кілька годин до вечері я отримав електронного листа, який підтвердив мої побоювання.

Після тривалого та емоційно виснажливого розставання я знову став холостяком. Мені було не до розмов.

Поруч зі мною сиділа жінка, яку звали Шеррі. Вона гадки не мала, що я був сам не свій. Десь на середині нашої розмови я зрозумів, що припускаюся усіх помилок, від яких застерігав інших. Я ховався за ввічливими та поверховими фразами, які не містили глибокого змісту.

Ось так ми із Шеррі дивилися один на одного та розмовляли, однак не говорили нічого справді важливого. Ми обоє не могли дочекатися закінчення вечора.

Якоїсь миті я усвідомив, наскільки абсурдно поводився. Я завжди казав людям, що будь-яка розмова — це можливість піти на ризик та відкрити себе іншим. У найгіршому випадку співрозмовник не відповість вам взаємністю. І що? Значить, контакт з ним не такий вже й потрібний. Але якщо ризик виправдовує себе, то нудний діалог може перерости в цікаве та глибоке спілкування, яке стане початком міцної дружби.

Саме цієї миті я вирішив розповісти Шеррі про свої відчуття: «Знаєте, я хочу вибачитися. Ви мене добре не знаєте, але зазвичай зі мною веселіше, ніж сьогодні. У мене був важкий день. На засіданні рада директорів випила з мене всі соки. А найголовніше — я пережив щойно важке розставання і не можу прийти до тями». Ризикований початок, прояв чутливості, момент істини — і динаміка нашої розмови миттєво змінилася.

Безперечно, вона могла б відчути себе ніяково від такого особистого зізнання. Натомість Шеррі з легкістю сказала: «О, не

хвилюйтеся. Повірте, я вас розумію. Кожен проходить через такі труднощі. Дозвольте розповісти вам про *своє* розлучення».

Між нами виник тісний зв’язок. Її плечі та м’язи обличчя розслабилися. Вона відкрилася мені. Уперше за вечір я відчув інтерес до розмови. Вона розповіла про своє болісне розлучення та ті проблеми, з якими стикнулася після нього. Для нас обох цей діалог став можливістю очистити свої думки від негативу. Крім того, Шеррі дала мені кілька чудових порад.

Те, що трапилося пізніше, здивувало навіть мене. Почувши нашу дискусію, інші гості, які сиділи за нашим столом, припинили свої розмови та приєдналися до бесіди. Усі почали обговорювати випробування та проблеми, які готує нам родинне життя. Люди, які до цієї хвилини не промовили жодного слова, раптом почали ділитися своїм досвідом, а ми підтримували їх історіями з власного життя. Нам було весело та цікаво. Про кращу вечерю я й не міг мріяти. Тепер кожного року я з нетерпінням чекаю на зустріч зі своїми друзями. Вони відіграють важливу роль у моєму житті. Так, деякі з них стали моїми клієнтами, однак більшість цих людей — мої надійні друзі, на яких я можу покластися.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## БРЕНЕ БРАУН

***«ВРАЗЛИВІСТЬ ПОРОДЖУЄ НОВІ ІДЕЇ, КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ ТА ЖИТТЄВІ ЗМІНИ»***

Брене Браун, дослідник якісних даних, займається вивченням людських стосунків. Вона захопилася цією темою через те, що дані, на її думку, дозволяють нам «контролювати та передбачати». Вона вважає, що завдяки якісним показникам наш безладний світ може стати впорядкованим і безпечним.

Викладаючи у Г’юстонському університеті соціальної роботи, Браун прагнула дізнатися, що відрізняє тих, хто з легкістю встановлює зв’язок з іншими, та тих, кому це не вдається. Спілкуючись із тисячами людей впродовж шести років, вона дійшла висновку, що секрет успішних взаємин полягає не у контролі.

Насправді секрет у тому, що нам слід бути відкритими до інших. Відкритість — абсолютно протилежна до контролю риса. Аналізуючи тисячі інтерв’ю, вона зрозуміла, що усі люди, які почувалися щасливими у своїх стосунках з іншими, мали велике серце. Усім їм була притаманна одна спільна риса — відвага. Вони не боялися показувати свої недоліки, піддаватися ризику та ділитися своїми найглибшими переживаннями. «Вони знали, що їхні слабкі місця робили їх неповторними», — казала Браун.

Вразливість — це не лише ключ до успішних взаємин, це також передумова креативності та життєвих змін, які вимагають готовності зробити крок у невідоме. Більшість людей вважає, що вразливість у світі бізнесу — це прояв слабкості. Однак насправді це прямий шлях до успіху.

Протягом року Браун намагалася зрозуміти, як вразливість впливає на її життя та на стосунки з її оточенням. Вона ділиться своїми думками у власній книжці «Велике дерзання: як відвага бути вразливим трансформує наш підхід до життя, стосунків, батьківства та лідерства». У 2012 році журнал *Fast Company* долучив її до рейтингу десяти найкращих книжок про успіх.

Як віднайти у собі цю відвагу? Насамперед нам треба розвіяти для себе міф, що «вразливість — це слабкість, з якою нам слід боротися», — сказала Браун в інтерв’ю з журналом *Fast Company*.

Також вона дала таку пораду: «Долайте свої страхи вдячністю, радістю та вірою у те, що ми повноцінні особистості. Адже коли ми керуємося таким принципом, ми перестаємо кричати та починаємо слухати». Промова, де прозвучала ця порада, є однією з найпопулярніших за усю історію TED-конференцій.

Я веду до того, що ми можемо і надалі відвідувати різноманітні конференції та ділові зустрічі й вести поверхові і порожні

розмови з людьми, які так і залишаться для нас незнайомцями. Або можемо продемонструвати свої найкращі риси, виявити свою людяність та створити для себе можливість завести нових друзів. Вибір очевидний.

Для мене не існує неприйнятних тем для розмов. Духовність, романтика, політика — це ті поняття, заради яких варто жити.

Безперечно, існують певні теми, які допомагають розпочати діалог у будь-якій діловій атмосфері: «Як ви почали займатися своєю справою?», «Що вам подобається у вашій професії найбільше?», «Чи виникають у вашій роботі якісь труднощі?». Однак надійність у спілкуванні, бізнесі та в житті загалом часто призводить до нудних результатів.

Справжні переможці — ті, хто побудував приголомшливу кар’єру, встановив теплі стосунки з іншими та володіє неймовірною харизмою — не гають часу та енергії на те, щоб здаватися тими, ким вони насправді не є. Чарівність притаманна тим людям, які поводяться природно. Ваша унікальність — це ваша сила. Ми всі *народжуємося* з талантом красномовності.

Приємна легка розмова — це мистецтво, для вдосконалення якого треба виконувати певні поради.

## Не недооцінюйте силу невербального спілкування

Ви перебуваєте на конференції та дивитесь на людину, яка стоїть поруч з вами. Вона кидає на вас погляд, і ваш мозок за частку секунди здійснює тисячі обчислень. Цієї миті ви намагаєтеся вирішити, що робити далі: втікати, кинутися до бою

чи виявити дружелюбність. Антропологи стверджують, що такий тип мислення був притаманний ще печерним людям.

У нашому генетичному коді закладений страх до незнайомців. З'їдять вони нас чи нагодують? Саме тому перше враження формується так швидко. Ми маємо вирішити, чи безпечно наближатися до незнайомої людини.

На формування першого враження потрібно близько десяти секунд. За цей короткий відтинок часу ми не встигаємо обмінятися великою кількістю фраз. Тому наша думка про певну людину здебільшого базується на невербальному спілкуванні.

Як змусити іншу людину заговорити з вами?

У таких ситуаціях не варто тримати дистанцію та вдавати з себе неприступну стіну. Така типова поведінка викликає у нашій свідомості реакцію «тримайся подалі!». Натомість нам слід взяти на себе ініціативу та справити таке враження, до якого ми прагнемо. Рішучість у поєднанні з чуйністю та теплом завоює довіру будь-кого. Те, як ви поводитеся ще до початку діалогу, впливає на формування думки співрозмовника про вас.

- Посміхніться йому від щирого серця. Це сигнал, що ви відкриті до спілкування.

- Підтримуйте зоровий контакт. Якщо ви дивитиметеся співрозмовнику у вічі, не моргаючи та не відводячи свого погляду ні на мить, він негативно сприйме таку поведінку. Якщо зоровий контакт триває менше 70 % часу, йому здаватиметься, що ви не зацікавлені у розмові. Шукайте золоту середину.

- Не схрещуйте руки. Такий жест демонструє вашу оборонну позицію. Він також свідчить про напруженість. Розслабтеся! Це викличе взаємну реакцію.

- Нахиліть свою голову у бік співрозмовника, але не втручайтеся в його особистий простір. Продемонструйте свою зацікавленість.

- Навчіться торкатися людей. Дотики мають потужний вплив. Більшість людей висловлюють свої дружні наміри рукостисканням. Дехто йде далі та тисне дві руки. Мій улюблений спосіб скоротити дистанцію між мною та людиною, з якою я прагну встановити контакт, — торкнутися її ліктя. Цей жест чудово підходить для знайомства, тому його так люблять політики. Лікоть не надто близько до грудної клітки, однак дотик до нього передбачає більший рівень близькості, ніж потиск руки.

## Будьте щирими

Не має значення, чи ви проводите з новим знайомим п’ять секунд або ж п’ять годин. Ви маєте присвятити йому весь свій час. У Лос-Анджелесі, де я мешкаю, є люди, які на будь-яких заходах «винюхують» найважливіших персон. Правду кажучи, це огидна звичка, яка відштовхує від них усіх присутніх.

Найкращий спосіб завоювати увагу співрозмовника — змусити *його* почуватися особливим. Протилежна тактика також спрацює: дайте людині зрозуміти, що вона не викликає у вас інтересу, і ваша значущість для неї різко впаде.

## Додайте до розмови цікавий елемент

При знайомстві з новою людиною вмійте підтримати з нею розмову. Слідкуйте за останніми подіями. Зацікавлення у вузькій сфері діяльності (кулінарії, грі у гольф, садівництві) може справити несподіваний вплив на співрозмовника.

Після закінчення школи бізнесу я зацікавився кулінарією і вирішив записатися на курси, що проходили у Лондоні. Тоді я не сприймав це хобі серйозно. Однак мої знання та досвід у цій сфері неодноразово ставали мені у пригоді під час спілкування з іншими. Навіть ті люди, які не поділяли мого інтересу до їжі, із задоволенням слухали мої смішні розповіді про те, як я вивчав французьку кухню у Лондоні. Те, про що ви говорите, зазвичай має менше значення, ніж те, як ви це робите. Дуже захопливо слухати, чим цікавляться ваші знайомі. Ви можете також говорити про захоплення інших людей. Наприклад, мій колега з компанії *YaYa* Джеймс Кларк здійснив сходження на гору Еверест, при цьому виконуючи усі свої посадові обов’язки через Інтернет. Ті дивовижні історії, які він мені розповів, тепер слугують чудовим доповненням будь-якої розмови.

Однак пам’ятайте, що не варто набридати своїм співрозмовникам довгими розповідями. Діліться своїми захопленнями, але не передайте куті меду.

## Адаптуйте своє «вікно Джохарі»

«Вікно Джохарі» — це модель, розроблена двома американськими психологами, яка дає уявлення про те, наскільки ми відкриваємося перед іншими. Деякі особи — інтроверти. Вони не виставляють своїх почуттів напоказ, тому їхнє вікно майже зачинене. Інші люди, екстраверти, не бояться

розкриватися, тому їхнє вікно відчинене. Ці тенденції варіюють залежно від обставин. У нових ситуаціях, знайомлячись з новими людьми, ми намагаємося причинити наше вікно та очікуємо того самого від співрозмовника. З іншого боку, якщо між людьми панує довірлива атмосфера, вони значно ширше діляться інформацією про себе. Їхні вікна відчиняються.

Відповідно до цієї моделі успішне спілкування залежить від того, наскільки відчинене ваше вікно та вікно вашого співрозмовника.

Про цю ідею я дізнався від Ґреґа Сіла, мого наставника, який влаштував мене на роботу в компанію *Deloitte*. Тоді я був амбітним та відвертим хлопцем, тому моє вікно було повністю відчинене. Не важливо, чи я намагався продати консультативні послуги замкненому керівникові інженерної компанії, чи галасливим спеціалістам з продажів, мій прямолінійний стиль спілкування залишався незмінним. Тоді я не розумів, чому після наших зустрічей спеціалісти з продажів підбадьорювалися, а керівник компанії не міг дочекатися, коли я залишу його офіс. Коли Ґреґ розповів мені про модель «вікна Джохарі» та необхідність регулювати його ширину залежно від людини, з якою ви спілкуєтеся, усе стало на свої місця. Ґреґ залишався собою під час будь-якого діалогу, однак він пристосовував тон та стиль викладу думок до кожного співрозмовника.

Залежно від обставин «вікно Джохарі» кожної людини може відчинятися більшою або меншою мірою. Представники різних професій — від продавців, які володіють комунікативними рисами, до бухгалтерів, які воліють працювати самостійно — тягнуться до людей, у яких вікно відчинене так само, як у них. Вікно програміста, наприклад, відчиняється повністю лише тоді, коли він перебуває у компанії своїх колег. З іншого боку, вікно

маркетолога, як правило, залишається відчиненим незалежно від обставин.

Тому, розмовляючи з певною людиною, ми маємо пам’ятати про різні стилі спілкування та про їх адаптацію до кожного співрозмовника. Я знаю, що можу поводитися вільно та невимушено серед працівників компанії *Ferrazzi Greenlight*. А на зустрічі з інвесторами, які характеризуються стриманістю та аналітичністю, я поводжуся помірковано та виважено. Якщо ми оберемо для розмови з певною людиною неправильний стиль, її вікно може повністю зачинитися і встановити контакт не вдасться.

Щодня я спілкуюся з сотнями різних людей, і всім їм притаманні різні стилі спілкування. Поняття «вікна Джохарі» допомагає мені пристосовувати свій підхід до кожного, з ким я прагну налагодити зв’язок.

Крім того, я уявляю себе дзеркальним відображенням мого співрозмовника. Яка швидкість його мовлення? Наскільки голосно він говорить? Які жести використовує? Адаптуючи свою поведінку до співрозмовника, ви створюєте для нього комфортну атмосферу. Звичайно, це не означає, що ви поводитеся лицемірно. Це радше показує, наскільки ви чутливі до емоційного темпераменту інших людей. Ви лише злегка коригуєте свій стиль спілкування, аби вікна залишалися широко відчиненими.

## Завершуйте розмову правильно

Як ви завершуєте розмови? На різноманітних конференціях та зустрічах я намагаюся поводитись досить відверто. Нагадавши

співрозмовникові головний зміст нашого діалогу, я кажу: «Тут зібралося стільки чудових людей. Так хочеться з ними усіма познайомитися. Вибачте, я відійду на хвилинку». Як правило, люди виявляють розуміння та цінують таку чесність. Існує ще один варіант. Я кажу співрозмовникові: «Піду замовлю щось випити. Ви зі мною?» Якщо він відмовляється, я маю повне право не повертатися до нього. Якщо він погоджується, я впевнений, що на шляху до бару я познайомлюся ще з кимось. Повернувшись з напоями, я кажу: «Я щойно зустрів людину, з якою вам варто поговорити. Ходімо!»

## До нової зустрічі

Аби встановити міцні та тривалі взаємини, легка розмова має закінчитися пропозицією продовжити спілкування. Будьте привітними та намагайтеся отримати словесну згоду співрозмовника на наступну зустріч. Ви можете сказати: «Ви чудово знаєтеся на винах. У вас є чого навчитися. Організуймо ще одну зустріч, на яку ми б могли принести по пляшці смачного вина».

## Учіться слухати

Як зазначав Вільям Джеймс, найважливіший принцип людини — це прагнення до визнання.

У розмові з будь-якою людиною ви маєте насамперед виявити розуміння до неї, а не прагнути до того, щоб вона зрозуміла вас. Нас так часто турбує думка про те, що сказати далі, що ми забуваємо слухати свого співрозмовника.

Існує кілька способів продемонструвати співрозмовникові свою зацікавленість у спілкуванні з ним. Візьміть на себе ініціативу та привітайтеся з ним першим. Такий жест свідчитиме про вашу впевненість у собі та інтерес до нього. Коли він щось говорить, не переривайте його. Демонструйте своє співпереживання та розуміння, киваючи головою та залучаючи інші елементи невербального спілкування. Ставте питання, які дадуть зрозуміти, що думка вашого співрозмовника має велике значення для вас. Зосередьтеся на його досягненнях. Смійтеся з його жартів. Ніколи не забувайте називати людину на ім'я. Нічого не може бути більш приємним. У мить знайомства я подумки намагаюся поєднати ім'я людини з її обличчям. Через декілька секунд я повторюю ім'я, щоб впевнитися, що добре його розчув, і впродовж всієї розмови неодноразово його згадую.

## Умійте спілкуватися через Інтернет

Як не крути, сьогодні більшість розмов відбувається через електронну пошту, віртуальні чати та соціальні мережі. У першому офісі моєї компанії, що розташовувався в Нью-Йорку, було настільки тісно, що мої працівники жартома називали його «норою». Коли я вперше туди навідався, то подумав, що це найгірше у світі робоче місце. Однак мої підлеглі підтримували спілкування на високому рівні. Сидячи пліч-о-пліч, вони писали в *Skype*, що дозволяло їм підтримувати тишу та спокій у приміщенні.

Для віртуальної комунікації оберіть простий тон спілкування. Перевіряйте написаний вами текст, читаючи його вголос. Не забувайте виправляти помилки.

Закінчуйте електронний лист приємними словами чи жартами. Оберіть ту частину дня, коли ваші віртуальні канали будуть завжди відкриті. Знайдіть спосіб поєднати робочий процес з певною легковажністю, яка б покращила продуктивність роботи, однак не відволікала інших від здійснення своїх обов’язків.

**Якщо вищезгадані методи не спрацюють, ось п’ять слів, які ніколи не підведуть:**

«З вами так приємно спілкуватися!»

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## ДЕЙЛ КАРНЕҐІ (1888—1955)

***«МИСТЕЦТВО ЛЕГКОЇ РОЗМОВИ МАЄ ВЕЛИЧЕЗНЕ ЗНАЧЕННЯ»***

Покійний професор Стенфордської школи бізнесу Томас Гаррел досліджував, які риси притаманні успішним випускникам. Як ви вже знаєте, він дійшов висновку, що успішні випускники — це товариські, комунікабельні, амбітні люди. Ці риси допомогли їм здобути чимало перемог.

Саме тому спадщина Дейла Карнеґі — першої особи, яка наголосила на важливості легкої бесіди як головного фактору успіху — залишається актуальною впродовж кількох десятиліть з моменту публікації його книжки «Як завойовувати друзів та впливати на людей» у 1936 році.

Карнеґі вважав, що мистецтво красномовства — це один з найголовніших засобів досягнення кар’єрних вершин.

Він народився у 1888 році у родині фермера, який все життя боровся з бідністю. Карнеґі ріс з відчуттям сорому за своє становище. Це відчуття його ніколи не полишало, тому він не раз серйозно обмірковував самогубство. У 24-річному віці, намагаючись знайти собі місце у Нью-Йорку, Карнеґі почав давати

вечірні уроки ораторського мистецтва для учасників Християнської асоціації. На перше заняття прийшло менше десяти людей. Упродовж кількох тижнів Карнеґі ділився зі слухачами тим, чого навчився у школі та педагогічному коледжі. Посилаючись на ідеї, які залишаються актуальними ще сьогодні, він розповідав, як подолати сором'язливість, стати впевненішим у собі та приборкати хвилювання. Запам'ятовуйте імена людей. Уважно слухайте співрозмовника. Не критикуйте, не засуджуйте та не скаржтеся.

Після проведення кількох занять у Карнеґі закінчилися ідеї. Тому він попросив учасників його курсу поділитися своїм досвідом. Саме тоді він усвідомив, що, долаючи страх перед публікою та відверто говорячи про себе, слухачі набували впевненості у собі.

На заняттях Карнеґі бізнесмени, торговці та представники інших професій дізналися, як досягти успіху. До 1916 року курс Карнеґі набув такої популярності, що у нього почали працювати ще кілька викладачів. У 1920 році надрукували книжку Карнеґі «Публічні промови», яка стала офіційним підручником для слухачів у Бостоні, Філадельфії та Балтіморі.

Цього б не трапилося, якби Карнеґі на своїх перших заняттях не заохотив людей ділитися *своїми* життєвими історіями. Він часто повторював, нібито вміння слухати має вирішальне значення. У наш час, коли комп'ютери та електронна пошта майже не залишають можливостей для живого спілкування, логіка Карнеґі є такою ж доречною. Адже люди залишаються людьми, тому вони мають дотримуватися таких правил:

• виявляйте справжній інтерес до інших;

• слухайте співрозмовника, заохочуйте його говорити про себе;

• посміхайтеся;

• акцентуйте увагу на захопленнях вашого співрозмовника;

• висловлюйте вдячність та виявляйте повагу.

Хоча Карнеґі застосовував фундаментальні принципи успішного спілкування у власному житті, спочатку він не хотів викладати їх у своїй книжці. Курс

коштував 75 доларів, і він не хотів, аби його зміст став надбанням широкого загалу. Однак Леон Шимкін, редактор видавництва *Simon & Schuster*, який сам закінчив ці курси, зрештою переконав Карнеґі написати книжку. У 1986 році Едвін Макдовелл у газеті *New York Times* писав: «Мабуть, саме завдяки правильному підходу та наполегливості Шимкіну вдалося вмовити Карнеґі».

Для Шимкіна та мільйонів інших людей Карнеґі став прикладом того, як налагодження добрих взаємин з людьми незалежно від нашого походження та фінансового становища сприяє просуванню до успіху.

# ЧАСТИНА 3. ПЕРЕТВОРІТЬ СВОЇХ ЗНАЙОМИХ НА СПОДВИЖНИКІВ

# РОЗДІЛ 18. ЗДОРОВ’Я, ДОБРОБУТ І ДІТИ

До чого ви прагнете насправді? Це питання має ставити собі кожен, адже, як я зазначав у розділі «У чому полягає ваша місія?», ваші прагнення визначають вашу поведінку та людей, які можуть допомогти вам у здійсненні мрій. Відповідь на це питання має скерувати ваші зусилля у правильному напрямі. Крім того, знаючи, у чому полягає місія інших людей, ви зможете зрозуміти, що становить для них справжню цінність у житті. Це допоможе вам встановити з ними міцний і тривалий зв’язок.

Незважаючи на те, з ким я розмовляю вперше (з новим підлеглим чи новим діловим партнером), я завжди намагаюся з’ясувати, якими мотивами керується мій співрозмовник. Його мета, як правило, полягає у тому, щоб розбагатіти, знайти своє кохання чи змінити світ. У цьому мені допомагає сміх: коли розмова торкається найпотаємніших бажань людини, на її обличчі з’являється посмішка.

Аби стати фахівцем зі встановлення зв’язків, вам у певному сенсі потрібно виконувати роль психолога. Із часом ви засвоїте деякі прийоми психоаналізу. Ви навчитеся пояснювати поведінку людини та зможете контролювати її.

Люди, яким вдається будувати міцні взаємини з іншими, поєднують у собі риси духовних наставників, психотерапевтів та доброчинців.

Формування кола надійних друзів — це певна філософія життя, особливий погляд на світ. Її фундаментальний принцип полягає у тому, що кожна людина, яку ви зустрічаєте на своєму шляху, надає вам можливість запропонувати їй допомогу та отримати допомогу навзаєм. Чому я приділяю стільки уваги

взаємозалежності? Насамперед через те, що це наша необхідність, адже ми всі живемо у суспільстві. Ми виявляємо справжню силу лише тоді, коли діємо спільно з іншими. По суті, у цьому світі ніхто не може досягти успіху без допомоги свого оточення.

Окрім залякування та маніпуляції існує ще один спосіб впливу на інших. Здогадуєтеся, що я маю на увазі?

Це питання не таке просте, як здається. Урешті, бізнес — це вміння заохотити команду перетворити ідею чи концепцію на реальність, застосувати теорію на практиці, отримати підтримку своїх підлеглих та колег, змусити інших виконувати ваш план.

Якщо ви досі не змогли дати відповідь на моє запитання, не хвилюйтеся. Багатьом не вдається зробити це відразу. Кожного року публікуються сотні книжок на тему лояльності та мотивації. Однак більшість авторів доходить хибних висновків.

Причина такої тенденції полягає у тому, що вони роблять помилкові припущення. Нам властиво заявляти: «Тепер все інакше! Усе нове! Бізнес змінився!» Люди вважають, що відповідь потрібно шукати у технологіях, у нових формах лідерства чи в заплутаних теоріях організації. Але хіба щось змінилося у самій людині? Зовсім ні.

Принципи взаємин з людьми, описані Дейлом Карнеґі більше шістдесяти років тому, залишаються актуальними донині.

Єдиний спосіб вплинути на поведінку людей — це визнати їхню важливість і змусити їх почуватися цінними для інших. У глибині душі кожен з нас прагне визнання.

Чи існує кращий шлях, щоб продемонструвати своє прихильне ставлення до людини, ніж вияв цікавості до її особистості та мрій?

Крім того, є ще один момент. Допомагаючи людині здійснити її найбільші задуми, ви зможете не тільки встановити з нею контакт, а й надалі його підтримувати. Можливо, сьогодні відданість вже не має такого значення, однак для мене вона залишається обов'язковою складовою будь-яких надійних стосунків. У світі бізнесу ця чеснота становить справжню цінність.

На моє переконання, відданість — це здатність залишатися вірним людині (торговій марці чи клієнтові) за будь-яких умов. Її можна радше порівняти з марафоном, ніж зі спринтом. Кожен досвідчений працівник знає, що вірність клієнта так просто не здобудеш. Її потрібно завоювати. Як саме?

Дозвольте поділитися з вами історією Майкла Мілкена, видатного фінансиста, філантропа та знавця людської поведінки. За сприяння компанії *Entertainment Media Ventures* Майкл вклав капітал у молоду компанію, де я працював після *Starwood*. Перед тим як обійняти посаду генерального директора, я дав йому зрозуміти, що його знання у справі керування компанією стануть для мене величезною мотивацією. Я познайомився з ним кілька років тому, коли хімічна компанія *DuPont*, яка користувалася нашими консультативними послугами, розпочинала виробництво соєвого молока. Я завжди мріяв про знайомство з Майклом. У якійсь статті я натрапив на інформацію, що він цікавився соєю та її цілющими властивостями. Боротьба з раком простати викликала інтерес до сфери охорони здоров'я та важливості

профілактичної медицини. Для Майкла харчування стало обов’язковою складовою правильного способу життя.

Обійнявши посаду генерального директора, я від самого початку намагався розбудувати нашу компанію та зміцнити взаємини з Майклом. Він, зі свого боку, взяв мене під крило та відкрив переді мною свій світ.

Коли він їздив до Нью-Йорка з метою збору коштів на наукові дослідження раку простати чи вручення нагороди або грошової премії найкращим вчителям за рахунок свого родинного фонду, я завжди намагався супроводжувати його. Моя мета полягала у тому, щоб спостерігати за тим, як він працював, і зробити для себе певні висновки. У кожному місті, де ми зупинялися, я займався пошуками клієнтів для фірми *YaYa*, тому такі поїздки йшли на користь моїй кар’єрі.

Більшу частину часу Майкл працював мовчки. З величезної кількості книжок, які він всюди возив із собою, він обирав одну і брався за її прочитання, а я тимчасом працював за комп’ютером та намагався сформувати нове покоління клієнтів для компанії *YaYa*. Навіть спостерігаючи за тим, які книжки він читав і як це робив, можна було багато чого навчитися.

Під час однієї з таких поїздок ми з Майклом торкнулися теми людських захоплень та цінностей життя. Саме тоді він поділився зі мною своєї мудрістю про відданість у стосунках. Річ у тім, що Майкл має не лише геніальний склад розуму, а також вміння налагоджувати контакт з іншими.

Я неодноразово спостерігав, як він спілкувався з людьми, які, як здавалося, ніколи не могли б привернути його увагу:

з асистентами, з молодими та старими, з багатими та бідними. Він любить людей, йому цікаві їхні історії та погляди на життя. Коли я висловив йому своє захоплення, він нагадав мені слова Ральфа Волдо Емерсона: «Кожна людина, яка зустрічається на моєму шляху, у чомусь перевершує мене. У цьому сенсі мені є чого в неї повчитися». Майкл черпав для себе щось нове у спілкуванні з кожним знайомим.

Така увага до людей стала причиною, з якої вони довіряли йому. Я також відчував цю довіру. Я поцікавився, як йому вдалося завоювати прихильність стількох людей. Який секрет був йому відомий? Майкл замислився на хвилину, як він завжди робить, коли питання йому особливо подобається (або не подобається), тоді посміхнувся. «Кейт, — сказав він, — у цьому світі існують три речі, здатні зав’язати міцні стосунки між людьми: здоров’я, добробут та діти».

Існує чимало речей, які ми можемо зробити для інших: дати пораду, помити машину чи допомогти з переїздом у новий дім. Однак здоров’я, добробут та діти впливають на нас, як ніщо інше.

Допомагаючи людині підтримувати її здоров’я, позитивно впливаючи на рівень її прибутків та щиро цікавлячись її дітьми, ми завойовуємо її довіру, яку вона відчуватиме до нас все життя.

Досвід Майкла підтверджується науковими дослідженнями. Психолог Абрагам Маслоу розробив ієрархію потреб, притаманних усім людям. Однак перш ніж переходити до вищого рівня, необхідно задовольнити базові потреби.

За словами Маслоу, найбільше людина прагне до самореалізації, до вищої міри самовдосконалення. Це чудово розумів Дейл Карнеґі. Проте Маслоу стверджує, що ми не можемо задовольнити наші найбільші потреби, поки не задовольнимо ті, які лежать в основі піраміди: їжа, безпека, секс. Саме до цієї групи належать здоров'я, добробут та діти. Допомагаючи людям у цих трьох фундаментальних сферах, ви: 1) задовольняєте їхні базові потреби і 2) даєте їм можливість піднятися на сходинку вище у піраміді потреб.

Озираючись на свій життєвий шлях, я розумію, що Майкл мав рацію.

Нещодавно моєму другові встановили діагноз — рак простати. Завдяки своїм зв'язкам з фондом Мілкена, який займається лікуванням такої хвороби, я був знайомий з головним лікарем фонду. Я зателефонував йому та поцікавився, чи міг би він оглянути мого друга. Інший мій знайомий, Мехмет Оз, керівник Інституту серцево-судинних захворювань при Колумбійському університеті, а також засновник програми альтернативної медицини у пресвітеріанській лікарні Нью-Йорка, завжди готовий прийняти людей, яким я його рекомендую.

З власного досвіду я знаю, що у критичні хвилини життя людина готова проміняти усі багатства світу на втішні слова експерта. Коли у мого батька були проблеми із серцем, завдяки подрузі нашої родини Арлен Тресковіч він зміг отримати консультацію одного з кращих кардіологів Піттсбурга, на якого вона працювала і до якого звертались найзаможніші мешканці цього міста. Вона просто робила те, чого навчили її батьки. Її мати, Мардж, працювала у лікарні *Latrobe Hospital*, і, коли хтось із нашої родини чи наших друзів потрапляв туди, вона дбала про те, щоб

їх обслуговували на найвищому рівні. І сьогодні я готовий зробити для Арлен все, про що б вона не попросила.

Іноді достатньо виявити до людини інтерес та запропонувати їй емоційну підтримку. Дозвольте навести приклад. Робін Ричардс заснував музичний портал *MP3.com* та побудував одну з найуспішніших інтернет-компаній у світі. Він майстерно керував нею під час складних економічних часів, а тоді продав її корпорації *Vivendi Universal*, яка призначила його на одну з керівних посад. Я познайомився з ним, коли він вів перемовини стосовно купівлі нашої компанії.

Дійти згоди нам так і не вдалося, але під час однієї нашої розмови я дізнався, що його дитина страждає на важку форму раку. Коли за обідом він поділився зі мною таким болісним та особистим моментом свого життя, ділова атмосфера відразу кудись зникла. Я познайомив його з Майклом, який тоді займався пошуками лікування саме цього виду раку. Сьогодні ми з Робіном підтримуємо чудові стосунки, і я знаю, що ми можемо покластися один на одного.

Чи пропонували ви людині, яка мріє скинути вагу, якусь ефективну дієту? Чи рекомендували ви своїм знайомим вітаміни, які позитивно впливають на ваше здоров’я? Такі речі здаються дрібницями. Однак, коли мова йде про здоров’я та харчування, дрібниці можуть мати вирішальне значення.

Ведучи мову про благополуччя, я одразу згадую людей, яким допоміг знайти роботу. Звичайно, на відміну від Майкла, я не запропонував їм новаторські фінансові схеми і не зробив з них мільйонерів, проте нова робота допомогла моїм друзям покращити своє матеріальне становище. Якщо хтось із мого кола

знайомств шукає роботу, я відразу залучаю свої зв’язки. Якщо людину цікавить посада у певній компанії, я телефоную її керівникові. Буває, що я просто допомагаю складати резюме чи даю характеристику. Я роблю усе, що в моїх силах. Так само я поводжуся в діловому світі. Наприклад, якщо мені подобається певний ресторан, я рекомендую його якомога більшій кількості людей. Я знаходжу клієнтів своїм знайомим консультантам, торговцям та представникам інших професій. Я знаю, що вони чудові фахівці, яким можна довіряти. І мені хочеться, щоб люди зверталися за їхніми послугами.

Для більшості людей їхні діти — це все. Мені подобається бути їхнім наставником. Навчаючи дітей, я отримую колосальне задоволення та дізнаюся багато нового. Вдячність, яку відчувають батьки, коли я влаштовую їхніх дітей на практику у свою компанію чи у компанію одного з друзів, важко описати словами.

Розгляньмо історію Джека Валенті, колишнього президента компанії *Motion Picture Association*, який пішов з життя у 2007 році. Він народився у штаті Техас, освіту здобув у Гарвардському університеті. Його життя було насичене подіями: за часів війни він був пілотом-бомбардувальником, потім заснував рекламне агентство, працював політичним радником, помічником у Білому домі та став лідером кіноіндустрії. Він знав усіх. Більш того, кожен, хто був знайомий з ним, ставився до нього з великою повагою (не забувайте, що він працював у сфері, де допомогу просто так не пропонують).

Я мріяв про знайомство з Валенті. Я ніколи не шукав з ним зустрічі, але відчував, що зв’язок з працьовитим хлопцем з Італії,

який досяг успіху з нічого, знадобиться мені. Мені здавалося, що у нас багато спільного.

Наша перша зустріч сталася випадково. Я був присутнім на обіді, який Демократична національна конвенція організувала для міністрів уряду у Лос-Анджелесі в останній рік правління президента Клінтона. Я помітив серед присутніх Джека. Коли ми займали місця за столом, я сів поруч з ним.

Того дня ми з ним чудово поспілкувалися. Стосовно нього у мене не було жодних цілей. Однак я сподівався, що одного дня наше знайомство стане основою міцної дружби.

Після того мені зателефонував мій друг та сказав: «Ти знаєш, син Джека Валенті шукає роботу у твоїй галузі. Ти міг би з ним зустрітися та запропонувати йому кілька порад».

Хлопець нагадував свого батька. Такий же розумний та ввічливий. Я дав йому кілька рекомендацій та познайомив з певними людьми. Нічого більше.

За кілька місяців я зустрівся з Джеком на конференції у Єльському університеті. «Джеку, — сказав я йому, — ви мене, мабуть, не пам’ятаєте. Ми сиділи з вами за одним столом на Демократичній конвенції. Однак нещодавно я розмовляв з вашим сином та дав йому декілька кар’єрних порад. Я хотів поцікавитися, як у нього справи?» Важко було не помітити, як Джек зацікавився тим, що я сказав. Він закидав мене питаннями про свого сина та особливості роботи у моїй сфері.

Наступного дня я запросив його на вечерю, на якій мали бути присутні кілька спеціалістів у політичній сфері та індустрії розваг,

знайомство з якими було б вигідним для нього. «Я із задоволенням прийму вашу пропозицію, якщо у мене з’явиться вільна хвилинка, — сказав він мені. — Крім того, я був би радий пообідати разом з вами та моїм сином».

Можливо, Джека не надто зацікавило моє запрошення. Хто знає? Однак він хвилювався за свого сина. Очевидно, що він не пристав би на мою пропозицію з таким ентузіазмом, якби мені не випала нагода дати його синові кілька простих, але ефективних порад.

Багато хто вважає, що, аби завоювати прихильність людини, достатньо запросити її на обід. Працюючи у компанії *Deloitte*, я не раз бачив, як мої колеги запрошують клієнтів на вечерю, спортивні ігри або концерти, сподіваючись встановити з ними міцний зв’язок. Я й сам потрапляв у цю пастку. На початку розвитку взаємин такі заходи лише надають можливість зблизитися з людиною та обговорити з нею питання, які турбують її найбільше. Проте ми закликаємо своїх партнерів запрошувати їхніх клієнтів до свого дому та знайомити їх зі своїми родинами, адже так вони зможуть краще пізнати їх як особистостей.

Однак пам’ятайте: якщо під час діалогу ви зачіпаєте справді важливу для співрозмовника тему, приділіть їй належну увагу. В іншому разі ваші очікування щодо результату бесіди не виправдають себе. Немає нічого гіршого, ніж пообіцяти людині допомогу в якійсь справі та не надати її.

Розумієте, про що я? Легко казати: «Я турбуюся про людей. Я вірю у принцип взаємодопомоги. Я переконаний, що ми маємо допомагати іншим у справах здоров’я, рівня добробуту та родини». Будь-хто може промовити такі слова, але тільки

поведінка людини та відгуки її оточення про неї можуть показати, чи вона справді вірить у них.

З чого почати? З розуміння, що кожна людина — це можливість отримати допомогу та запропонувати її у відповідь. Решта — допомога у справах здоров'я, добробуту, дітей та інших незадоволених потреб — випливає з цього.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## АДАМ ҐРАНТ

***«КОЛИ БЛАГОДІЙНИКИ ДОСЯГАЮТЬ УСПІХУ, ВІДБУВАЄТЬСЯ ЩОСЬ НЕЙМОВІРНЕ: ЇХНІЙ УСПІХ ПОШИРЮЄТЬСЯ НА ІНШИХ»***

Професор Адам Ґрант сприймає життя як можливість допомагати іншим. Згідно з його дослідженнями, які він провів у Вортонській школі бізнесу, саме така позиція стала причиною його успіху у сфері психології організацій. За його словами, допомагаючи іншим, ми мотивуємо себе до добрих справ та працюємо наполегливіше. Допомога іншим сприяє зростанню продуктивності наших зусиль.

Ґрант прийшов до такого усвідомлення, коли працював скромним продавцем рекламних буклетів путівників *Let's Go*. У книжці «Брати та віддавати» він пише: «Я почувався нездарою, адже не приносив компанії прибутків, тому був змушений жертвувати своїми комісійними». Одного разу йому випала нагода поспілкуватися зі студенткою, яка оплачувала своє навчання в коледжі завдяки роботі у цій самій компанії. Раптом він усвідомив, що продаж реклами — це не мука, це можливість допомогти іншим. Чим більше рекламних буклетів він продасть, тим більше працівників зможуть забезпечити собі прожиття. Натхненний цією ідеєю, він почав підходити до виконання своєї роботи з більшою організованістю та наполегливістю. Він робив великі успіхи. За рік йому вдалося продати найбільшу кількість рекламних буклетів за всю історію компанії.

Кілька наступних років він присвятив дослідженню зв'язку між допомогою іншим та особистим успіхом людини. Ґрант дійшов висновку, що існують три

типи людей: 1) *благодійники*, які пропонують людям свою допомогу, не очікуючи нічого натомість; 2) *мисливці*, які тільки й шукають нагоди скористатися послугами інших; 3) *прихильники золотої середини,* які віддають стільки, скільки й отримують.

Однак найбільша заслуга Ґранта полягає у тому, що він зробив сенсаційний висновок: найуспішнішими людьми стають не просто благодійники, а ті люди, які без проблем діляться своїм, але водночас не забувають й про себе. Вони поводяться дуже обережно, щоб не перетворитися на ганчірку та невдаху.

Він пропонує кілька порад, які допоможуть вам успішно впоратися з таким завданням:

— розумні благодійники вміють розпізнавати мисливців, тому поводяться з ними дуже обачно. Вони акцентують свою увагу на тих, з ким можуть поділитися своїм досвідом;

— благодійники ніколи не забувають про людей, які належать до їхнього кола друзів;

— допомагаючи іншим, вони не шкодують своєї енергії та уваги, від чого отримують колосальне задоволення.

На перший погляд, Ґрант належить до завзятих благодійників, адже кожного дня він виконує прохання інших людей. Насправді він дуже дисциплінований. Його стратегія полягає у тому, що він допомагає людям, не витрачаючи на це багато часу чи зусиль. Наприклад, він може дати комусь пораду, забезпечити доступ до якогось джерела інформації чи відповісти на чиєсь запитання. Таким чином, за годину йому вдається допомогти щонайменше десятьом людям. Думка про це надихає його на нові звершення.

Результат його стратегії? «Увесь світ, враховуючи мене, вдячний йому за його допомогу, — каже аспірант та колишній колега Ґранта Джастін Берґ в інтерв'ю газеті *New York Times*. — Люди тільки й шукають можливості познайомитися з ним».

Життя та робота Ґранта демонструють нам, що на тих, хто вміє розумно віддавати і водночас думати про своє майбутнє, зрештою чекає винагорода.

Крім того, все своє життя вони відчувають, що їхня допомога приносить комусь користь, а їм самим — задоволення.

# РОЗДІЛ 19. СОЦІАЛЬНИЙ АРБІТРАЖ

Дехто завойовує владу, залякуючи інших та змушуючи їх виконувати свою волю. А дехто робить так, щоб оточення, серед якого вони живуть, потребувало їх, і це приносить їм набагато кращі результати.

Я ще досі пам’ятаю ту пораду, завдяки якій я дізнався про ці два шляхи до влади. Незабаром після того, як я почав працювати у компанії *Deloitte*, Ґреґ Сіл запросив мене до свого кабінету, посадив у крісло та сказав: «Припини зводити з розуму себе та інших думками про те, як досягти успіху. Натомість подумай про те, як посприяти успіху людей, які тебе оточують».

Із часу мого приходу до компанії я робив все для здійснення своєї місії: працював понаднормово, знайомився з якомога більшою кількістю потенційних партнерів, брався до виконання найскладніших проектів. Мені хотілося всього *відразу*, оскільки я відчайдушно намагався заробити собі репутацію успішної людини. Через прояв таких амбіцій багато людей незлюбило мене. А у такій компанії, як *Deloitte*, складно чогось досягти, якщо твої колеги не підтримують тебе.

Тому вияви злості і зневага до людей, які стають на твоєму шляху до вершини, колись були поширеною тактикою. У своїй книжці «*Влада! Як її завоювати та як нею користуватися*», опублікованій у 1975 році, Майкл Корда розкриває секрет успішного лідерства: «Прагнучи стати першим, ви маєте зосередити у своїх руках якомога більше джерел інформації і не поширювати їх». Але якщо у ті часи владу можна було отримати завдяки монополізації інформації (і роздратованих людей), то сьогодні вам допоможе соціальний арбітраж — постійний та відкритий обмін послугами і досвідом, що і радив мені Ґреґ.

Як працює такий метод? Сприймайте його як гру. Коли хтось згадує про свої проблеми, я намагаюся запропонувати рішення, яке базується на моїх знаннях та власному досвіді. Крім того, я залучаю своїх друзів та знайомих. Наприклад, якщо мій співрозмовник каже, що хотів би придбати будинок у Лос-Анджелесі, перша думка, яка з'являється у мене, звучить так: «Як моє коло знайомств може йому посприяти?» Не гайте часу. Я одразу ж виймаю свій мобільний телефон і телефоную людині, яка могла б допомогти моєму співрозмовнику з купівлею будинку. Поки я набираю номер, кажу: «Вам слід познайомитися з моїм агентом з продажу нерухомості. Її звати Бетті. Ніхто не знає Лос-Анджелес краще за неї. Ось її номер телефону». Бетті піднесла слухавку. «Привіт, Бетті, радий тебе чути. Ми вже давно не бачилися. Річ у тім, що моєму другу потрібна твоя порада. Я залишив йому твій номер і хотів особисто тебе про це повідомити». Зв'язок встановлено, справу зроблено, і, що б не трапилося далі, обидві сторони залишаться задоволеними.

Ось так працює соціальний арбітраж. Головне правило — не чекайте, коли хтось попросить вас про допомогу. Запропонуйте її самі.

Дозвольте розповісти вам історію про Генка Бернбаума, президента *High Sierra*, невеликої компанії у Чикаго, яка займається виробництвом сумок. У журналі *Fast Company* Генк натрапив на статтю, у котрій йшлося про мене та мої консультативні послуги. Він зателефонував мені та сказав: «Ця стаття просто чудова».

Таким жестом він одразу привернув мою увагу. «Я керую невеликою компанією, — вів далі він, — однак на ринку вона

посідає скромну позицію. Ми виготовляємо найкращі сумки та спортивний інвентар в Америці, але ніхто про це не знає. Наш прибуток становить лише четверту частину від того, що ми могли б заробляти. Чи можете ви нам допомогти? До речі, ми не зможемо вам багато заплатити».

Коли у мене є вільний час, я люблю приймати такі дзвінки, тому що мені доводиться виконувати різні ролі: довіреної особи, консультанта та навіть консьєржа. Я часто організовую зустріч двох людей, яким таке знайомство буде вигідним. Це нагадує крутиголовку, у якій потрібно поєднати правильних людей з правильними можливостями. Щойно ви почнете сприймати світ із такого погляду, перед вами відкриються чудові перспективи. Така стратегія корисна і цікава. Генку була потрібна порада щодо того, як поширити свою продукцію. Я зателефонував Пітеру, колишньому колезі по компанії *Starwood Hotels*, який був блискучим консультантом та маркетологом. Крім того, він полюбляв відпочинок на природі. Чудове поєднання. Тоді я зателефонував ще одному другові, керівникові відділу маркетингу у компанії *Reebok*. На їхні сумки завжди був нижчий попит, ніж на інші товари, тому я подумав, що таке знайомство принесе користь їм обом. Я домовився з ним про зустріч та запросив туди Генка, щоб особисто його відрекомендувати.

Тоді я запитав Генка, чи займався він коли-небудь поширенням реклами своїх товарів. Виявилося, що ні. Я надіслав кілька зразків продукції Генка Алану Вебберу, редакторові журналу *Fast Company*. Через кілька місяців у цьому часописі з’явилася стаття про товари компанії *High Sierra*, зокрема про нові дорожні сумки.

Генк не тямив себе від щастя. Тоді я сказав йому:

— Генку, я не можу постійно здійснювати дзвінки від твого імені. Тобі доведеться робити це самому. Чи належиш ти до чиказького клубу *Executive Club*?

— Я міркував про вступ до нього, — відповів він. — А чому ви запитуєте?

— Не сприймай свою компанію як віддалений острів. Тобі потрібно познайомитися з новими людьми. До складу *Executive Club* належать президенти різних компаній та просто розумні люди, які могли б зробити для тебе те саме, що й я, тільки декілька років тому. Тобі слід налагоджувати зв'язки.

Незабаром після цього Генкові вдалося сформувати чимале коло знайомств. Його товари мають шалену популярність серед покупців. Усе, що йому було потрібне, — це зв'язки. Приблизно через десять років він продав свою «невелику компанію» фірмі *Samsonite* за 110 мільйонів доларів. Ця історія принесла користь не лише мені та йому. Для мого колишнього колеги із компанії *Starwood* Пітера вона стала поштовхом до відкриття власної справи. Тепер він керує успішною консалтинговою фірмою в Нью-Йорку. Керівник відділу маркетингу компанії *Reebok*? Він вдячний за знайомство, яке посприяло процвітанню його бізнесу. Одна людина та її проблеми призвели до вигідних рішень для багатьох інших.

До чого я веду? Справжня влада приходить тоді, коли інші люди потребують вас. Для цього вам необхідно володіти якомога більшою кількістю джерел інформації та контактів і ставитися доброзичливо до людей з різних світів.

Такий принцип можна назвати «кар’єрною кармою». Чим більше ви віддаватимете іншим, тим більше отримаєте натомість. Інакше кажучи, якщо ви хочете завести багато друзів та владнати усі свої справи, ви маєте робити щось для людей, які вас оточують, не шкодуючи при цьому часу, енергії та уваги.

При формуванні мережі контактів не варто ставити перед собою єдине завдання — отримати те, до чого ви прагнете. Насамперед вам потрібно впевнитися, що люди, які відіграють у вашому житті важливу роль, отримали те, що вони хочуть. Для цього часто доводиться зводити людей, яким би за інших умов не трапилася нагода познайомитися.

Найкращий зв’язок встановлюється тоді, коли ви організовуєте зустріч двох людей з абсолютно різних світів. Ефективність вашого кола знайомств залежить як від різноманітності контактів, так і від їхньої кількості та якості.

Більшість людей, з якими ми спілкуємося, належить до тієї самої фахової та соціальної категорії. Я рекомендую вам знайомитися з представниками різних професій та соціальних статусів. Згідно з дослідженнями Рона Берта, професора школи бізнесу при Чиказькому університеті, вміння поєднувати різні світи та навіть різних людей однієї професії — це головна характерна риса менеджерів, які можуть похвалитися високою зарплатою та стрімким кар’єрним ростом.

«Ті, хто контактує з різними групами людей, мають величезну перевагу, адже ми живемо у бюрократичній системі, а бюрократія створює перешкоди, — каже Берт. — Менеджери з широким колом знайомств володіють інформацією, легко долають ці

перешкоди та ухвалюють рішення, які найкраще задовольняють потреби компанії».

Його дослідження допомагають відповісти на таке запитання: що краще сприяє успіху — знати щось чи знати когось? На переконання Берта, обидва фактори важливі. Те, кого ви знаєте, визначає, як ефективно ви застосовуватимете те, що ви знаєте. Правильні зв’язки допоможуть вам здійснити свої плани та досягти кар’єрних вершин.

Я завжди усвідомлював важливість цієї ідеї. Працюючи у фірмі *Deloitte*, я познайомився з президентами компаній, які були нашими найбільшими конкурентами. Отримавши посаду у *Starwood*, я налагодив контакт з найвпливовішими фігурами готельного бізнесу. Ставши генеральним директором компанії *YaYa*, я прагнув встановити зв’язок з лідерами засобів масової інформації та індустрії ігор. Тоді я не знав, що тим самим я закладаю фундамент для успіху компанії *Ferrazzi Greenlight*. Однак на будь-якій посаді я усвідомлював, що, якщо хочу вивести свою компанії на високий рівень, мені потрібно контактувати з найважливішими гравцями даної галузі, які б допомогли мені у цьому. Один зі способів, завдяки якому я досягнув своєї мети, полягав у тому, що я знайомив їх між собою і таким чином сприяв процвітанню їхнього бізнесу. Мене дивувало, що лідери найуспішніших консалтингових фірм у сфері маркетингу не спілкувалися один з одним.

Можливо, ви думаєте: «Але я не знаю жодної ключової фігури у своїй сфері! Та й взагалі сумніваюся, що знайомство зі мною буде комусь вигідним». Це не проблема. Насправді застосовувати принципи соціального арбітражу не так вже й складно, навіть якщо ваші фінансові можливості обмежені,

а коло знайомств недостатньо широке. Рішення полягає у знаннях, найціннішій валюті соціального арбітражу. Почерпнути знання можна з книжок, статей, Інтернету, з будь-якого мислимого джерела абсолютно безкоштовно.

Уміння поширювати знання в межах своєї мережі знайомств не вимагає багато зусиль. Насправді це так просто, що ви можете зайнятися цим вже сьогодні. Звичайно, серед тисячі публікацій можна легко розгубитися. Однак існує простий спосіб прорватися крізь стіну інформаційного шуму, і він полягає у тому, що вам потрібно скерувати свою роботу у правильному напрямку. Увагу людей привертає та інформація, яка стосується безпосередньо їх самих. Чим детальнішою вона буде, тим краще. Наприклад, мій знайомий консультант Макс провів інтерв'ю з найвпливовішими працівниками своєї компанії та на його основі склав рекомендації для молодих співробітників. За допомогою свого наставника він поширив їх серед нових стажерів фірми. Його рекомендації не лише допомогли багатьом людям підготуватися до роботи, а й вразили усіх VIP-персон компанії.

Отже, написання рецензій на книжку, огляд статей та створення календарів подій можуть стати ефективними способами впорядкування і поширення інформації. Але якщо, наприклад, ви плануєте написати короткий виклад книжки, обмежте свою цільову аудиторію. Надішліть результат своїх зусиль, скажімо, команді відділу з продажів компанії, у якій ви працюєте. Хоча плоди вашої праці зможе оцінити менша кількість людей, однак я гарантую, що ефект буде кращий.

От і все! Ви стали цінним джерелом інформації.

Якщо хтось із ваших колег за обідом чи за кілька хвилин до зустрічі з партнерами скаржиться на поведінку своїх дітей-підлітків, ви маєте розпізнати «проблему». Якщо ви застосовуватимете принципи соціального арбітражу, то відразу подумаєте: «Потрібно знайти рішення». Якщо ви не знаєте, що порадити співрозмовникові, запитайте себе: «Як у цій ситуації може допомогти моє коло знайомств? Хто з моїх друзів має дітей-підлітків?» Очевидно, вам знадобиться небагато часу, аби згадати, кому з ваших знайомих вдалося вгамувати своїх дітей. Зателефонуйте їм та запитайте, що вони могли б порадити у такій ситуації. Можливо, їм у пригоді стала якась книжка чи стаття на тему виховання дітей. Беріться до справи!

Або, скажімо, агент з продажу нерухомості мріє стати дизайнером одягу, хоча про цю сферу знає небагато. Однак у вашому оточенні можуть бути люди, які добре на ній знаються (можливо, хтось з них написав книжку на цю тему). Знайдіть в Інтернеті літературу, що стосується цього заняття, і надішліть цій людині посилання чи саму книжку. Така ваша допомога матиме для неї величезне значення.

Так, такий вид встановлення контактів відбирає багато часу та зусиль. Однак саме через це він становить таку цінність. Допомагаючи людям знайомитися між собою та володіючи джерелами інформації, ви зможете стати справжнім «брокером впливу».

Перефразуючи Дейла Карнеґі, ми можемо сказати, що досягти успіху швидше можна за два місяці, виявляючи інтерес до справ інших людей, ніж за два роки, намагаючись змусити їх сприяти вашому процвітанню.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

# ВЕРНОН ДЖОРДАН

***«СТАНЬТЕ НЕВІД'ЄМНОЮ ЧАСТИНОЮ ЖИТТЯ ІНШИХ ЛЮДЕЙ»***

Вернон Джордан, спеціаліст з укладання угод, колишній радник президента Клінтона та найкращий адвокат у Вашингтоні, зараз входить до складу ради директорів десятьох компаній, включно з *American Express*, *Dow Jones*, *Revlon* та *Xerox*. Також він обіймає посаду старшого директора міжнародного інвестиційного банку *Lizard* та старшого адвоката у юридичній фірмі *Akin Gump* у Вашингтоні. У рейтингу найуспішніших чорношкірих діячів журналу *Fortune* він посідає дев'яте місце.

За даними журналу *Time*, прибутки Джордана позначаються семизначним числом. Він не працює з паперами та не засідає у залі суду. Він проводить зустрічі у розкішних ресторанах та здійснює сотні дзвінків за день, загладжуючи гострі кути різних ситуацій, поки інформація про них не потрапить до рук журналістів. Він не лише вміє гарно говорити, а й впевнено діяти.

Сьогодні досить складно виконувати свої обов'язки навіть на одній посаді. Проте Джордан настільки вирізнявся своєю цінністю, що тепер працює на кілька компаній одночасно, при цьому жоден з його керівників не виступає проти його «фахової полігамії».

За час своєї кар'єри Джордан завоював репутацію спеціаліста зі встановлення зв'язків — людини, яка, здається, має впливових друзів у кожному куточку країни. За його рекомендацією компанія *IBM* найняла Лу Ґерстнера. Він запропонував кандидатуру Коліна Паввела на пост державного секретаря США замість Воррена Кристофера. Він допоміг Джеймсу Вулфенсонові стати президентом Світового банку.

Як це йому вдалося?

Джордан став невід'ємною частиною життя цих людей, застосувавши принципи соціального арбітражу. Він є «брокером впливу» у повному сенсі цього слова. Однак він не завжди був у центрі подій Вашингтона. Він навіть

не жив там, поки компанія *Akin Gump* не взяла його на роботу у 1982 році. До цього часу йому вже вдалося досягти неабияких результатів у кар'єрі, оскільки останніх кілька років він присвятив побудові міцних взаємозв'язків. Саме це допомогло йому завоювати такий рівень впливу у новому місті. Керівники компанії *Akin Gump* знали про його широку мережу контактів, і це стало однією з причин, чому вони його найняли. «Я знав, що він чудово впишеться у юридичну громаду Вашингтона та стане її ключовою фігурою, — каже старший партнер компанії Роберт Страусс. — Це місто побудоване на силі влади та зв'язків, а Вернон знається на цьому, як ніхто інший».

У 1990-х роках ім'я Джордана стало відомим кожному американцю. Цьому посприяли його взаємини з Клінтоном. Але ще задовго до цього він зажив широкої слави серед чорношкірого населення країни.

У 1960-х роках він працював адвокатом в Атланті та боровся за права людини. Пізніше він став секретарем Національної асоціації сприяння прогресу чорношкірого населення, відстоюючи право чорношкірих жителів штату Джорджія навчатися у школах та брати участь у голосуванні. У 1964 році він покинув асоціацію й очолив Південну регіональну раду проекту з освіти виборців. Він ставив собі за мету знайти волонтерів та зібрати кошти для проекту. Йому довелося об'їхати усі південні штати країни та переконати керівників різних компаній вкласти гроші у проект. Саме завдяки такій ролі Джордан здобув репутацію людини, яка може палко боротися за свої ідеї. Список його контактів наповнювався новими іменами керівників фінансових організацій та прихильників проекту у Вашингтоні.

Джордан вперше потрапив до рейтингу 500 найвпливовіших людей за версією журналу *Fortune* у 1966 році, коли президент Джонсон запросив його на конференцію стосовно громадянських прав, що відбувалася у Білому домі. Учасниками конференції були сотні інших керівників різних компаній. У 1960-х та 1970-х роках він обертався у колах бізнесменів та борців за права людини. Завдяки приналежності до різних сфер діяльності його цінність для інших тільки зростала. Одні друзі допомагали йому знайти інших.

Завдяки своїм посадам він міг мати активну позицію у кількох світах. У 1970 році Джордан став виконавчим директором Об'єднаного фонду на підтримку чорношкірих, а у 1972 році — президентом Національної міської ліги, організації, яка боролася за громадянські права і водночас підтримувала

> бізнесові кола. Тут він працював впродовж десяти років свого життя. Обидві посади дозволили йому розширити своє коло знайомств до такої міри, що у 1982 році компанія *Akin Gump* запропонувала йому роботу з зарплатою, від якої важко було відмовитися. «Вернон не обійшовся нам дешево, — говорить Страусс. — Але я сказав йому: ми допомагатимемо тобі протягом кількох років, поки не обвикнешся на новому місці, а тоді ти допомагатимеш нам».

Кар’єра Джордана — це чудовий приклад того, як ви можете використати можливості, що з’являються перед вами, коли ви зводите різних людей з різних світів та організацій. Під час скандалу Клінтона та Левінські Джордан став публічною фігурою, заявивши, нібито не бачить нічого поганого в тому, що він допоміг Моніці Левінські, з якою не був знайомий, знайти роботу. Мережа його контактів знову стала йому у пригоді. Леслі Торнтон, адвокат з Вашингтона, у своєму інтерв’ю з журналом *Wall Street Journal* детально описала, як Джордан допомагав їй та іншим. Вона відверто говорила про те, що ділові люди вже давно знали — Джордан відкривав можливості для людей різного кольору шкіри та різних переконань.

# РОЗДІЛ 20. ЯК ПІДТРИМУВАТИ СПІЛКУВАННЯ З ІНШИМИ?

Якщо, за словами Вуді Аллена, 80 % успіху у діловому світі залежить від того, чи ви вирізняєтеся серед інших, то 80 % успіху у формуванні кола знайомств — від того, чи ви підтримуєте контакт з людьми.

Підтримувати зв’язок з іншими можна кількома оригінальними способами.

Розробивши свій індивідуальний стиль, ви побачите, що спілкуватися з великою кількістю людей не так вже й проблематично, і це не відбере у вас багато часу. Так, вам доведеться докласти чималих зусиль. Це зовсім непросто. Вам потрібно спілкуватися, спілкуватися та ще раз спілкуватися, аби постійно підтримувати вогонь вашої мережі знайомств, адже в іншому разі він погасне.

Скільки разів ви думали: «Не можу згадати, який на вигляд цей чоловік…» або «Я знаю цю жінку, але не можу згадати її ім’я…»? Я переконаний, що кожен з нас стикався з такою ситуацією хоча б раз у житті. Кожного разу, чуючи такі слова від когось, я відчуваю, як в’яне сила кола його зв’язків.

Нині ми настільки перевантажені інформацією, що наш мозок здатен запам’ятовувати лише останні події. Що потрібно зробити, аби впоратися з інформаційним шумом? Лише одна річ допоможе вам посісти центральну позицію у мережі контактів певної людини — повторення.

- Аби люди, яких ви прагнете залучити до свого кола друзів, запам’ятали ваше ім’я, вам потрібно застосовувати

щонайменше три способи комунікації: електронну пошту, телефон та живе спілкування.

- Познайомившись з людиною, вам необхідно підтримувати ще не зміцнілий зв’язок електронними листами чи телефонними дзвінками принаймні раз на місяць.

- Якщо ви хочете перетворити знайомого на друга, вам слід організувати з ним бодай дві зустрічі поза офісною атмосферою.

- Якщо між вами та вашим знайомим встановився міцний зв’язок, все ж потрібно нагадувати про себе два-три рази на рік.

- Спілкування через соціальні мережі (коментарі, оновлення статусу тощо) — чудовий спосіб підтримувати контакт з іншими, однак не забувайте про те, що з людьми, які можуть допомогти вам з виконанням ваших цілей, потрібно зустрічатися віч-на-віч.

Ці правила демонструють, що потрібно для того, аби ваша мережа зв’язків тільки зміцнювалася та росла. Щодня я здійснюю десятки телефонних дзвінків. Більшості людей я телефоную для того, щоб просто привітатися та обмінятися кількома приємними словами. Крім того, я постійно спілкуюся зі своїми друзями та знайомими через електронну пошту. Завдяки телефону та планшету я можу робити це у потязі, літаку чи автомобілі. Я ніколи не забуваю про дні народження чи річниці визначних подій моїх друзів.

Ви маєте присвячувати свої зусилля підтримці взаємин з іншими 24 години на добу, 7 днів на тиждень та 365 днів на рік.

Звичайно, така стратегія може здатися надто вимогливою та виснажливою. Однак вам не обов’язково дотримуватися її. Ви можете розробити власний стиль спілкування. Він має базуватися на ключовому принципі — повторенні. Знайдіть спосіб підтримувати регулярний зв’язок з людьми без значних фізичних та часових витрат.

Я розробив рейтингову систему контактів, яка допомагає мені спілкуватися з друзями, знайомими та колегами без будь-яких проблем. Насамперед я поділив усі свої зв’язки на п’ять категорій. До категорії «Особисті контакти» належать усі мої близькі друзі та знайомі. Спілкування з цими людьми проходить в абсолютній гармонії. Нас поєднують міцні взаємини, і тому складається враження, що ми спілкуємося кожного дня. Категорії «Клієнти» та «Потенційні клієнти» не потребують пояснень. До категорії «Важливі ділові зв’язки» належать люди, з якими мене тісно пов’язує робота. Я або займаюся з ними однією справою, або прагну до цього. Особи із цієї категорії можуть допомогти мені досягти моїх цілей. Категорія «Контакти моєї мрії» містить осіб, з якими я хочу познайомитися ближче та встановити кращий зв’язок (сюди можуть належати керівники компаній чи зірки).

Після прочитання розділу «Записуйте імена» ви, очевидно, вже почали ділити свої контакти у зручний для вас спосіб. Загального стандарту тут не існує. Розробіть класифікацію, яка найкраще відповідатиме вашим цілям. Це чудова рекомендація. Усі успішні люди — стратеги. Вони усе записують. Вони дотримуються думки, що невдале планування — це шлях до поразки. А план передбачає список дій та імен.

Наступний крок полягає у тому, що вам необхідно роздрукувати список контактів, який містить імена усіх людей, що належать до ваших категорій. Такий спосіб може здатися застарілим, однак я вважаю, що він набагато зручніший, ніж електронний варіант. Але ви можете обрати для себе те, що підходить вам найкраще.

Постає питання: «Як часто ви спілкуєтеся з людьми, які належать до вашого списку?» Я застосовую доволі просту систему, однак ви можете змінювати її на свій смак. Навпроти кожного імені я ставлю цифри 1, 2 або 3.

З особами, навпроти імен яких стоїть цифра 1, я спілкуюся щонайменше раз на місяць. Це означає, що я підтримую з ними тісний зв'язок, незважаючи на те, чи це близький друг, чи новий діловий партнер. Якщо я познайомився з певною людиною відносно недавно, то одиниця означає, що мені слід зміцнити стосунки з нею, застосовуючи три форми комунікації. Кожного разу після розмови з другом чи знайомим я записую навпроти його імені у списку час та тему нашого діалогу. Якщо попереднього місяця я надіслав клієнтові з позначкою «1» електронного листа, то цього місяця я обов'язково йому зателефоную. Крім того, я вписую усі контакти з цифрою 1 у свою телефонну книжку. Так я можу легко та швидко зв'язатися з ними. Коли у мене з'являється вільна хвилинка, я переглядаю свою телефонну книжку і телефоную або пишу повідомлення людям, з якими давно не спілкувався.

Особи під цифрою 2 складають основну базу моїх контактів. Сюди належать або мої випадкові знайомі, або ті, кого я вже добре знаю. Я телефоную чи пишу їм раз на три місяці, а також слідкую за їхньою активністю у соціальних мережах. Я додаю їх до списку людей, яким надсилаю новини про свій бізнес. Як

і решта, вони отримують від мене вітальну листівку на честь річниці пам’ятної події або дня народження.

Людей, імена яких позначені цифрою 3, я знаю досить погано. Через брак часу чи можливостей я не в змозі приділити їм достатньо уваги. Це люди, з якими я познайомився випадково, але вони залишили слід у моїй пам’яті. Я намагаюся контактувати з ними принаймні раз на рік. Їхню реакцію на мою листівку чи повідомлення неможливо описати словами, адже вони не чекають такого приємного сюрпризу від практично незнайомої людини.

Третій крок — поділити свої контакти на групи. Із часом до вашого списку додаватимуться нові імена, тому з ним буде важче працювати. Поділивши його на групи, ви заощадите час та зусилля. Організувати список можна за географічним чи галузевим принципом. Оберіть найзручніший для вас варіант. Наприклад, якщо я лечу до Нью-Йорка, то роздруковую «нью--йоркський список контактів» і здійснюю кілька дзвінків до тих осіб, які позначені цифрою 1: «Привіт, Джен. Я щойно прилетів до Нью-Йорка і відразу згадав про тебе. На жаль, зустрітися з тобою не можу, лише хотів привітатися». Завдяки таким дзвінкам ви можете заповнити паузи, які виникають у розкладі поїздки.

Раніше таке завдання виконували мої асистенти, а тепер, коли розвиток технологій пішов уперед, я займаюся цим самостійно. Соціальна мережа *LinkedIn* дозволяє посортувати список контактів на власний розсуд, занотувати електронну адресу, телефонний номер та іншу інформацію про кожну знайому людину.

Де знайти стільки часу? Де завгодно. Я зв’язуюся з друзями та знайомими у таксі, власному автомобілі, у ванній кімнаті, на конференціях. Я звик зберігати усі повідомлення, які надсилаю та отримую. Кожне отримане повідомлення я відношу до певної категорії, а моя електронна пошта повідомляє, чи я відповів на нього. Тоді я лише відкриваю потрібний файл та даю свою відповідь. Я взяв собі за звичку у кінці кожного тижня коригувати список контактів та зіставляти його зі своїми запланованими поїздками на наступний тиждень. Таким чином мені вдається залишатися в курсі усіх подій та підтримувати зв’язок з великою кількістю людей.

Інший спосіб заощадити час полягає у тому, що вам необхідно обмірковувати, коли телефонувати певній особі. Як не дивно, буває так, що я телефоную своєму знайомому саме тоді, коли йому незручно говорити. Іноді для тривалих розмов бракує часу, тому достатньо лише привітатися та обмінятися кількома словами. Я намагаюся запам’ятовувати розклад дня різних людей. Якщо я хочу залишити їм повідомлення на автовідповідачі, то телефоную їм тоді, коли вони не можуть зняти слухавки. Такий метод спрацьовує і тоді, коли ви телефонуєте у їхній офіс рано-вранці чи пізно ввечері.

Важливо, щоб ваша стратегія підтримки зв’язку з іншими не заважала вашому робочому процесу. Для деяких компаній така діяльність — невід’ємна частина їхньої політики ведення справ. Мені розповідали, що консалтингова фірма *McKinsey and Company* має традицію: якщо іншу компанію очолив новий президент, то через сто днів його керівництва працівник фірми *McKinsey and Company* телефонує до нього та пропонує свою допомогу. Команда цієї фірми вважає, що ста днів достатньо для

того, щоб визначити головні проблеми, але недостатньо для того, щоб знайти їм розв’язання.

## Підтримка контактів через соціальні мережі

Звичайно, при розробці свого методу підтримки зв’язку з іншими людьми соціальні мережі я брав до уваги в останню чергу. Хоча завдяки їм також можна здійснювати ефективне спілкування. Моїм першим електронним засобом комунікації був сервіс *Plaxo*, адресна книжка моїх контактів, де я постійно оновлював інформацію про себе. Через кілька днів я отримав повідомлення від колишнього знайомого, з яким давно втратив зв’язок. Він написав: «Останнього разу ми спілкувалися з тобою рік тому. На жаль, наш контакт обірвався. Можливо, саме час відновити його». Тоді я ще не знав, що це повідомлення перетвориться на угоду на два мільйони доларів.

Сучасні онлайнові технології пропонують різноманітні способи підтримки зв’язку з друзями та знайомими, що може принести набагато вигідніші результати. Користуючись такими соціальними мережами, як *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* та багатьма іншими, ви можете ділитися важливою та цікавою для вас інформацією, і таким чином ваші друзі знатимуть, коли вам потрібна допомога чи підтримка.

Однак тут є два нюанси. По-перше, у жодному разі не виконуйте роль спамера, тобто не надсилайте людям недоречні, невчасні, некорисні та нецікаві повідомлення. Перед тим як надіслати комусь певну інформацію, поміркуйте, чи пригодиться вона вашому адресатові.

По-друге, вмійте обирати правильну інформацію для правильних людей та відповідати на їхні повідомлення правильним чином і у правильний час.

Аби успішно впоратися із цими двома завданнями, не забувайте про списки своїх контактів. Регулярно їх переглядайте та акцентуйте свою увагу на найважливіших іменах. Не забувайте *щоденно* зв'язуватися з людьми, навпроти яких стоїть позначка «1». Телефонуйте або пишіть людям з цифрою 2 раз на тиждень або місяць, а людям з цифрою 3 — раз на три місяці. Таке заняття має стати невід'ємною частиною вашого робочого графіка.

## Особистий характер повідомлень

Завдяки соціальним мережам межі нашого кола знайомств сьогодні набагато ширші, ніж будь-коли раніше. З деякими людьми ми спілкуємося винятково через Інтернет, однак взаємини з ними також мають важливе значення для нас. Поговорімо про цінність таких зв'язків і про те, як підтримувати контакт з іншими через соціальні мережі.

Аби зав'язати міцніші стосунки з віртуальними друзями, потрібно виявити наполегливість та терпіння.

Спрямуйте свої зусилля на встановлення максимально тісних дружніх взаємин.

Зміст повідомлень таким людям охоплює широкий спектр варіантів. Для підтримки контакту з близькими знайомими я використовую фразу: «Я про тебе не забуваю». По суті, за допомогою цієї фрази я хочу повідомити співрозмовника, що

сумую за ним і що наше спілкування відіграє для мене важливу роль. Існують і більш ділові варіанти таких повідомлень, але у будь-якому разі вони повинні мати особистий характер.

У спілкуванні з людьми, які можуть принести користь моїй кар'єрі та бізнесу, я намагаюся згадувати якусь цінну інформацію. Наприклад, я можу привітати співрозмовника з просуванням по службі, чи успішним закінченням фінансового кварталу, чи народженням дитини. Крім того, я часто надсилаю їм статті або корисні поради щодо їхньої кар'єри, які свідчать про те, що я зацікавлений у їхніх справах та прагну допомогти.

Проявіть креативність. У мене є друг, який фотографується з кожною людиною, з якою щойно познайомився. Повертаючись додому з конференцій чи ділових поїздок, він одразу ж нагадує про себе, надсилаючи повідомлення з прикріпленою фотографією. Ця чудова ідея приносить йому вигідні результати. Інший мій друг із цією метою використовує музику. Знайомлячись з новою людиною, він цікавиться, яка музика їй подобається. У нього є велика фонотека, яка постійно поповнюється новими хітами, і він знає найсвіжіші новини зі світу музики. Намагаючись встановити тісніший зв'язок, він пише: «Було приємно познайомитися з вами. Ви казали, що любите джаз. Виявляється, у мене є рідкісний запис Майлза Девіса. Гадаю, вам сподобається. Напишіть мені про свої враження».

Налагодивши контакт з новим знайомим, не забувайте підтримувати ваше спілкування такими приємними повідомленнями. І тоді ваш сад друзів заграє новими барвами.

## ГОЛОВНИЙ ПРИВІД

# ДЛЯ ПІДТРИМКИ КОНТАКТУ: ДНІ НАРОДЖЕННЯ

Побутує давня традиція — надсилати знайомим вітальні листівки з нагоди Різдва Христового чи іншого свята. Однак, на моє переконання, це не найкращий спосіб нагадати про себе. Чому? Тому що ви навряд чи вирізнитеся серед інших 150 людей, які вчинять так само.

Моїм улюбленим святом залишається день народження. Раніше, чим старшими ви ставали, тим більше людей, які вас оточують, забували про ваш великий день (здебільшого через те, що вони намагалися забути про свій власний). Сьогодні, коли ми озброєні стількома засобами нагадування про пам'ятні дати, більшість з нас отримує сердечні привітання у соціальних мережах. Звичайно, той факт, що стільки людей не забувають про нас, гріє нашу душу. Однак, окрім кількості, хотілося б ще й якості.

«Ні, я не святкую свого дня народження», — неодноразово чув я від людей. Ви з усіх сил намагаєтеся переконати своїх родичів та близьких друзів: «Не потрібно влаштовувати великого святкування. Організуймо невелику вечерю, нічого більшого».

Що ж, я у це не вірю. Я розкусив вас, друзі. Ви, як і будь-яка інша людина, з нетерпінням чекаєте цього дня.

Від самого дитинства нам прищеплювали думку, що день народження — це винятково наш день і вся увага має бути спрямована на нас. Навіть коли вам виповнюється сімдесят років, десь глибоко в душі, незважаючи на усі протести, ви відчуваєте радість, навіть якщо вам ніхто не подарує велику червону машину, як в дитинстві.

Не обманюйте себе. **Кожній людині важливий її день народження!**

Кілька років тому, коли я бував у Нью-Йорку, на екрані мого мобільного телефону з'явилося нагадування: «День народження Кента Блосіла». Кент товаришував з моєю асистенткою. Одного дня, спілкуючись з ним, я запитав його, як і всіх своїх знайомих, коли у нього день народження. Таке запитання не є нав'язливим, і більшість людей забувають, що говорили зі мною на цю тему.

Кент народився у сім'ї мормонів. Він ріс разом з десятьма братами та сестрами у місті Солт-Лейк-Сіті, штат Юта. Здається, якщо в нього така велика родина, то у день народження його телефон мав би тріщати від дзвінків та повідомлень з привітаннями.

Я не бачився з ним більше року. У той день я мав багато справ, тому побачив нагадування тільки о третій годині дня. Зазвичай, коли я вітаю своїх знайомих з їхнім великим днем, то залишаю привітання на автовідповідачі вранці для того, щоб, дістався до роботи, вони насамперед почули приємні слова: «З днем народження!»

Коли Кент підняв слухавку, то почув пісню «З днем народження тебе!» у моєму виконанні. Жодних інших теплих слів чи привітань. Зазвичай у відповідь я чую сміх та слова вдячності. Однак Кент мовчав.

— Кенте, ти тут? Сьогодні ж твій день народження, так? — запитав я його. Мовчання. Жодного слова. Я вже подумав, що переплутав дату. — Кенте, — знову проказав я.

Нарешті він пробурмотів:

— Так…

Було чути, що він ледь стримує сльози.

— Усе гаразд?

— Ви пам'ятаєте про мій день народження? — запитав він. Його здивування неможливо було не помітити. — Знаєте, Кейте, цього року ніхто з моїх братів та сестер чи інших родичів не згадав про мій день народження. Ніхто! Дуже вам дякую. — Але він про нього не забув. Люди не забувають про свій день народження.

# РОЗДІЛ 21. ЗНАЙДІТЬ СВІЙ «МАГНІТ» І ПІДТРИМУЙТЕ З НИМ ЗВ’ЯЗОК

Коли я був бідним студентом, який долав усі перешкоди, що кидала йому школа бізнесу, то жив у квартирі, яку важко назвати розкішною. Простору там було мало, і у ньому панував хаотичний безлад. Усе ж ця обставина ніколи не перешкоджала мені організовувати веселі вечірки, де я насолоджувався компанією хороших друзів та кількох незнайомих людей.

Саме тоді я зрозумів, як мистецтво організації таких заходів впливає на зміцнення стосунків з людьми, які вас оточують. Крім того, після них у вас залишаться приємні враження на все життя. Сьогодні я можу з впевненістю сказати, що мої найсильніші зв'язки сформувалися за обіднім столом. Спільна вечеря з кількома бокалами вина має дивовижний ефект: вона зближує людей.

У ті роки я організовував вечірки на чотирьох, шістьох, навіть п'ятнадцятьох гостей, хоча площа моєї квартири становила лише тридцять сім квадратних метрів, вікна моєї спальні виходили на футбольне поле, а кухня була такою маленькою, що там ледь поміщалися дві дорослі людини. Перелік запрошених був надзвичайно різноманітний: викладачі, студенти, жителі Бостона і часом звичайні люди, з якими я познайомився, стоячи у черзі за продуктами.

У ті дні мене не турбували незручності, які виникали під час таких подій, наприклад, те, що мої гості мали їсти, тримаючи свої тарілки на колінах.

Здається, що сьогодні культура швидкого харчування руйнує нашу багатовікову віру у те, що спільний прийом їжі створює комфортну атмосферу та зміцнює взаємини між людьми. Дехто

вважає, що організація таких зустрічей вимагає багато зусиль та часу. Уявлення про такі вечірки — це зазвичай асоціація з грандіозно пишними прийомами, які влаштовує Марта Стюарт, котра, до речі, є моєю подругою. А можливо, саме жіночі телепередачі стали причиною того, що чоловіки забули про справжні переваги звичайної спільної вечері. Вони дотримуються думки, що такі заходи мають жіночий характер. Але повірте, що чоловіки також можуть влаштувати чудовий прийом, демонструючи при цьому свою силу та мужність. А якщо ви холостяк, то після такої вечері у вас з'явиться чимало прихильниць.

Приблизно раз на місяць у моєму будинку в Лос-Анджелесі, чи в готелі у Нью-Йорку, чи у домі мого друга в Сан-Франциско збираються представники різних світів, які прагнуть розважитися, владнати бізнесові справи та познайомитися з новими людьми. Я навчився організовувати заходи подібного характеру у своїй занедбаній квартирі в Кембриджі.

Аби мої вечірки минали з успіхом, мені довелося обміркувати стратегію, завдяки якій вдалося б розсунути свої соціальні горизонти та створити таку репутацію, яка б сприяла бажанню людей відвідувати мої прийоми.

У кожного з нас є сформована мережа знайомств. Але якщо ви запрошуватимете на вечері одних і тих самих людей, то коло ваших друзів не розширюватиметься. Однак тут існує невелика перешкода. Якщо серед ваших гостей знайдуться незнайомі люди, рівень репутації та досвіду яких значно перевищує рівень ваших друзів, то це навряд чи матиме позитивний ефект. Вони прагнуть спілкуватися з людьми спільного походження, досвіду та соціального статусу.

Батьки зазвичай не беруть участі у вечірках, які організовують їхні діти, якщо тільки інші запрошені не приходять з батьками. У коледжах студенти старших курсів намагаються уникати вечірок, влаштованих їхніми молодшими колегами. У світі дорослих панує такий самий принцип. Загляньте у кафетерій будь-якої великої компанії вашої країни. Ви побачите, як працівники різних відділів — від адміністративного персоналу до представників керівництва — обідають, поділившись на групи.

З метою подолання такої стадної поведінки та приваблення людей, які б за інших умов не прийняли моє запрошення, я розробив ефективну концепцію, яку назвав «магнітом».

У кожного з нас знайдеться друг, який має зв’язок з людьми, котрі не належать до мережі його найближчих знайомих. Усі ми певною мірою підтримуємо стосунки з людьми старшими, мудрішими та досвідченішими за нас. Це можуть бути наші наставники, друзі наших батьків, вчителі, священики чи керівники.

Я називаю таких людей «магнітами». Їхня цінність полягає у звичайному факті — вони, на відміну від наших звичайних друзів, інші. Вони спілкуються з іншими людьми, мають інший досвід, тому в них можна багато чого навчитися.

Знайти такий «магніт» та запросити його на свою вечірку нескладно. Існує велика ймовірність, що хтось із ваших знайомих має доступ до такої людини, яка з радістю прийме ваше запрошення. Уважно прислухайтеся до історій, які розповідають ваші друзі. Запишіть імена однієї-двох осіб, які постійно

згадуються в розмові. Як правило, це імена тих людей, котрі позитивно впливають на життя ваших знайомих. Тому було б логічно припустити, що їхня присутність у вашому житті матиме такий самий ефект.

Щойно ви знайшли таку людину поза межами свого соціального кола та успішно запросили її на свій прийом, у вас з'являється величезна перевага. Адже ви запрошуєте її не для того, щоб вона розважала ваших постійних гостей. Вони і так прийдуть. Цей «магніт» приваблюватиме інших, і, таким чином, на вашій вечірці з'являться люди, відвідин яких ви б ніколи не очікували. Якщо спроектувати цю ситуацію на кафетерій компанії і уявити, що за столик менеджера підсідає генеральний директор, то всі інші представники керівництва мають неодмінно приєднатися до них.

Правду кажучи, будь-яка особа, здатна додати до вашої вечірки кілька яскравих нот, може стати таким «магнітом». Я помітив, що особливо добре із цим завданням пораються журналісти. Зарплата у них невелика (через що вони залюбки приймуть запрошення на безкоштовну вечерю), їхня професія завжди містить певну інтригу, вони постійно перебувають у пошуках нових сенсацій, тому сприймають вечірки як можливість почерпнути нові ідеї.

Крім того, вони вміють підтримувати розмову, а багато запрошених не проґавлять можливості висловити свої думки тому, хто зможе донести їх до широкого загалу. До цієї категорії також належать художники та актори (відомі і не дуже). Якщо на таких зустрічах вам не вдалося встановити контакт з впливовою особою, потоваришуйте з людиною, наближеною до влади —

радником відомого політика чи асистентом керівника відомої компанії. Вони забезпечать вам доступ до лідерів вищого рангу.

Запросивши на вечірку людину, яка виконуватиме роль «магніту», зверніть особливу увагу на список інших гостей. Як на мене, серед запрошених мають бути фахівці, з якими ви хочете вести справи, спеціалісти, з якими ви прагнете працювати у майбутньому, та ті, кого я зву «душею компанії» — енергійні, цікаві люди, які не бояться ділитися своїми думками.

Звичайно, присутність кількох знаменитостей ніколи не завадить. Зрозуміло, що ваші друзі та родичі також мають брати участь у вечірці.

Авторка статей на політичну тематику Аріанна Гаффінґтон — одна з моїх улюблених гостей на прийомах. Вона доброзичлива, весела та відкрита для спілкування. Як мені вдалося її «принадити»? Через посередництво моєї подруги Елани Вайсс, яка мала знайомих в офісі Аріанни, я надіслав їй електронного листа, де висловив своє захоплення нею та розповів, що організовую у Лос-Анджелесі вечірки, для яких її присутність була б чудовим доповненням. Спочатку вона приходила лише на коктейлі, однак вона так весело проводила з нами час, що зрештою стала постійною гостею моїх вечірок та моєю доброю подругою.

Хоча такі заходи можуть допомогти владнати деякі бізнесові справи, все ж не запрошуйте надто багато ділових людей та не зводьте свої розмови лише до ділових тем. Обговорення бюджету та адміністративних питань може навіяти нудьгу. Мета організації таких подій — побудувати міцні взаємини з іншими.

Я переконався на власному досвіді, що оптимальна кількість запрошених на вечірку становить від шести до десяти гостей. Тепер я зазвичай запрошую чотирнадцять людей, однак мені довелося довго практикуватися. Крім того, я прошу кількох людей приходити раніше чи, навпаки, пізніше, на десерт та напої. Цю роль виконують мої найближчі друзі, яких не ображає той факт, що вони не беруть участі у головній частині вечірки, але які цінують те, що я про них не забуваю. Як правило, запрошуючи людей на вечерю, будьте готовими до того, що лише 20—30 % гостей приймуть ваше запрошення. Решта пояснюватимуть свою відсутність надмірною зайнятістю. Якщо якась людина відмовляється прийти через те, що її вже запросили на іншу подію, я пропоную їй завітати до мене раніше, щоб випити кілька коктейлів, або пізніше, щоб посмакувати десертом.

Такі «додаткові гості» зазвичай приходять тоді, коли вечірка вже добігає кінця. На такі випадки у мене є запасні стільці, які можна приставити до столу та насолоджуватися десертами і спілкуванням з іншими присутніми. Саме тоді, коли енергія більшості людей згасає і вони починають дивитися на годинника, думаючи про те, що завтра вранці потрібно прокидатися на роботу, з’являється нова група гостей, завдяки яким атмосфера свята знову пожвавлюється.

Приблизно у цей час музика, яка лунала з магнітофона, змінюється живою грою піаніста. Я не оголошую його виступ. Гості, які сидять у вітальні, де я накриваю на стіл, поступово починають розуміти, що музика змінилася. Іноді, окрім піаніста, я можу запросити на вечірку співака чи групу молодих вокалістів. Крім того, я дізнаюся, чи немає у місті когось із колишніх випускників Єльського університету, які входили до складу

музичного гурту *Whiffenpoofs*. За прийнятну ціну вони залюбки виконають кілька старих пісень для колишніх однокурсників.

Коли подається десерт, починає грати жива музика. Саме тоді приходять нові гості, і вечірка оживає знову. Дехто продовжує сидіти за столом, дехто приєднується до співаків. Зазвичай гості починають розходитися о першій або другій годині ночі, і так завершується ще один успішний прийом.

Якщо вам подобається смачна їжа та спілкування з цікавими людьми, ви можете розробити власну версію проведення вечірки, яка підійде саме вам.

Мій друг Джим Брем — один із найелегантніших дизайнерів у Нью-Йорку. У нього була чудова квартира-студія у центрі міста, де він кожного четверга організовував вечірки. До речі, четвер підходить для таких заходів найкраще. Він не руйнує планів на вихідні, і більшість гостей погоджуються затриматися допізна, адже вони знають, що на цьому тижні залишився тільки один робочий день.

Я завжди захоплювався умінням Джима перетворити щось просте на витвір мистецтва. Це підтверджували його архітектурні та дизайнерські роботи. У його квартирі вздовж стіни стояла довга лава, вкрита оксамитовою тканиною, та декілька чорних шкіряних пуфів. Тут нам подавали шампанське. Фоном звучала легка джазова музика. Серед запрошених були художники, письменники та музиканти.

До звичайного дерев’яного столу з їжею, непокритого скатертиною, зате прикрашеного двома свічками у красивих срібних підсвічниках, потрібно було зробити п’ять кроків. Перед

кожним гостем стояла тарілка домашнього соусу чилі та лежала велика скибка хліба. На десерт Джим подавав морозиво та шампанське. Усе було просто, але водночас бездоганно.

Кожен з нас в змозі організувати таку вечірку. Дозвольте розповісти вам історію про мого колишнього колегу Марка Рамсея. Я познайомився з ним, коли він працював бухгалтером у компанії, яка спеціалізувалася на сфері розваг. Ця робота його не влаштовувала, тому він хотів звільнитися. Набравшись сміливості, у віці двадцяти п’яти років він започаткував власну справу. Я став його першим клієнтом.

Марк був постійним гостем вечірок, які я організовував у Нью-Йорку. На знак вдячності він запрошував мене в ресторани на вечерю та різноманітні шоу. Через кілька років я запитав його:

— Чому ти ще жодного разу не запросив мене до себе додому?

Адже їжа, приготована вдома, — це те, що приносить мені море задоволення. Оскільки я виконував роль його наставника, то відповідь була для мене цілком передбачувана. Він сказав:

— Я не маю можливості організовувати такі прийоми, як ти. Грошей у мене небагато, квартира неохайна. У мене навіть немає обіднього стола.

— Обіднього стола! Та кому він потрібен? — запитав я.

Так мені вдалося переконати Марка спробувати свої сили в організації вечері. Я сказав йому, що виконуватиму роль «магніту», та попрохав його запросити ще чотирьох людей. Я порекомендував йому придбати якомога більше простого вина.

Для закуски чудово підійдуть чипси з гострим соусом та овочеві салати.

Крім того, я порадив йому придбати розкладну стільницю, яку можна розмістити поверх журнального столика. Ось і все! Тепер у нього є великий обідній стіл.

Щоб приготувати головну страву, не обов’язково весь день проводити на кухні. Замовте готові салати та смажену курку. Для десерту придбайте печиво та морозиво. Головне — запасіться достатньою кількістю вина.

Вечірка Марка пройшла з гучним успіхом. Він запросив одного потенційного клієнта, мене та мого друга. Тепер ми всі користуємося послугами його компанії.

Як бачите, існує лише одне правило для проведення успішного прийому: розважайтеся! Звичайно, є кілька додаткових моментів, які також потрібно взяти до уваги.

## *1. Визначте тему події*

Ніщо не має заважати вам організувати навіть невелику тематичну вечірку. Одна звичайна ідея допоможе вам гармонійно поєднати їжу та атмосферу заходу. Це може бути рецепт приготування м’яса вашої матері, якесь свято, вегетаріанська їжа, особлива музика — все, що завгодно. Гості оцінять ваш творчий підхід до організації вечора.

Пригадую, як кілька років тому в одній статті газети *Washington Post* натрапив на розповідь про жінку, яку звали Пердіта Г’юстон. Коли президент Картер у 1978 році призначив її директором

регіонального управління Корпусу миру у Північній Африці, на Близькому Сході та в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, кожного тижня вона почала організовувати прийоми винятково для жінок.

Г’юстон пояснила, що такі вечірки заповнювали порожнечу у її житті: «Через масштаб території, якою я керувала, мені доводилося багато подорожувати. Завдяки цій роботі до мене прийшло усвідомлення, наскільки для мене важливе спілкування з моїм сином П’єром, якому тоді було сім років. Також через тривалі поїздки я почала втрачати зв’язок з багатьма друзями. Замість того, щоб зустрічатися зі своїми знайомими віч-на-віч у ресторанах, я вирішила влаштовувати щотижневі вечірки.

Приблизно у той самий час я зрозуміла, скільки жінок перебувають у подібному становищі. Їхні високі посади створювали проблеми в особистому житті. Багато жінок в адміністрації Картера були у певному сенсі першовідкривачами, тому вони потребували підтримки. Отож я вирішила обмежити список запрошених лише представницями прекрасної половини людства.

Для того щоб організувати прийом в понеділок ввечері на дванадцятьох осіб, мені доводилося проводити трохи більше часу на кухні у неділю. Я часто готувала кус-кус та суп з баранини, який є традиційною стравою в Алжирі під час Рамадану. Цей суп називається чорба. Він надзвичайно гострий та ситний. Я неодноразово готувала велику каструлю чорби та подавала її зі свіжоспеченим хлібом та салатом. На десерт гості смакували звичайними фруктами та сиром.

Я не очікувала, що мої вечірки для жінок стануть популярними. Я сервірувала стіл найкращим порцеляновим та кришталевим

посудом, також ставила кілька срібних свічників. Інакше кажучи, я бралася до організації таких заходів з особливою увагою.

За столом завжди лунали відверті розмови. Ми обговорювали зовнішню політику США та проблеми, з якими стикаються жінки на керівних посадах, наприклад дискримінацію за ознакою статі на робочому місці.

Ми ділимося своїм досвідом, знайомимося з новими людьми, встановлюємо контакти з різними організаціями, розробляємо ефективні стратегії. Саме тому ці зустрічі мають для нас таке важливе значення».

Щотижневі вечірки Г’юстон стали у Вашингтоні, де вона живе, традицією. Вони об’єднують жінок-однодумців, які підтримують одна одну у важкі хвилини, що трапляються у кожної. Ви також можете проявити себе у цій справі. Якщо ви влаштовуєте зустрічі людей, об’єднаних спільною рисою — расовою приналежністю, релігійними переконаннями, професією, вони набувають особливого значення та приваблюють нових потенційних гостей.

## *2. Надсилайте запрошення*

Так, я підтримую ідею імпровізованих вечірок, однак, якщо ви прагнете до того, щоб прийом відбувся успішно, вам потрібно докласти до його організації чимало зусиль. Не забудьте запросити гостей завчасно, принаймні за місяць до події. Для цього можна скористатися телефоном, електронною поштою чи надіслати записку. Таким чином, запрошені зможуть спланувати свій графік, і ви знатимете напевне, хто прийде, а хто ні.

### *3. Не будьте рабом кухні*

Вечірка втрачає свою цінність, якщо вам доводиться погрузнути в роботі, щоб її організувати. Якщо ви не маєте можливості найняти кухаря, приготуйте їжу завчасно або замовте її у якомусь ресторані. Смачна їжа і її ефектна подача неодмінно справлять на гостей приємне враження.

Нині я все частіше звертаюся за послугами кухаря. Однак ви також можете влаштувати чудову вечірку зі значно меншими витратами, якщо виявите трохи фантазії та присвятите певний час підготовці. Ключ до недорогих прийомів полягає у їхній простоті. Приготуйте велику порцію головної страви, наприклад тушкованого м’яса, за день або за два до вечері. Подайте його з хлібом та салатом. Це все, що вам потрібно.

Ну гаразд, є ще один нюанс — алкоголь. Я обожнюю смачне вино, тому не уявляю вечірки без нього. А й справді, чи існує кращий засіб для зближення людей? Хороше вино додає таким заходам певної пристрасті. Але у кожного з нас є свої вподобання, тому я переконаний, що ви можете влаштувати чудовий вечір, навіть якщо гості питимуть лише содову.

### *4. Створіть атмосферу*

Присвятіть годинку чи дві оздобленню місця проведення вашої вечірки. Для цього не потрібно нічого дорогого чи екстраординарного. Свічки, квіти, тьмяне світло та хороша музика створять особливу атмосферу. У центр стола поставте красиву вазу. Якщо ви не маєте можливості найняти бармена чи офіціанта, попросіть когось із молодших членів родини

розносити напої. Ваші гості мають зрозуміти, що настав час розважатися.

### *5. Забудьте про формальності*

Для успішної вечірки вам не знадобиться нічого надзвичайного. Усе просто. Смачна їжа. Цікаві люди. Багато вина. Приємні розмови. Нічого більшого. Я завжди вдягаюся дуже просто, щоб інші люди не почувалися ніяково. Моє традиційне вбрання — джинси та піджак, однак ви можете підібрати одяг на свій розсуд.

### *6. Не садіть пари разом*

Те, як ви розсадите гостей, має велике значення. Якщо ви садитимете подружні пари разом, вечірка стане нудною. Поєднуйте людей, які не знають один одного, але в яких є спільні інтереси. Я зазвичай розставляю на столі таблички з іменами людей. Якщо у мене достатньо часу, на зворотному боці карток я пишу запитання чи жарт, завдяки яким нові знайомі можуть зрушити лід у спілкуванні. Або ж ви можете придбати жартівливі листівки, які стануть цікавим елементом вашої вечірки.

### *7. Розслабтеся*

Гості беруть приклад з організатора прийому. Якщо вам весело, значить запрошені також розважатимуться. Ваше завдання на вечірці — насолоджуватися плодами вашої підготовки. Це наказ.

### *8. Продовжуйте вечірку у віртуальному режимі*

Після завершення прийому надішліть гостям слова вдячності за їхню присутність та прикріпіть кілька фотографій. Такий жест

допоможе зміцнити контакти, які вам вдалося встановити на вечірці. Вони будуть приємно вражені!

# ЧАСТИНА 4. СПІЛКУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕРИ

# РОЗДІЛ 22. ПЕРИФЕРІЯ МЕРЕЖІ ЗНАЙОМСТВ

*Зрештою зв’язок виникає всюди — між людьми, ідеями, предметами. Питання у тому, яка його якість.*
Чарльз Імс

Нещодавно на одній вечірці мій друг підняв тему значення соціальних мереж. «Я у відчаї, Кейт! Кожного дня я присвячую соціальним мережам стільки часу, що зовсім забув про дорогих мені людей у реальному житті, — мовив він. — Для чого мені потрібні віртуальні друзі, якщо у мене є справжні?» Люди, які сиділи за нашим столом, з розумінням кивали.

Я також розумів свого друга. Ми хочемо, аби технології допомагали нам встановлювати контакт з людьми, пізнавати нові речі та отримувати нові можливості. Натомість ми потонули в особистих проблемах інших людей. Ми слідкуємо за тим, що вони їдять, де фотографуються, яких домашніх улюбленців доглядають.

Однак вихід із такої ситуації є. Звичайно, у мережі ваших знайомств є близькі люди, про яких ви завжди пам’ятаєте. Але не слід забувати й про тих людей, котрі перебувають на периферії вашого кола контактів та спілкування з якими можливе лише через Інтернет.

Віртуальне спілкування має сьогодні надзвичайно велике значення. Якщо ви здійснюватимете його ефективно, то отримаєте доступ до актуальної, впливової, цінної, а часом несподіваної інформації.

Так, поки ви читали ці рядки, стрічка новин на вашій сторінці у соціальній мережі поповнилася трьома натхненними цитатами та кількома фотографіями.

Ось приклад деяких новин, які я отримав за останні кілька днів:

• «Додаток для створення голосових нагадувань для *iPhone*»;

• повідомлення від Корі Букера: «Протягом всієї кар'єри я долаю різноманітні труднощі. Тепер я хочу кинути виклик роботі у Вашингтоні»;

• статус Кріса Гаммела: «Відійшла у небуття найкраща вчителька у світі Маргарет Метцґер. Спочивайте з миром!»

• «Підліток винайшов ліхтарик, який працює від тепла рук»;

• «Тепер у *McDonald's* будь-яку страву можна замовити зі свіжими яйцями»;

• «Тепер завдяки програмі *Cisco Collaboration* вести справи можна через віртуальне співробітництво».

*Вам* може здаватися, що ця інформація не становить особливої цінності. Однак для мене вона є дуже корисною. У цьому і полягає секрет ефективного використання соціальних мереж. Я отримую лише ті новини, які стосуються моїх інтересів та моєї роботи. Ось що означають для мене вищезгадані повідомлення:

• **Корисний додаток.** Саме таку програму я шукав для організації своїх планів.

• **Можливість допомогти другові.** Я можу запропонувати Корі Букеру свою підтримку, надіславши від його імені кілька повідомлень впливовим керівникам.

• **Особисті новини, які вразили клієнта.** У важливого клієнта трапилася сумна подія. Це привід зустрітися та поділитися

подібним досвідом. Мені також було нелегко, коли я дізнався про смерть Пата Локонто.

- **Цікава історія, яку можна розповісти рідним.** За вечерею я люблю ділитися зі своєю сім'єю незвичайними розповідями. Новина про підлітка-винахідника неодмінно сподобається моєму синові, навіть якщо він не сприйме її серйозно.

- **Корисна порада для поїздок.** Тепер мій сніданок у відрядженнях стане набагато ситнішим. Здається, що це дрібниця, однак насправді вона може суттєво поліпшити настрій.

- **Цікава пропозиція.** Для мене питання віртуальної командної роботи та співробітництва є дуже актуальними. Це стане для мене можливістю налагодити контакт з багатьма потенційними клієнтами.

Переглядаючи повідомлення на електронній пошті та у різних соціальних мережах, я можу натрапити на пропозиції від консалтингової компанії *Accenture*, тоді на статтю про поєднання філантропії та комерційного бізнесу, тоді на карикатуру журналу *New Yorker* тощо. Деякою інформацією я ділюся з іншими людьми.

Я часто називаю соціальні мережі «зоною навчання». Сприймаючи цю на перший погляд хаотичну інформацію, я намагаюся поєднати її в єдине ціле, здобути нові знання про себе та світ загалом.

Стрічка новин, яка з'являється на вашій сторінці у соціальних мережах, — це результат роботи інших людей, тому я читаю всі

повідомлення і намагаюся відповісти на кожне з них. Таким чином я формую нові ланки у ланцюжку моїх контактів. Такий метод приносить чудові результати, адже пропонує мені доступ до корисної інформації і можливість підтримувати зв’язок з чималою кількістю людей на високому рівні.

## Сила соціальних мереж

Раніше доступ до цінної інформації мали лише надзвичайно впливові особи, а іншим доводилося зі шкіри пнутися, щоб отримати його. Налагодження контакту з такими людьми надавало вам привілейованого статусу.

Зв’язок з правильними людьми завжди матиме велике значення, однак сьогодні на передній план виходить якість інформації. Інформація настільки швидко втрачає свою цінність, що розумніше було б не накопичувати її, а ділитися нею. Навчіться визначати, які дані можуть бути справді корисними, і тоді ви опинитеся у привілейованому становищі, яке відчинить перед вами усі необхідні двері. Із цією метою вам потрібно знати, як підтримувати контакт з людьми, котрі складають периферію вашої мережі знайомств, проте володіють новаторськими ідеями та становлять неабияку цінність.

Сьогодні ви не обмежені часом та простором. Перед вами відкриваються усі кордони віртуальної географії. Ви можете завести розмову з інженером, який мешкає в Нью-Делі, чи підкорювачем гір у Чилі. Ваше спілкування ґрунтуватиметься на спільному інтересі один до одного. Це величезна перевага, яку неможливо переоцінити.

Чи віртуальні друзі викликають у вас щиру усмішку, пропонують підтримку, дивують вас, навчають чогось нового, піклуються про ваше благополуччя, допомагають з пошуками роботи?

Вони мають це робити. Віртуальні друзі, які складають значну частину вашого кола знайомств, відкривають перед вами нові джерела інформації, тому не проґавте шансу скористатися ними.

## Новий тип фахівців зі встановлення зв’язків

Ще кілька років тому мене вважали божевільним, адже моя телефонна книжка налічувала близько 5000 номерів. Тепер це звичне явище, а божевільними вважають тих, хто нехтує цінністю слабких зв’язків. Незважаючи на те, що я підтримую стільки контактів, я навіть близько не стою поруч із фахівцями зі спілкування через соціальні мережі. Інакше кажучи, я не Роберт Скобл.

Скобл є представником нового типу спеціалістів зі встановлення зв’язків в умовах цифрової ери. У світі технологій він, IT-пропагандист, зажив слави блогера компанії *Microsoft*. Тепер він працює у фірмі *Rackspace*, а його завдання полягає в знайомстві із засновниками нових компаній та поширенні інформації про них в Інтернеті. За версією журналу *Forbes* він посідає шосте місце у рейтингу найвпливовіших користувачів соціальних мереж. Однак більшу популярність він здобув завдяки своїм фотографіям у душі з одягненими «розумними окулярами» *Google Glass*.

Якщо вам цікаво, то Скобл не належить до покоління Y. Йому 48, а це означає, що він не з тих, для кого створення сторінки у мережі *Facebook* має більше значення, ніж перший поцілунок.

Скоблу чудово вдається підтримувати контакт з усіма учасниками його широкої мережі друзів. Саме цим він забезпечує собі доступ до надзвичайно цінної інформації.

Ось як він працює. Ми познайомилися на Всесвітньому економічному форумі, який проходив у Давосі. На таких заходах частину своєї енергії я спрямовую на встановлення контакту з людьми, з якими прагну побудувати міцні взаємини. Знайомлячись із новою людиною, я намагаюся знайти щось спільне. Прагну знайти те, заради чого ми б могли призначити нашу наступну зустріч.

Мета Скобла полягала у зовсім іншому. Він швидко вирішує, з ким потрібно встановити зв'язок, виділяє у розмові найціннішу інформацію, додає нових знайомих до списку друзів у соціальних мережах (а учасників форуму варто додавати) та поширює серед своїх прихильників відео з інтерв'ю з різними людьми та свої особисті коментарі.

«Я не встановлюю міцних взаємин», — можна почути від нього.

Меркантильний кретин? Зовсім ні. Він лише хлопець, який прагне зібрати цікаву інформацію про людей, що становлять периферію його кола знайомств. У світі технологій до нього ставляться прихильно. Тут нерідко можна почути: «Роберт — чудовий хлопець». За його активністю у соціальних мережах слідкують сотні тисяч людей. Він зізнається, що завжди мріяв про таку роботу, яка полягає у пошуках молодих компаній, здатних змінити світ.

Але справжня перевага його роботи полягає не в тому, що він може з легкістю заводити нових друзів та колег, а в тому, що він створив для себе цілий арсенал прихильників, межі якого постійно розширюються. Незважаючи на те що серед його віртуальних друзів є люди, з якими він навіть незнайомий, він з усіма ділиться цінною інформацією. Ніхто не змушує їх слідкувати за його новинами. Однак тисячі користувачів спостерігають за його активністю у соціальних мережах, оскільки він пропонує якісну інформацію стосовно того, що має для них значення — стосовно технологій.

Поки я з усіх сил намагався познайомитися у Давосі з тими людьми, з якими мріяв встановити контакт, Скобла всюди приймали з розкритими обіймами. Учасники форуму прагнули знати те, що знав він, адже йому була доступна всебічна інформація щодо молодих компаній та нових трендів у світі технологій. Крім того, вони хочуть, аби іншим людям було відомо, що вони знають те, що знає Роберт. Це гарантовано принесе їм вигідні результати.

Отже, якщо ви думаєте, що інформація, якою володіє Скобл, є корисною лише для тих, хто перебуває на периферії його кола знайомств, то ви глибоко помиляєтеся.

Він подає нам приклад того, як сформувати та ефективно використовувати мережу своїх віртуальних друзів. Ось кілька правил, які стануть вам у нагоді.

## Станьте першою ластівкою

Якщо у дитинстві ви хворіли на вітряну віспу, то чудово знали, як швидко люди, що оточували вас, могли підчепити її. Завдяки

дослідженням науковців, які вивчають людські стосунки, нам відомо, що ідеї такі ж заразливі. Чим більше ідей вас «інфікують», тим більше у вас з’являється шансів використати одну з них як ключ до новаторського рішення.

Щоб підчепити «інформаційний грип», створіть довкола себе широку мережу знайомств. Саме через це стільки людей прагнули подружитися зі Скоблом. За словами професора Гарвардської медичної школи Ніколаса Крістакіса, Скобл сформував коло друзів, завдяки якому він один з перших дізнається про відкриття нових компаній чи вихід нової технологічної продукції.

Усе життя ми проводимо в оточенні інших людей. Уміння зібрати їх довкола себе відкриває перед вами доступ до цінної інформації. Перетворіть коло ваших знайомств на квітучий сад, у якому центральне місце належатиме вам. Соціальні мережі дають можливість сформувати тісне коло контактів у тій сфері, де ви працюєте, і завоювати прихильність чималої кількості користувачів.

## Незрівнянна сила слабких зв’язків

За останнє десятиріччя я витратив, мабуть, сотні тисяч доларів на те, щоб підтримувати контакт з людьми, які перебували на периферії моєї мережі знайомств. І все ж з деякими з них спілкування обірвалося. Сьогодні Інтернет надає нам можливість підтримувати зв’язок з такими людьми на ефективному рівні. Це величезна перевага. У попередній частині я розповідав про Марка Ґрановеттера, який наголошував на важливості слабких зв’язків. Сьогодні потік інформації, а значить, і нових ідей, активний, як ніколи раніше.

Однак не слід забувати і про сильні зв’язки. Без допомоги найближчих друзів та надійних колег вам не обійтися. Проте, коли мова заходить про соціальні мережі, вам потрібно підтримувати контакт не з 250 людьми, а з 25 000.

Отож як впоратися із таким завданням успішно?

## Набирайте обертів

Побутує неправильна думка, що, присвячуючи час віртуальному спілкуванню, ми забуваємо про близьких людей у реальному житті. Критики соціальних мереж скаржаться: «Подивіться, що вони зробили. Сучасні діти спілкуються з 5000 віртуальних «друзів», але не підтримують справжніх взаємин». Дурниці!

Ці діти, які, до речі, вміють майстерно поєднувати віртуальне та живе спілкування, мають надійне та міцне коло контактів, яке забезпечує їм доступ до різноманітних ресурсів та джерел інформації.

Тож вперед! Розробіть стратегію, яка допоможе вам залучити до мережі своїх зв’язків потрібних людей та завдяки якій ви навчитеся відрізняти цінну інформацію від інформаційного шуму. Не варто слідкувати за активністю у соціальних мережах абсолютно всіх. Як казав Скобл: «Я знаю, які люди мені потрібні. Я підтримую контакт лише з розробниками, керівниками та просто впливовими персонами у світі технологій. Мене не цікавлять зірки спорту, відомі актори й політики».

Орієнтиром для мене є мій «план зі створення кола друзів». Ви також можете скористатися ним. Я завжди намагаюся зберігати

нотатки зі своїми цілями на видному місці — на робочому столі чи на телефоні, оскільки вони визначають розвиток мого кола знайомств та мету, з якою я користуюся соціальними мережами.

Головне — визначити тих 50 чи 150 людей, які посідатимуть центральне місце у вашому «плані зі створення кола друзів», з якими ви прагнете побудувати по-справжньому близькі стосунки і які стануть для вас джерелом нових ідей та знань. Із такої точки зору новітні технології полегшують нам життя: якщо ваші цілі щодо «плану зі створення кола друзів» зміняться, ви зможете змістити увагу з однієї групи зв’язків на іншу. При цьому намагайтеся приділяти достатньо часу та уваги всім.

Аби впоратися з таким завданням, я застосовую вже традиційну для мене тактику — поділяю свої контакти на категорії та створюю рейтинги. Усі соціальні платформи пропонують таку функцію. Мій список друзів у соціальних мережах поділений на три групи. До групи «1» належать люди, які займають центральну позицію у моєму «плані зі створення друзів», тобто ті, з ким я прагну спілкуватися віртуально та наживо. До груп «2» й «3» належать ті люди, які становлять периферію моєї мережі знайомств. З ними я обмінююся блогами та новинами. До речі, за користувачами, позначеними цифрою 3, я слідкую з особливою увагою, оскільки у них я часто черпаю нові ідеї та цінну інформацію.

## Зробіть акцент на різноманітності

Виявляється, що різноманіття зв’язків сприятливо впливає на колективний розум. Такого висновку дійшов професор Мічиганського університету Скотт Пейдж після двадцяти років досліджень. Він наводить приклад. Якщо ви зберете в одній

кімнаті винятково лікарів, а в іншій — представників різних професій, то колективний розум другої групи покаже кращі результати, ніж першої, навіть якщо рівень IQ кожного лікаря буде надзвичайно високий.

«Так, представники групи з високим рівнем IQ можуть вирізнятися кращими розумовими здібностями, однак, коли мова заходить про колективний розум, різноманітність має більше значення, ніж інтелект окремої людини», — писав Стівен Берлін Джонсон у своїй книзі «Ідеальне майбутнє».

Формуючи коло друзів, не зациклюйтеся винятково на їхніх розумових здібностях. Набагато більше значення має внутрішній потенціал кожного з нас. Спеціаліст з регулювання змін та співзасновник журналу *Fast Company* Вільям Тейлор писав: «Те, що ви бачите, визначає те, як ви змінюєтеся».

Кожен з нас у певний період життя, міркуючи про своє місце у цьому світі, відчував, що зайшов у глухий кут. Ми намагаємося зрозуміти, у чому полягає сенс нашої роботи, чим займається наша компанія, ким насправді є ті люди, з якими ми працюємо. Наше розуміння стає нашою реальністю. Вона обмежує нашу уяву. Результат — нездатність мріяти. Якою могла би бути наша робота? Якби у нашої компанії з’явився новий напрям розвитку, до яких результатів він би привів? Як би нам вдавалося ухвалювати рішення, якби нас оточували зовсім інші люди?

*Те, що ви бачите, визначає те, як ви змінюєтеся.* А стосовно соціальних мереж, як і реального світу, я б додав: те, куди ви дивитеся, визначає те, що ви бачите.

Отож знайдіть спосіб урізноманітнити свої знайомства. З допомогою соціальних мереж це надзвичайно легко зробити. Однак чимало людей не приділяють цьому аспекту належної уваги. До їхньої мережі контактів долучені лише родичі, однокласники та колеги, тому стрічка новин на їхніх сторінках нагадує телебачення: окрім надокучливої реклами, нічого цікавого.

Пропоную вам кілька порад щодо того, як отримати користь від соціальних мереж.

- Перегляньте список своїх друзів. Чи відрізняються вони за походженням, професією, місцем проживання, віком, етнічною приналежністю? Якщо ні, приділіть більше уваги тим людям, які перебувають на периферії вашої мережі контактів. Виявіть цікавість до нових видів діяльності, які можуть принести вам додаткові знайомства. Рекомендації ви знайдете у попередньому розділі.

- Створіть список користувачів, які особливо вас цікавлять. Сюди можуть потрапити художники, підприємці, технічні спеціалісти, хто завгодно. Виділіть у своєму робочому графіку час для слідкування за їхньою активністю. Зверніть увагу на інформацію, яку вони поширюють. Таким чином ви зможете розширити коло своїх друзів.

- Знайомтеся з блогами, книжками та новинами важливих фахівців та лідерів певної сфери. Так ви зможете дізнатися, що становить для них справжню цінність. Тоді поміркуйте над тим, як ви можете використати їхні ідеї для втілення власних планів. Як то кажуть, беріться до справи.

## Поєднуйте віртуальне життя з реальним

Скобл відомий своєю прихильністю до технологій, однак не варто вважати, що він сидить за комп’ютером днями й ночами. Формуючи мережу віртуальних контактів, він спирається на знайомства, які заводить у реальному світі. Його часто можна зустріти на різноманітних конференціях та вечірках. Там він намагається спілкуватися з якомога більшою кількістю людей, аби вирішити, з ким варто підтримувати зв’язок через соціальні мережі. «На вечірках я підходжу до незнайомої людини та починаю з нею розмову, тому що саме так я можу побудувати міцне коло контактів», — каже він.

Скобл не лише чудово розуміється на соціальних мережах, він також вирізняється своїм умінням розуміти, яку інформацію може запропонувати йому та чи інша особа. «Знання про те, чим займаються люди, де вони працюють, чим вони захоплюються та яку роль виконують у житті, допомогло мені сформувати незвичайну мережу зв’язків, яка повсякчас поповнюється новими знайомствами», — каже він.

Особистий контакт із співрозмовником забезпечує нам доступ до об’ємної інформації про нього: який вигляд має, як поводиться, як говорить. Однак, крім того, існує ще один нюанс. Спілкування віч-на-віч, під час якого ми не можемо приховати свою зовнішність чи скорегувати промовлені слова, характеризується більшим рівнем автентичності та разом з оточенням, у якому відбувається зустріч, сприяє розвиткові довіри між співрозмовниками.

Спробуйте гармонійно поєднати живе та віртуальне спілкування, надаючи їм однакового значення. Дотримуйтесь такого правила:

встановлюйте контакти у справжньому житті та підтримуйте їх через соціальні мережі.

Варто зазначити, що навіть у Скобла, фахівця у віртуальному спілкуванні, є стратегія, завдяки якій він підтримує зв'язок з найближчими людьми. Вона не пов'язана з Інтернетом. Раз на три тижні він зустрічається зі своїми найкращими друзями за кухлем пива. Разом вони обговорюють останні події, що трапилися у житті кожного з них.

## Потоваришуйте з маленькою зіркою

Ви коли-небудь чули про Наталі Моліну Ніно? Підозрюю, що ні. Однак, якби ви були молодим підприємцем у Нью-Йорку, це ім'я було б вам відоме. Я познайомився з нею випадково, коли знайомий з Нью-Йорка надіслав від її імені новину, яка, на її думку, могла б мене зацікавити.

Моліна Ніно — *маленька зірка*. Однак її знають не мільйони людей, а лише ті, хто має важливе значення для її життєвої місії, що полягає в сприянні жінкам започатковувати власну справу. Як засновник та куратор фонду *TEDx* при жіночому коледжі Барнард, вона посідає центральне місце у своїй мережі контактів, що надають їй доступ до ресурсів, завдяки яким вона з легкістю втілює свої плани у життя.

Своїми зусиллями їй вдалося досягти високого рівня партнерства з багатьма впливовими людьми: Глорією Фелдт, генеральним директором Американської федерації планування сім'ї, Барбарою Коркоран, спонсором американської телепередачі *Shark Tank*, Кітті Колберт, директором центру лідерства при коледжі Барнард і адвокатом у гучному судовому

процесі за участі Американської федерації планування сім’ї. Ці жінки допомогли їй отримати приголомшливі результати.

Шлях до успіху Моліни Ніно був непростий. Сьогодні користувачі соціальних мереж з нетерпінням чекають на нові фотографії її двох псів породи чау-чау, які прогулюються Нью-Йорком. Вона допомагає іншим організовувати їхні хаотичні зв’язки у гармонійну мережу.

Здогадайтеся, де вона опинилася завдяки своїй діяльності? У центрі квітучого саду своїх контактів. Так! Вона стала фахівцем зі встановлення зв’язків.

Маленькі зірки допоможуть вам зміцнити взаємини з людьми, які належать до вашого «плану зі створення друзів» та периферії вашої мережі знайомств. Розробляючи «план зі створення друзів», ви формуєте нову групу зв’язків. Поміркуйте, як вони можуть бути пов’язані один з одним? Безперечно, зближення людей в межах однієї групи контактів принесе вигоду не лише їм, а також і вам.

Тепер беріться до роботи. Знайдіть спосіб зміцнити контакт між цими людьми та тими, кому знайомство з ними було б корисним. Із цією метою використовуйте електронну пошту, поширюйте цікаві сторінки та посилання у соціальних мережах, організовуйте вечері з впливовими особами, семінари та групи взаємного навчання. Будуйте міцні і глибокі зв’язки, поєднуючи живе та віртуальне спілкування.

Тепер працюйте над ефективністю цих зв’язків. Почніть із поширення інформації. Поміркуйте, знайомство з якими людьми принесло б величезну користь вашій новій групі контактів, та

зблизьте їх. Знайдіть новини та події, які мають стосунок до цієї групи, та поділіться з нею результатами своїх пошуків. Створіть цікавий інформаційний матеріал.

Сьогодні завдяки Інтернету гармонійне поєднання людей, ресурсів та можливостей не становить великих проблем. Це проект нашої ери. Який внесок зробите до нього ви?

Відповідь на це запитання принесе вам неабиякі переваги.

## Цінність «маленьких рибок»

Користуючись соціальними мережами, не варто приділяти всю увагу винятково зіркам та лідерам певної сфери. Я знаю, що вам хочеться встановити зв’язок з великими гравцями. Однак, присвячуючи свій час намаганням привернути увагу Річарда Бренсона чи Марка К’юбана, ви прирікаєте себе на невдачу. Шанси здобути їхнє визнання дуже низькі, і, хоча я вірю, що налагодити зв’язок завдяки принципам щедрості можна з *будь-якою* людиною, однієї соціальної мережі *Facebook* чи *Twitter* буде недостатньо. Кожного дня Рід Гоффман, засновник соціальної мережі *LinkedIn*, отримує близько п’ятдесяти дзвінків від людей, які прагнуть познайомитися з ним. Чи знаєте ви, скільком з них це вдається? Жодному, тому що він встановлює контакти лише з тими, кого йому рекомендують.

Крім того, не забувайте, що впливові особи, які перебувають на периферії вашої мережі зв’язків, часто видають себе не за тих, ким вони є в реальному житті. Насправді знайомство з ними не становить надзвичайної цінності. Натхненні своєю роботою, вони прагнуть до позицій великих лідерів.

Тому на певний час забудьте про впливових гравців. Присвятіть свої зусилля пошукам лідерів *завтрашнього дня*. Знаходьте альтернативні джерела інформації, придумуйте нові ідеї, застосовуйте незвичні методи, зустрічайтеся зі свіжими обличчями.

Створіть альянс контактів, і через п’ять-десять років вони стануть вам у пригоді. І навіть якщо хтось із ваших знайомих не стане Шоном Паркером, у вас з’явиться ще один близький друг, взаємини з яким принесуть неабияку вигоду.

## Опанування соціальної мережі LinkedIn

«Ти все робиш неправильно, Кейт!» — дорікнув мені Рід Гоффман, коли я повідомив йому, що почав користуватися мережею *LinkedIn*.

Через те, що я пишу книжки та виступаю на різних конференціях, все більше незнайомих людей знаходять мою сторінку на сайтах *Twitter* та *Facebook* і слідкують за моєю активністю. Але такий принцип не діє стосовно мережі *LinkedIn*.

*LinkedIn* — це замкнена мережа, і для цього існує проста причина. Аби певна віртуальна мережа стала цінним засобом встановлення контактів, спілкування у її межах має сповнюватися глибоким змістом. Ви маєте право самостійно вирішувати, чи долучати до списку друзів абсолютно всіх, хто надсилає запити, однак навчіться передбачати, чи принесе зв’язок з певною людиною взаємовигідні результати.

Раніше я ніколи не відхиляв запити на дружбу і пишався тим, як стрімко зростає кількість моїх контактів. Однак тепер я часто

потрапляю у ситуації, коли незнайома людина просить мене відрекомендувати її іншій незнайомій мені людині. Таке ніколи не траплялося зі мною у реальному житті.

Тож учіться на моєму прикладі. Приєднуйте лише тих людей, яких ви знаєте достатньо добре, аби познайомити їх з іншими учасниками вашого кола зв'язків. Необов'язково знати детальну інформацію про їхнє походження, проте дружба з ними не має стати результатом випадкового вибору. Якщо вони звернуться до вас за допомогою, ви без вагань виконаєте їхнє прохання. Те саме вони зроблять стосовно вашого прохання.

Удосконалюючи мистецтво знайомства у мережі *LinkedIn*, ви швидко здобудете статус фахівця зі встановлення зв'язків. Цей сайт дає можливість слідкувати за контактами будь-якого рівня близькості. Таким чином, доклавши трохи зусиль, ви зможете підтримувати зв'язок із сотнями тисяч людей. У своїй книжці «Життя як стартап» Рід рекомендує хоча б раз на місяць заводити тісне знайомство. Якщо воно буде взаємовигідним, помножте цю цифру на два!

Під час спілкування через соціальну мережу продемонструйте співрозмовникові свій інтерес до нього, посилаючись на інформацію, висвітлену на його сторінці. На сайті знайомств *OKCupid* найбільший успіх мають ті люди, які вживають такі фрази: «Ти згадував…» або «Я помітив, що…». «Інакше кажучи, це фрази, які свідчать про те, що ви уважно вивчили профіль свого співрозмовника», — пише Рід.

У побудові особистих стосунків, як і в бізнесі, увага до потреб партнера — понад усе.

## Залежні від «лайків»

Якщо ви безцільно проводите час у соціальних мережах, то знайте, що ви не одні такі. *Facebook* справляє такий самий ефект, як шоколад. Поширення особистої інформації та велика кількість «лайків» спричиняють викид гормону щастя — дофаміну. Центр задоволення нашого мозку спалахує, наче різдвяна ялинка.

Людям властиво звинувачувати технології у тому, що ми перетворилися на їхніх рабів, однак насправді ми завжди були ними. Життя кидає нам чимало викликів, тому кожен шукає спосіб розслабитися. Соціальні мережі — лише один з них, доступний сьогодні у незмірній кількості.

Буває, що я на весь день відмовляюся від Інтернету та інших пристроїв і присвячую його читанню книжок і написанню робіт. Спочатку це не так легко, але із часом пристосовуєшся до таких умов навіть швидше, ніж міг собі уявити.

У більшості випадків я користуюся соціальними мережами тоді, коли виникає необхідність заповнити вільний час — у літаках, потягах та автомобілях. Саме такі проміжки часу я використовую для підтримки зв’язку з іншими.

Користуйтеся соціальними мережами з певною метою. Відвідуючи сайт, особливо під час робочого дня, упевніться, що час, проведений там, не було згаяно.

## Усвідомте свої можливості

Одного дня, їдучи Лос-Анджелесом, я зупинився на знак «стоп». За кермом сусіднього авто сиділа дівчина, яка не могла відірвати погляду від свого мобільного телефону. Вочевидь, те, що вона там розглядала, мало більше значення, ніж знаки на дорозі та активний рух транспорту.

Ми обоє чекали, поки один пішохід перейде дорогу. Здавалося, що на це йому знадобиться ціла вічність, а знаєте чому? Тому що його, як і дівчину у сусідній машині, вже нічого не цікавило, окрім смартфону у його руці. Я спостерігав за його обличчям, прикутим до екрану, і дивувався його байдужості до всього, що діялося навколо. Безсумнівно, там цікавіше.

Сьогодні люди живуть новинами, які отримують із соціальних мереж. Нестримна сила їхнього магнетизму спричиняє нам багато проблем. Зокрема, ми стали менш уважними на дорогах та менш балакучими на вечірках.

Але це наша реальність. Тож, якщо ви хочете привернути увагу клієнтів, колег чи навіть друзів, нагадайте про себе у стрічці новин соціальних мереж. Саме там вони шукають цінну інформацію.

Поширюйте цікаві факти, змусьте людей сміятися або плакати. Існує багато способів виділитися серед інших. Знайдіть свою стратегію та дотримуйтесь її. Детальніше на цю тему ми поговоримо у наступному розділі.

Соціальні мережі ще ніколи не були такими важливими. Нині, коли мова йде про потенційних клієнтів та знайомих, можете бути впевненими в одному: їхня увага прикута до стрічки новин.

# РОЗДІЛ 23. СТАНЬТЕ КОРОЛЕМ ІНФОРМАЦІЙНОГО НАПОВНЕННЯ

Не важливо, яку користь приносять технології у формуванні кола знайомств, не важливо, яку інформацію вам вдасться здобути, усі ваші намагання наблизитися до своїх мрій зійдуть нанівець, якщо ви не вмітимете будувати довіру у стосунках.

Аби побудувати довіру з людьми, з якими ви не маєте можливості спілкуватися наживо, вам потрібно проявити свої кращі людські риси «у бітах та байтах». Виконувати це завдання слід настільки старанно, щоб ви змогли зв’язатися з будь-ким навіть з відкритого космосу.

Цього можна досягти. Багато кому це вдавалося.

Кріс Гадфілд — канадський астронавт, який у 2013 році здійснив політ на Міжнародну космічну станцію.

Однак тоді ніхто не приділяв цій події належної уваги, доки Гадфілд не почав ділитися своїм досвідом життя на космічній станції у соціальній мережі *Twitter*. На одному відомому відео він продемонстрував, що означає плакати у космосі. Він зазнав навіть більшої популярності (і змусив плакати людей на Землі), коли опублікував у мережі кліп, де виконує пісню Девіда Бові «*Ziggy Stardust*».

Самому Бові сподобався його запис. Між іншим, на борту космічного корабля було ще п’ятеро астронавтів. Ім’я жодного з них мені невідоме.

Мова йде про інформаційне наповнення — головну передумову побудови довіри у віртуальному спілкуванні. Людям потрібно знати, хто ви, чим займаєтеся, до чого прагнете, що можете

запропонувати. Статті, блоги, оновлення статусу — кожний біт та байт, який асоціюється з вами та вашим ім’ям, стає додатковим елементом у цілісному уявлені про вас.

Інтернет не відображає лише теперішнього стану речей. Поширюючи особисту інформацію, фотографії та новини, ми формуємо ланцюжок даних про своє життя й свою історію. Ми можемо розповідати іншим не тільки про те, що відбувається з нами сьогодні, але й про те, де ми були, що бачили та що може трапитися в майбутньому.

Ті, хто знає, як використовувати усі ці біти та байти з користю і робити це через правильні канали й у правильний час, зможуть побудувати найширше і найефективніше коло контактів, отримати найкращі можливості та бути готовим до кардинальних змін у кар’єрі, якщо у цьому виникне необхідність.

## Алгебра довіри

Створення інформаційного наповнення, яке матиме успіх серед інших користувачів та сприятиме побудові довіри, вимагає дотримання тих самих ключових цінностей, необхідних для формування взаємин у справжньому житті. Я пропоную таку формулу:

ЩЕДРІСТЬ + ВІДКРИТІСТЬ + ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ++ ЧЕСНІСТЬ = ДОВІРА

Надто багато людей дотримуються помилкової думки, що інформація про них у віртуальному світі має демонструвати, наскільки вони бездоганні, довершені та організовані. Вони вважають, що довіра інших користувачів базуватиметься на їхній

здатності справити гарне враження чи на опублікованих фотографіях, де вони одягнені у гарненьку блузку чи сорочку.

Звичайно, це може допомогти, але таким методом ви багато не досягнете.

Нещодавно я вирішив зняти кілька пізнавальних відео, які хотів викласти в Інтернеті. Я пішов у студію, де мені зробили зачіску, макіяж, одягли у найкращий костюм. Позаду мене виднів ряд важливих книжок. Я хотів створити образ експерта. Переглядаючи відео, я побачив, що моя візажистка так старалася виконати свою роботу добре, що шкіра на моєму обличчі стала *помаранчевого* кольору. Зрештою, ми провели ще одні зйомки у моєму офісі. Можливо, там і не було найкращого освітлення, однак я поводився невимушено та природно (а моя шкіра не була помаранчевою). Серія моїх відео мала величезний успіх.

Таким прикладом я не намагаюся показати, що людям з помаранчевою шкірою не можна довіряти. Я хочу довести таку істину: чим більше ви проявлятимете своє справжнє «я», тим більше людей віритимуть у те, що ви надаєте їм достовірну інформацію про себе. Краще мати певні недоліки, ніж вдавати із себе ідеал.

Тож, якщо ви вже намагалися створити віртуальний образ, завдяки якому хотіли продемонструвати свою досконалість, однак так і не отримали бажаних результатів, розслабтеся та спробуйте щось нове.

## Виявляйте абсолютну чесність

Фінансовому гуру Джеймсу Алтушеру вдалося перетворити свої недоліки на інформаційну імперію. Алтушер не вдає із себе ідеальну людину з незліченною кількістю зв’язків. Насправді його профіль у соціальних мережах — це збірка неймовірних невдач. Те, що він поширює, здається, дратує багатьох.

Ці, на перший погляд, недоліки насправді допомогли Алтушеру сформувати легіон із сотні тисяч користувачів, які читають його блог. Він відчинив двері можливостей багатьом людям, починаючи із сором’язливого засновника інвестиційного фонду Стівена Когена та закінчуючи Джимом Крамером, ведучим телепередачі «*Mad money*». Йому вдалося побудувати міцні стосунки з друзями-ворогами та перевернути свою кар’єру, неодноразово заробляючи та втрачаючи сотні мільйонів доларів.

Алтушер розпочав з блогу, який продемонстрував його кмітливість як аналітика у фінансовій сфері. Він поширював статті про акції, гроші та економіку. Однак мало хто ними цікавився. Тоді, приблизно через рік, він вирішив змінити тактику.

«Я почав виявляти чесність. Чесність щодо своїх страхів, проблем, хвилювань, невдач у минулому, а їх у мене було чимало. Завдяки чесності кількість користувачів, які слідкували за моєю сторінкою, зросла без перебільшень на 20 000 %. Кожного дня мені телефонують люди з різними можливостями», — каже Алтушер.

Ось кілька прикладів статей, які він поширив на своїй сторінці: «Хочу, щоб мої діти стали наркоманами» (про наші захоплення), «Три історії про мільярдерів» (про гроші та щастя), «Я соромлюся займатися йогою» (про відвідини курсів йоги) та «Як стати успішним невдахою?» (про відрахування з університету).

Для побудови довірливих стосунків необов’язково обирати якийсь приголомшливий спосіб. Однак вам треба знайти власну версію автентичної та цінної інформації, яка відображатиме вашу унікальність та поєднуватиметься з ЩВВЧ — скороченим варіантом *щедрості*, *відкритості*, *відповідальності* й *чесності*.

Надто багато хто з нас дотримується помилкової думки, що поширення інформації про наш успіх — це єдиний спосіб встановити надійний зв’язок. Алтушер стверджує, що такими людьми керує страх: «Здається, якщо я скажу, що втратив гроші, чи мене покинула дружина, чи у моєму житті настала фінансова криза, то ніхто мене не поважатиме. Ніхто більше не захоче вести зі мною справи».

Він переконує, що це не так, оскільки увагу інших ми привертаємо завдяки своїй людяності. І саме такий підхід до стосунків змушує інших довіряти вам.

«Видається, що більшість наших конкурентів поводиться нечесно. Це не означає, що вони брешуть. Це означає, що їхні межі поширення інформації досить тісні, — каже Алтушер. — Якщо ви вийдете за ці межі та виявите чесність до своїх колег, конкурентів та потенційних клієнтів, тоді вам не буде рівних. Усі знатимуть, що це *справжній ви*.

За аналогією до людських стосунків, страх заважає нам ризикувати у вияві щедрості, чесності, відповідальності; заважає спілкуватися з іншими віч-на-віч, пропонувати комусь те, чого він потребує, адже ми боїмося, що нашу допомогу відкинуть.

У віртуальному світі ви можете мати такі ж проблеми — сором, відторгнення тощо — але і такі ж переваги: цікаве спілкування, сміх, навіть кохання. Ваше завдання — відкинути всі страхи.

Ось кілька порад щодо того, як поєднати інформацію з тими цінностями, завдяки яким сад людських стосунків розквітає.

## Щедрість

Прояв щедрості в Інтернеті — це бажання віддавати й отримувати. Це також прагнення вирізнятися, слухати інших та ділитися своїми найкращими ідеями. Щедрість завжди залишатиметься чудовим способом розбудити у байдужій людині цікавість.

## Вступайте у розмову ще до її початку

Коли Гарі Вайнерчук, популярний ведучий блогу *WineLibrary.TV*, уперше вирішив використати мережу *Twitter* з метою поширення інформації про винний супермаркет його сім'ї, він не писав про своє Шардоне десять разів на день. Натомість він знайшов обговорення, які стосувалися вина, та приєднався до них. Поділяючи свій ентузіазм з іншими фанатами вина (до яких належу і я), він допомагав їм, чим міг, та дізнавався про інші їхні зацікавлення. Таким чином, він привабив користувачів, яким кортіло переглянути його відео. На них він проявив себе невибагливою, «іскристою» людиною. Він із задоволенням займався своєю справою.

Його бізнес приніс йому не один мільйон доларів, він опублікував декілька відомих книжок, і все ж залишився самим собою. Тепер

про соціальні мережі він говорить більше, ніж про вино. Сподіваюся, він його ще п’є!

## Обирайте правильний стиль спілкування

Увага — це дефіцитний ресурс, за який ми всі сьогодні змагаємося. У нас є лише декілька секунд, аби привабити своєю сторінкою користувача, який гортає стрічку новин. Розширити межі свого визнання та впливу і привернути увагу інших можна завдяки ясності та ефективності вашого стилю спілкування.

Чудові ідеї, вигідна продукція — цього недостатньо. Візьмімо до прикладу книжку «Помірне вуглеводне харчування». Чи чули ви коли-небудь про неї? Мабуть, що ні. Хоча вона пропонує корисні поради стосовно дієти, успіху вона так і не зазнала. Зміна назви на «Дієта південного пляжу» зробила її культурним феноменом.

Повідомлення, які ви надсилаєте іншим, мають бути сформульованими правильно. Запропонуйте співрозмовнику певний шлях вирішення його проблеми. Ставлячи себе на його місце та беручи до уваги його потреби, ви виявляєте щедрість і таким чином викликаєте до себе інтерес.

## Важливість заголовків

Ще раз наголошую: якщо ви вважаєте, що ваша інформація становить цінність для інших користувачів (це перше правило віртуального спілкування), тоді подумайте, як донести її правильно. У іншому разі її ніхто не читатиме.

Візьмімо до прикладу електронну пошту. Коли ви надсилаєте комусь листа, то *знаєте*, наскільки він важливий для вас. Але

для адресата ваше повідомлення може бути лише одним з десяти таких самих, які він отримує кожного дня. Однак виділити його серед інших можна за допомогою заголовка.

У своїй книжці «Людині властиво продавати» Ден Пінк пояснює, що найкращий заголовок має задовольняти одну з двох людських потреб: практичність або цікавість. Він має або чітко вказувати на практичну цінність повідомлення («Як вдосконалити уміння писати заголовки»), або створювати інтригу («Ви не повірите, що я зробив, аби мого листа прочитали»). І, до речі, не забувайте про те, що зміст вашого повідомлення має відповідати заголовку, який подає стільки надій. Інакше яка ж тут щедрість?

## Сповнюйте свої повідомлення важливим змістом

Раніше, коли у мережі *Facebook* мені приходили повідомлення на зразок цього: «Чим ти зараз займаєшся?», я дуже дратувався. Який чудовий спосіб розпочати нудну розмову! «Гуляю в парку з собакою», «Їм сир гриль», «Дивлюся “Закон і порядок”». Я не бачу у таких повідомленнях користі. Навіть якщо я листуюся з другом, така інформація не має жодної цінності. Ден Пінк стверджує, що такі пости разом з особистими скаргами («Мій бос — покидьок») та душевними жартами («Привіт, світ!») належать до постів з найнижчим рейтингом у соціальних мережах.

## Діліться інформацією, яка останнім часом привернула вашу увагу

Зробивши це, ви побачите, як активно інші користувачі поширюють вашу новину та коментують її. Не пишіть: «Я у кіно».

Натомість напишіть: «Бачив новий фільм з Віллом Фереллом. Просто фантастика! Рекомендую подивитися».

У такий спосіб ви пропонуєте людям щось корисне — своє суб’єктивне судження. Чудово, якби ви могли б поділитися з ними посиланням, якщо вони хочуть дізнатися подробиці. Надішліть їм статтю, трейлер фільму чи відгуки про певний ресторан — щось таке, що відкрило б перед ними нові горизонти та змусило діяти.

Сьогодні мережа *Facebook* запитує: «Що у вас на думці?» Це великий крок вперед.

## Творіть разом

«Кейт, я хочу написати щось у своєму блогу, але не знаю що». Якщо ви гадаєте, що творчий процес розпочинається з чистого аркуша паперу та горнятка кави, то ви глибоко помиляєтеся. Найкращі ідеї приходять тоді, коли ви озираєтеся довкола та запитуєте себе: «Як я можу допомогти іншим людям?», а тоді поступово залучаєте їх до своїх планів.

Візьмімо до прикладу відомий подкаст *Grammar Girl*, засновниця якого Міґнон Фоґарті часто траплялася мені у стрічці новин у соціальних мережах. Міґнон працювала редактором та повсякчас натрапляла на ті самі помилки. Її колеги, як і багато хто з нас, не знали основних правил граматики. Вона відчувала, що потрібно виправляти ситуацію, і почала записувати по три подкасти на тиждень. Через кілька місяців після випуску подкасту *Grammar Girl* у липні 2006 року він став одним з перших за рейтингом скачування у програмі *iTunes*.

Запрошуючи інших до співпраці, ви надаєте людям можливість відчути себе частиною чогось більшого. Вас здивує, яке задоволення приносить така діяльність. Я вважаю, що саме з цієї причини така соціальна платформа, як *Kickstarter*, стала настільки успішною.

А головне — спільні зусилля збільшують імовірність того, що кінцевий результат зацікавить аудиторію, адже вона брала участь у його творенні. Сьогодні я отримав електронного листа від хлопця, який пише навчальні програми для авторів, котрі мріють опублікувати свої книжки. Таку діяльність він розпочав із того, що запитав свою аудиторію, чого вони хочуть більше: допомоги з написанням книжок, з їхньою публікацією чи продажем? Звичайно, це свого роду опитування, але його результати принесли йому надзвичайний успіх. «Він вирішить, що писати, спираючись на те, що я скажу? Безперечно, я відповім», — думають користувачі.

Запам’ятайте ще одну річ: важливо доводити свою справу до кінця (мова про це піде нижче, коли ми говоритимемо про відповідальність). Не дозволяйте собі залучити до співпраці зусилля інших людей, а тоді кинути все на півшляху.

## Відкритість

Аби виявити відкритість, потрібна неабияка мужність. Але якщо ви поведете себе неправильно, то втратите шанс встановити зв’язок. Здається, що прояв відкритості у віртуальному спілкуванні — дуже ризикована справа.

Не дозволяйте цій обставині зупинити вас. Погляньте на цю ситуацію з такого боку: ви ж хочете бути унікальною людиною,

незамінною на ринку праці. Єдиний спосіб це зробити — піддатися ризику та проявити себе сповна.

### *Поєднуйте особисті та професійні контакти*

Простий спосіб виявити відкритість полягає у тому, що вам слід поєднати свої особисті та професійні зв'язки. Більшість людей користуються мережею *Facebook* для підтримки контакту з друзями, а *LinkedIn* — з колегами та партнерами. Я не є прихильником такого чіткого поділу, однак якщо ви підтримуєте цей підхід, то все-таки можете поєднувати свої зв'язки. Що поганого у тому, якщо ваші родичі та друзі знатимуть, як ідуть ваші справи на роботі? Особисті контакти — це непогане джерело професійних порад, підтримки та навіть можливостей.

### *Поєднуйте особисту інформацію з практичністю*

Ви можете ділитися особистою інформацією, яка принесе неабияку користь для користувачів. Пенелопа Транк, надзвичайно відомий блогер, підприємець та авторка блогу *Brazen Careerist*, часто розповідає, що її редактор не дозволяє публікувати інформацію, непрактичну для її основної аудиторії — людей, які намагаються досягти кращих результатів у своїй кар'єрі. Вона може написати 500 слів про домашню освіту своїх дітей чи про свиней на фермі її чоловіка, однак навіть така інформація допоможе вам збільшити рівень своєї продуктивності або знайти кращу роботу.

### *Не бійтеся розповідати про свої невдачі*

Розповідаючи людям про свої помилки, ви даєте їм знати, що вам нема чого приховувати. Крім того, якби ми усі визнавали свої

помилки, то змогли б подолати ілюзію, що успішні люди досягають вершин лише завдяки тому, що здобувають перемогу одна за одною. Ні! Їхній шлях до успіху пролягає через численні провали, поки одного разу їм не поталанить отримати те, до чого вони прагнуть. Тому сміливо розповідайте про свої перемоги та невдачі, і тоді ви побачите, що люди почнуть приділяти вам свою увагу. Вони довірятимуть вам завдяки вашому багатому досвіду та вияву чесності.

### *Позуйте перед фотоапаратом*

Якщо ви не Чарльз Діккенс, тоді вам легше справити враження на інших за допомогою фотографій, а не прози. Погортайте стрічку новин у соціальній мережі, і побачите, що пости з фотографіями привертають найбільше уваги та викликають найбільше емоцій.

Коли мова йде про ваші знімки, трохи різноманітності не завадить. Не зациклюйтеся на одній позі та одному виразі обличчя.

Приділіть своїм фотографіям у соціальних мережах належну увагу, адже це один з головних елементів вашого профілю. Потрібна професійна фотосесія? Якщо маєте можливість найняти хорошого фотографа, організуйте її. Якщо ні, не перей-майтеся.

На фотографіях людей, які мають найбільший успіх у мережі *LinkedIn*, зображена лише їхня голова і плечі, та вони випромінюють життя й енергію. Попросіть у друзів поради: нам часто здається, що наші знімки могли б бути кращими.

Один мій знайомий — відомий літературний агент та чудовий батько. Він доклав неабияких зусиль, щоб досягти успіху у цих двох аспектах свого життя. Якщо ви відвідаєте його сторінку у мережі *LinkedIn*, то побачите фотографію, на якій він зі своїм сином катається на лижах.

Коли ви переглядаєте фотографії у *LinkedIn* і раптом натрапляєте на знімок, який відображає особисте життя людини, то він обов'язково справить на вас враження. Особливо це стосується мого друга, оскільки його профіль здебільшого демонструє його професійні здобутки.

Безперечно, галузь, у якій ви працюєте, та ваша посада визначають те, чого ви можете досягти. Крейг, дотепний хлопець, який раніше очолював технічний відділ компанії *FG*, дотепер зберігає у мережі *LinkedIn* фотографію, де він у чорних сонячних окулярах сидить у кріслі та одночасно грає на гітарі і гармошці.

Зараз він працює в ООН! На щастя для Крейга, технічні спеціалісти — це ті рідкісні люди, які виявляють непокору на робочому місці чи будь-де.

Зверніть увагу на знімки людей, які працюють у тій галузі, що й ви (або у якій ви прагнете працювати), а тоді знайдіть не-звичайний спосіб зав'язати з ними контакт. До речі, Крейг, можливо, і був трохи дивакуватим, однак кращого працівника наша компанія ніколи не бачила.

## Відповідальність

Відповідальність — це дотримання своїх обіцянок та вимагання того самого від інших. Крім того, це готовність посісти сміливу

позицію та стикнутися з ризиком і страхом. Якщо ми відкинемо відповідальність, то щедрість, чесність та відкритість втратять свою силу.

Що означає «бути відповідальним» стосовно свого інформаційного наповнення?

## Сам собі редактор

Логічність викладу думок привертає увагу читачів. Тому, публікуючи свої новини у соціальних мережах, вам слід виявити редакторські здібності. Складіть графік, який відображатиме зміст та час публікації вашої інформації, і тоді ви зрозумієте, що структуризація вашої роботи допоможе підходити до виконання своїх планів відповідально.

Також спробуйте вигадати свій «коронний номер» — діяльність, якою, крім вас, ніхто не займається. Візьмімо до прикладу Ноя Скаліна, який поставив перед собою завдання розробити проект *Skull-A-Day*. Кожного дня протягом року він мав створювати зображення черепа та публікувати їхні фотографії на сайті *skulladay.blogpost.com*. «4 липня 2007 року я вирізав череп людини з помаранчевого паперу та виклав його в Інтернет. 2 липня 2008 року я зробив 365-й череп (а наступного дня опублікував зображення додаткового черепа, оскільки цей рік був високосним)», — писав він.

Залежно від наших смаків така діяльність може видаватися або дивною, або креативною. Якої б думки ви не дотримувалися, цей проект став джерелом двох опублікованих книжок та зібрав довкола себе чимало прихильників, серед яких є багато

потенційних клієнтів консалтингової фірми Ноя *Another Limited Rebellion*.

Можна зайнятися і простішими видами діяльності: кожного тижня чи місяця розсилати своїм знайомим особисті новини, кожної п’ятниці зв’язуватися з улюбленими друзями у соціальних мережах або з тими людьми, інформаційне наповнення яких викликає у вас цікавість.

## Поєднуйте віртуальне та реальне життя

Інтернет — це чудовий простір для пізнання, експериментів та навіть прагнень. Кріс Броґан одного разу сказав мені: «Використовуй свій профіль у мережі *LinkedIn* для того, щоб здобути роботу, про яку мрієш». Однак у нашому світі креативна свобода може призвести до необачних помилок.

Якби ви належали до списку людей, які у 2010 році отримували мою розсилку новин, одного дня вас би розбудило електронне повідомлення з таким заголовком: «Шість уроків, які ви можете отримати з моєї професійної невдачі». У той час я працював над своїм віртуальним проектом навчальної програми *Relationship Masters Academy*, яка потім стала фундаментом компанії *Greenlight* (сьогодні цю програму можна використовувати за допомогою додатка *ExpertHabits*).

Для мене ця програма відкривала нові горизонти, адже вона була новою бізнесовою моделлю та споживчим товаром. Раніше моя кар’єра стосувалася винятково консалтингових послуг і публічних виступів. Ми старанно працювали над програмою, і, коли настав час реалізувати її у віртуальному просторі, нам знадобилася допомога.

Ми звернулися до кількох спеціалістів, котрі здобули непогану репутацію на ринку online-інформації. Вони вирішили розгорнути кампанію, у ході якої мали надіслати декілька електронних повідомлень людям, з якими ми підтримували контакт.

Коли моя команда побачила чорновий варіант тих повідомлень, то зрозуміла, що стиль викладу думок був абсолютно несхожим на той, до якого звикли читачі моєї розсилки новин. Я ніколи не набридав їм надокучливою рекламою. Найбільше, що я міг зробити, — це порекомендувати певні книжки. У повідомленні, розробленому цими спеціалістами, наголошувалося, що читачі мають придбати мою книжку та відвідати мою конференцію.

Тому ми не змогли прийняти такий варіант і попросили змінити його. Однак ці суперрозумні хлопці сказали, що ми не розуміємо його суті. Ці повідомлення були розроблені таким чином, щоб вплинути на психологію читачів. На їхню думку, зміни призвели б до зменшення рівня продажів.

Отож ми залишили все, як було. Ми ж не хотіли, щоб наша кампанія провалилася. Згодом ми отримали кілька скарг та негативних відгуків, але загалом вона минула непогано. Згодом я виступав на конференції. Після промови до мене підійшло двоє читачів моєї розсилки новин і висловили своє занепокоєння (і розчарування) стосовно моїх повідомлень. Одна жінка сказала, що моя книжка «Ваша група підтримки» врятувала їй життя, тому вона прийшла на конференцію, аби побачити мене наживо та зрозуміти, ким я був насправді — чоловіком, який допомагає людям налагодити контакт з іншими, чи набридливим продавцем, який надсилає надокучливі електронні листи?

Ой! Повірте, я почувався дуже ніяково.

Запам’ятайте, що, коли ми говоримо про світ загалом, то віртуальне спілкування — ці біти та байти — є частиною нашого життя. Тому ваші експерименти — пошуки незвичайного аспекту вашої особистості чи нового захоплення — не мають заперечувати вашого справжнього «я».

Часом, якщо несподіваний поворот подій кардинально змінює ваше життя та особистість, вам потрібно повідомити про це у соціальних мережах. Оновіть свій статус, надішліть друзям свої новини і, таким чином, гармонійно поєднайте реальне та віртуальне життя.

Під ризик потрапляє ваша чесність. Щойно ви створили собі певну репутацію у віртуальному чи реальному громадському просторі, а особливо якщо зарекомендували себе як лідера, люди покладатимуться на ту інформацію, яку ви надали про себе. Тому потрібно відповідати їй, і коли у вашому житті відбудуться певні зміни — а це обов’язково трапиться — поступово та обачно вводити їх у курс ваших справ.

Ось кілька моментів, над якими варто замислитися, коли мова заходить про відповідальність.

**Новий бізнес, нові канали чи наставники не визначають ваших цінностей.** Чим більше перемог я здобував у своєму житті, тим більше розумів, що успіх приходить саме тоді, коли ми по-справжньому віримо в те, що продаємо (товар, ідеї…), і коли пишаємося своїми здобутками. При цьому нам потрібно чудово усвідомлювати, хто ми, чого прагнемо і на що ми здатні. Таке чітке уявлення про себе вимагає глибокого самоаналізу,

особливо якщо взяти до уваги той факт, що характер — річ мінлива. Час змінює нас. Однак не дозволяйте загальноприйнятим стандартам впливати на вашу поведінку. Якщо ви не узгоджуватимете свої дії з внутрішніми переконаннями, існує велика ймовірність, що ви оберете неправильний шлях.

**Не виправдовуйтеся.** Як говорив містер Браун, мій колишній тренер з боротьби, у цьому світі існує два типи людей: ті, хто виправдовує себе, та ті, хто доводить справу до кінця. Жодних відмовок. Ви відповідаєте за все, до чого маєте стосунок.

**Встановіть свої правила та завжди дотримуйтеся їх.** Кілька років тому батько маркетингу, заснованого на довірі споживачів, Сет Ґолдін сказав мені, що я замало віддаюся своїм читачам. Я справді намагався дослухатися до його поради, яка, на мою думку, була відображена у такому його пості: «Аби завоювати довіру споживачів, вам потрібно дати їм обіцянку… Ви можете пообіцяти мені надсилати свої новини чи випустити якусь продукцію… Але обіцянка залишається обіцянкою, поки обидві сторони не погодяться змінити її. Не думайте, ніби тільки через те, що ви балотуєтеся на пост президента чи випускаєте новий товар, ви маєте право розірвати угоду. У вас його немає».

**Зробивши помилку, визнайте її.** Чому стільки людей здаються, коли припускаються помилок? Натомість візьміть на себе відповідальність, попросіть про допомогу та зробіть все, щоб виправити ситуацію.

## Чесність

Автентичність — відкритий прояв правди — не лише рідкісне явище, а ще й дуже цінне. Вона є передумовою лідерства, високого рівня продажів, маркетингу — будь-якої сфери, направленої на мотивування людей до певних дій. Чесність полягає не лише у тому, що потрібно говорити винятково правду. Її потрібно проявляти у найризикованіші моменти, коли ваша думка може справити найбільший вплив.

## *Кажіть те, на що інші не зважилися б*

Магічні хвилини, коли люди виявляють чесність перед іншими, привертають нашу увагу, як ніщо інше. У випадку Джоша Олсона вияв чесності мав такий самий ефект, як атомний вибух.

Олсон опублікував свій есей під назвою «Я не читатиму ваш #$% сценарій» (я вилучив лайливе слово звідси) у журналі *Village Voice*. Цей есей, написаний за один вечір, був відповіддю на прохання друга його друга прочитати короткий огляд одного сценарію.

За допомогою кількох тисяч болісно чесних слів Олсон висловив думку, що кожен житель Голлівуда, міста, яке не може похвалитися чесністю, почувається пригніченим. Його електронна пошта переповнювалася вдячними листами. Люди хотіли зустрітися з ним, працювати з ним, прочитати інші його роботи. Звичайно, він також зазнав багато критики. Але його есей зрештою допоміг йому налагодити контакт з важливими персонами. Урешті він отримав нагороду «Оскар».

Людям потрібна автентичність. Усюди, куди не глянеш, натрапляєш на брехню: організації прикрашають реальність, люди не договорюють правди. Нашій культурі бракує

справжності. «Стільки людей брешуть. Вони обманюють самих себе, своїх друзів, коханих, клієнтів, колег. Якби ви були єдиною чесною людиною серед тисячі інших, ви неодмінно вирізнялися б з-поміж них, — пише Алтушер. — А якщо ви вирізняєтеся, то досягнете успіху, фінансового добробуту, щастя, здоров’я».

Якщо вияв чесності стане вашою звичкою, ви неодноразово потраплятимете у суперечливі ситуації. Коли від Алтушера чи Олсона відвертається одна людина, то десять інших приєднуються. Магнетизм — не єдина перевага чесності. Їхні взаємини з іншими настільки щирі, що вони приносять корисні результати обом сторонам.

### *Проявіть віртуальну безпосередність*

Одного разу я був учасником закритої конференції, організаторка якої зв’язалася з нами через Інтернет зі свого офісу, оскільки її авіарейс було скасовано. Наша сесія відбувалася пізно ввечері, тому увага учасників почала розпорошуватися. Я ледь не заснув.

І тоді — БАМ! Кіт цієї жінки вискочив на стіл та витріщився на камеру. Вона навіть не зойкнула, а відрекомендувала свого улюбленця, зігнала його зі столу та повернулася до обговорення важливості соціальних мереж для великих корпорацій. Присутні відразу ж збадьорилися і нарешті почали слухати промову.

Трохи спонтанності ніколи не завадить. Звичайно, уміння долати несподіванки та залишатися при цьому спокійним не приходить так швидко. Тому шукайте можливості попрактикуватися. Можна розпочати з відеоконференцій та віртуальних чатів з родичами та друзями.

Створюючи «чесне» інформаційне наповнення, обирайте сприятливе для вас середовище. У мережі *Twitter* Джеймс Алтушер організовує обговорення, де люди можуть ставити йому питання будь-якого характеру, починаючи від «Як моїй компанії привабити інвестиції?» та закінчуючи «Як мені знайти другу половинку?»

Мені подобається проводити інтерв'ю через додаток *Google Hangout* у конференц-залі мого офісу, а не в студії. Таким чином я можу залучати своїх працівників до обговорення певних питань.

## *Пробуйте, зазнавайте невдач, адаптуйтеся Починайте все спочатку*

Найуспішніші бізнесмени досягають найбільших перемог завдяки експериментам, численним спробам, помилкам, авантюрам і, як не дивно, випадковостям. Алтушер повсякчас шукає шляхи до самореалізації. Він надсилає людям свої ідеї, аналізує, кого вони зацікавили та чому. Спираючись на відгуки, він створює нові зв'язки та можливості. Він розвивається.

Ми дотримуємося думки, що нам слід заявляти на увесь світ про свої здобутки та перемоги. Оновлення статусу та новини у блогу допоможуть вам привернути увагу людей, коли щось пішло не так, коли ви здобули маленьку перемогу, стосовно чого вам потрібна порада?

Розширте межі свого робочого процесу. Пробуйте, зазнавайте невдач, адаптуйтеся, починайте все спочатку. При цьому виявляйте увагу та прихильність до тих людей, які підтримують вас.

# РОЗДІЛ 24. ЩАСЛИВИЙ ЗБІГ ОБСТАВИН

*Раніше вважалося, що удача приходить до того, хто її планує. Тепер вона приходить до того, хто має широке коло зв’язків.*
Джон Перрі Барлоу

Ми вже поговорили про периферію мережі знайомств та про те, яким чином сформувати велике й надійне коло контактів, у якому ви посідали б центральну позицію та завдяки якому постійно отримували б цінну інформацію від людей, пов’язаних з вашими цілями, інтересами й професійними задумами.

У цьому розділі мова піде про більш складне завдання: знайомство та підтримку контакту з людьми, яких ви *не знаєте*, але з якими варто спілкуватися.

Можливо, ви чули таке висловлювання Айзека Азімова: «Найбільш вражаюча фраза, яку можна почути у сфері науки під час нового відкриття, — зовсім не “Еврика!”, а “Оце так дивина”».

Азімов веде до того, що найкращий результат народжується завдяки дивовижним та неочікуваним зв’язкам, які стають чимось більшим — щасливим збігом обставин, тобто тими несподіваними моментами, які змінюють життя, та тою інформацією, про яку ми навіть не здогадувалися.

Щасливий збіг обставин — це ті, на перший погляд, магічні моменти, які є одними з найголовніших складових успіху у бізнесі двадцять першого століття.

Протягом останніх 150 років історії розвитку економіки найрозумніші люди тяжіли туди, де були гроші. Сьогодні гроші самі линуть до розумних людей. Аби не втратити своє значення, компанії будь-якого масштабу шукають шляхи для вияву креативності. Адже там, де є креативність, а відповідно і талант, народжуються новаторські ідеї та прибутки. Сьогодні перед

компаніями постає завдання: прагнути не до ефективності, а до *навчання*, здатності опановувати нові правила бізнесу, які нас оточують. Коли мова йде про розпізнання, розвиток та інтеграцію нового й вигідного, сучасні працівники мають виявити себе з найкращого боку.

## Як привабити удачу?

Дивлячись здалека на успішних, впливових підприємців, чуючи у загальних рисах про випадкові знайомства, які перевернули усе їхнє життя — несподівана зустріч з директором якоїсь компанії чи налагодження зв'язку з майбутнім генієм-програмістом — ми зазвичай реагуємо фразою: «Якого біса? Чому цим людям так щастить?»

Однак, придивившись уважніше, ви побачите, що у них є тактика, завдяки якій вони самі створюють щасливі соціальні ситуації. Усі ці люди мають одну спільну рису — уміння планувати *щасливий збіг обставин*.

Історія успіху Гайді Ройзен — від невдячної редакторки розсилки новин до одного з найвпливовіших венчурних інвесторів Кремнієвої долини — слугує чудовим прикладом того, як планується удача. Це перетворення насправді є результатом конкретних взаємопов'язаних подій.

Нині Ройзен працює надзвичайно успішним венчурним інвестором, оскільки вона розуміється на сучасних технологіях та має багато важливих зв'язків. Вона належить до тих небагатьох людей, які можуть зателефонувати до Білла Гейтса та попросити його про послугу, *тому що*…

Ще на початку своєї кар’єри вона приділяла багато уваги мережі знайомств або, як вона каже, «побудові соціальної основи», посідаючи активну позицію у сфері торгівлі та беручи участь у філантропічних проектах, *тому що*…

Вона досить швидко зрозуміла, що, за її словами, «контекст формує наміри», а найкращі взаємини будуються тоді, коли люди працюють над спільними проектами. Вона активно зайнялася створенням кола зв’язків, *тому що*…

У віці двадцяти трьох років вона стала генеральним директором молодої IT-компанії. Вона знала, що їй знадобляться міцні контакти з іншими, оскільки її компанія була піщинкою у світі технологій, *тому що*…

Перед нею відкрилися можливості завдяки її брату, який у штаті Вірджинія писав програми для комп’ютерів *Mac*, але не мав досвіду в бізнесі, який би допоміг йому реалізовувати їх на ринку.

Для Ройзен, магістра адміністрування бізнесу, така можливість була ідеальною, адже вона не хотіла, щоб її кар’єра розвивалася одним із трьох типових шляхів для людей із цією освітою: вона не воліла бути ні венчурним інвестором, ні менеджером інвестиційного банку, ні консультантом з управлінських питань, *тому що*…

Заради бога, перед тим, як зацікавитися технологіями та бізнесом, вона спеціалізувалася на англійській мові! Вона потрапила в школу бізнесу, *тому що*…

Її перша робота після коледжу стосувалася редагування розсилки новин компанії *Tandem Computers*. Ця посада

познайомила її з технологіями, однак забирала багато часу і не виправдовувала себе у фінансовому плані. Ройзен бачила, що саме випускники інженерних та бізнесових вишів їздили на «феррарі», тому вона вирішила здобути ступінь магістра адміністрування бізнесу, однак подала заяву лише у Стенфордський університет, *тому що*…

У місті Пало-Альто зосередилося усе її життя та зв’язки, а також ділові кола Кремнієвої долини. Ця обставина зіграла надзвичайно важливу роль, коли вона отримала посаду генерального директора. Зрештою Ройзен побудувала надзвичайно успішну IT-компанію та продала її за шалені гроші. Непогано, як для середньої студентки.

Який висновок сюди проситься? Ройзен сформувала щасливий збіг обставин завдяки:

• відкритості до можливостей, які трапилися їй випадково;

• побудові такого широкого кола контактів, що воно стало сприятливим середовищем для несподіванок;

• зосередженню своєї роботи у географічному центрі світу технологій;

• посіданню лідерських позицій у різних асоціаціях і філантропічних організаціях та створенню таких ситуацій, де народжуються найбільш продуктивні та надійні стосунки, де є доступ до інформації, а серед людей панує довіра і взаємодопомога.

Думка про те, що ви самі маєте привертати удачу, є головною ідеєю книжки «Сила тяжіння», авторами якої є Джон Гейґл, Джон Сілі Браун та Ленґ Девісон. Їхня праця справила величезний вплив на те, як я організовую своє життя, та стала джерелом багатьох ідей, які я пропоную у цьому розділі. Здається, що історія Ройзен зійшла зі сторінок їхньої праці.

Книжка описує новий світ, у якому розвиток глобалізації та цифрових технологій породив безмежний, постійний потік ідей, капіталу, таланту і можливостей. Автори переконані, що доступ до цього потоку є ключем до організаційної та індивідуальної продуктивності, росту й процвітання.

Існує одна проблема: нині зміни — це звичне явище. Глобалізація породжує більшу конкуренцію. Розвиток технологій свідчить про те, що сьогоднішнє новаторське може стати завтрашнім застарілим. За таких умов усе, що ви знаєте у певний момент свого життя, знецінюється з неймовірною швидкістю. Головне не те, що ви знаєте, а те, як швидко ви можете навчитися нових та правильних речей.

Удосконалюйте своє вміння створювати правильні ситуації, і ви відкриєте для себе важливі канали рясного потоку знань та можливостей. Перший крок полягає у тому, що ви маєте повсякчас запитувати себе: «Як зблизити розумних людей, яким би за звичайних умов ніколи не трапилася можливість познайомитися один з одним, але співпраця яких принесла б надзвичайно цінний результат?»

А тепер поговорімо про деякі конкретні прийоми побудови такої мережі зв’язків, яка б сприяла щасливому збігу обставин.

## Перебувайте в центрі подій

Якщо ви докладаєте чималих зусиль для підтримки контакту з іншими через соціальні мережі, то власними силами принаджуєте удачу. Ви використовуєте їх для того, щоб підтримати розмову чи прийняти запит на дружбу від людей, яких ви добре не знаєте, однак з якими вас може поєднувати щось спільне: інтереси, уміння тощо.

Проте зациклюватися винятково на віртуальному житті не варто. Ведучи мову про удачу, не забувайте про цінність справжнього живого спілкування. Якщо вам потрібний доказ, що географія все-таки має значення, не ходіть далеко. Візьміть до прикладу Кремнієву долину, де люди платять шалені гроші за нерухомість та оренду помешкання, прагнучи жити й працювати поблизу своїх колег у сфері технологій.

Дослідники стверджують, що такі «центри скупчення талантів» продовжують розростатися, хоча завдяки технологіям підтримувати зв’язок з працівниками можна по всьому світу. Люди відчувають, що, перебуваючи у такому центрі, вони зможуть отримати більше можливостей. Чому кожен сценарист Лос-Анджелеса носить із собою копію своєї останньої роботи? На випадок, якщо він зустріне Стівена Спілберга у якійсь кав’ярні, звичайно.

## Відкрийте себе різноманітності

Існує ще одна перевага випадкових збігів обставин — вони урізноманітнюють ваше життя.

Свою роботу підприємця та автора я люблю найбільше за те, що мені доводиться багато подорожувати. А подорожі надають мені можливість знайомитися з незліченною кількістю нових людей з різних куточків світу.

Однак для більшості такий спосіб життя недоступний. Наприклад, люди з мого району у Лос-Анджелесі, як правило, подорожують автомобілями у ті самі місця (за винятком сценаристів, які весь час проводять у кав'ярнях). Результат — вони застрягають у соціальній рутині і спілкуються з тими самими людьми.

Жителі Нью-Йорка зовсім інші. Кожного дня вони знайомляться з десятками нових людей, жоден з яких не соромиться висловлювати свою унікальну точку зору.

Результати нещодавніх досліджень Массачусетського технологічного інституту показали, що рівень продуктивності та новаторства у містах залежить від приросту населення. Науковець Вей Пен у своєму інтерв'ю журналу *Smithsonian* сказав: «Коли ви переїжджаєте у велике місто, то знайомитеся з різними людьми. Не обов'язково, щоб вони були вашими друзями. Ці люди породжують різноманітні ідеї, пропонують вам різні можливості та знайомлять вас із іншими людьми, які можуть стати вам у нагоді».

Елвін Брукс Вайт висловився ще точніше: «Не варто оселятися у Нью-Йорку, якщо ви не прагнете до успіху».

Якщо ви, як і багато інших людей, не маєте змоги переїхати у місто, яке ніколи не спить, тоді подорожі можуть стати для вас чудовим способом відкрити себе новому досвіду та знанням.

Я помітив, що після поїздок до Гватемали, де я проводжу час із сільськими дітьми і місцевими підприємцями, чиновниками та активістами, на мене накочує хвиля креативності. Я повертаюся додому з п’ятнадцятьма новими ідеями, пропоную їх своїм підлеглим, і вони обговорюють їх, поки не народиться нове рішення.

Сприймайте час, проведений у інших містах та навіть країнах, як цінний внесок у вашу кар’єру. Відвідуйте конференції, адже вони чудово сприяють виникненню щасливого збігу обставин не лише через те, що там збираються різні люди довкола спільних інтересів, а й через те, що їх об’єднує спільна мета — встановити нові контакти та здобути свіжі знання. Саме такий стиль мислення приваблює удачу.

## Створіть захисне коло

Якщо говорити про конференції, то ви, звичайно, знаєте людей, котрі повертаються звідти з цілим арсеналом історій про цікавих учасників, з якими вони познайомилися та потоваришували. Але ви знаєте і таких, які повертаються з однією чи двома візитними картками та зі скаргами, що вони змарнували там час.

Просто перебувати у центрі подій недостатньо. Ви маєте свідомо користуватися можливістю, аби винести для себе певну користь.

Подумайте, як привернути удачу за допомогою географії та соціальних мереж. Мені неодноразово випадала нагода організовувати спонтанні зустрічі тільки через те, що я повідомляв у соціальних мережах про своє місцезнаходження, а якась людина відписувала: «Я за три квартали звідси. Ходімо на каву». Мене часто просять порадити якусь молоду IT-

компанію, тому не дивно, чому такі фірми, як *Foursquare* чи *Here on Biz*, заробили непогану репутацію завдяки незапланованим зв’язкам.

Намагайтеся потрапляти у ті місця, де люди відкриті до взаємодії — бари, кав’ярні та інший «третій простір», у якому вони шукають спілкування поза межами своєї сім’ї і роботи. Ваші жести та міміка мають промовляти: «Заговори до мене». А це означає, що вам потрібно відірвати свій погляд від телефону.

Ваша мета полягає у тому, щоб створити захисне поле, всередині якого різні люди почуватимуться безпечно. Виявляйте риси, які сприятимуть щасливому збігові обставин: допитливість, щедрість, ентузіазм та смиренність. З метою побудови довіри у стосунках створюйте соціальні можливості на зразок вечірок, про які я казав раніше.

У компаніях саме керівники формують характер культури своїх фірм. Якщо вони виявляють чесність та щедрість, так само поводитимуться їхні працівники (на жаль, те саме стосується і негативної поведінки. Це дивовижно). Організовуючи прийом, встановіть високий рівень близькості та довіри, і ви побачите, наскільки швидко люди відповідатимуть вам взаємністю. Гості розкриються та говоритимуть те, на що за інших умов не наважилися б, і тоді навіть між тими людьми, які постійно підтримують контакт, з’являться нові канали зв’язку.

Усе, що вам потрібно, — це трохи сміливості, а якщо не спрацює — тоді трохи вина.

## Захоплення — джерело можливостей

Я присвятив цілий розділ темі захоплень, цьому чарівному зіллю для встановлення швидкого контакту з іншими. Але захоплення набули ще більшого значення з часу першої публікації цієї книжки. Захоплення породжують енергію, яка допомагає підтримувати зв'язок з ентузіазмом, необхідним для побудови такої мережі знайомств, що сприяє щасливому збігу обставин та веде до перемог.

Завдяки захопленням ви можете брати участь у будь-яких мислимих видах діяльності. Працюючи над певною ідеєю — написанням блогу чи започаткуванням власної справи, ви посилаєте у світ ударну хвилю, яка повертається навіть з більшою силою, адже інші люди виявляють інтерес до ваших ідей та прагнуть взяти участь у реалізації ваших задумів. Інформація, надана вами у формі повідомлень в Інтернеті, живої презентації чи книжки (дайте волю уяві), створює довкола вас унікальну та нову громаду, об'єднану спільними інтересами.

Пам'ятайте: ваші ідеї необов'язково мають бути геніальними, щоб привабити ентузіастів.

Усе, що вам необхідно зробити, — це залучити людей, і тоді виникає велика ймовірність, що вони знатимуть відповіді на усі потрібні питання.

Якщо вогонь ваших захоплень ледве жевріє, підживіть його новизною. Я знайомий з одним відомим консультантом з управлінських питань, який записався на восьмитижневі тренування з хокею з метою спробувати щось нове. Це захоплення стало для нього чудовою психологічною розрядкою, завдяки якій він познайомився з новими людьми, котрі стали його надійними друзями.

## Бойовий настрій: оптимізм

Один із наших нещодавніх практикантів Джон, амбітний хлопець з Малайзії, намагався отримати роботу у компанії, яка б погодилася спонсорувати його візу. Коли фірма, яку він називав своїм «останнім шансом», відмовила йому, він почувався спустошеним, адже це означало, що наприкінці літа йому доведеться повернутися додому.

Він вирішив провести свій останній тиждень з користю та організував спонтанну поїздку до Чикаго зі своїм другом. Гуляючи вулицями міста, він натрапив на старого знайомого зі школи, який працював у консалтинговій компанії з управлінських питань. Той організував йому інтерв'ю, і через два тижні Джон отримав роботу своєї мрії та квартиру з видом на озеро Мічиган.

Джон спроектував власну удачу, сівши на літак до Чикаго. Він зумів зійти з того шляху, який вів до безвиході.

Кожному, хто прагне досягти чогось незвичайного, потрібен план. Більшість читачів цієї книжки усе планують. Це нормально, я також це роблю. Однак директор міждисциплінарної дослідницької лабораторії Массачусетського технологічного інституту Дзеїті Ітo каже: «Плануючи все своє життя, ви відвертаєте удачу. Потрібно залишити місце випадковостям».

Для здійснення цієї мети необхідно докласти чималих зусиль. Поміркуйте, що зробила інноваційна компанія *Google*, аби максимізувати випадкові контакти між працівниками. Їхні офіси мають вигляд нахилених прямокутників. Такий дизайн був розроблений спеціально для того, щоб працівники

«наштовхувалися один на одного», як казав директор з управління нерухомістю компанії в інтерв'ю з газетою *New York Times*. Кав'ярня компанії розміщена на даху будівлі, і це заохочує працівників відпочивати поза межами їхніх робочих місць. Усі робочі столи офісу поставлені таким чином, що вам не доведеться йти більше, ніж дві з половиною хвилини до будь-якого з них.

Можливо, ви не маєте змоги змінити дизайн свого офісу, але ви можете спланувати своє життя так, аби максимізувати у ньому ймовірність випадкових збігів. Відведіть у своєму графіку час на речі, які, як видається, не мають стосунку до ваших цілей — прогулянку парком, зустріч із колишнім однокласником, поворот ліворуч, якщо за звичайних умов ви б обрали поворот праворуч. Скажіть «так» новим можливостям, яким в іншому разі ви сказали б «ні».

Головне — адаптувати своє ставлення таким чином, щоб ви почали сприймати такі вчинки не як відволікання від важливих справ, а як складову власного успіху. У своїй книжці «Серце, розум, відвага, удача» мій друг Тоні Т'ян та інші співавтори виклали результати досліджень, які показали, що 86 % людей приписують свій успіх «відкритості новим речам та людям».

Я все ще сподіваюся, що ви не переосмислили важливості «плану зі створення друзів». Але якщо ви знайомитиметеся винятково з людьми, які належать до вашого плану, то можете багато чого втратити. Виходячи у світ та налагоджуючи контакт, приділяйте увагу не лише здійсненню своїх задумів, а й іншим людям. Я чув про одного директора, який вважає, що уміння притягувати удачу шляхом вияву щедрості до інших займає 30 % від усіх його службових обов'язків.

Наше майбутнє динамічне та непідвладне контролю. Замість того щоб відкидати можливість, приймайте її, і ви побачите, наскільки цікавішим стане ваше життя. Будьте уважними, смиренними та щедрими і зберігайте час та енергію для спонтанного, незвичайного й несподіваного.

## Не лише вчіться, а також дійте

Ви підтримуєте зв’язок з людьми. Від них надходять ідеї, ви забезпечуєте їх інформацією. І що? Без дій це лише порожня балаканина, чи не так?

Тож беріться до роботи. Запасіться усіма новими контактами та даними і займіться справою. Збирайте людей навколо спільних захоплень та створюйте можливості для співпраці. Залучіть своїх знайомих до процесу навчання та дій. Організуйте проект або приєднайтеся до проектів, у яких бере участь важливий сектор вашого кола зв’язків. Допомагайте правильним людям опинятися у правильних ситуаціях та разом працюйте над спільними цілями.

Моя подруга Джіна Рудан — кмітлива та активна консультантка з питань лідерства. Коли я вперше зустрівся з нею, вона вже мала досвід у цій сфері та працювала над новою метою — написанням і публікацією власної книжки.

Наше знайомство не було випадковим. Я належав до списку з п’ятнадцятьох авторів, чиї книжки допомогли їй перейти «від слів до справи». Вона посіла активну та помітну позицію у колі моїх віртуальних друзів, тому я запросив її на дводенну

конференцію, яку організовував у Нью-Йорку — ідеальне місце для щасливого збігу обставин.

До неї як до учасника конференції приставили партнера — співавтора цієї книжки та мого друга і колегу Тала Реза. Кращої кандидатури годі було шукати. Тал вирізнявся умінням давати цінні поради та відгуки, які б допомогли їй прокласти шлях від ідей до публікації власної книжки. Сама атмосфера події приваблювала удачу, адже кожен присутній вірив у те, що ділові стосунки мають ґрунтуватися на щедрості та підтримці. Усіх учасників об’єднувала спільна мета — приєднатися до інших, почути щось нове та збагатити свій досвід.

Джіна старанно працювала над створенням таких випадковостей у різних сферах її життя. Вона розуміла: щоб стати автором книжки, їй потрібно було знайти відповіді на численні питання. Тому вона вчинила саме так, як радить своїм клієнтам у консалтинговій діяльності, — встановила контакт з авторами та мислителями, які могли б зробити внесок у її можливості. Її успішна промова на TED-конференції посприяла укладанню контракту з видавництвом. За її словами, дехто колекціонує витвори мистецтва, вона ж колекціонує людей. Її підхід до публікації книжки не базувався на конкретних завданнях (вона навіть не знала, що потрібно зробити для цього), а на колі друзів, яке постійно розширювалося і завдяки якому вона дізнавалася щось нове. Вона підтримувала ці стосунки доти, доки не змогла розв’язати крутиголовку, призом якої стала опублікована книжка.

Висновок: створюйте можливості для особистих зустрічей, відвідуючи семінари та конференції, де вас оточуватимуть люди, які поділяють не лише ваші цінності, а й інтереси. Збирайте довкола себе геніїв. Приділяйте менше уваги обов’язкам

і більше — зустрічам. А також висловлюйте прихильність своїм наставникам не лише словами вдячності, а й демонстрацією свого успіху.

Книжка Джіни була опублікована видавництвом *Simon & Schuster* у 2011 році.

# ЧАСТИНА 5. УМІННЯ ВІДДАВАТИ ТА ОТРИМУВАТИ

# РОЗДІЛ 25. СТАНЬТЕ ЦІКАВИМ СПІВРОЗМОВНИКОМ

Я пам’ятаю ті часи, коли професія маркетолога завдавала значно менше клопотів. По суті, робота маркетологів полягала у тому, щоб створити рекламу, донести її до споживачів через один із кількох доступних медіа-джерел і чекати результату.

Сьогодні все відбувається інакше. Те, як світ говорить та слухає, радикально змінилося. І засоби комунікації, які ми використовуємо для підтримки контакту з іншими, змінюються такими самими темпами. Оскільки доступ до споживачів стає все більш відкритим, рівень їхнього впливу також зростає. Вони можуть обирати місця для відпочинку, користуватися програмними засобами для видалення небажаних повідомлень та «атакувати» повідомлення, яким вдалося «вціліти», загостреним відчуттям скептицизму. Тому привернути до себе увагу не так просто. Тепер компаніям стало набагато важче досягти визнання своїх торгових марок. Звичайної реклами, інструментів маркетингу, а також традиційного способу мислення тих, хто хоче донести свої ідеї, буде недостатньо. Справжні лідери мають стратегічні вміння, розуміються на техніці, виявляють креативність і завжди роблять наголос на продажах та прибутках від своїх інвестицій. Не усі люди, консалтингові фірми та організації можуть похвалитися поєднанням цих рис. Наслідок: лідери та керівники компанії стають самотніми й розчарованими, адже вони хочуть отримати усе і відразу.

Дозвольте пояснити цю тенденцію у контексті того особистого моменту, який настає кожного разу, коли я читаю лекції у коледжах. Це трапляється перед або відразу після мого виступу. Я помічаю, як хтось із студентів прагне висловити свою прихильність до мене, але ніяк не може набратися духу та заговорити зі мною. А коли він все-таки наважується, то не каже

нічого особливого: «Доброго дня, мене звати так-то і так-то. Ваша промова була чудовою». Тоді я запитую, чого вона його навчила або що він думає про мою точку зору. Дуже часто у відповідь я чую такі коментарі: «О, я не знаю» або «Мені дуже сподобалися ваші ідеї. Однак я не впевнений, що зміг би коли-небудь досягти вашого рівня».

«Ого! — думаю я. — З тобою так приємно спілкуватися, але вдома на мене чекають кахлі у ванній кімнаті, які потрібно помити». Не хочу здатися надто брутальним, але як можна підтримувати бесіду, якщо співрозмовник не має що сказати? Чи можете ви запропонувати своїй компанії чи мережі знайомств щось цінне, якщо ви навіть не думали про те, яку б оригінальну тактику застосувати для побудови взаємин з іншими?

Маркетологи та фахівці зі встановлення зв’язків попереджають: будьте цікавим співрозмовником! Усе, про що ви прочитали у цій книжці, не звільняє вас від відповідальності бути людиною, з якою варто спілкуватися. Практично кожен новий знайомий, який трапляється на вашому шляху, ставить собі запитання на зразок цього: «Чи хотів би я провести із цією людиною бодай годину за спільним обідом?»

Консультанти користуються методом «питання про аеропорт». Ті, хто проводить співбесіди у сфері консалтингу, славляться застосуванням складних ситуативних завдань та крутиголовок для перевірки логічного мислення. Аби вибрати на посаду одну людину з-поміж десятків інших таких самих талановитих кандидатів, вони ставлять собі питання: «Якби мені кілька годин довелося провести у Міжнародному аеропорті імені Джона Кеннеді (а консультанти часто здійснюють ділові поїздки), чи ця людина склала б мені цікаву компанію?»

Чи згадували ви коли-небудь у розмові про свою велику колекцію пісень у стилі джаз, чи про свій відпочинок у Кот-д'Івуарі, чи про свою точку зору стосовно політичних дебатів? Відведіть певний час у своєму графіку та поспостерігайте за тим, що зараз відбувається у світі. Зверніть увагу на цікаві новини, про які ви дізнаєтеся у соціальних мережах, і намагайтеся їх запам'ятати, щоб потім можна було поділитися ними зі своїми співрозмовниками. Почніть передплачувати журнали *New York Times* або *Wall Street Journal*. Пам'ятайте, що роботодавці наймають не лише тих, хто їм подобається, а й тих, хто, на їхню думку, може принести користь компанії. А це означає, що ви повинні мати широкий кругозір. Ви маєте усвідомлювати можливості своєї інтелектуальної власності, а також знати, яка інформація буде цінною для інших. Усе це свідчитиме про те, що ви цікавий співрозмовник, який посідає активну позицію в житті.

Що трапляється, коли у вас бракує ідей? Коли ви балотуєтеся на певну посаду, але програєте вибори?

На другому курсі навчання у Єльському університеті я балотувався до міської ради міста Нью-Гейвен. Члени партії Нью-Гейвена шукали прямолінійного достойного кандидата, який би зміг конкурувати з непоказним суперником. Завдяки моїм зв'язкам з Політичним Об'єднанням я здобув репутацію молодого керівника, який започаткував одне з перших братств в університеті (*Sigma Chi*), тому моє ім'я було досить відоме. Коли мені запропонували виконувати цю роль, я одразу схопився за таку можливість. Я навіть не замислювався над тим, чи зможу щось запропонувати членам партії натомість або чому вони обрали мене як свого представника. Моя поведінка була радше егоїстичною, аніж продуманою.

Навіть сьогодні моя поразка у виборах стає мені поперек горлянки. Адже я не приділяв належної уваги передвиборній кампанії і не намагався вивчити потреби місцевого населення.

Мій суперник, Джоел Ратнер, розробив змістовну програму та поширював свої ідеї на вулицях і в закладах харчування. Я не хотів виявляти активності такого рівня, сподіваючись на те, що моя репутація принесе мені перемогу.

Ідеї Джоела додавали йому впевненості у собі, а його ентузіазм поширювався і на виборців. Я, на відміну від нього, не робив нічого, лише думав, як було б чудово здобути перемогу. Тоді мене взяли на роботу. Я не став нічого вигадувати і прямо сказав керівництву партії, що навчання та мої професійні обов'язки мають для мене найважливіше значення.

Я почувався ніяково через свою поразку, але знав, що сам у ній винен. Завдяки тому досвіду я засвоїв важливу думку. Не важливо, яку організацію я представляю чи яких професійних успіхів хочу досягти у майбутньому, усі мої вчинки мають бути керовані глибокою любов'ю до своєї справи та сукупністю переконань, які не обмежуються прагненням лише до власного зиску. Аби викликати цікавість оточення, не говоріть винятково про себе. Прийняти пропозицію на участь у виборах було правильним рішенням, але його було недостатньо. Існує різниця між тими, хто просто привертає до себе увагу, та тими, хто привертає до себе увагу з метою змінити світ. Мої вітання, Джоеле, ти чудово впорався зі своїм завданням. У тому змаганні перемогу отримав кращий.

## Станьте експертом з оригінальною точкою зору

Щоб стати цікавим співрозмовником, одних знань про майстерність ведення діалогів недостатньо. Зрозумійте мене правильно, і це дуже важливо. Вам потрібна добре обміркована точка зору. Я щиро сподіваюся на те, що відтепер ви щоденно читатимете газети і будете готовими вступити в обговорення актуальних новин будь з ким. Однак цікавий співрозмовник та експерт — це різні поняття. Цікавий співрозмовник — це людина, для якої захоплення, з яким вона говорить про політику, спорт, подорожі, науку або на будь-яку іншу тему, є ключем до визнання. Експерт володіє значно глибшими знаннями. Він усвідомлює, що у нього є те, чого немає в більшості людей. Це те, що виділяє його серед інших. Це ті ідеї, які свідчитимуть про його унікальність, що сприятиме побудові взаємин з іншими.

Бути відомим ще нічого не значить. Бути відомим через щось — зовсім інша річ. У такому випадку з'являється повага. Як і Джоел Ратнер, ви маєте вірити в щось, аби люди повірили у вас.

Цей урок я засвоїв уже давно. Я не прагнув стати ще одним ерудитом. Мені хотілося мати оригінальну точку зору та унікальні знання. Влаштувавшись на свою першу після коледжу роботу у компанію *Imperial Chemical Industry*, я вивчив основи методу загального управління якістю. Пізніше, коли я перейшов у *Deloitte*, я займався дослідженням системи реінжинірингу. У *Starwood* я акцентував увагу на прямій роботі з клієнтами. Тоді я вдосконалював свої знання у галузі інтерактивного маркетингу. Сьогодні увесь цей досвід перетворився на сукупність переконань щодо радикальної зміни динаміки маркетингу загалом та її стосунків до маркетингу взаємин.

На кожній посаді, яку я обіймав, і на кожному етапі моєї кар’єри у мене були певні знання, що вирізняли мене з-поміж інших, надавали мені унікальності, та завдяки яким я став цінним як для людей, з котрими спілкувався, так і для компаній, на які працював. Вони створювали для мене чудові можливості по завоюванню довіри та уваги в моєму роді діяльності. Знання — це мета, ідея, тенденція та вміння у тій сфері, де вам немає рівних.

Саме жага до навчання і демонстрації своїх знань має відрізняти вас від інших. Візьмімо, до прикладу, мій досвід роботи у компанії *YaYa*. Керівництву компанії було відомо, що я застосовував метод реінжинірингу з метою зміцнення позицій *Deloitte* на ринку і що, коли я працював у *Starwood*, моя ідея змінити принципи функціонування готельно-ресторанного бізнесу привернули до себе увагу широкого загалу. Вони знали, що вміння підхопити важливу інформацію та представити її на ринку ідей було б ефективною стратегією для компанії, чия продукція ще ніяк себе не зарекомендувала. Мені здавалося, що це правильний крок. Я виконував роль «творця ринку», тобто того, хто міг би викликати інтерес до компанії *YaYa*. Перед нами стояло завдання створити переконливу та унікальну концепцію, за яку люди були б готові платити. Ми мали впоратися з цією задачею, адже в іншому випадку компанія зазнала б провалу.

Коли я почав працювати у *Deloitte*, одна з наших цілей полягала у пошуках такої стратегії, яка збільшила б рівень продажів та попиту на нашу продукцію і привернула б увагу ринку до компанії. Як завжди, я розпочав з того, що з головою поринув у вивчення цієї теми. Я став затятим читачем і кілька вечірніх годин присвячував перегляду різноманітних статей, аналітичних звітів, книжок та сайтів. Я спілкувався з багатьма керівниками,

журналістами й консультантами, які спеціалізувалися у сфері інтерактивної реклами, ігор та професійної підготовки працівників.

Цей етап може вивести з рівноваги. Усі свої зусилля потрібно спрямувати на навчання. Раптом ви стикаєтеся з горами цифр, даних, різних поглядів та нової інформації. У деяких випадках, як це вдалося мені з методами загального управління якістю та реінжинірингу, ви можете скористатися новаторськими ідеями якоїсь особи і зажити собі репутації лідера, поширивши та успішно застосувавши їх. У інших випадках, як це було у компанії *YaYa*, вам доведеться розробляти інформаційний матеріал від самого початку. Це означає, що вам треба зібрати усю хаотичну інформацію та організувати її таким чином, як цього ще ніхто не робив.

Між тими, хто бере активну участь у розробці новаторських бізнес-ідей, не має панувати атмосфера таємничості. Пам’ятайте мудрі слова Марка Маккормака, який у своїй книжці «Те, чого вас не навчать у Гарвардській школі бізнесу» писав: «Креативність у світі бізнесу — це ніщо інше, як уміння поєднати факти, відомі всім. Не потрібно заново винаходити велосипед, просто модернізуйте старий».

Процес мого навчання тривав, і мене все більше хвилювало те, що дві речі, на які спиралася компанія *YaYa*, тобто Інтернет та комп’ютерні ігри, не становили великої цінності для маркетингу й сфери консалтингу. Здобуваючи нові знання про ринок та професійну підготовку працівників через Інтернет, я провів аналогію з іншими каналами інформації. Я нагадав маркетологам, що, коли ми вперше перейшли від радіо до телевізорів, ми лише поставили камеру перед диктором радіо

і так створили рекламу. Знадобився час, щоб ми звикли до такого носія інформації та його правил. Те саме стосується Інтернету. Нам потрібно було пристосувати старі моделі до нових умов. Інтернет — це сфера взаємоактивності, де ідеї чи звичайні жарти поширюються за лічені секунди. І все ж маркетологи брали до уваги лише старі рекламні ідеї, наприклад застосування рекламних щитів чи слоганів на бамперах авто, і поміщали їх в Інтернеті у формі банерної реклами (сьогодні вона також існує, проте її все більше замінюють інші види реклами). Те, що ці види реклами не принесли жодної користі, нікого не здивувало. Те саме стосувалося і підготовки фахівців. Чи не правильніше було б обрати навчання в цікавому інтерактивному середовищі, а не традиційні форми підготовки, у яких працівники неохоче брали участь? Який варіант ефективніший?

Тоді мені треба було глянути на світ ігор загалом. Неймовірні цифри свідчили про одне явище. У 1999 році прибуток індустрії ігор був значно вищий, ніж кіноіндустрії. Демографія любителів мережевих ігор радикально змінювалася, оскільки ними починали цікавитися все більше дорослих та зокрема жінок. Сьогодні середній вік гравців, 49 % з яких — це жінки, становить тридцять п’ять років. Я також дізнався про одну німецьку компанію, яка займалася розробкою гри для торгової марки *Johnnie Walker*. Вона набула такої популярності, що прем’єр-міністр відзначив її негативний вплив на продуктивність праці. Усе ж ніхто не гадав, що ігри можуть бути чимось більшим, аніж просто розвагою.

Тож у мене була інформація, яку мені потрібно було правильно застосувати. Насправді це весело. Пориньте у світ уяви, де немає обмежень і тиску. Аби вирішити конкретну проблему, я не

б’юся головою об стіну. Натомість я ставлю собі питання: «Якби у цій ситуації я міг застосувати чарівне зілля, як би організував усю цю нову інформацію?» Намагайтеся залучати людей до таких польотів фантазії. Інші зацікавлені сторони — мої працівники, колеги та знайомі — допомагають мені з розробкою неймовірних сценаріїв і ставлять, на перший погляд, абсурдні запитання. Такі обговорення проходили у невеликих групах, і ми розглядали кожнісіньку фантастичну ідею, яка спадала нам на думку. Поринаючи у світ уяви, застосовуючи чарівне зілля та залучаючи до співпраці інших людей, ми змогли визначити наші наступні кроки.

Такі обговорення приносили багато користі. Ми намагалися придумати, окрім розважального, інше призначення ігор. Ми почали ставити собі такі питання: «Якою сферою діяльності ми займаємося (розвагами, маркетингом чи наданням послуг?), яку продукцію ми можемо запропонувати (ігри, рекламу, професійну підготовку, консалтингові послуги, розширення можливостей технологій?) і хто складе нашу клієнтську базу (підлітки, дорослі чи компанії, які входять до списку 500 найкращих?). Ми намагалися знайти спосіб поєднати ігри, демографія користувачів яких все зростала, та Інтернет, якому чимало компаній шукали застосування для кращої взаємодії зі своїми клієнтами.

Кожен підприємець та працівник має творчі можливості, завдяки яким він може організувати інформацію у своїй сфері діяльності. Звідки мені це відомо? Тому що у кожного вони є! Можливо, ви самі не здогадуєтесь про них чи рідко їх застосовуєте, але вони існують. Питання полягає у тому, як застосувати їх на практиці. Ми намагалися знайти відповідь.

Результати нас вразили. Ми зрозуміли, що перед нами відкрилися можливості не лише продавати ігри чи рекламу, а також створити мережеві інтерактивні ігри, які б слугували новою потужною та ефективною формою рекламування. Коли *YaYa* здобула репутацію комерційної компанії, ми зрозуміли, що можемо розширити свою клієнтську базу. Такі зміни дозволили нам розглядати гру не лише як продукт, а також як носій інформації, здатний передавати будь-які повідомлення. Ви можете використовувати ігри як засіб для професійної підготовки працівників, як носії реклами, як спосіб збору інформації тощо. Вони стануть у пригоді у кампаніях зі створення іміджу торгової марки, в індивідуальному маркетингу. Так само, як телевізійна реклама прийшла на зміну радіорекламі, ігри могли замінити банерну рекламу в Інтернеті.

Ось так народилася унікальна позиція компанії *YaYa*. Ми зайнялися розголосом ігрової реклами та розважального навчання як нових ефективних засобів комунікації, як неосвоєного сегменту ринку, що ідеально підходив для розміщення реклами, як засобу формування клієнтської бази і т. д. і т. п.

Незабаром я почав не тільки відвідувати конференції на тему ігор, а також виступати на них.

Щойно вам вдалося створити чудову концепцію, привернення до неї уваги широкого загалу не становитиме великих проблем. Журналісти повсякчас перебувають у пошуках нових ідей. Отримати до них доступ не так складно. Вам лише потрібно зателефонувати до видавництва журналу чи газети та попросити з’єднати вас із кореспондентом, якого цікавить ваша сфера діяльності. Я ніколи не зустрічав журналіста, у якого була б

асистентка. Більш того, мої дзвінки ніколи не залишалися без відповіді, якщо я повідомляв: «У мене є ідея стосовно того, як індустрія ігор може спричинити переворот у сфері маркетингу. Я спостерігав за вашою роботою впродовж тривалого часу. Гадаю, ви саме та людина, яка зможе зробити із цієї новини сенсацію».

Я залишаю такі повідомлення журналістам ось уже кілька років, і вони радо відгукуються на мої прохання. У більшості випадків моя новина навіть не стосується моєї компанії чи особисто мене. Я лише будую довіру інших, яка одного дня стане мені у пригоді. Можливо, саме тому я знайомий сьогодні з лідерами практично кожного відомого ділового часопису країни. Я знаю таких керівників компаній, котрі сприймають, скажімо, журнали *Wall Street Journal* чи *Forbes* як структури, до яких неможливо отримати доступ. Вони не приховують здивування, коли мені знову і знову незалежно від того, де я працюю чи яку організацію представляю, вдається достукатися до журналістів. Відповідь полягає у тому, що я даю їм те, що вони шукають — неймовірні історії.

Однак без допомоги інших мені не обійтися. Наприклад, щойно я розробив унікальну концепцію компанії *YaYa*, я вирішив відрекомендувати її рекламним агентствам. Саме завдяки інтерактивному агентству KPE наша компанія з її новим поняттям ігрової реклами вийшли на ринок. Тоді я залучив до процесу відомі фірми, які займалися створенням ігор. Я звернувся до найвпливовіших людей, яких знав. Одним з них був Боббі Котік, генеральний директор компанії *Activision*, який у співпраці з фірмою *Nielsen* дослідив рівень ефективності ігор як носіїв інформації для рекламодавців. Ми з Боббі не раз

з’являлися в ефірі таких каналів, як *CNN* та *CNBC*, і поширювали ідеї один одного.

«Кейт, у чому полягає твій секрет? Хабарі, шантажування? Ну ж бо, поділися», — жартома сказав один мій друг після того, як інформація про компанію *YaYa* з’явилася на сторінках журналу *Fortune*. Його ж компанія, у чотири рази більша за *YaYa* та заснована на кілька років раніше, досягла лише створення власного інформаційного бюлетеню.

Отож я відповів йому: «Створи навколо своєї компанії історію та розроби такі ідеї, які зацікавлять читачів. Це і буде твоїм інформаційним матеріалом. Тоді поділися ним з іншими. Ти коли-небудь намагався пояснити якомусь журналістові, чому, на твою думку, справа, якою ти займаєшся, є такою особливою? Журналісти знайомі з тисячами спеціалістів зі зв’язків з громадськістю. Чи знайдеться якась людина, яка займатиметься твоєю діяльністю з більшим ентузіазмом? У своїй сфері ти — експерт».

## Творці інформаційного матеріалу

Ми побачили, як інформація допомогла перетворити компанію на відомий бренд. А якщо *ви самі* є брендом? Який ваш інтелектуальний потенціал? Що цікавого ви можете запропонувати? Той самий процес, котрий ми застосовували, аби зрозуміти, яку цінність компанія *YaYa* становить для ринку, можна використати для того, щоб зацікавити своє коло знайомств.

Унікальна точка зору — це лише один зі способів, який забезпечить вам робоче місце вже сьогодні, завтра чи через рік.

Раніше вважалося, що лише людина з двома руками, ногами та ступенем магістра бізнесу може обійняти посаду керівника. Таке не скажеш про сьогоднішній час. В умовах інформаційної економіки Америки наші переваги над конкурентами зводяться до знань та новаторства. Якщо ви займаєтеся тим, що міг би зробити кожен, завжди знайдеться людина, яка погодиться на меншу платню. Подумайте лише про тих, хто їде на роботу до Бангладеш чи Банґалора. Створення ідей залишається сьогодні єдиним способом вияву унікальності. Люди, які день у день, створюючи інформаційний матеріал, виявляють креативне мислення та сприяють успіху компанії, — незамінні.

Такі працівники завжди будуть потрібні. Вони з легкістю просуваються по службі. Саме їм належать Грандіозні Ідеї. Їх часто запрошують виступати на конференціях, про них пишуть у газетах та журналах. Кожному працівникові даної сфери відомі їхні імена. Вони — зірки у своєму маленькому світі, а їхня слава — результат того, що вони завжди на крок попереду.

Отож як досягти такого статусу? Найлегший шлях — продемонструвати свої знання.

Оглядаючись на свою кар’єру, я розумію, що рецепт успіху дуже простий. Я хапався за найновіші, революційні ідеї у світі бізнесу. Я детально вивчав їх та знайомився з думками лідерів і всією доступною літературою на дану тему. Тоді я намагався зрозуміти, який вплив ці ідеї мають на інших та як можна застосовувати їх у моїй сфері діяльності. Так я створював інформаційне наповнення. Стати експертом було нескладно. Я лише робив те, що роблять інші експерти: вчився, писав та говорив про свої знання.

Влаштовуючись на свою першу роботу у компанію *ICI*, я став учасником програми з підготовки менеджерів, переконавши працівника, який вів співбесіду, провести експеримент та взяти на роботу спеціаліста з гуманітарних наук. Усі інші стажери мали ступені у сферах хімічних технологій, матеріалознавства та чогось на кшталт цього.

Зважаючи на свою інженерно-технічну спеціальність, я й гадки не мав, як проявити себе. Однак вже через кілька перших місяців проходження програми я помітив, що метод загального управління якістю був одним із найважливіших трендів у сфері консалтингу, який охоплював світ бізнесу кожні кілька років.

У вільний час я вивчав усю доступну літературу. Після кількох місяців роботи у компанії я продемонстрував свої знання. У цьому мені допоміг мій досвід з питання поведінки працівників в організаціях (цю тему я вивчав у коледжі). За мить я став одним із кращих працівників, які розумілися на методі загального управління якістю. Проте експертом я став лише тоді, коли почав ділитися своїми знаннями з колегами. На основі свого досвіду я виступав з промовами, писав статті та знайомився з провідними бізнесменами країни. Незабаром я навіть переконав керівництво компанії-гіганта *ICI* створити для мене нову посаду, яка б зробила мене лідером з використання методу загального управління якістю у Північній Америці.

Навчання — це найкращий спосіб набути знань та стати експертом з певного питання. Деякі найуспішніші керівники компаній, з якими я знайомий, відмовляються полишати свою справу, навіть якщо вона вимагає умінь та досвіду, відсутніх у їхніх працівників. Вони сприймають такі ситуації як нові

можливості. «Нам все вдасться», — переконують вони. Із часом такі керівники та їхні підлеглі набувають необхідних навичок. Вони мають бажання спробувати щось нове й зрештою досягають свого. Насправді після прочитання цієї книжки ви можете організувати місцеві курси з формування взаємин чи створення інформаційного матеріалу. У процесі підготовки та завдяки взаємодії зі своїми учнями ви здобудете додаткові знання.

Одним словом, забудьте про назву своєї посади та про свої робочі обов'язки (принаймні на хвилинку). І вже сьогодні замисліться над своїм унікальним інтелектуальним потенціалом, який може принести чимало користі мережі ваших знайомств та вашій компанії.

З чого почати?

Тут існують два шляхи: простий та складний. Я пройшов обидва. Ви можете знайти людину, яка вже організувала інформацію і стала експертом. Це простий спосіб, який я застосовував у компаніях *ICI* та *Deloitte*.

Складний спосіб полягає у тому, що вам слід поєднати факти самостійно. Недолік — для виконання цього процесу не існує жодних планів та інструкцій. Перевага — для створення ідей не потрібне божественне натхнення чи геніальний склад розуму. Хоча я вважаю, що натхнення та здібності можуть стати в нагоді, не варто на них зациклюватися. Натомість я покладаюся на принципи, звички та прийоми, які довели свою дієвість.

Пропоную кілька порад, які допоможуть вам подолати шлях до професійних знань.

### *1. Заявіть про себе, аналізуючи найновіші тренди та можливості*

Уміння прогнозувати майбутнє надає вам та вашій компанії можливість адаптуватися до змін. Завдяки креативності ви зможете перетворити це вміння на величезну перевагу. Сьогодні, коли новаторство набуло більшого значення, ніж продуктивність, не рухатися вперед означає рухатися назад. Ті, хто вміє передбачати події, виявляти нові тенденції, здобувати нові знання, спричиняти зміни, контролювати рух напрямку своїх компаній та потік ідей, стають зірками ділового світу.

Визначте людей у своїй сфері діяльності, які займають там найактивнішу позицію, і застосуйте усі свої комунікативні уміння, які ви здобули, для встановлення контакту з ними. Запросіть їх на обід. Читайте їхні блоги. Читайте все, що можете. В Інтернеті працюють тисячі людей, які збирають інформацію, аналізують її та роблять прогнози. Ці аналітики — провісники інновацій. Тому під'єднуйтеся до мережі та читайте, читайте і ще раз читайте. Передплачуйте журнали, купуйте книжки та спілкуйтеся з розумними людьми. Зрештою ви набудете потрібних знань і почнете організовувати інформацію таким чином, як це не зробив би ніхто інший.

### *2. Ставте, на перший погляд, божевільні запитання*

Якщо ви ставите унікальні запитання, ви отримуєте унікальні результати. Скільком людям вистачає сміливості ставити такі питання? Відповідь: усім тим, кому належать найбільш грандіозні відкриття. «Хіба ви не вважаєте, що було б чудово зберігати усі свої записи на одному пристрої?» Результат: *iPod*. «Чому б нам

не переглядати фотографії відразу після зйомки?» Результат: миттєві фото. «Людям подобаються гамбургери та картопля фрі. Чому б їм не забирати їх із собою?» Результат: *McDonald's* та індустрія швидкого харчування.

Силу наївності в бізнесі чудово демонструє сцена із фільму «Великий», де Том Генкс грає дитину, яка перетворилася на дорослого. Генкс бере участь у засіданні керівників одної великої компанії, яка займається виробництвом іграшок. Віце-президент компанії виступає з презентацією нової іграшки. Усі цифри сходяться. Усі графіки свідчать про успіх нової продукції. Однак дитяча наївність Генкса підштовхує його до таких слів: «Я нічого не розумію». Коли він бавився іграшками, усі цифри та графіки не мали для нього жодного значення. Нова іграшка просто здалася йому нецікавою. Іноді цифри брешуть. Іноді усі *PowerPoint*-презентації світу не забезпечать успіху компанії, керівництво якої не ставить елементарних питань.

Роками вважалося, що компанії, які займаються виробництвом ігор, належать до індустрії розваг. Мене цікавило таке питання: «А якщо ми насправді працюємо у сфері маркетингу?»

## *3. Пізнайте себе та свої таланти*

У мене не було жодних шансів перевершити наукових геніїв компанії *ICI*. Здобувши знання, які підкреслювали мої сильні сторони, я зміг подолати свої слабкості. Секрет полягає у тому, що вам не слід зациклюватися на вміннях і талантах, яких у вас немає. Натомість зосередьте увагу на своїх перевагах.
Я застосовую правило «80/20», яке стверджує, що деякий час потрібно присвятити боротьбі зі своїми слабкостями, однак

більше зусиль варто спрямовувати на вдосконалення сильних сторін.

### *4. Завжди вчіться*

Аби більше заробляти, потрібно багато знати. Усі творці нових ідей багато читають, ставлять чимало запитань та вміють підтримувати спілкування. Для них саморозвиток — важливий фактор. План із саморозвитку повинен містити читання книжок та журналів, прослуховування пізнавальних новин, відвідини трьох-п’ятьох конференцій на рік, участь у різних курсах та побудову взаємин з лідерами вашої сфери.

### *5. Піклуйтеся про своє здоров’я*

Результати одного дослідження показали, що через недосипання рівень концентрації уваги пересічного керівника у другій половині дня знижується до рівня сімдесятирічної людини. Ви гадаєте, що він у цей час створює нові ідеї та організовує інформацію? Зовсім ні. Звучить банально, але, якщо ви прагнете демонструвати найкращі результати, вам потрібно дбати про себе — про ваше тіло, психічне та емоційне здоров’я. Незважаючи на те, яким напруженим може бути мій графік, я ніколи не пропускаю тренувань (п’ять разів на тиждень). Кожного місяця я беру п’ятиденну відпустку (під час якої все одно перевіряю електронну пошту та багато читаю). Один раз на місяць я беру участь у духовних семінарах, навіть якщо це одноденна медитація. Кожного тижня я присвячую час церкві. Усе це надає мені енергії залишатися активним протягом двадцяти чотирьох годин.

### *6. Відкрийте себе незвичайним можливостям*

Коли менеджера Пітера Дракера запитали, що б допомогло покращити результати в бізнесі, він відповів: «Уміння грати на скрипці». Різноманітний досвід відкриває доступ до різноманітних знарядь. Дізнайтеся, чим цікавляться ваші діти. Активізуйте свою креативність. Займіться вивченням тих речей, які виходять за межі загальноприйнятого. Подорожуйте екзотичними країнами. Для конкурентоспроможності в майбутньому лише знань своєї сфери та ринку недостатньо. Виявіть глибоке зацікавлення до речей, які перебувають поза межами вашої професійної та комфортної зони.

## *7. Не опускайте руки*

На своє перше повідомлення генеральному директорові компанії *ICI*, яке стосувалося методу загального управління якістю, я так і не отримав відповіді. Навіть сьогодні я нерідко стикаюся з небажанням іти на контакт. Якщо ви проявлятимете креативність та нестандартне мислення, завжди знайдуться люди, які стоятимуть на вашому шляху. Цей ризик слід взяти на себе. Віддані своїй справі фахівці мають знати таку істину: ентузіазм допоможе вам подолати складні часи, пройти крізь вогонь та воду. Вас супроводжуватимуть постійні зміни й труднощі, які вимагатимуть від вас прояву наполегливості та відданості. Акцентуйте увагу на своїх результатах і залишайтеся у курсі всього, що відбувається у вашій сфері.

## *8. Крокуйте в ногу з новими технологіями*

Жодна інша сфера не приділяє технологіям більшої уваги. Не обов’язково бути технічним спеціалістом, однак вам слід зрозуміти, який вплив мають нові технології на ваш бізнес та як

використати їх з максимальною користю. Ідіть у ногу з ними або принаймні найміть людину, яка знається на цьому питанні.

### *9. Визначте свою нішу*

Успішні невеликі компанії зарекомендували себе у ринковій ніші, де посідають лідерські позиції. Те саме можемо зробити й ми. Поміркуйте, у яких аспектах ваша компанія поступається іншим, і зосередьтеся на тій галузі, якій приділяється найменше уваги.

Наприклад, мій колишній підлеглий нині працює на перспективну молоду фірму, яка займається виробництвом нових товарів для тварин. Незабаром після того, як його взяли на роботу, він помітив, що однією з численних проблем компанії були високі тарифи на поштові послуги, які істотно впливали на прибутки. Правду кажучи, керівники компаній рідко відносять такі питання до пріоритетних, однак мій колишній колега до них не належав.

Він взявся до розв’язання проблеми й зателефонував кур’єрським службам *UPS*, *FedEx* та іншим. Через декілька тижнів він надіслав президентові своєї фірми повідомлення з детальним описом плану щодо скорочення витрат на поштові послуги. Президентові сподобалася його ідея. Завдяки цьому досвіду він здобув репутацію перспективного працівника компанії і тепер вдосконалює свої знання у значно важливіших питаннях.

### *10. Ідіть за грошима*

Креативність не принесе жодних результатів, якщо ви не застосуєте її на практиці. У основі вашої роботи має лежати думка про фінансовий успіх. Життєва сила кожної компанії

полягає у продажах та грошовому потоці. У бізнесі всі чудові ідеї втрачають своє значення, якщо за них ніхто не хоче платити.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## ДАЛАЙ-ЛАМА

***«РОЗПОВІДАЙТЕ ІСТОРІЇ, ЯКІ ЗВОРУШУВАТИМУТЬ ЛЮДЕЙ»***

Відомий світовий лідер, дипломат, герой та духовний наставник Тибету Далай-лама називає себе «звичайним буддійським монахом — ні більше, ні менше».

Цьому видатному діячеві, який у 1950-х внаслідок окупації армією Китаю був змушений покинути рідну землю і тікати у Тибет, вдалося привернути до себе увагу громадськості, зібрати мільйони доларів та об’єднати зірок, політиків і простих людей навколо ідеї боротьби за свою батьківщину.

Чого можна навчитися у цього скромного чоловіка?

Відповідь: інформація, яку ви доносите до інших, спонукає ваше коло знайомств запропонувати вам допомогу у здійсненні вашої місії.

Однак справа ось у чому: люди дарують духовному лідеру Тибету свої гроші, любов та підтримку, хоча він не пропонує їм жодних товарів та послуг. Люди платять йому, незважаючи на те що він нічого не обіцяє. Вони платять йому лише за те, щоб почути його міркування про життя чи думки про боротьбу у Тибеті.

Ви, мабуть, вважали, що лише людина зі ступенем магістра бізнесу може стати лідером чи творцем нових ідей? Це не так. У Далай-лами його немає. Проте він доносить прості, але глибокі ідеї щодо миру та милосердя у всьому світі, які доповнює яскравими історіями. Завдяки цим ідеям він отримав Нобелівську премію у 1989 році.

Тепер ви, очевидно, подумали: «Хвилинку. Не можна порівнювати мою роботу та ті історії, які я розповідав би іншим, аби завести нових друзів та

здобути вплив на людей, з історіями Далай-лами. Я маю що їсти тричі на день. А він покинув свою рідну землю ще у 50-х роках».

І ви матимете рацію. Ваша історія, можливо, і не буде такою зворушливою. Але те, як ви її подасте, має велике значення.

Розповідаючи неймовірну історію, Далай-лама розуміє, що вона має бути водночас простою та глибокою. Журналіст Кріс Колін, розмірковуючи над причинами популярності Далай-лами, пише: «Можливо, прозорість безчинства створює такий резонанс на Заході, де міжнародні сутички рідко бувають до кінця зрозумілими… Тут, у країні, де майже не буває непримиренної боротьби, у ідеї вільного Тибету з'являються крила».

Хоча Далай-лама опанував одну з найскладніших філософій світу, він не лише подає свої ідеї у зрозумілій формі, а також демонструє, як вони стосуються кожного з нас.

Найбільше захоплюють його роздуми про нашу сутність: хто ми, звідки походимо та до чого прагнемо. У них криється щось спільне для всіх людей. Далай-лама стверджує, що турбуватися про тибетських жителів означає турбуватися й про себе. «Чим більше ми робимо для щастя інших, — каже він, — тим сильнішим стає наше відчуття благополуччя». Таким чином, він показує, як головна потреба усіх людей — щастя, що ґрунтується на задоволенні, спокої та побудові міцних стосунків — служить основою загальної моралі сучасного світу. Отже, він зацікавлює своїми ідеями, які мають відгук у серці кожного.

Це не означає, що ваш бізнес, досвід чи будь-яка інформація, яку ви прагнете продемонструвати, має бути надто спрощеною чи надто глобальною. Однак вам треба виробити такий стиль викладу своїх думок, щоб вони були а) зрозумілими; б) стосувалися кожного. Для цього поставте собі запитання: «Як моя інформація допоможе іншим усвідомити, хто вони, звідки походять та до чого прагнуть?»

У певному сенсі те, що хтось ще виділяє гроші на Тибет, збиває з пантелику. На думку деяких осіб, Тибет — це програна справа, адже за чотири десятки років Китай не подав жодних надій на зміну своєї позиції.

І все ж Далай-лама переконує людей жертвувати свої гроші та енергію. Як йому це вдається? Він доповнює свої історії фактами та історичними прикладами, які підігрівають нашу цікавість. На відміну від бізнесменів, які використовують графіки та вдаються до різноманітних аналізів, він не намагається переконати нас у правильності його позиції за допомогою логіки. Ми відчуваємо його позицію. Візьмімо до прикладу уривок з його інтерв'ю журналу *Mother Jones* 1997 року:

*Mother Jones*: Що, на вашу думку, змусить Китай змінити свою лінію поведінки стосовно Тибету?

*Далай-лама*: Для цього необхідні дві речі: по-перше, влада Китаю має дивитися вперед, а не назад, прагнути до інтеграції зі світом та брати до уваги думку світової спільноти й демократичного руху Китаю; по-друге, світовим лідерам слід прислухатися до переживань людей за долю Тибету та звернутися до Китаю з пропозицією пошуку рішення, яке базуватиметься на чесності та справедливості. Сьогодні нам бракує цих чеснот, тому процес створення мирної атмосфери в Тибеті зайшов у глухий кут.

Однак нам не варто втрачати надію на силу правди. У світі повсякчас відбуваються якісь зміни. Погляньте на Південну Африку, колишній Радянський Союз чи Середній Схід. У них ще досі чимало проблем, однак вони пройшли через такі зміни, які ще десять років тому вважалися неможливими.

Саме емоції дають людям поштовх до дій. Незважаючи на усі розбіжності, Далай-лама дарує нам віру у те, що на перший погляд видається неможливим. Доносячи свої ідеї іншим, використовуйте емоції, аби переконати скептиків, що іноді невдахи отримують перемогу, а лідери зазнають поразки.

Беріть приклад із цього буддійського монаха, який усю свою чарівність та тепло вкладає в історії, що спонукають різних людей до дій. В умовах економіки, де емоції мають більше значення, ніж цифри, люди, які діляться своїми думками, мають істотну перевагу. Майкл Гаттерслей у журналі *Harvard Business*

*Review* писав: «Дуже часто ми дотримуємося помилкової думки, що бізнес — це сфера раціональних підрахунків, які через кілька років здійснюватимуться краще комп’ютерами, ніж людьми. Нерідко можна почути: «Про що свідчать ці цифри?», «Дайте мені факти», «Зважмо усі можливості та ухвалімо правильне рішення». Однак, правду кажучи, для успіху в бізнесі професійні здібності мають менше значення, ніж вміння доносити свої ідеї».

Тому забудьте про доповіді та презентації. Щойно ви знайдете свій інформаційний матеріал, поділіться своєю дивовижною історією, яка підштовхне ваших друзів і знайомих до рішучих та безстрашних дій.

# РОЗДІЛ 26. РОЗРОБІТЬ СВІЙ БРЕНД

*Незалежно від нашого віку, посади та справи, якою ми займаємося, усі ми маємо усвідомлювати важливість бренда. Ми — керівники наших компаній. У бізнесі наше найголовніше завдання полягає у тому, що ми повинні стати лідерами маркетингу для бренда під назвою Ми.*
Том Пітерс

Як фахівець у царині маркетингу я чудово розумію, що наше сприйняття визначає нашу реальність, і всі ми у певному сенсі є брендами. Я знаю, що усі рішення, які я ухвалюю — що вдягаю, як розмовляю, чим займаюся — формують мою самобутню індивідуальність.

У новому економічному ладі імідж та індивідуальність набули великого значення. В умовах одноманітності та надлишку інформації яскравий бренд, який спирається не на товар, а на особистий ідейний зміст, став запорукою конкурентоспроможності.

Ваш інформаційний матеріал, тобто професійні знання, унікальні риси характеру і так зване ЩВВЧ (щедрість, відкритість, відповідальність, чесність) має стати для вас провідною зорею для розробки свого бренда, допомогти вам об’єднати свої зусилля навколо цілісної та грандіозної місії. Для вашого кола контактів добре розроблений бренд буде корисним у трьох аспектах: він забезпечить ефективну, оригінальну та надійну індивідуальність. Він передаватиме цікаві ідеї. Він принаджуватиме все більше і більше людей, оскільки ви вирізнятиметеся у неймовірно безладному світі. Таким чином, ви з легкістю завойовуватимете нових друзів і матимете що розповісти про себе та свою роботу.

Якщо я скажу слово «свуш», що насамперед спаде вам на думку? Я здивуюся, якщо не компанія *Nike*. Ця фірма витратила два десятиріччя на те, щоб її клієнти асоціювали її з цим звичайним маленьким символом.

Ефективний прийом, хіба не так?

У межах вашого кола знайомств ваш бренд може виконувати подібну функцію. Він надає вам цінності. Він інформує весь світ про вашу місію. Він демонструє ваші можливості та унікальність, і люди починають розуміти, що їм потрібно встановити з вами контакт.

Спеціаліст з розробки брендів та консультант зіркових бізнесменів Том Пітерс закликає нас «створити власний мікроеквівалент» символові компанії *Nike*. У вашій квартирі він хоче створити атмосферу вулиці Медісон-авеню, а успіх Майкла Джордана чи Опри Вінфрі позиціонує як приклад для кожної людини, яка прагне стати Біллом Гейтсом.

Як же нам перейти від реклами своєї продукції до реклами своєї індивідуальності?

Пітер стверджує, що ми живемо у «переверненому догори ногами світі». Засади минулого втратили своє значення. Правил рідко хто дотримується. Межа між старою та новою економікою, між Голлівудом, великими корпораціями та звичайними людьми стала розмитою.

Це явище Пітерс називає «революцією білих комірців». Через збіг таких факторів, як оптимізація бізнесових процесів, використання технологій, які замінюють робочі місця, залучення іноземних ресурсів та розгортання ери підприємництва, де все більше працівників прагнуть до самостійності, Пітерс передбачає, що 90 % усіх офісних робіт впродовж наступних десяти-п’ятнадцяти років кардинально зміняться або взагалі зникнуть. Він переконує: «Ви маєте сприймати свою роботу та

сферу діяльності як самобутній бренд. Створюйте *неймовірні* проекти».

Тому, коли мова йде про розробку свого бренда, ми маємо зробити вибір: стати оригінальним чи залишатися непомітним.

«Мене вже нудить від фрази: «Я б хотів заявити про себе, однак для цього у мене немає можливостей», — скаржиться категорично налаштований Пітерс. — Станьте генеральним директором свого життя. Здійміть у ньому бурю. І будь що буде. Змінити роботу ще ніколи не було так легко, як сьогодні». Так! Так! Так!

Ніщо так не дратує, як ті миті, коли люди стверджують, що вони не в змозі вирізнити себе з-поміж своїх знайомих та колег. Я пам’ятаю, як давав пораду надзвичайно розумному хлопцеві Кевіну, який працював у консалтинговому агентстві *PriceWaterhouseCoopers*. Під час нашої розмови він сказав, що його не влаштовує робота та динаміка розвитку його кар’єри. За його словами, він був одним з тих непримітних бухгалтерів, у яких не було жодних альтернатив.

«Ти помиляєшся, — сказав я йому. — У тебе є альтернативи, ти просто не створюєш їх для себе. Встанови контроль над своєю кар’єрою. Заміни свою репутацію простого бухгалтера на репутацію особи, здатної ухвалювати радикальні рішення».

Коли я дав йому кілька порад щодо виконання цього завдання, він відповів: «У великій консалтинговій компанії досягти цього нереально». Я гадав, що моя голова вибухне. І його також.

«Кевіне, перестань виправдовуватися. З першого дня роботи у *Deloitte* — це ж велика компанія, чи не так? — я брався до завдань, які ніхто не хотів виконувати, та ініціював проекти, які нікому навіть на думку не спадали. Я доносив свої ідеї до керівників компанії. Я робив це практично кожного дня. Що могло трапитися у найгіршому випадку? Мене б звільнили з роботи, яка і так не приносила мені задоволення. Натомість я спрямував свої зусилля на створення роботи, яка зробила б мене щасливим».

Компанія *Ferrazzi Greenlight* займається професійною підготовкою працівників. Ми знову і знову намагаємося донести ідею, що ваша кар'єра — лише у ваших руках. На будь-якій посаді я докладав максимальних зусиль, аби створити для себе репутацію новатора, мислителя, торговця і людини, яка може виконати будь-яке завдання. Улаштувавшись на стажування до компанії *ICI*, я надіслав директорові певні рекомендації. Однак він мені не відповів. Але це не зупинило мене, і я знову надсилав йому повідомлення.

Нерозумно вважати, що ви не можете впливати на очікування людей стосовно вашої особистості та професійності. Доклавши певних зусиль, ви зможете розбити «скляну стелю» та розширити уявлення людей щодо ваших можливостей.

Пітерс розповідає історію про одну стюардесу, яка запропонувала своїй авіакомпанії класти у келих мартіні одну оливку замість двох. Завдяки цій пропозиції компанії вдалося заощадити 40 тисяч доларів на рік. Так ця стюардеса створила свій бренд. Сьогодні вона, можливо, обіймає посаду віце-президента компанії.

Одного разу романіст Мілан Кундера сказав, що флірт — це обіцянка сексу без гарантій. Таким чином, успішний бренд — це обіцянка *і* гарантія неймовірного досвіду. Це гарантія, що ваше повідомлення прочитають. Це гарантія, що вам доручатимуть найкращі проекти.

Аби створити собі таку репутацію, вам необхідно зосередитися на речах, завдяки яким ви підтвердите свою цінність. І я гарантую, що ви можете принести користь на будь-якій роботі, яку виконуєте. Чи можете ви займатися своєю справою швидше та ефективніше? Якщо так, чому б вам не зафіксувати свої рекомендації у письмовому вигляді та не запропонувати їх своєму керівникові та колегам? Чи займаєтеся ви розробкою нових проектів? Чи шукаєте ви шляхи економії коштів чи збільшення рівня заробітку вашої компанії?

Ви не впораєтеся з цими завданнями, якщо намагатиметеся мінімізувати рівень ризику, виконувати всі накази та дотримуватися кожнісінького пункту посадових обов’язків. Тут не місце конформістам. Саме ті, хто надаватиме своїй роботі нот особливості, зможуть створити яскравий бренд.

Якщо ви не присвятите себе навчанню, особистому розвитку та вдосконаленню своїх умінь, ваша робота ніколи не стане результативною. Якщо ви хочете, щоб інші переоцінили вашу діяльність і те місце, яке ви посідаєте у межах своєї організації, то насамперед вам слід переоцінити себе. Це означає вийти за звичні межі. Це означає, що ваше резюме кожного року має поповнюватися новими пунктами. Це означає використання своїх контактів для успішного виконання доручених проектів. Пітерс називає їх «ВАУ-проектами».

Нині існує чимало способів заявити про себе. Загалом ключ до успіху полягає у кількох порадах: урізноманітніть своє життя! Знайдіть свою цінність! Працюйте над своїм образом! Хапайте кожну можливість розробити власний бренд.

Тож як сформувати індивідуальність для блискучої кар’єри? Як стати символом своєї компанії? А свого кола знайомств? Пропоную до вашої уваги три кроки, які необхідно зробити, щоб стати ще однією Опрою Вінфрі.

## Розробіть оригінальну ідею бренда

Бренд — це те, що спадає людям на думку, коли вони чують чи бачать ваше ім’я. Найкращі бренди, як і найцікавіші співрозмовники, несуть у собі певну ідею.

Ідея вашого бренда має стати результатом вашого цінного інформаційного матеріалу, про що ми говорили у попередньому розділі, та процесу самоаналізу. Для цього необхідно пов’язати його з вашим іменем. Визначте, у чому полягає ваша унікальність та як застосувати її на практиці.

Що має спадати на думку людям, коли вони чують або читають ваше ім’я? Яку продукцію чи послугу ви можете їм запропонувати? Візьміть свої уміння, поєднайте їх із ентузіазмом та дізнайтеся, де їх можна застосувати найефективніше.

Ваша ідея — це частина вашої місії та інформаційного матеріалу. Щойно ви вирішили, ким хочете стати, записали свої цілі на аркуші паперу та розпланували процес їхнього виконання впродовж трьох місяців, одного року та трьох років, ви зможете побудувати надійний бренд.

При формуванні своєї ідеї використовуйте ті слова, якими б ви хотіли, щоб користувалися інші люди, коли мова йтиме про вас. Запишіть їх.

Це буде першим великим кроком. Попросіть своїх найближчих друзів схарактеризувати кількома словами ваші позитивні та негативні риси характеру. Запитайте, які, на їхню думку, ваші найважливіші уміння та атрибути.

Коли я прагнув стати керівником однієї з компаній, які за версією журналу *Fortune* належать до рейтингу 500, то описував себе так: «Кейт Феррацці — один з найбільш перспективних і прагматичних маркетологів та керівників світу. Кожна посада, яку він коли-небудь посідав, пов’язана з неймовірними новаторськими ідеями. Його ентузіазм випромінює світло, яке ніколи не згасає».

## Запакуйте свій бренд

Більшість людських суджень та вражень базується на візуальному сприйнятті, тобто на всьому, окрім слів, які ми вимовляємо, щоб передати співрозмовнику свою ідею. Для будь-якої людини у будь-якій сфері зовнішній вигляд має значення, тому подумайте про свій образ. Про що свідчить ваша зовнішність?

Тут у мене є лише одна загальна порада: вирізняйтеся з-поміж інших! Стиль має велике значення. Подобається вам це чи ні, але люди звертають увагу на одяг, зачіску, візитівки, офісне приміщення та стиль розмови. Дизайн вашого бренда має вирішальне значення. Купуйте новий одяг. Критично оцініть те,

як ви подаєте себе. Запитайте знайомих, як вони сприймають вас. А як ви хочете, щоб вас сприймали?

Сьогодні перед нами лежить великий вибір способів самовираження за допомогою зачіски, макіяжу та одягу. На більшості посад, окрім найбільш консервативних, вам не потрібно носити «уніформу», аби вписатися в роботу. Однак головне правило звучить так: коли ви тільки стаєте на кар'єрний шлях, вам необхідно подати себе у такому вигляді, який би забезпечив таку реакцію інших, до якої ви прагнете. Ніколо Макіавеллі писав: «Кожен бачить у тобі того, ким ти намагаєшся здаватися, і мало хто знає, ким ти є насправді».

Раніше я носив краватки-метелики. Я відчував, що вони справляють незабутнє враження, і мав рацію. «Минулого року ви виступали на конференції з краваткою-метеликом», — знову та знову чув я від людей. Пізніше я відмовився від цього аксесуару, адже моїм брендом стали ідеї. Я вважав, що краватка-метелик не відповідала моїй репутації бізнесмена з революційними задумами.

Ми вже говорили про ефективне використання вашого профілю у соціальних мережах. А чому б вам не створити власний сайт? Веб-сайт — це чудовий та недорогий засіб маркетингу для поширення інформації про ваш бренд та вашу особистість. За допомогою ретельно обміркованого сайту ви зможете справити враження фахівця. У цьому вам допоможуть сайти *wix.com* та *about.me*.

Це може звучати банально, але насправді такі кроки є важливими. Маленькі рішення призводять до великих вражень.

## Демонструйте свій бренд

Вам слід стати своєю власною компанією зі зв’язків з громадськістю. Про це ми говоритимемо у наступному розділі. Беріться за проекти, які ніхто не хоче виконувати. Не просіть про підвищення зарплатні, поки не станете успішним та безцінним працівником. Беріть участь у різних конференціях. Пишіть статті для Інтернету та розсилки новин своєї компанії. Надсилайте своєму керівникові повідомлення з креативними ідеями.

Світ — це ваша сцена. Ідеї — це ваша гра. Персонаж, якого ви граєте, — це ваш бренд. Увійдіть у цю роль та зіграйте її на вищому рівні.

# РОЗДІЛ 27. ДЕМОНСТРУЙТЕ СВІЙ БРЕНД

Тепер у вас є інформаційний матеріал, а значить, ви перебуваєте на початковому етапі створення бренду. Ви чудово справляєтеся зі своїм завданням. Ваша значущість для компанії, на яку ви працюєте, та для вашого кола знайомств зростає. Однак попереду ще багато роботи. Якщо решта світу не довідається про ваші успіхи, то ви та ваша компанія не досягнете максимально корисних результатів. Вам потрібно розширити межі свого визнання. Тоді ви станете авторитетом не лише у своїй компанії, а також і у своїй сфері діяльності.

Ваша репутація частково залежить від того, чи ви нагадуєте про себе. Я не кажу, що вам потрібно вийти на вулицю з плакатом, на якому писатиме: «Покажіть мене по телебаченню!» Хоча, якщо добре подумати… ну гаразд, поки що відкинемо такий варіант. У мене є кілька важливих рекомендацій стосовно самореклами, завдяки яким ваші намагання стати відомим не закінчаться негативним суспільним резонансом. Я сам проходив через таке. Мені знадобилося чимало часу, аби дізнатися, за допомогою яких шляхів можна донести до інших інформацію про те, чим я займаюся.

Не варто далеко ходити, аби зрозуміти, яку цінність становить для вашої кар’єри та мережі колег і друзів нагадування про себе. Візьмімо, до прикладу, фахівця із самореклами Дональда Трампа. Скількох магнатів нерухомості ви можете ще згадати? Правильно. Мені також на думку не спадає жодне інше ім’я. Чому Дональда вважають незрівнянним спеціалістом з укладання угод? Можливо, саме тому, що його ім’я мільйон разів з’являлося у різних статтях, телевізійних інтерв’ю та популярних шоу. Тому що він написав книжку «Мистецтво домовлятися».

Однак його самореклама не мотивується лише самовпевненістю (хоча це також треба брати до уваги), тут важливе значення має також чуття бізнесу. Його відомий бренд становить велику цінність. Оренда приміщень у будинках з його ім’ям набагато дорожча. Коли Дональд збанкрутував, банки, які б відмовили будь-якому іншому магнатові, надали Трампові позику не лише через те, що він був фахівцем у своїй справі, а й через те, що вони знали: його ім’я допоможе йому подолати усі труднощі. Трамп — талановитий стратег, однак багато людей можуть похвалитися такими ж здібностями. У чому різниця? Він рекламує себе.

Насправді ті люди, яких знають поза межами їхнього офісу, мають велике значення. Вони можуть з легкістю знайти собі іншу роботу. Вони, як правило, швидше сходять кар’єрною драбиною. Їм не потрібно докладати надто багато зусиль, аби поповнити своє коло знайомств новими контактами.

Я вже чую ваше невдоволене бурчання. Ви можете думати: «Я сором’язливий. Я не люблю говорити про себе. Хіба скромність — не перевага?» Можу вас запевнити: якщо ви ховатимете свої досягнення, то вони залишаться без визнання. Якщо ви не рекламуватимете себе, ніхто цього не зробить замість вас.

Подобається вам це чи ні, але ваш успіх залежить від того, наскільки ваше оточення ознайомлене з якістю вашої роботи. На щастя, існують сотні нових каналів та засобів, завдяки яким ви можете заявити про себе.

Тож як розрекламувати себе?

## Стратегія № 1: лусніть бульбашку

Часто можна почути, як люди називають соціальні мережі «віртуальними вечірками». Я погоджуюся з таким твердженням, однак хочу додати: якщо соціальна мережа — це вечірка, тоді ми наближаємося до часу, коли приходить пожежник і все припиняє, оскільки це вже нагадує неконтрольований натовп.

У таку мить вирізнитися з-поміж інших надзвичайно складно. Існує ще одна проблема, яку Елі Парізер називає «бульбашкою фільтрів».

Розробники соціальних та пошукових платформ використовують складні недосконалі алгоритми для фільтрування інформації, запевняючи користувачів, що вони переглядають лише те, що їх цікавить.

Якщо ви прагнете отримати доступ до невидимої бульбашки певної людини та заволодіти її увагою, вам необхідно створити інформаційне наповнення, варте поширення.

Парізер, колишній виконавчий директор організації *Moveon.org*, вирішив зайнятися пошуками шляхів вирішення проблеми «бульбашки фільтрів». По-перше, він написав книжку на цю тему. По-друге, розпочав співпрацю з колишнім головним редактором сатиричного сайту *The Onion* з метою створити сайт *Upworthy.com*, який ставив собі за мету висвітлювати найважливіші питання (політичні новини), що набули такого ж розголосу, як і відео, де хлопець скаче на ліжку, а тоді вилітає через вікно.

Здається, що цей сайт був приречений на провал — багато людей не хочуть натрапляти на політичні новини в Інтернеті та розмовляти на цю тему за обіднім столом. Однак за рік кількість відвідувачів сайту *Upworthy* не поступалася кількості відвідувачів сайту журналу *People* чи *The Drugle Report*. Сайт *Upworthy* не лише надав можливість ознайомлюватися з найсвіжішими новинами, а й зміг проколоти бульбашку головних засобів масової інформації.

Здається, що розробники сайту зробили неймовірне. Подумаймо, які правила допоможуть вам досягти таких самих результатів.

## *Не зникайте з поля зору*

Більшість зірок Інтернету колись були блогерами. Для того щоб ваш сайт помітили, у ті часи вистачало бути яскравою особистістю та мати цікаву точку зору. Сьогодні ведення блогів залишається чудовим способом донести свої ідеї через Інтернет та здобути довіру користувачів. Однак довгі, насичені інформацією блог-пости — це не найкраща «принада» уваги нових людей. На сайті *Reddit* 90 % усіх посилань переадресовують вас на зображення. Фотографії, інфографіка, GIF-анімації, слайд-шоу — ось що, найвірогідніше, приверне увагу та поширюватиметься мережею.

## *Діліться інформацією*

За даними експертів інтернет-маркетингу, пости, які поширюються мережею, справляють емоційний вплив за декілька секунд. Ці висновки ґрунтуються на дослідженнях професора Вортонської школи бізнесу Джона Берґера, який

здійснив всеосяжне вивчення найпопулярніших посилань на сайті журналу *New York Times*. Результати він висвітлив у власній книжці «Заразливо: як стати модним». Він та його колеги дійшли такого висновку: хоча позитивні емоції краще на нас впливають, ніж негативні, більшості людей подобається стан «збудження». Його можуть викликати як позитивні емоції — благоговіння, радість, втіха, — так і деякі негативні, наприклад гнів. Одним словом, діліться інформацією, створюйте пости та кажіть те, що справді має значення.

### *Відбирайте, а не створюйте*

Розробники сайту *Upworthy* дійшли висновку, що найкраща стратегія для розробки інформаційного матеріалу, що поширюватиметься мережею, — це відбір тих посилань, які вже набули популярності. Вони придумують для них цікаві заголовки та використовують такі шаблони сторінок, які можна з легкістю поширювати. Таким чином, вони ніби підливають олії у вогонь. Те саме стосується створення власних ідей. Як і Гарі Вайнерчук, про якого я говорив раніше, звертайте увагу на актуальні обговорення. Які слова люди вживають? Про що вони говорять? Залучіть результати своїх спостережень до розробки власного інформаційного наповнення. Якщо ви розмовляєте мовою людей, ваші пости кидатимуться в очі, як *McDonald's* в Токіо.

## Стратегія № 2: працюйте з засобами масової інформації

Кожного дня у газетах, журналах, на телебаченні чи в Інтернеті ми наштовхуємося на інформацію про різноманітні компанії. У більшості випадків мова йде про відомих керівників та великі корпорації. Річ не в тім, що вони заслуговують більше уваги, ніж

ми з вами. Це результат добре спланованого та стратегічного використання зв’язків з громадськістю. Великі компанії використовують різні піар-інструменти, завдяки яким вони можуть створювати та контролювати свій імідж (не всім це вдається).

Невеликі компанії та маловідомі особистості мають займатися саморекламою самостійно. Однак, виявивши відвагу та розробивши власну стратегію, ви побачите, що отримати доступ до ЗМІ не так складно, як може здаватися. Насправді журналісти не приділяють аж стільки часу пошукам сенсацій, як ми собі уявляємо. Більшість ідей вони запозичають у людей, які самі шукають спосіб встановити з ними контакт. І, як і будь-хто інший, вони піддаються стадному інстинкту. Це означає, що, якщо ваше ім’я з’явилося у якійсь статті, інші кореспонденти також виявлять до вас цікавість. Вони шукатимуть інформацію про вас в Інтернеті та прагнутимуть познайомитися з вами.

Завдяки одній статті ви станете відомим, і це відповідно приверне увагу інших журналістів, які напишуть про вас іще кілька статей. Зазвичай журналісти обмежені часом, отже пишуть неідеально.

Секрет полягає у тому, що вам слід розцінювати свій бренд як рекламну кампанію. Як ви збираєтеся донести свої ідеї до інших? Як впевнитися, що вони потраплять туди, куди мають потрапити? Звичайно, розпочинати потрібно зі свого кола знайомств. Кожній людині, з якою ви спілкуєтеся, варто знати, чим ви займаєтеся, чому ви це робите і яку користь ваша діяльність може принести їй. Але чому б не поширити ті самі ідеї по всій країні?

Поговорімо на цю тему детальніше.

Як я вже згадував, коли я став директором *YaYa*, компанія практично не отримувала прибутків та не привертала увагу ринку. У нас були чудові стратеги Джеремі Мілкен та Сет Ґерсон, але нам бракувало доступу до ринку.

Однак ми дізналися про компанію, яка виробляла схожу продукцію. Назвімо її *Big Boy Software*. Вона створювала програмне забезпечення, яке допомагало у розробці ігор високого рівня. Її керівники також перебували у пошуках бізнес-моделей та шляхів підвищення прибутків. Наші компанії боролися за можливість стати зарекомендованою торговою маркою на новому ринку, який ми створювали.

Незабаром після того, як ми зайнялися розробкою ігрової реклами, компанія *Big Boy* зрозуміла, що ми розширюємо обрії своєї роботи (і збільшуємо операційні прибутки) завдяки продажу ігор великим корпораціям. Вони пішли таким самим шляхом і заявили, що будуть конкурентами *YaYa*. Головна різниця між нами полягала у тому, що у них було значно більше коштів. Вони привабили величезні інвестиції, які перевершили усі наші ресурси. Я не вдаватимусь до подробиць і не порівнюватиму, чия компанія була краща (звичайно, тут важко залишатися неупередженим). Але факт залишається фактом: вони володіли такими ресурсами, яких у нас і близько не було.

Тож як компанії *YaYa* вдалося стати лідером ринку?

Відповідь: ми створили навколо неї ажіотаж, те потужне та поширене явище, яке визначає майбутнє людей, компаній, фільмів тощо. Ажіотаж — це загадка, яку намагається відгадати

кожна ділова людина. Це та основа, та сила, завдяки якій дешева кінокартина може перетворитися на багатомільйонний хіт. Ви можете відчути його енергію у чатах, спортзалі, на вулиці, а ненаситні журналісти прагнутимуть отримати деталі. Ажіотаж — це стероїди для маркетингу.

Ось приклад, як він працює. Пам’ятаєте програму *Napster*? Одного дня студентові сяйнула розумна ідея створити онлайн-каталог MP3-файлів. Через шість місяців ця ідея переросла в молоду компанію у Кремнієвій долині, яка стала причиною великого судового процесу, що посіяв паніку серед серверів всієї країни. Навіть коли компанію закрили, вона все ж створила ажіотаж навколо свого імені, аби її придбали за 50 мільйонів доларів.

Реклама чи позитивні відгуки Опри не мають жодного стосунку до успіху цієї компанії. Вона здобула популярність лише завдяки ажіотажу.

Роками працюючи у сфері маркетингу, я розробив стратегію зі створення ажіотажу. Існує один спосіб, який я називаю «каталітичним моментом». Чи помічали ви коли-небудь під час перегляду футбольного матчу, як раптом гра починає розвиватися на користь тієї чи іншої команди? Настає вирішальна мить, після якої команда демонструє чудові результати. Те саме стосується ажіотажу. Потрібна певна ситуація, кардинальний поворот подій, божевільний момент — щось таке, що змусить людей перешіптуватися. На жаль, компанія *YaYa* була надто молодою та бідною для застосування такої стратегії.

Інший спосіб полягає у тому, що вам слід переконати ЗМІ у важливості вашого бренда. Кампанія Джессі Вентури перед виборами губернатора штату Міннесота — бездоганний приклад використання такого методу. Розуміючи, що його випереджають два сильні конкуренти, Вентура завоював довіру виборців, переконавши журналістів написати про його креативні ідеї щодо використання реклами та виробництво іграшкових фігурок з його обличчям. Аналогічним чином я шукаю неймовірні історії, які б спричинили ажіотаж у засобах масової інформації.

Саме тут потрібно залучати до справи впливових осіб. Знавці ринку впливовими називають тих, хто здатний розпалити інтерес до певного бренда. Це ті люди, які вміють розпізнавати хорошу продукцію та привертати до неї увагу інших. Це також ті зірки та експерти, чиє слово — закон. Ви зобов'язані знайти таких людей і представити їм свій бренд.

Раніше я згадував агентство *KPE*. У ньому було все, що я шукав. Ця консалтингова компанія з питань маркетингу та технологій зацікавилася нашими новими ідеями. За версією журналу *Fortune* вона належала до рейтингу 1000 компаній, відомих своїми новаторськими тенденціями. На щастя, керівником стратегічного відділу був Метт Рінґел, з яким я познайомився через спільний інтерес до неприбуткової організації *Save America's Treasures*. Діяльність цієї організації спрямована на охорону об'єктів та місць історичного значення.

Я зв'язався з Меттом і запропонував йому написати статтю, завдяки якій він би вивів нашу діяльність на ринок. Я знав, що біла книжка (документ, у який консалтингові компанії вписують найактуальніші питання) та інформація про нашу фірму і технології стали б найефективнішими способами здобути

репутацію надійності. Я, Метт та його правиця Джейн Чен працювали над статтею впродовж кількох тижнів. Я наводив їм приклади із життя компанії *YaYa*, організовував зустрічі з клієнтами, розповідав про методи та висновки, які нам вдалося зробити завдяки набутому досвіду. Я звернувся до аналітиків, яких цікавила наша діяльність, і вони дали позитивні відгуки про нашу компанію.

Я надав агентству *KPE* нову можливість закріпити за собою репутацію новатора та посісти лідерську позицію у своїй сфері. Таким чином, я домігся того, щоби про компанію *YaYa* надали схвальні відгуки. Результати роботи над статтею виправдали себе, зокрема ми створили новий термін «ігрова реклама» (завдяки креативності Джейн Чен). Сама лише назва створює ажіотаж.

З цього досвіду ми отримали один урок: рекламна кампанія має бути реалістичною. У більшості випадків вам доведеться починати з малого. Ви будете змушені робити акцент на місцевих виданнях, на розсилці новин місцевих навчальних закладів чи на фахових журналах вашої сфери. Або навіть на білій книзі якоїсь консалтингової компанії. Головне — розпалити вогонь.

Коли стаття була готова, вона набула широкої популярності завдяки рекламній стратегії агентства *KPE* (застосування якої воно, на відміну від нас, могло собі дозволити). Ми стали лідерами своєї сфери. Хотів би також додати, що пізніше я запропонував Меттові та Джейн роботу у компанії *YaYa* (адже вони були розробниками поняття «ігрова реклама»).

Менш ніж за рік ім’я нашої компанії з’явилося на обкладинці видання *Brandweek*, у рубриці торгівлі *Wall Street Journal*, у рубриці технологій часопису *New York Times*, у статті журналу *Forbes*… Перелік можна продовжувати. Я став частим гостем різноманітних конференцій (за що мені не потрібно було платити). Хоча гроші можуть стати замінником хорошої реклами, їх ніколи не буде достатньо, аби завоювати таку довіру людей, яку забезпечує навіть одна стаття у журналах *Forbes* чи *New York Times*.

З іншого боку, наші конкуренти недооцінили важливість самореклами, і тому їм не вдалося донести свої ідеї до широкого загалу. Усе обертається навколо вашого інформаційного матеріалу. Щойно ви його розробили, подумайте, яка форма його подання приверне найбільше уваги. Ваша ідея має бути значущою та поданою у правильний час. Журналісти повсякчас ставлять питання: «Чому ця інформація є актуальною саме *зараз*?» Якщо ви не можете знайти відповідь, значить з публікацією вашої статті варто ще зачекати.

Що стосується компанії *YaYa*, то я постійно намагався підкреслювати: індустрія ігор — це сегмент світу розваг, який розвивається найшвидше, і мене дивує, чому ніхто не використовує її можливостей для інших цілей, окрім відпочинку на дозвіллі. Однак часто буває, що цього недостатньо. Я написав невелику статтю для часопису *Wall Street Journal*. Редакторові вона сподобалася, однак він не поспішав її публікувати, оскільки тоді, на його думку, були актуальніші питання. Тому кожного тижня я переписував вступ до своєї статті, щоб вона мала стосунок до найсвіжіших новин. Незабаром її таки опублікували.

Щойно ви розпалили інтерес до своєї справи, розпочніть співпрацю з журналістами. Побутує помилкова думка, що пресу треба «принаджувати». Однак найпалкіші спеціалісти зі зв'язків з громадськістю, яким невідоме значення слова «ні», принаджують кореспондентів безперестанку. Журналістам вже набридли ті дурні, які пропонують їм свої беззмістовні статті. Сфера ЗМІ нічим не відрізняється від інших галузей. У представників цієї сфери є певні обов'язки. І якщо ви допоможете їм з їхньою роботою, вони неодмінно полюблять вас.

Налагоджувати зв'язки з представниками преси потрібно ще до того, як у вас з'являться цікаві ідеї. Надсилайте їм різноманітну інформацію. Запрошуйте їх на каву. Регулярно телефонуйте їм. Пропонуйте деталі роботи у вашій сфері. Зарекомендуйте себе як доступне джерело інформації. Давайте інтерв'ю для газет, радіо та телебачення. І ніколи не кажіть: «Без коментарів».

Наведу приклад. Пам'ятаю, як, уже новоспеченим лідером стратегії реінжинірингу в компанії *Deloitte*, уперше зустрівся з одним з найголовніших журналістів часопису *Fortune* Томом Стюартом. Я був готовий вразити його. Я зібрав усі статті, які він написав за останні п'ять років. Жартома відзначив ті передбачення, котрі він зробив кілька років тому, і готувався до детального обговорення його останньої роботи. Мені хотілося принести йому користь, тому я пропонував йому різні тенденції, ідеї та мої контакти. Такий самий прийом я застосовував до інших кореспондентів відомих газет та журналів.

Ми з Томом чудово спрацювалися. Сила його енергії та допитливості передалася й мені. Гадаю, я йому сподобався,

адже він одразу пристав на мою пропозицію щодо наступної зустрічі.

Наша співпраця була чимось більшим, ніж проявом взаємної поваги. Мені хотілося справити враження експерта. Якщо я не міг допомогти йому в якійсь справі, то знайомив його з людиною, яка могла це зробити. Якщо ви постійно виправдовуватиметеся словами «Я не експерт у цьому питанні», люди думатимуть, що спілкування з вами — це марнування часу.

Я ніколи не просив Тома про якусь конкретну послугу. Ми зустрічалися кілька разів на рік та намагалися допомогти один одному у чому могли. Звичайно, я пам’ятаю той момент, коли вперше побачив одну зі своїх ідей у його статті, яка з’явилася через місяць після нашого обговорення. Однак він приписав її не компанії *Deloitte*, а фірмі, яка була нашим конкурентом. Моєму гніву не було меж. Спочатку мені кортіло зателефонувати йому та висловити своє обурення. Натомість я стримався та запросив його на ще одну вечерю.

Чи забирають такі зустрічі надто багато часу? Ні, якщо ви переконані, що вони принесуть користь вашій компанії, і якщо ви насолоджуєтеся спілкуванням з іншими. Коли, працюючи у компанії *Deloitte*, я з’являвся на телебаченні, то всіляко намагався обстоювати її інтереси. Те саме стосувалося статей у журналі *Forbes*.

Через певний час зусилля, які ви присвятили побудові взаємин з журналістами, виправдають себе. Так і сталося з Томом. Назва компанії *Deloitte* почала з’являтися на сторінках журналу *Fortune* все частіше, оскільки наші ідеї дійшли до людини, яка могла поширити їх серед інших. Я ніколи не просив Тома написати про

нас статтю, однак те, що я поділився з ним нашими ідеями, нікому не завадило. Пізніше Том став головним редактором журналу *Harvard Business Review*.

Проте пам’ятайте, що ні в якому разі не можна тиснути на журналістів. Така поведінка покладе край вашим професійним зв’язкам. Найкращі журналісти, як правило, дотримуються етичних принципів.

Поринаючи у світ ЗМІ, не забувайте про ті перешкоди, на які можете натрапити. Часом плани журналістів та ваші ідеї кардинально різняться.

Цю істину я засвоїв з власного гіркого досвіду. Одного дня мені зателефонував відомий кореспондент Хал Ланкастер, який тоді писав статтю про керування власною кар’єрою для *Wall Street Journal*. Вона з’явилася у вівторок, 19 листопада 1996 року. Я настільки добре пам’ятаю дату, тому що я вирізав цю статтю та помістив її у рамочку для фотографій.

Коли Ланкастер зателефонував мені, я не знав, куди подіти себе від щастя. Відомий журналіст, котрий працював на престижне видання, розпитував мене про мою діяльність. Тоді я тільки почав працювати у компанії *Deloitte*. Ланкастер повідомив, що він збирається написати статтю про мінливий характер роботи. Він підозрював, що стратегія реінжинірингу мала вплив на тих, хто займався її розробкою.

Замість того щоб уважно вислухати його точку зору, я намагався вразити його своїм поглядом на справу. Це величезна помилка! Якщо вам телефонує журналіст і розповідає про свої наміри написати статтю, можете бути впевнені, що вашу історію він

використає на підтвердження своїх думок. Рідко таке трапляється, що представник преси вислуховує вас, а тоді каже: «Господи! Ви ж маєте рацію, а я помилявся!» Під словом «рідко» я маю на увазі «ніколи». Тоді я вважав, що зможу переконати Ланкастера у своїй правоті. Проте все скінчилося тим, що переконав мене він.

Мені знадобилося чимало часу, аби пояснити Ланкастеру, як я став учасником розробки стратегії реінжинірингу, як ця тенденція вже добігала кінця і до яких нових проектів я планував братися. «Я маю намір змінити традиційне уявлення про маркетингову діяльність консалтингових компаній», — заявляв я.

Його наступне питання вбило весь мій ентузіазм. «Чи почуваєтесь ви чужим у світі, де скінчилася ера реінжинірингу?» — поцікавився він. Звичайно, я погодився, що мені довелося пережити певні зміни, однак нічого трагічного не трапилося. Він прагнув, щоб я визнав свою непотрібність. Проте мої нові проекти надихали мене на нові звершення. Я вважав, що впевнено рухаюся вперед.

Того дня, коли статтю надрукували, я помчав до кіоску, аби придбати газету. Там я побачив заголовок: «Пониження на посаді — це не завжди кінець кар’єри». Біля нього красувалося моє ім’я: «Містер Феррацці стверджує, що зміни принесли йому нові можливості».

Він сказав, що мене понизили на посаді!

Це було як грім серед ясного неба. А тоді я ще отримав прочухана від свого боса Пата Локонто: «Я чув, що тебе

понизили на посаді і тепер у тебе немає підлеглих. Чудово! Ми заощадимо купу грошей на відділі кадрових ресурсів».

Будьте обережними. Уважно слухайте журналіста, коли він каже: «Я збираюся написати статтю про працівників, яких понизили на посаді». Не важливо, що *ви* скажете, він напише те, що запланував.

Тепер, коли ви знаєте трохи більше про реалії світу ЗМІ, час переходити до самореклами. Пропоную вам план дій, який допоможе розробити рекламну стратегію для вашого бренда.

## Станьте для себе спеціалістом зі зв’язків з громадськістю

Ви маєте самостійно керувати засобами масової інформації. Рекламні агентства можуть вам у цьому допомогти. Я роками звертався по їхні послуги. Найкращі з них можуть стати стратегічними партнерами, але журналістів насамперед цікавите ви, а не представники сфери зв’язків з громадськістю. Так, вони можуть посприяти встановленню контакту з пресою, проте на початковому етапі вашої кар’єри навряд чи знадобляться.

Хто зможе подати ваші ідеї з більшим ентузіазмом, ніж ви самі? Телефонуйте кореспондентам, які працюють у вашій сфері діяльності. Запрошуйте їх на обід. Якщо ваша інформація стає актуальною, надішліть їм прес-реліз. Тут немає нічого складного. Напишіть два-три абзаци та викладіть головні тези своїх думок. *Це так просто.*

Пам’ятайте, що представники ЗМІ — це веселі люди. Вони, як правило, цікаві та розумні. Їм платять за те, щоб вони

перебували в курсі найсвіжіших новин світу.

Тому вони потребують вас так само, як і ви їх. Можливо, ваші ідеї стануть їм у пригоді не відразу, однак, виявивши терплячість, ви побачите, що вони самі до вас звернуться.

## Вивчайте медійний ландшафт

Колись мені сказали, що ніщо не злить журналістів та редакторів більше, ніж прохання надрукувати статтю від людини, яка поняття зеленого не має, про що пише видання та на яку аудиторію воно націлене. Пам’ятайте: ЗМІ — це бізнес, і компанії, які працюють у цій сфері, шукають способи підвищити свій рейтинг та тираж видань. Єдиний шлях досягти цієї мети — якнайповніше задовольняти потреби своєї аудиторії. «Послухайте, я палкий прихильник вашого журналу, — кажу я редакторам та згадую кілька нещодавніх статей, які мені сподобалися. — У мене є для вас матеріал, над яким я працював досить довго та який, на моє переконання, зацікавить вашу аудиторію». Перед тим як зателефонувати журналістам, я присвячую свій час прочитанню їхніх статей, аналізу тем, котрі вони опрацьовують, та роздумам про те, що привертає їхню увагу.

## Працюйте над новизною

Кажуть, що нові ідеї — це старі ідеї, подані у новому вигляді. Аби ваш інформаційний матеріал звучав свіжо та оригінально, знайдіть свій новаторський підхід. У чому він полягає? У всьому, що кричить «Актуально!» Уявімо: ви відкриваєте зоомагазин. Напишіть для якогось ділового журналу статтю, у якій ваш магазин поставатиме прикладом розквіту підприємницької

діяльності у вашій місцевості. Поясніть, чому у вас виникла така ідея і чим вона буде корисною для читачів журналу. Що змусило вас змінити роботу? Яким чином ваша конкретна ситуація відображає те, що відбувається у вашому оточенні? Не забувайте про каталітичні моменти. Можливо, ви збираєтеся продавати рідкісну тваринку. Можливо, ви плануєте подарувати щеняток сиротам. Така інформація буде дуже цікавою для журналістів місцевих видань. Тому діліться своїми ідеями.

## Починайте з малого

Ви Білл Гейтс? Ні. Можливо, ви винайшли чудодійні ліки від застуди? Знову ні. Що ж, очевидно, журналісти *New York Times* не намагаються достукатися у ваші двері. Починайте з малого. Ознайомтеся з матеріалами місцевих газет та журналів, у яких можуть зацікавитися вашими ідеями. Зверніть увагу на видання місцевих навчальних закладів та новини, які ви отримуєте електронною поштою. Таким чином ви розпалите вогонь та навчитеся вести справи з кореспондентами.

## Порадуйте журналістів

Вони завжди кудись поспішають та перебувають у постійному стресі, і все це заради того, щоб досягти максимально успішних результатів. Працюйте у такому самому ритмі та завжди будьте готовими відповісти на їхні дзвінки. *Ніколи* не зривайте інтерв’ю та сприяйте написанню їхніх статей, відкриваючи їм доступ до своїх контактів.

## Удосконалюйте мистецтво влучного формулювання ідей

За десять секунд ви маєте сказати мені, чому про вас варто писати. Якщо для подачі ваших ідей вам знадобиться більше десяти секунд, телевізійний продюсер зробить висновок, що ви не в змозі донести свою точку зору до неуважної аудиторії. А журналіст просто кине слухавку.

Навчіться висловлюватися лаконічно. Це стосується як письмової, так і усної форми. На телебаченні лаконічність дуже цінують. Ще тридцять років тому кандидатам на пост президента для викладу своїх позицій виділяли 42 секунди. Сьогодні у них є лише 7 секунд. Якщо президентові дають так мало часу, то чому у вас його має бути більше? Висловлюйтеся тезами. Оберіть три найцікавіші думки вашого повідомлення та презентуйте їх у стислій, колоритній та привабливій формі.

## Не докучайте журналістам

Межа між саморекламою та набридливістю дуже тонка. Якщо мої ідеї відкидають, я прошу пояснити мені, що ще потрібно для того, аби їх оприлюднили. Іноді переконати редакторів буває просто неможливо, однак часто-густо вам слід лише відповісти на кілька додаткових запитань стосовно вашого матеріалу, додати до нього кілька деталей та переоформити подання своїх думок. У настирливості немає нічого поганого, проте звертайте увагу на сигнали з боку журналістів та вмійте вчасно відступити.

## Вони все записують

Будьте обережними: ваші слова можуть обернутися проти вас, і навіть якщо ви згадуєте якусь особисту інформацію, журналіст використає її, аби надати статті пікантності. Я не стверджую, що ви маєте бути малослівними. Саме за це платять керівникам

відділів з роботи з працівниками компаній, і я не знаю жодного представника преси, який би любив таких людей. Пам’ятайте: не всі журналісти мають добрі наміри, навіть якщо вони вимовляють ваше прізвище правильно.

## Поширюйте ідеї, а не ім’я їхнього автора

Раніше я не дуже розумів різницю між репутацією та славою. Однак між цими двома поняттями вона величезна! На ранніх етапах кар’єри я всіляко намагався привернути до себе увагу. Так, я розробляв свій бренд. Але тепер, згадуючи той час, я розумію, що мій образ не відповідав моїм прагненням. Усі зусилля, спрямовані на саморекламу, просування по службі та створення репутації, мають наближати вас до вашої місії. Якщо вони лише підкріплюватимуть ваш егоїзм, репутація, яку ви собі здобудете, негативно впливатиме на всі аспекти вашого життя. Мені поталанило. Озираючись назад, я розумію, що всього лише згаяв багато часу.

## Ставтеся до журналістів так, як ви ставитеся до будь-якої людини з вашого кола друзів

Під час будь-якого інтерв’ю ваша головна мета полягає у тому, щоб справити приємне враження на репортера. Журналісти — також люди (принаймні більшість з них), тому вияв поваги до їхньої важкої праці має велике значення. Навіть якщо я відчуваю несправедливе ставлення журналіста до себе, я висловлюю йому вдячність за його нелегку роботу. Я надсилаю йому коротке електронне повідомлення зі словами подяки. Журналісти за характером своєї професії — природжені фахівці зі встановлення зв’язків. Додайте сюди той факт, що світ

представників преси не такий вже й великий, і ви зрозумієте, чому так важливо озброїтися їхньою підтримкою.

## Посилайтеся на відомі імена

Пов’язуючи свої ідеї з відомими політиками, зірками та підприємцями, ви привертаєте до них увагу інших. Не забувайте головне правило: на сторінках своїх видань журналісти хочуть писати про впізнавані обличчя. Якщо ваш матеріал відкриє їм доступ до людини, з якою за інших умов вони не мали б змоги сконтактувати, вони погодяться на співпрацю з вами. Часом ви можете пов’язати свою історію з іменем знаменитості, навіть не знаючи її особисто. Нехай журналіст сам прокладе до неї шлях. Ви виконали своє завдання, надавши йому причину встановити із зіркою контакт.

## Шукайте ринок збуту

Після того як ви присвятили стільки часу написанню цінної статті, не виявляйте сором’язливості. Надсилайте статтю у різні видавництва. Поширюйте її у соціальних мережах. Опублікуйте її в журналі вашого навчального закладу. Використовуйте її для привернення більшої уваги преси. Статті про мене, які нещодавно вийшли, я надсилаю друзям електронною поштою і у графі «тема» пишу: «Ще одна нескромна спроба Феррацці розрекламувати себе». Більшість людей позитивно сприймають такі повідомлення, якими я повсякчас нагадую їм про себе.

## Не існує жодних обмежень щодо шляхів підвищення рівня своєї репутації

Перед вами відкриваються тисячі різних способів домогтися визнання своїх можливостей. Знайдіть роботу за сумісництвом. Якщо маєте вільний час, присвятіть його виконанню проектів, завдяки яким ви познайомитеся з новими людьми. Або візьміться за проект у межах власної компанії, під час виконання якого ви зможете продемонструвати нові здібності. Влаштовуйте у своїй фірмі семінари. Беріть участь у різноманітних конференціях. А головне, пам’ятайте, що ваше коло друзів, колег, клієнтів — це найпотужніший засіб донести світові інформацію про те, чим ви займаєтеся. Їхні відгуки про вас визначатимуть цінність вашого бренда.

# РОЗДІЛ 28. ВСТАНОВЛЮЙТЕ ЗВ’ЯЗКИ З ВПЛИВОВИМИ ЛЮДЬМИ

*Якщо мріяти, то тільки масштабно.*
Дональд Трамп

Ньют Гінгріч, відомий представник Республіканської партії та знавець усіх подій Вашингтону, любить розповідати історію про лева та польову мишу. За його словами, лев хоч і має неймовірні мисливські здібності і може зловити польову мишу порівняно легко, однак, незважаючи на кількість мишей, що їх з'їв, у кінці дня він все ж вмиратиме від голоду.

Мораль історії: іноді, всупереч ризику та необхідним зусиллям, варто присвятити час полюванню на антилопу.

Ви спілкуєтеся лише з «польовими мишами»? Якщо так, тоді зверніть увагу на важливіших людей, які можуть змінити ваше життя та життя інших. Саме такі люди змусять вас та ваших знайомих заграти новими барвами.

Свідомі намагання встановити зв'язок з представниками влади та зірками сприймаються у суспільстві негативно. Нас вчили, що така поведінка — це вияв марнославства та верхоглядства, це дешевий та легкий спосіб випередити інших. Тому замість того, щоб діяти відповідно до наших бажань, ми притлумлюємо їх. Ми купуємо такі журнали, як *People*, *US Weekly* чи *Fortune*, щоб здалеку спостерігати за тим світом, до якого так прагнемо потрапити.

Проте я вважаю, що немає нічого поганого у тому, що ми хочемо стати частиною цього світу. Зв'язки з впливовими людьми не мають сприйматися негативно, адже вони можуть принести вам багато користі. Знову повторюю, що, незважаючи на те, у чому полягає ваша місія або мета, досягти успіху самостійно просто неможливо. Нам обов'язково знадобиться допомога інших.

Чому ми із таким захопленням спостерігаємо за життям успішних людей? Якщо ми порівняємо свої досягнення з їхніми, то зрозуміємо: чим більше ми асоціюємо себе з ними, тим масштабнішими стають наші прагнення.

Люди, які відповідають нашим традиційним уявленням про славу й популярність, часто мають риси та навички, якими ми захоплюємося. Багато хто з них досяг успіху завдяки ризику, ентузіазму, наполегливості, працелюбності та позитивному мисленню. Багатьом з них довелося пройти нелегкі випробування.

Звичайно, для кожної людини існує власне визначення поняття слави. Для мене воно полягає у суспільному визнанні з боку більшості представників певної соціальної групи. Інакше кажучи, слава — це питання ситуативного характеру. У коледжі найвідоміші особи — це професори та декани. У невеликому містечку зірками часто стають політики, успішні підприємці чи гострі на язик мешканці. Такі люди мають певний вплив на представників тієї групи, до якої вони належать. Саме тому представниками найвідоміших торгових марок сьогодні є знаменитості. Вони викликають позитивне ставлення до компаній та відіграють важливу роль у схилянні споживачів до певної продукції. Те саме можуть зробити місцеві зірки і для вашого бренда.

Таке явище соціологи називають «силою асоціацій». Вона виникає тоді, коли ви стоїте поруч з впливовими людьми. Цей феномен спостерігається в будь-якому офісі. Наприклад, асистенти та секретарі хоч і не посідають високих позицій в своїх

компаніях, однак завдяки наближеності до керівників також мають певну владу.

Контакт з успішними політиками, впливовими кореспондентами, представниками ЗМІ тощо також сприяє зміцненню репутації у межах та поза межами організації. Саме тому до ради директорів молодих компаній часто належать відомі бізнесмени, здатні викликати довіру до нової продукції. Поза сумнівом, озброївшись підтримкою впливових зірок та журналістів, ви зможете домогтися того, що преса надаватиме про вас і вашу компанію позитивні відгуки.

Слава породжує славу. Насправді усі мої спроби налагодити контакт з іншими людьми були б не такими ефективними, якби моя телефонна книжка не містила імена кількох знаменитостей. Річ у тім, що успіху досягають ті, хто знає, як привернути увагу людей, котрі стоять на кілька сходинок вище. Крім того, вони додають трохи магії. У них є щось особливе, що дозволяє їм сповна скористатися моментом та перетворити звичайну вечерю на справжню подію.

Проблема полягає у тому, що зірки, на відміну від нас, не палають бажанням знайомитися з нами. Тож як ми можемо наблизитися до них?

Для цього не існує легких шляхів. Однак якщо ви щиро прагнутимете до знайомства з ними, не переслідуючи лицемірних намірів, то ніхто не сприйматиме вас як маніпулятора. Якщо ви поставили перед собою мету та доклали чимало зусиль для формування кола друзів, які можуть на вас покластися, рано чи пізно настане мить, коли завдяки своєму впливові ви опинитеся у тому місці, де зустрінете людину, яка

зможе додати кілька яскравих нот до вашої наступної вечірки. Дотримуючись правил, описаних у цій книжці, ви зможете легко отримати доступ до впливових персон.

Коли це трапиться, важливо пам’ятати про кілька уроків, які я отримав з власного досвіду.

Незважаючи на те, що мені відомо, який вплив знаменита особа може справити на життя певної людини, та на те, що я ніколи не соромлюся виявляти ініціативу в знайомстві з такими людьми, я зрозумів, що надто сильний вияв захоплення ними може вбити усі ваші старання. Люди залишаються людьми.

Це розуміння стало мені у пригоді, коли кілька років тому я відвідував вечірку, влаштовану журналом *Vanity Fair* у старому російському посольстві. Коли я стояв у черзі за коктейлями, обличчя чоловіка, що був поруч, видавалося мені дуже знайомим. Спочатку я подумав, що він політик. Тоді мені здалося, що він задіяний у політичній сфері, але грає за лаштунками. Наприклад, він міг бути одним із радників президента.

Я мав рацію — майже. Це був Ричард Шифф, актор, який зіграв радника президента (у ролі президента — Мартін Шин) у серіалі «Західне крило». До речі, я жахливо погано запам’ятовую телезірок.

Я відрекомендувався так, ніби абсолютно його не знав. Він на хвильку застиг, що властиво знаменитостям перед розмовою з незнайомою людиною, а потім ввічливо привітався, однак свого імені не назвав.

«Як вас звати?» — запитав я. Коли він усвідомив, що я його не знаю, він відразу розкрився. Зрештою ми обмінялися контактами і досі підтримуємо зв’язок.

Я зрозумів, що довіра — це невід’ємний елемент, необхідний для встановлення контакту з впливовими та відомими людьми. Їм хочеться вірити, що ви поводитиметеся тактовно, що ви не діятимете відповідно до прихованих мотивів, що ви ставитиметеся до них як до звичайних людей, а не як до зірок. Вони хочуть сприймати вас як друга, що достойний стати учасником їхнього кола. Перші кілька секунд розмови служать для таких людей лакмусовим папірцем, завдяки якому вони визначають, чи можна вам довіряти.

За іронією долі зірки часто мають вразливий характер. У більшості випадків вони відчувають внутрішній порив до слави. Уявіть, як чудово, коли тисячі людей слідкують за вашим життям кожного дня! Проте, коли перед зірками відкривається все більше можливостей, деякі все ж залишаються для них закритими. У них немає особистого життя. Живучи у світі низькопоклонства, знаменитості кожного дня намагаються збалансувати особисту та публічну сторони свого життя. Вони непокояться, що між їхнім публічним образом та їхньою індивідуальністю зникає чітка межа. Їм здається, що їх не розуміють і не цінують за те, ким вони є насправді.

Аби показати, що вас цікавить насамперед особистість зірки, при розмові з нею не зачіпайте тему слави та робіть акцент на її інтересах. Звичайно, ви можете висловити своє захоплення її діяльністю, але не варто передавати куті меду. Вирізніть себе з-поміж інших.

На жаль, спілкуючись з видатними людьми, ми часто шукаємо до них особливий підхід. Та варто лише спостерігати за ними і слухати їх своїм серцем. Дізнайтеся, чим вони захоплюються.

Кілька років тому мені випала можливість послухати промову Говарда Діна, тодішнього губернатора штату Вермонт. Він виступав на зібранні *Renaissance Weekend*, а люди глузували, що цей невідомий губернатор невеличкого штату має божевільну мрію стати президентом країни. Наступного разу я зустрівся з ним на заході, організованому на підтримку прав людини, що відбувався у Вашингтоні.

Тоді він вже балотувався на пост президента, хоча ніхто не сприймав його серйозно.

Зацікавившись Діном та його ідеями, я звернувся до одного з учасників його передвиборної кампанії. Я сказав йому, що після закінчення Єльського університету беру активну участь у політичному житті, тому хотів би познайомитися з цим кандидатом на пост президента. У нас сталася приємна розмова, і мені таки випала можливість обмінятися кількома словами з Діном, як і більшості людей на тому заході.

За два тижні Дін брав участь у щорічному зібранні фонду *Gill Foundation*, що відбувалося у Каліфорнії. Він готувався виголосити ту саму промову, яку я чув кілька тижнів тому. Усі його виступи, на яких мені довелося побувати, стосувалися однієї теми. Я мав кілька ідей щодо того, як він міг зробити їх більш переконливими. Я привернув увагу його асистента та запитав, чи міг би губернатор приділити мені кілька секунд. Ми знайшли його біля трибуни, з якої він через кілька хвилин мав виголошувати свою промову. Я сказав йому, що спостерігав за

його виступами на різних заходах, розмовляв з його асистентом та маю кілька думок стосовно підвищення ефективності його промов. Запропонував йому наголосити на важливості деяких моментів та скоротити тривалість виступу. Так, я йшов на певний ризик, однак що мені було втрачати? Я поводився дуже щиро. Його погляди щодо прав людини були не байдужі мені, тому я хотів, щоб він зміг донести їх правильно.

Слухаючи його промову, я розумів, що він застосовує мої рекомендації одна за одною. Просто неймовірно! Губернатор штату Вермонт та повноправний кандидат на пост президента (незважаючи на те що його шанси на перемогу були низькі) прислухався до моїх порад. Після його виступу я висловив йому своє захоплення та бажання познайомити його з впливовими людьми, які могли б стати спонсорами організації *Gill Foundation*.

За кілька місяців, коли я знову зустрівся з губернатором на благодійному обіді з ініціативи Роба Райнера, за ним вже закріпилася репутація не маловідомого кандидата на пост президента, а впливового вільнодумця, який завдавав тон усій Демократичній партії. Хтось із гостей відрекомендував нас один одному: «Пане губернаторе, чи знайомі ви з Кейтом Феррацці?» Губернатор Дін відповів: «Звичайно, я знаю Кейта. Він належить до тих, хто запропонував мені підтримку ще на початкових етапах моєї кар’єри». Тієї миті я відчув, що справді вплинув на його долю.

Пам’ятайте, що відомі та впливові персони є насамперед людьми. Їм знайомі почуття гордості, суму, непевності, віри. Якщо ви можете запропонувати їм бодай якусь допомогу у здійсненні їхніх цілей, вони високо оцінять ваші зусилля. Так, було б чудово, якби ви завжди могли опинятися у правильних

місцях. Проте насичені вихідні та конференції — не єдиний спосіб познайомитися з важливими людьми.

В Америці утворюються організації, учасники яких об’єднуються довкола будь-яких мислимих тем. Якщо ви прагнете встановити контакт з впливовими персонами, станьте членом клубів, до яких вони належать. Дивовижно, якими відкритими стають люди, коли мова йде про їхні інтереси.

Ось ще кілька місць, де ви зможете познайомитися з тими, хто прямує до кар’єрних вершин, або з тими, хто вже туди дістався.

## Організація молодих президентів

Ця організація призначена для керівників, вік яких не перевищує сорока чотирьох років. Її відділення працюють по всій території Сполучених Штатів. Якщо ви ведете власну справу або прагнете її відкрити, для вас існують чимало підприємницьких організацій, завдяки яким ви познайомитеся з лідерами завтрашнього дня. З метою різноманітних професійних прагнень утворюються фахові об’єднання. Художники-графіки, юристи, програмісти, сміттярі — для представників будь-якої професії існують об’єднання, які виступають на захист їхніх інтересів. Коли ви станете членом певної організації та посядете у ній центральну позицію, то побачите, що інші впливові люди самі намагатимуться встановити з вами контакт.

## Політичні заходи з метою збору коштів

Хоча колись я брав участь у виборах як представник Республіканської партії, тепер я ніколи не обговорюю свою політичну приналежність відкрито. Чому? Насамперед через те,

що я голосую за людину та її ідеї, а не за партію. Тому у мене є чимало знайомих, які належать до обох партій. Удома впродовж року я влаштовую від трьох до десяти благодійних обідів на підтримку місцевих та національних політиків, які, на мою думку, здатні справити позитивний вплив на стратегічні погляди обох партій. Політика — це поєднання грошей, ентузіазму та влади. У політиці невідома людина, якій ви допомогли сьогодні, завтра може стати лідером, який допоможе вам. Станьте учасником місцевої кампанії. Виступайте на захист певних питань. Якщо ваша позиція розпалює у вас внутрішній вогонь, то вона зацікавить й інших. Знайдіть таких людей та об’єднайте з ними свої зусилля.

## Конференції

Маючи унікальні ідеї та можливість виступити з ними на конференції, ви миттю стаєте зіркою.

Налагодження зв’язків — це нелегкий процес. Сьогодні конференції організовуються з будь-якої нагоди. Якщо ви здобудете відповідні знання, про що я писав раніше, то зможете дізнатися, які відомі люди поділяють ваші інтереси та які конференції вони відвідують. Найбільше я захоплююся двома темами: духовним лідерством та правами людини. Я намагаюся активно проявляти себе у кількох організаціях та кожного року виступати на кількох конференціях. У такий спосіб я познайомився з незліченною кількістю видатних людей.

## Ради директорів некомерційних організацій

Насамперед визначте чотири-п’ять найважливіших для вас питань та підтримайте їх на місцевому рівні. З метою

привернення уваги широкого загалу успішні неприбуткові організації шукають відомих людей, які могли б посісти місце у їхніх радах директорів. Ваша кінцева мета має полягати у тому, щоб самому стати членом керівництва та знати таких людей особисто. Однак пам’ятайте, що ви маєте виявляти справжній інтерес до діяльності такої організації та допомагати їй у здійсненні її планів.

## Спортивні ігри (особливо гольф)

Спорт — це чудова сфера, завдяки якій ви можете познайомитися з новими та важливими людьми. На полі чи корті, у басейні чи на треку для всіх існують загальні правила. Репутація тут має невелике значення. На передній план виходять ваші уміння та дух товариськості, який ви можете створити. У спорті є щось таке, що змушує людей розслаблятися. Можливо, конкуренція такого характеру переносить нас у ті щасливі роки, коли ми, ще дітьми, бавилися на вулиці м’ячем. А можливо, справа у місці проведення спортивних ігор, адже вони відбуваються поза межами офісу, наприклад на тенісному майданчику чи на полі для гольфа.

Ах, гольф! Я вчинив би неправильно, якби не сказав вам відверто, що серед усіх інших видів спорту гольф залишається центром уваги бізнес-еліти всієї Америки. Я бачив на власні очі, як високоповажні директори компаній відчайдушно намагаються пробитися до лав учасників приватних гольф-клубів. Чому ці впливові чоловіки та жінки проходять через таке приниження тільки заради того, щоб зіграти один-два раунди? Звичайно, сенс полягає у побудові взаємин та створенні духу товариства, що виникає між вами й людьми, важливими для вашого професійного росту.

Тут діють суворі правила. Своєю поведінкою ви в жодному разі не маєте показати, що прагнете отримати користь від встановлених контактів чи членства у клубі. У деяких клубах вважається, що укладання бізнесових угод на полі — це порушення етикету, в інших це взагалі неприйнятно. Однак більшість завзятих гравців у гольф визнають, що ця гра відкрила перед ними незліченні можливості. І зрештою вони таки ведуть справи один з одним, навіть якщо це відбувається на полі чи в барі. Гравці у гольф також стверджують, що досвід на полі має велике значення. Знову-таки все зводиться до довіри. Гра показує, чи є майбутній діловий партнер розсудливим, чи грає він за правилами, чи здатний він долати стрес та чи є він приємним співрозмовником. Гольф — це можливість познайомитися з новими людьми та побачити, наскільки вони підходять вам.

Через те що ця гра зарекомендувала себе з хорошого боку, сьогодні існує чимало способів отримати від неї користь. Майже всі професійні асоціації організовують гольф-турніри. Благодійні організації та інші об’єднання також вдаються до такої практики, сподіваючися привернути до себе увагу відомих персон. Навіть коли ви не є членом організації, яка влаштовує заходи, ви можете взяти в них участь.

Незважаючи на те, що я стільки років прислужував у гольф-клубі та грав у складі шкільної команди, яка здобула перемогу у кількох турнірах, зараз я не присвячую цій грі багато часу. У мене його просто немає. Я можу зіграти кілька раундів з друзями у вихідні чи на якихось великих подіях. Однак мені більше подобається займатися у спортзалі *Barry’s Boot Camp*, чи грати у сквош у нью-йоркському клубі *Yale Club*, чи здійснювати

пробіжки у Центральному парку або десь біля Голлівудських пагорбів. Не важливо, чим ви займаєтеся: гольфом, тенісом, фізичними вправами — головна ідея полягає у тому, що ваші інтереси мають поділяти й інші. Тому вступайте до ліг, клубів, беріть участь у різних подіях, і ви обов’язково зустрінете нових та цікавих людей.

## Інтернет

Сьогодні доступ до бізнесових та політичних лідерів отримати набагато простіше. Більшість з них користується соціальними мережами, аби підтримувати зв’язок зі своїми прихильниками, клієнтами та друзями. Ви також можете винести для себе з цього певну користь. Це чудово, що завдяки соціальним мережам я можу дізнатися, як ідуть справи у Річарда Бренсона.

Аби встановити з впливовими особами тісніші стосунки та привернути їхню увагу, більшість свого часу вам необхідно присвятити слідкуванню за їхньою активністю у соціальних мережах. Участь у чатах — це чудовий спосіб захопити їхню увагу, почерпнути натхнення для нових звершень та дізнатися щось нове. Звичайно, прочитання їхніх новин має стати частиною вашої розшукової діяльності. Такими чином ви зрозумієте, чи можете запропонувати їм свої послуги.

Хто знає, можливо, ваш дотепний запис у соціальній мережі *Twitter* колись стане приводом для знайомства з відомим бізнесменом.

Немає нічого поганого у тому, що ви шукатимете шляхи провести час з людьми, які досягли вищих вершин та здобули глибші знання. Якщо ви встановили контакт з відомими чи впливовими

персонами, ваша поведінка не має демонструвати, що ви не заслуговуєте на спілкування з ними або що ви маєте корисливі наміри. Ви — зірка, яка варта визнання своїх досягнень та яка має що запропонувати всьому світові.

# РОЗДІЛ 29. НЕХАЙ ЛЮДИ САМІ ДО ВАС ПОТЯГНУТЬСЯ

*Називайте це кланом, колом друзів, плем’ям, родиною. Як би воно не називалося, ви його потребуєте.*
Джейн Говард

У молодому віці я був схожим на Ґраучо Маркса. Як і цього відомого коміка, мене не цікавило членство у жодному клубі.

Справа полягала не в тому, що я почувався самодостатнім. Я знав, наскільки об’єднання з іншими людьми можуть бути цінними. З моїх вуст ви б не почули жодного слова, яке б виправдовувало мою незацікавленість у клубах браком часу (такі відмовки мене просто вбивають: що може бути важливішим за можливість поспілкуватися з фахівцями-однодумцями?) І, звичайно, я не був сором’язливим.

Річ у тім, що двері усіх клубів, вартих моєї уваги, були зачинені для такого молодого та порівняно нікому не відомого хлопця.

Клуби та конференції, де відбувається відбір учасників та панує аура впливу, існують не просто так. Люди прагнуть спілкуватися з тими, хто поділяє їхні інтереси. Таким чином, вони хочуть досягти позитивних змін у своєму оточенні та створити сприятливу атмосферу для ведення справ. Був час, коли люди хвилювалися, що соціальні мережі витіснять необхідність організовувати ділові зустрічі. «Для чого зустрічатися наживо, якщо можна зв’язатися через Інтернет?» — часто лунало запитання. Насправді все навпаки. Сьогодні, як ніколи раніше, люди влаштовують конференції та вечірки, аби зрозуміти, хто належить до їхнього оточення та які віртуальні контакти можуть перерости у майбутню дружбу чи ділове партнерство.

Керівники великих компаній усвідомлюють, що з метою досягнення своїх цілей — створення власної стратегії чи укладання договору з іншою фірмою — вони мають заручитися

підтримкою інших. Чим більше зв’язків, впливу та ресурсів матиме ваше оточення, тим вищих вершин ви зможете досягти.

Саме тому потрапити на такі висококласні ділові зібрання, як Всесвітній економічний форум у Давосі чи *Renaissance Weekend*, не так просто. На конференції *Renaissance Weekend* я спостерігав, як маловідомі політики встановлювали контакт з особами, які могли б вивести їх у лідери політичного життя країни. У Давосі я бачив, як за чашкою швейцарської кави будуються міжнародні стратегії та укладаються угоди на мільярди доларів. Звичайно, не усім вдається отримати запрошення на конференцію в Давосі. Але ж існують інші зібрання та клуби, у які запрошення непотрібні.

Отож у вас немає можливості потрапити на вечірку впливових людей вже завтра. Подумаєш! Усередині кожного з нас живе дух підприємництва. Якщо ви не можете замахнутися на певну вершину, я не бачу жодних перешкод, які могли б завадити вам дійти до своєї власної.

Двадцять років тому мій друг Ричард Вурмен, архітектор, передбачив, що поєднання сфер технологій, розваг та дизайну здійснить переворот в економіці. «Мені доводилося багато подорожувати. Я помітив, що ті люди, які були охочими до спілкування в літаках, займалися саме цими трьома видами діяльності, — неодноразово казав він. — А коли вони розповідали про проекти, над якими працюють, то згадували про співпрацю з представниками інших двох сфер». Тому з метою об’єднання людей, які належали до цих галузей, у 1984 році він став засновником TED-конференцій, на яких спочатку виступали лише його друзі, а аудиторію складали кілька осіб.

Кожного року конференція відкривалася такими словами: «Ласкаво просимо на захід, який я завжди мріяв організувати, однак не мав для цього можливості». Тепер вона стала особливою подією — поєднанням веселої вечірки та глибокого семінару. З роками все більше представників різних професій виявляли бажання взяти участь у цій конференції: науковці, автори, актори, керівники компаній, професори та інші. Не дивуйтеся, коли побачите, що музикант та продюсер Квінсі Джонс розмовляє з президентом компанії *Newscorp* Рупертом Мердоком або що кінорежисер Олівер Стоун сперечається з Ларрі Еллісоном, засновником та головою корпорації *Oracle*.

Зумівши перетворити TED-конференцію із затратної зустрічі на виняткову подію, її організатори спромоглися зібрати три мільйони доларів за рік. Промовці не отримували платні. Ричард зумів влаштувати таку подію за допомогою лише кількох асистентів. У 2001 році він продав TED за 14 мільйонів доларів і зараз займається розробкою нового проекту *WWW Conference*, який має на меті об’єднати надзвичайно цікавих особистостей.

Я намагався зайнятися схожою діяльністю після закінчення коледжу, коли, влаштувавшись на роботу у компанію *Deloitte*, перебрався до Чикаго. Я майже нікого там не знав. Насамперед я попросив своїх знайомих відрекомендувати мене своїм друзям. Налагодивши нові контакти, я почав обмірковувати, до яких клубів мені приєднатися, аби краще познайомитися з життям міста. Я знав, що у такий спосіб мені вдасться підвищити рівень продуктивності компанії.

Я був настільки молодим, що ніхто не сприймав мене серйозно. Традиційні організації, такі як заміські клуби, були недоступними для мене. Я отримував багато пропозицій стосовно вступу до

молодіжних об’єднань. Однак мені кортіло стати справжнім активістом, здатним спричинити позитивні зміни у суспільстві. А проводити дегустацію вин мені було недостатньо.

У такі хвилини ви маєте визначити, у чому полягає ваша унікальна торгова пропозиція. Який секретний соус ви можете подати на стіл? Під пропозицією мається на увазі знання, захоплення або навіть зацікавлення певною темою, на основі якої можна створити цілу організацію чи клуб.

В основі функціонування усіх клубів полягають спільні інтереси. Учасників об’єднує схожа робота, філософія, хобі, місце проживання чи навіть приналежність до однієї раси, релігії або покоління. Вони гуртуються навколо спільної унікальної пропозиції. Інакше кажучи, у них є причина спілкуватися один з одним.

Ви можете розробити власну оригінальну пропозицію та здійснити крок, на який не наважується більшість людей. Відкрийте свою організацію. Запросіть до неї тих, кого хотіли би бачити у її лавах. Привернути до неї увагу не так складно. Як і більшість керівників клубів, розпочніть з друзів, які запрошуватимуть своїх друзів. Із часом вони приведуть нових та цікавих людей.

Якщо ви живете не в такому місті, де багато людей поділяють професійні інтереси, зверніться до послуг Інтернету. Створіть групу у соціальних мережах *LinkedIn* або *Facebook* та запросіть до неї своїх знайомих. Кожного місяця за допомогою додатка *Google Hangouts* організовуйте відеоконференцію. Поміркуйте, у яких аспектах ваша група може бути корисною для її учасників — у поширенні інформації, чи у пошуках допомоги, чи

в наданні консультацій. Якщо ваша група має успіх, виведіть її функціонування на новий рівень та організуйте зібрання її учасників у зручному для всіх місці. Забронюйте готель, найміть промовця, зробіть зачіску — і все готово.

Це надзвичайно успішна модель, якою користуються навіть найвідоміші компанії. Поміркуйте лише про розробників популярних сайтів, які об’єднали людей навколо спільної теми — наприклад політики, садівництва чи навіть приналежності до жіночої половини людства — та зуміли побудувати прибуткові компанії. Поміркуйте про авіакомпанії чи місцеві супермаркети, де ви постійно отримуєте знижки за те, що користуєтеся їхніми послугами. Побудова кола однодумців на основі спільного питання чи інтересу завжди була та буде важливою тактикою.

У ті дні моя пропозиція стосувалася загального управління якістю популярної тоді бізнесової концепції, котра, як я вже згадував, стала основою моїх ідей, завдяки яким я вирізнив себе з-поміж інших на першій роботі після закінчення Єльського університету.

На національному рівні влада ініціювала створення організації *Baldrige National Quality Program*, яка нагороджувала компанії, що показували чудові результати у застосуванні методу загального управління якістю. У мене виникла ідея створити таку саму організацію у штаті Іллінойс, вона б присуджувала нагороди місцевим підприємствам. Оскільки національна програма вже розпочала свою роботу, знайти людей, які б виявили до мого наміру інтерес, було нескладно. Ними могли би бути члени національної організації, які мешкали в Чикаго, консультанти, працівники великих корпорацій, чия робота була пов’язана з методом загального управління якістю.

Аби привернути увагу інших потенційних учасників, насамперед мені було треба заручитися підтримкою експертів із загального управління якістю. Я звернувся до Алети Беллетете, керівниці одного з відділів банку *First Chicago*, та запропонував їй стати співзасновником організації. Вона залучила до справи свого боса, одного з тодішніх найвпливовіших керівників у Чикаго Діка Томаса, який погодився надати нам свою підтримку. Завдяки Дікові губернатор Джим Едгар із задоволенням призначила свого заступника членом ради директорів організації. Озброївшись підтримкою цих трьох осіб, наша молода організація викликала до себе довіру. Незабаром чимало людей виявило бажання стати учасниками нашого об'єднання, враховуючи експертів загального управління якістю компанії *Amoco* та пресвітеріанського госпіталю Чикаго. А найкраще в цій історії те, що, оскільки ідея створення організації належала мені, я був її президентом! Звичайно, тепер нам треба було правильно нею керувати та займатися її фінансуванням. Однак найважче було позаду. Наше об'єднання викликало довіру, і тепер нам потрібно було засукати рукави та братися до щоденної роботи, яка мала не менше значення.

Так народилася організація *Lincoln Award for Business Excellence* (ABE). Сьогодні вона функціонує як успішний неприбутковий фонд, що допомагає компаніям штату Іллінойс розвивати свою справу. Тут працюють сотні волонтерів та штатний персонал, ним керує велика рада директорів. Через два роки після заснування цієї організації я особисто знав усіх найвпливовіших людей Чикаго.

Мораль? Навіть диплом Гарвардського університету чи запрошення на конференцію в Давос не замінять особистої

ініціативи. Якщо ви не знаєте, де застосувати свою енергію, поміркуйте, що ви можете запропонувати іншим — свої знання, контакти, інтереси або досвід. Об’єднайте людей довкола них та беріться до справи.

Ті дні, коли членство у клубах було доступне лише заможним білим людям, поринули в минуле. Не має значення, якої теми стосується об’єднання та хто до нього входить. Це можуть бути щотижневі зустрічі продавців килимів, метою яких є обговорення труднощів їхньої професії; зібрання представниць Республіканської партії, незадоволених її позиціями; група людей, які поділяють любов до вина та збираються кожного місяця на дегустацію, щоб послухати розповіді виноробів, котрі проїжджають поблизу.

Якщо люди формують асоціації та збираються навколо спільних інтересів в одному місці (навіть якщо воно віртуальне), ви обов’язково почерпнете з цього певну користь. Разом з іншими учасниками ви зможете створити неповторну колективну індивідуальність. А в бізнесі, де межі більшості взаємин визначаються окремим проектом чи угодою, членство у клубі (бажано у тому, який ви заснували) стане основою для побудови дружби, що триватиме роками.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## БЕНДЖАМІН ФРАНКЛІН (1706—1790)

***«НЕ МОЖЕТЕ ПРИЄДНАТИСЯ ДО ЖОДНОГО КЛУБУ? СТВОРІТЬ СВІЙ ВЛАСНИЙ»***

Термін «нетворкінг» з’явився в англійській мові у 1966 році. Однак більш ніж два століття тому у Філадельфії молодий Бенджамін Франклін застосував цю соціальну

науку, аби стати однією з найвпливовіших персон нашої країни. Перед тим як зажити слави відданого патріота, державного діяча та винахідника, він був одним з найуспішніших бізнесменів в Америці, який зумів піднятися від звичайного слуги до поліграфічного магната.

Повернімося у 1723 рік, у той час, коли у сімнадцятирічного Франкліна ще копійки не було за душею. Навчаючись поліграфії у свого брата Джеймса, він прагнув стати підприємцем та свіжим обличчям Філадельфії, куди він переїхав після невдалих пошуків роботи у Нью-Йорку.

У новому місті Франклін не мав знайомих, однак палав бажанням відкрити власний друкарський цех. Саме тут йому стали в пригоді його уміння налагоджувати зв’язки.

За кілька місяців, коли Франкліну вдалося знайти роботу в одному відомому друкарському цеху, він познайомився з губернатором штату Пенсильванія Вільямом Кейтом. Губернатор заохотив Франкліна вирушити до Лондона та придбати там усе необхідне обладнання для друкарства. Кейт навіть пообіцяв надати йому характеристику та кредит, які були потрібні для покупки друкарського станка й набірного шрифту.

Однак, прибувши до Лондона, Франклін зрозумів, що Кейт не дотримав свого слова. Протягом наступних двох років йому довелося заробляти гроші лише для того, щоб повернутися назад в Америку. Дорогою додому Франклін знову виявив майстерність у встановленні контактів. Його попутник Томас Денхем запропонував йому посаду клерка у своїй крамниці.

Незабаром Франклін повернувся до друкарської справи та влаштувався у цех, де працював раніше. Прагнучи до інтелектуального розвитку та самовдосконалення, він організував зібрання своїх друзів під назвою *Junto*, що відбувалося кожного п’ятничного вечора. Ось як він описує цю подію в автобіографії:

«Правила зібрання стосувалися кожного учасника. Усі присутні мали висунути для обговорення кілька тез з питань моралі, політики чи натурфілософії (фізики), а раз на три місяці презентувати есей на будь-яку тему.

До зібрання *Junto* належали молоді люди, які не мали достатнього впливу, аби потрапити до елітних клубів Філадельфії. Як і Франклін, вони були звичайними торговцями. Однак, поза сумнівом, вони прагнули стати частиною певних груп. Окрім працелюбності, ощадливості та розсудливості, автобіографія Франкліна вчить нас, що кожна людина має належати до певної соціальної групи. Він вважав, що спільнота однодумців, які колективними зусиллями намагаються чогось досягти, здатна суттєво вплинути на успіх кожного з них.

Тепер повернімося у 1731 рік. Франклін, уже заробивши достатньо коштів, аби відкрити власний друкарський цех, вирішив фінансувати невелику газету *Pennsylvania Gazette*. Завдяки цікавому інформаційному наповненню, яскравим графічним зображенням (автором чималої кількості яких був сам Франклін) та великому накладу газета перетворилась на прибутковий проект, який мав величезний успіх у колоніях. Через таку популярність газети Франклін став медіамагнатом вісімнадцятого століття. Заживши слави та заробивши грошей, Франклін зосередив свої зусилля на громадських проектах, один з яких полягав у заснуванні першої бібліотеки з видачею книжок додому у Північній Америці (вона досі існує).

Саме завдяки роботі над створенням бібліотеки Франклін зрозумів усю важливість налагодження зв'язків. Він також розповідав: «Цей проект замість того, щоб сприяти зміцненню моєї репутації, наразився на шквал критики, яка поставила мене у незручне становище. Аби успішно завершити проект, мені знадобилася допомога інших. Тому я зник із поля зору свого оточення, заявивши, що ідея створення цього проекту належить моїм друзям, які попросили мене звернутися до любителів книжок із проханням підтримати їхній намір. Таким чином, справа пішла краще, і я неодноразово застосовував цей прийом у майбутньому».

А приводів для його використання було чимало. Після відкриття у 1731 році бібліотеки, для якої учасники зібрання *Junto* допомогли Франкліну знайти перших п'ятдесят відвідувачів, відбулося відкриття першого міського годинника Філадельфії (1735), першої пожежної частини (1736), першого коледжу, який за два роки став Пенсильванським університетом (1749), першої лікарні завдяки залученню державних та приватних коштів (1751) і першої компанії, яка займалася страхуванням від пожеж (1751). Франклін також організував першу добровольчу армію Філадельфії (1747) та затвердив програму з покриття, освітлення й прибирання вулиць міста (1756). Результат кожного проекту

залежав від допомоги його друзів та партнерів. З кожним проектом межі його кола знайомств розширювалися, а його репутація як добродійника росла.

Франклін помер у квітні 1790 року, приблизно через рік після того, як Джордж Вашингтон посів пост президента. На його похорон прийшло понад 20 тисяч американців.

Коли мова йде про налагодження зв’язків з іншими, Франклін — це та людина, з якої варто брати приклад. З його досвіду стає зрозуміло, наскільки велике значення має скромність та сила командного духу. Почавши з невеликої групи молодих торговців, котрих він об’єднав під назвою *Junto*, Франклін став впливовою особою, яка скріпила своїм підписом Декларацію незалежності та Конституцію Сполучених Штатів Америки.

# РОЗДІЛ 30. НІКОЛИ НЕ ПІДДАВАЙТЕСЯ ГОРДИНІ

У попередніх розділах, які стосувалися теми встановлення зв’язків, я намагався використати приклади зі свого життя. Однак я б собі не пробачив, якби не розповів вам одну коротку історію, при згадці про яку мені стає соромно, однак вона стала для мене, мабуть, найважливішим уроком.

Це повчальна історія про те, чого не можна робити та як не варто поводитися. Немає нічого поганого у тому, що ми прагнемо створити міцне коло надійних друзів. Проте чим більше ви наближаєтеся до впливових людей, тим сильніше відчуваєте власний авторитет. Згодом настане момент, коли встановлення зв’язків відбуватиметься за інерцією: одне знайомство вестиме до іншого і т. д. Це веселий, цікавий та важливий процес.

Не дозволяйте навіть найменшому прояву марнославства відбитися на вашій поведінці. Не забувайте про ті уроки та цінності, які заклали підвалини ваших знань про майстерність налагодження контактів.

У житті кожного з нас трапляються невдачі. Що б ви робили, якби людина, яка раніше одразу відповідала на ваші телефонні дзвінки, стала ігнорувати вас?

Коли я, ще другокурсником, балотувався до міської ради Нью-Гейвена, у журналістів така новина викликала надзвичайний інтерес. Незабаром зі мною сконтактував кореспондент журналу *New York Times*, щоб написати про мене статтю. Якби ж я тоді знав, що наслідки публікації цієї статті стануть найбільш болісним та водночас корисним уроком у моєму житті! Вона стала причиною мого конфлікту з Вільямом Френком Баклі-молодшим, відомим випускником Єльського університету, який

заснував консервативний журнал *National Review* та написав десятки книжок.

Я балотувався до міської ради як представник Республіканської партії. Республіканцям потрібен був свій кандидат, а у Єльському університеті їх було менше у порівнянні з лібералами, які роз'їжджали на лімузинах. На мене як на хлопця із родини металургів вони справляли враження дволиких та легковажних людей. У всякому разі, я був дуже молодим і все ще перебував у пошуках власної політичної позиції. Мене певною мірою приваблювала відданість традиціям консервативної партії, яка вела свою діяльність у нашому університеті, та погляди її лідерів.

Однак ця історія не стосується політики. Вона про гординю та егоїзм.

Тоді я ще не розумів, що моє виховання — це моя перевага, а не слабкість. Невпевненість у собі призводила до небажаних вчинків. Мій стиль лідерської поведінки, до прикладу, складно було назвати виваженим. Я намагався здобути якомога більше перемог, і через такі амбіції чимало людей відвернулися від мене. Я на весь світ заявляв про свої здобутки, однак забував про людей, які допомогли мені їх надбати. Надто багато зарозумілості та надто мало скромності, як сказав би мій батько.

Я намагався продемонструвати усім тим людям, за якими носив ключки у гольф-клубі, що ні в чому їм не поступаюся.

Як вам уже відомо, на виборах я зазнав поразки, однак до того часу чимало людей встигло прочитати про мене статтю у *New*

*York Times*. За тиждень на мою електронну пошту прийшло коротке повідомлення:

«Я такий радий, що у Єльському університеті залишився принаймні один республіканець. Хотів би з вами зустрітися. Вільям Баклі-молодший».

Вільям Баклі-молодший знайшов час, аби написати *мені* листа! Я не тямив себе від щастя. Я став зіркою у своєму невеликому оточенні.

Він надіслав мені запрошення на обід, і я, безперечно, пристав на його пропозицію. Я відразу ж зв'язався з ним та домовився про дату зустрічі. Він запросив мене до свого дому й навіть запропонував взяти з собою кількох друзів.

Через кілька місяців я разом зі своїми трьома однокласниками приїхав у штат Коннектикут. На вокзалі нас зустрів не хто інший, як сам містер Баклі, на якому були старі штани та пом'ята сорочка. Він відвіз нас до себе додому, де ми познайомилися з його дружиною, котра саме поралася в саду. Це був неймовірний день. Ми випили не один келих вина, розмовляли про політику, містер Баклі грав на клавесині, після чого нас пригостили смачною вечерею. Тоді він запропонував нам поплавати у басейні, декорованому мозаїкою, яка нагадувала про римські терми.

Я не міг змарнувати таку можливість. Містер Баклі був лише одним із багатьох інших випускників-консерваторів Єльського університету, яких не влаштовував політичний клімат їхньої альма-матер. Чимало колишніх студентів припинили вкладати

свої гроші в університет. Я вважав, що маю рішення, яке б стало виграшним як для навчального закладу, так і для випускників.

Чому б нам не започаткувати фонд, який надавав би фінансову допомогу тим спільнотам студентів, що підтримували традиційні цінності? Єльський університет виграє у тому плані, що йому все ж надходитимуть кошти. Для випускників-консерваторів це стало б можливістю зробити внесок у розвиток їхньої альма-матер. Студенти отримають гроші для створення університетських клубів. Чи можна придумати краще рішення?

Отож я розповів свою ідею містеру Баклі і гадав, що вона сподобалася йому. Він відповів, що кілька років тому заснував фонд, метою якого було фінансування студентських публікацій, однак свою роботу він так і не розпочав. У фонді все ще зберігалися певні заощадження, і він би із задоволенням вклав їх у втілення моєї ідеї. Саме це я почув від нього. Не тямлячи себе від щастя, я не став цікавитися подробицями, аби не зіпсувати успішний початок справи. Однак, як кажуть в народі, не лізь поперед батька в пекло.

Чи говорили вам коли-небудь, що обидві сторони мають бути абсолютно впевненими щодо того, чого стосується угода і які наслідки їх чекають після її укладання?

Повернувшись до університету, я не приховував своєї радості. Я доклав неабияких зусиль, аби всі дізналися, що я став президентом нової університетської організації. Хіба ж це не круто? Я взявся до пошуків інших випускників, яких зацікавила б така діяльність. Я телефонував їм, у вихідні вирушав до Нью-Йорку, аби розшукати колишніх студентів, які

могли б стати членами нового фонду, засновниками котрого були я та містер Баклі.

«Білл Баклі уже зробив свій внесок. Чи не бажаєте ви також нам допомогти?» — запитував я їх. І вони бажали. Після кожної поїздки до Нью-Йорка рівень моєї зарозумілості все зростав, оскільки чимало відомих та впливових людей давали мені (прошу зазначити, мені, а не нам) гроші.

Бідним одногрупникам доводилося вислуховувати історії про мої нью-йоркські авантюри. А тоді мій стрімкий злет до вершини слави раптом припинився.

Так сталося, що містер Баклі одного дня опинився в тому самому ліфті з відомим випускником університету, який пожертвував на фонд чималу суму грошей. «Білле, — сказав той чоловік, — я вклав у фонд таку саму суму, як і ти». А Білл відповів: «Який фонд?»

Виявилося, що містер Баклі навіть не пам’ятав нашої розмови. А можливо, він сказав мені одне, а я почув зовсім інше. Можливо, він подумав, що я лише хочу відновити публікацію студентського видання. Однак тоді це вже не мало значення. Він повідомив інших випускників, що не брав участі у заснуванні нового консерваторського фонду Єльського університету. Цієї миті усі мої зусилля зійшли нанівець.

Отримані гроші, які так і не знайшли свого застосування, довелося повернути. Містер Баклі на мої дзвінки не відповідав. Справжнім ударом стало те, що друзі, які разом зі мною відвідували містера Баклі того дня, не прийшли мені на допомогу, коли я благав їх сказати, що вони почули тоді те саме,

що й я. Моя репутація у колі важливих людей похитнулася. Мені стало соромно за те, що я так вихвалявся перед друзями. А на додачу до цього всього до авторів університетської газети долинули чутки про мою невдачу, і там з'явилася карикатура, що зображувала, як з неба на мене сиплються імена відомих людей. Зрештою, я заслужив на це.

Озираючись назад, я розумію, наскільки корисним був цей досвід. Він дав мені кілька цінних уроків. Насамперед я усвідомив, що мені потрібно змінювати свій лідерський стиль. Недостатньо лише досягти своїх цілей. Ви також маєте залучити до цього процесу й інших людей та зробити їх частиною свого лідерства. Крім того, я зрозумів, що будь-які рішення мають чітко узгоджуватися усіма учасниками якоїсь справи. Також я побачив, наскільки тісним є світ заможних та впливових.

А найголовніше те, що до мене прийшло усвідомлення: зарозумілість — це хвороба, яка змушує вас забути про ваших справжніх друзів та їхню значущість у вашому житті. Навіть якщо ваші вчинки скеровані добрими намірами, прояв гордині налаштує інших людей проти вас та відбере у них бажання допомагати вам. Тому пам'ятайте, що ваш шлях до вершини має супроводжуватися скромністю. Допомагайте іншим досягати їхніх цілей. Ніколи не дозволяйте прагненням встановлення контакту з більш впливовими та відомими людьми применшувати цінність зв'язків, які ви вже налагодили. Я регулярно спілкуюся з людьми, які багато значили для мене, навіть коли я був ще дитиною. Я не припиняю висловлювати вдячність наставникам моєї молодості за їхній цінний внесок у мій успіх.

# РОЗДІЛ 31. ШУКАЙТЕ НАСТАВНИКІВ, ШУКАЙТЕ УЧНІВ. І ТАК ЗАВЖДИ

*Учити інших — значить вчитися самому.*
Г. Дж. Браун

Це відомо видатним музикантам. Це знають усі професійні спортсмени та оратори світового рівня. Успішні люди будь-якої сфери розуміють, що без допомоги розумних наставників їм не обійтися.

Тепер це усвідомлення прийшло і до світу бізнесу. У швидкоплинних, нестабільних та динамічних умовах, де багатофункціональні організації мають вміти швидко реагувати на зміни, наставництво є однією з найефективніших стратегій заохочення людей до роботи.

Багато компаній застосовують менторські програми, спираючись на ідею, що поширення своїх знань та навчання з досвіду інших — це лише справа майстерного керування. Компанія *Ferrazzi Greenlight* співпрацювала з чималою кількістю фірм з метою створення програми, яка б сприяла побудові міцних стосунків між працівниками, зменшенню рівня плинності кадрів та збільшенню прибутків. Одна з найуспішніших програм була розроблена у 1997 році для відділу корпорації *Intel* у штаті Нью-Мексико.

Люди, які відповідали за розробку програми, прагнули вийти за межі традиційного уявлення про наставництво як однобічний процес, під час якого керівники намагаються об’єднати зусилля амбітних працівників. Для колективу компанії *Intel* наставництво передбачало створення всебічної навчальної стратегії, яка б об’єднала людей не за посадою чи трудовим стажем, а за певними необхідними вміннями. З метою подолання бар’єрів між відділами та побудови партнерства між людьми, які могли б перейняти один в одного цінні знання для вдосконалення своєї професійності, компанія використовує внутрішню електронну

мережу. Така система дозволяє корпорації *Intel* швидко поширювати найкращі методи роботи по всій організації та виховувати найперспективніших працівників у своєму напрямку діяльності.

Це чудово, що світ бізнесу нарешті визнав значення наставництва, адже цей безкінечний процес обміну знаннями та вміннями між вчителем і учнем завжди залишається головною метою людей, які прагнуть до спілкування.

Жоден інший метод обміну інформацією, уміннями, мудрістю та контактами не зарекомендував себе так добре, як наставництво. Молоді працівники навчаються своєї справи під керівництвом досвідчених фахівців. Молоді художники виробляють власний індивідуальний стиль лише після багаторічної праці зі старшими майстрами. Молоді священики, аби осягнути глибину релігії, роками навчаються у старших отців. Нарешті, здобувши знання та отримавши доступ до контактів, необхідних для досягнення успіху, молоді люди готові вирушати у велике плавання.

Вивчаючи життя тих, хто володіє глибшими знаннями, ми розсуваємо власні обрії. У дитинстві я розумів, що чимало можливостей, відкритих для інших дітей, як-от відпочинок у літньому таборі чи додаткові уроки з репетиторами, для мене були недоступними. До мене прийшло усвідомлення, що для досягнення життєвого успіху мені знадобиться неабияка наполегливість, впевненість у своїх силах та незламна воля. Крім того, я зрозумів, що мені потрібно покластися на найближчих людей, тобто на батьків та кількох їхніх знайомих, які були фахівцями своєї справи.

Батько з матір’ю завжди нагадували мені: спостерігай за тим, як найуспішніші люди працюють, спілкуються та живуть загалом. Батьки вчили мене, що, спостерігаючи за життям інших, я й сам навчуся жити. Звичайно, мій батько робив усе можливе, аби якнайкраще виховати мене та поділитися своїми знаннями. Однак він прагнув для мене більшого. Як і всі батьки, він хотів, аби я досягнув вищих вершин, ніж він. Батько вселив у мене впевненість у собі та навчив будувати стосунки з людьми, яких він знав та поважав.

Можливо, ставлення мого батька до наставництва сформувалося під впливом творчості Деймона Раньона, його улюбленого письменника. Незважаючи на те що цей сміливий хлопець покинув школу у шостому класі, він все ж зміг досягти успіху. Його твори про нелегку долю персонажів знайшли емоційний відгук у душі мого батька. Ось його улюблена цитата: «Завжди тримайся поближче до грошей, і одного дня вони прийдуть до тебе». Не дивно, що мій батько хотів, аби я тримався поближче до людей, у яких було більше фінансів, знань та умінь, ніж в нього.

Коли мені ще не було навіть десяти років, я попросив батька познайомити мене з нашими сусідами. Ще учнем початкових класів я підтримував добрі стосунки з Джорджем Лавом, батьком одного з моїх друзів, який працював місцевим адвокатом. Ми з батьком часто навідувалися до Волта Сейлінга, біржового маклера. Я сідав поруч з ним та закидав його питаннями про роботу та людей, з якими він працював. Коли я повертався зі школи, ми з батьком робили «обходи». Ми навідувалися в гості до тих, у кого, на його думку, я міг би чогось навчитися: до Тода і Джулії Репаскі, власників місцевого цементного заводу, де він раніше працював; до сестер Фонтанелла, які давали мені уроки

латинської мови та математики. Для нашої робітничої родини ці жителі міста були зірками. У них були професійні знання, і це означало, що їм було чого навчити інших.

На переконання мого батька, кожна людина має що запропонувати іншим. Він завжди брав мене на зустріч зі своїми друзями, яку вони організовували раз на тиждень. Йому хотілося, аби я почувався комфортно у компанії старших та досвідченіших людей і ніколи не боявся попросити їх про допомогу чи поставити їм якесь питання. Коли ми разом приходили на зустріч з його друзями, вони завжди казали: «Ось Піт (ім’я мого батька), а ось другий Піт» (так вони мене прозвали).

Тепер, коли я оглядаюся на ті часи, мене сповнює почуття вдячності. Сьогодні я на кожному кроці намагаюся знайомитися з новаторами, лідерами — будь-ким, хто живе іншим життям та здобуває інший досвід.

Мій батько та Раньон, мабуть, самі не здогадувалися, наскільки їхні погляди будуть важливими сьогодні. Дослідження підтверджують, що те, з ким ми спілкуємося, визначає те, ким ми стаємо. Професор Гарвардського університету Девід Макклелланд займається вивченням рис та особливостей людей, які досягли непересічних успіхів у нашому суспільстві. Він дійшов висновку, що вибір «референтної групи», тобто людей, з якими ви прагнете підтримувати контакт, істотно впливає на ваше майбутнє. Іншими словами, якщо ви спілкуєтеся з впливовими людьми, то рівень вашого впливу також зростає. Якщо ви спілкуєтеся з успішними людьми, то самі зрештою досягнете успіху.

Дозвольте розповісти, яку важливу роль наставництво відіграло у моєму житті на початкових етапах кар’єри. Це сталося влітку, перед другим курсом навчання у бізнес-школі. Керівництво аудиторської та консалтингової компанії *Deloitte and Touche*, де я проходив літню практику, організувало щорічну вечірку для своїх практикантів з нагоди закінчення літа.

Я помітив, як навколо одного кремезного сивого чоловіка почали збиратися усі партнери компанії та її старший персонал. Інші практиканти розбилися на групки та намагалися тримати дистанцію від своїх керівників. Я ж вирішив приєднатися до лідерів компанії.

Я підійшов до того чоловіка, на якого була спрямована увага інших, відрекомендував себе і прямо запитав: «Хто ви?»

«Я працюю генеральним директором цієї компанії», — уривчасто відповів він, давши мені зрозуміти, що таке питання його здивувало. Партнери, які стояли біля нього, єхидно посміхнулися.

Він був чоловіком високим на зріст, із широкою грудною кліткою та прямолінійною манерою бесіди. Він належав до тих людей, які однією своєю присутністю створюють неймовірну атмосферу. «Що ж, я мав сам здогадатися про це», — відповів я.

«Гадаю, що так», — жартівливо сказав він. Як і багатьом особам високого рангу, йому сподобалася моя безпосередність та сміливість. Він відрекомендував себе як Пат Локонто. «Локонто, — сказав я. — Це єврейське прізвище, чи не так?»

Він усміхнувся. Далі ми вели нашу розмову італійською мовою, яку обоє непогано знали. Незабаром бесіда перейшла на тему родини та виховання. Його батько, маючи італійське коріння, також був американцем у першому поколінні. Він привчав свого сина до тих цінностей, на важливості яких наголошував і мій батько. Я знав, якою репутацією славиться Пат. Я неодноразово чув про його впертий та наполегливий, але водночас гуманний стиль керівництва. Тієї хвилини я вирішив, що було б непогано познайомитися з ним краще.

Наважившись підійти до нього на вечірці та дізнавшись, що ми зроблені з одного тіста, я зміцнив своє прихильне ставлення до нього. Пізніше мені стало відомо, що після нашої зустрічі він знайшов про мене усю інформацію, що стосувалася мого життя та проходження практики у його компанії. Тієї ночі ми розважалися до світанку. Я поводився природно. Я не намагався вдавати, що знаю більше, ніж це було насправді. Для багатьох людей, які намагаються встановити контакт з людьми вищого рангу, така поведінка вважається нормою, однак часто вона стає причиною негативного враження.

Я пам’ятаю, як мої батьки радили мені у таких ситуаціях більше слухати. Чим менше ви говорите, тим більше корисного чуєте. Зважаючи на мій домінантний стиль спілкування, вони вчили мене в розмові звертати увагу на дрібні нюанси, які можуть стати основою для побудови тісніших стосунків. Завдяки такому способу ви можете продемонструвати своєму співрозмовникові, що хотіли б навчитися чогось у нього. Він інтуїтивно відчує ваше прихильне ставлення до нього та оцінить ваш вияв уваги. Однак слухати не означає повсякчас мовчати. Я ставив безліч запитань, робив різні пропозиції і підтримував керівників компанії у найголовнішому для них аспекті — наближенні фірми до успіху.

Наставництво — це ретельно обміркована діяльність, яка вимагає від людей смиренності, здатності підтримувати успіх інших та свідомого прагнення до побудови сприятливих взаємин. На тій вечірці інші практиканти сприймали Пата та решту представників керівництва з певним острахом («Що у мене є спільного з ними?»), тому трималися від них на дистанції. Вони брали до уваги їхні посади і розуміли, що не можуть дорівнятися до них. Таке мислення і стало причиною їхньої відчуженості.

Нарешті закінчивши школу бізнесу, я пройшов співбесіди у декількох компаніях. Мій вибір зупинився на фірмі *Deloitte Consulting* та одній із її конкуренток *McKinsey*. Тоді серед консалтингових компаній *McKinsey* вважалася золотим стандартом. Для багатьох моїх однокурсників вибір був би очевидним.

Однак напередодні моєї фінальної співбесіди у компанії *McKinsey* у мене задзвонив телефон. Коли я підняв слухавку, то почув знайомий грубий голос: «Якщо ти просто зараз пристанеш на мою пропозицію, то поїдеш разом зі мною та нашими партнерами у Нью-Йорк на вечерю». Я ще навіть не встиг нічого відповісти, як він додав: «Це Пат Локонто. Ти працюватимеш у компанії *Deloitte* чи ні?»

Я сказав Патові, що досі не ухвалив рішення стосовно місця роботи. Однак у мене виникла ідея, яка б допомогла мені з вибором.

«Послухайте, я ще досі вагаюся, — сказав я йому. — Проте було б чудово, якби ви дали мені можливість повечеряти з вами

та іншими партнерами, аби краще зрозуміти, у якому напрямку рухається ваша компанія».

«Ти зможеш приєднатися до нас тільки у тому випадку, якщо приймеш мою пропозицію», — відповів він. Пат знову жартував, і його нестандартний підхід до підбору кадрів подобався мені все більше. Тоді він сказав: «Гаразд, збирайся, ти їдеш у Нью-Йорк. Не хвилюйся, завтра вранці ми відрядимо тебе назад у Чикаго на співбесіду». Як він дізнався про мою співбесіду?

Отож я опинився за одним столом з Патом та його партнерами у їхньому улюбленому італійському ресторані на Мангеттені. Ми багато пили та сміялися. Ми спустошили не одну пляшку вина, а на завершення нам захотілося коньяку. Наприкінці вечері Пат неабияк здивував мене: «За кого ти себе маєш? Вважаєш, компанія *McKinsey* мріє про Кейта Феррацці?» Я ще не встиг нічого відповісти, як він додав: «Гадаєш, директор *McKinsey* знає, чого ти вартий? Думаєш, хтось із їхніх партнерів провів би отак з тобою суботній вечір? Ти будеш лише одним із численних нереалізованих випускників школи бізнесу. А ми потурбуємося про тебе. Ми подбаємо про твій успіх. А найголовніше — ми вважаємо, що ти можеш вивести нашу фірму на новий рівень».

Пат хотів знати, чи пристаю я на його пропозицію.

Що ж, його слова лунали досить переконливо, а мій внутрішній голос підказував, що він мав рацію. Однак я не збирався покидати вечерю, не висловивши те, що думав: «Послухайте, я пропоную угоду. Якщо я погоджуся на вашу пропозицію, то попрошу вас лише про одну річ. Я хочу, аби ви тричі на рік запрошували мене на вечерю у цей ресторан».

Він подивився мені у вічі, тоді широко посміхнувся і сказав: «Чудово. Ласкаво просимо до компанії *Deloitte*».

До речі, тоді я ще й попросив збільшення зарплати. Він лише похитав головою та усміхнувся. Що ж, запитати не завадило. У найгіршому випадку він міг мені відмовити. Отож після того, як ми провели у ресторані три години, цей чоловік, словом не обмовившись про посаду, зарплату чи інші деталі роботи, переконав мене зробити кар'єрний вибір, який змінив усе моє життя.

Правду кажучи, спочатку я ще сумнівався у правильності мого кроку. Тоді у світі консалтингу компанія *Deloitte* була піщинкою. Її репутація навіть близько не могла стояти поруч із престижем фірми *McKinsey*.

Однак виявилося, що це було найкраще рішення, яке я коли-небудь ухвалював. По-перше, у мене з'явилося багато обов'язків, тому за вісім років я освоїв специфіку роботи сфери консалтингу так, як багатьом людям це не вдається за двадцять років. По-друге, завдяки своїм зв'язкам з діловими партнерами компанії я відчував, що справді можу вивести її на новий рівень. По-третє, я зрозумів, що підтримка талановитого і досвідченого наставника, який вкладає свій час та зусилля, аби виховати із вас чудову особистість і фахівця, має набагато більше значення, ніж кар'єрні рішення, які людина ухвалює, беручи до уваги лише зарплату й престиж.

Крім того, у ті часи гроші не становили для мене великої цінності. Адже недарма кажуть, що вчитися потрібно у двадцять років, а заробляти — у тридцять. А вчився я багато. Щороку ми з Патом щонайменше тричі вечеряли у тому самому італійському

ресторані. За весь час перебування на посаді у компанії *Deloitte* я підтримував тісний контакт з її генеральним директором, а він повсякчас згадував мене під час розмов зі своїми партнерами.

Зрештою я побудував з Патом та іншими працівниками компанії *Deloitte* чудові взаємини. Завдяки такому досвіду роботи я усвідомив важливість наближення до великих людей, до великих наставників. Я не стверджую, що працювати з Патом та його правою рукою Бобом Кірком було легко. Однак вони навчили мене наполегливості, розуміння того, що навіть найсміливіші ідеї без реалізації нічого не варті, що деталі мають таке саме важливе значення, як і теорія, що *всіх* людей потрібно ставити на перше місце. Можливо, Патові і хотілося кілька разів звільнити мене. Натомість він присвятив свій час та енергію вихованню з мене такого лідера, який би зробив неабиякий внесок у його фірму і виправдав його роль наставника.

Ми досягли з Патом такого високого рівня наставництва завдяки двом факторам. По-перше, він запропонував мені свою підтримку насамперед через те, що я пообіцяв йому дещо натомість. Я докладав чималих зусиль, аби ті знання, якими він зі мною ділився, привели його компанію до успіху. По-друге, ми створили особливу атмосферу. Я подобався Патові, і він вкладав у мій розвиток всю свою душу. Він дбав про мене. У цьому і полягає секрет успішного наставництва. Обидві сторони такого процесу мають об’єднуватися спільною метою та емоційною прихильністю. Ви не можете просто так попросити будь-яку людину стати вашим наставником. Для цього необхідний певний взаємний зв’язок, який виявлятиметься у спільних зусиллях чи побудові довіри один до одного. Розпочавши такий процес, ви маєте перетворити свого наставника на особистого тренера, для якого ваш успіх — це певною мірою і його успіх. Я такий вдячний

Патові. Якби не він, я б не став тією людиною, якою є зараз. Те саме стосується й багатьох інших осіб, зокрема моїх батьків, Джека Піджина, директора школи *Kiski*, мого «дядька» Боба Вілсона та багатьох-багатьох інших, про кого я згадував та не згадував у цій книжці.

Найкращий спосіб досягти високого рівня партнерства зі своїм наставником полягає у тому, що вам необхідно насамперед запропонувати йому допомогу, а не просити про неї. Якщо вам необхідні знання, якими володіє певна людина, дізнайтеся, яким чином ви можете стати їй у нагоді. Якщо на думку не спадає нічого конкретного, ви можете зробити свій внесок у компанію, де вона працює, чи в організацію, до якої вона належить. Будьте готовими до того, що вам доведеться віддячити своєму наставнику за його підтримку. Перед тим як Пат погодився вечеряти зі мною тричі на рік у тому ресторані, я повідомив йому, що готовий віддано працювати на його компанію. Саме тому я так швидко завоював його довіру, яка пізніше стала основою для міцної дружби.

Однак, якщо вам не трапляються можливості допомогти наставнику, то поводьтеся дуже обачно. Кожного дня я отримую від молодих людей електронні повідомлення з таким змістом: «Мені потрібна робота» або «Гадаю, ви можете мені допомогти. Станьте моїм наставником». Мене дивує, наскільки молодь не розуміє справжньої суті цього процесу. Якщо вони хочуть отримати мою допомогу, однак не запропонували мені нічого натомість, то вони мають бодай спробувати завоювати мою прихильність. У чому полягає ваша особливість? Що між нами є спільного? Висловлюйте вдячність, захоплення та ентузіазм.

Проблема полягає у тому, що в багатьох таких людей менторів ніколи не було, тому їхнє бачення поняття наставництва дещо обмежене. Дехто вважає, що наставник — це та особлива людина, яка тільки й чекає на можливість допомогти їм. Але, як вчив мене мій батько, ментори живуть навколо нас. Ним необов'язково має бути ваш керівник чи колега. Наставництво — це діяльність, здатна виходити за межі кар'єрного світу та долати організаційні рівні.

Генеральний директор компанії може навчитися чогось у менеджера і навпаки. Деякі розумні керівники, беручи до уваги цей факт, сприймають нових працівників як наставників для їхніх фірм. Через місяць після приходу на роботу їх просять викласти свої враження на аркуші паперу. Керівники вірять, що новий погляд на проблему може породити нестандартне рішення, яке раніше нікому не спадало на думку.

Насправді чимало знань я здобув від своїх молодих учнів, які періодично допомагають мені освіжити свої вміння та по-новому поглянути на світ.

Упевніться, що ви докладаєте якомога більше зусиль, аби допомогти іншим. Я завжди знаходив у своєму графіку час, який присвячував підтримці молодих людей. Багато з них влаштувалися до мене на практику та навіть на повноцінну роботу. До них належать Пол Луссов, Чад Годж, Гані Абісайд, Енді Бон, Брінда Чуґані, Анна Монґайт, Джон Лакс, Джейсон Анніс та багато-багато інших.

Декому не відразу вдається зрозуміти суть процесу наставництва. Вони сором'язливо запитують: «Чи можу я якимось чином віддячити вам за те, що ви для мене робите?»

Я відповідаю, що вони вже мені віддячують. Окрім щирого прояву вдячності та застосування набутих знань на практиці, мені нічого від них не потрібно.

Спостерігати за тим, як Брінда просувається по службі у компанії *Deloitte*, як Гані справляється з обов'язками партнера нової фірми, заснованої частково з моєї ініціативи, як Чад стає одним із найуспішніших молодих авторів у Голлівуді, а Енді — одним із найуспішніших там акторів, як Пол демонструє успіхи у Вортонській школі бізнесу — суцільне задоволення. А коли у певну мить кар'єри вони самі стають наставниками, моєму щастю немає меж.

Неможливо переоцінити важливості цього процесу, тому не шкодуйте на нього ні своєї енергії, ні часу.

Натомість ви отримаєте навіть більше — моральну силу, ентузіазм, довіру та співчуття. Жодна порада не зрівняється з цінністю таких чеснот.

Якщо ваш підхід до наставництва визначатиметься серйозністю, то скоро ви помітите, що опинилися в особливій атмосфері навчання. Виконуючи роль наставника і водночас учня, ви побачите, скільки корисної інформації до вас надходитиме та з якою прихильністю ставитимуться до вас інші.

**ГАЛЕРЕЯ СЛАВИ**

## ЕЛЕОНОРА РУЗВЕЛЬТ (1884—1962)

***«ВСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТІВ МАЄ ЗМІЦНЮВАТИ ВАШІ ПРИНЦИПИ, А НЕ ПІДДАВАТИ ЇХ СУМНІВУ»***

Якщо налагодження зв’язків можна описати як поєднання побудови дружби та виконання своєї місії, тоді першу леді Елеонору Рузвельт слід вважати одним із кращих прикладів втілення такої практики у XX столітті. У своїй біографії вона писала: «Спільна робота — це один з найприємніших способів завоювати друзів та підтримувати з ними зв’язок». Завдяки членству в Міжнародному конгресі працевлаштованих жінок та Міжнародній жіночій лізі за мир і свободу Рузвельт вдалося побудувати широке коло друзів і надбати кількох ворогів.

Перша леді не боялася використовувати свої особисті контакти для вирішення актуальних соціальних проблем. Наприклад, вона боролася за права жінок на робочих місцях. Вона прагнула, аби жінки мали право вступати до профспілок та отримувати зарплатню, не нижчу від прожиткового мінімуму. Сьогодні такі питання вже втратили свою актуальність, однак наприкінці 1920-х — на початку 1930-х років, під час Великої Депресії, чимало американців *звинувачували* працевлаштованих жінок у витісненні чоловіків-годувальників.

Рузвельт вважала, що головна перевага життя у демократичній країні — це можливість відстоювати те, у що ти віриш. Вона довела, що цього можна досягти з довірою та підтримкою своїх друзів. Крім того, вона довела, що бувають хвилини, коли своїм друзям потрібно *протистояти*.

У 1936 році завдяки зусиллям першої леді оперна співачка Маріан Андерсон стала першою чорношкірою виконавицею, якій дозволили виступати у Білому Домі. Однак там її прийняли неоднозначно. Хоча за рейтингом частоти концертів Андерсон посідала третє місце у країні, цей успіх не звільняв її від расових упереджень тієї епохи. Під час своїх турне їй доводилося користуватися залами очікування, готелями та потягами «для чорношкірих». У газетах південних штатів країни її рідко називали «міс Андерсон». Видавці надавали перевагу таким варіантам, як «артистка Андерсон» чи «співачка Андерсон».

У 1939 році менеджер Андерсон та Говардський університет спробували організувати її виступ у концертному залі *Constitution Hall* у Вашингтоні. Однак організація «Доньки американської революції», якій належав цей зал, не схвалила такий задум. Рузвельт, будучи членом цієї організації, на знак протесту публічно вийшла з її лав. Пізніше вона писала: «Я абсолютно не погоджуюся з рішенням «Доньок американської революції» відмовити такій

видатній артистці… Організація мала можливість провести концерт на вищому рівні, але вона нею не скористалася».

Місіс Рузвельт організувала виступ Андерсон на сходах меморіалу Лінкольна. Концерт відбувся 9 квітня (це була великодня неділя) 1939 року. За ним спостерігали близько 75 тисяч людей.

Так, лояльність має значення. Але не тоді, коли потрібно переступити через свої принципи.

Хоча сьогодні позицію Елеонори Рузвельт стосовно громадянських прав важко назвати радикальною, вона істотно випередила свій час. Усе це відбулося за декілька *десятиліть* до справи Брауна проти Ради з освіти у 1954 році, коли Верховний Суд скасував доктрину «розділеної, але рівної освіти».

Кожного разу, стаючи на захист певної соціальної ідеї, говорячи про важливість терплячості у церквах для чорношкірих чи синагогах та навіть виконуючи обов’язки делегата до щойно створеної Організації Об’єднаних Націй, яка прийняла суперечливу Загальну декларацію прав людини, Рузвельт втрачала друзів та піддавалася жорсткій критиці за те, що грала проти встановлених правил.

Однак ця неймовірна жінка таки продовжувала формувати групу підтримки для своїх прогресивних ідей. Вона залишила нам спадщину, якій кожен з нас має віддати належне. Чого вчить нас приклад Елеонори Рузвельт? Недостатньо лише встановити зв’язок з іншими. Наші зусилля об’єднати довкола себе людей мають змінювати цей світ на краще.

Безперечно, дотримання своїх принципів вимагає певних жертв. Однак ваше прагнення побудувати міцне коло зв’язків ніколи не має розходитися з вашими цінностями. Якщо під час формування мережі друзів та колег ви користувалися розумним підходом, то вони обов’язково допоможуть вам у боротьбі за ті ідеали, у які ви вірите.

# РОЗДІЛ 32. БАЛАНСУ НЕ ІСНУЄ

Баланс — це міф.

За загальноприйнятими стандартами графік мого дня складно назвати «збалансованим». Розгляньмо його детальніше. Понеділок. Я прокинувся о четвертій годині ранку, аби зателефонувати до мого офісу в Нью-Йорку. Протягом наступних кількох годин я здійснював численні дзвінки, намагаючись зібрати кошти для мого друга, який планує брати участь у виборах. О сьомій ранку я був в аеропорті, звідки вирушив у Портленд, штат Орегон, де мав зустрітися з новим клієнтом (дорогою я розмовляв двома мобільними телефонами, надсилав електронні повідомлення та працював за ноутбуком).

Після зустрічі я сів в автомобіль, який повіз мене до Сіетла. Під час поїздки я намагався домовитися про зустрічі на вечір, завтрашній день та наступний тиждень. Я підтримував постійний контакт зі своїм асистентом, котрий надсилав різним особам запрошення на велику вечірку, яку я організовую наступного місяця. У Сіетлі на мене чекав обід з організаторами цьогорічної конференції, яка відбудеться з ініціативи Білла Гейтса.

Після цього я зустрівся з кількома близькими друзями. А завтра на мене знову чекає підйом о четвертій ранку, і все повториться спочатку.

Ласкаво прошу у моє життя, яке друзі жартома називають «часом Феррацці». Тут ніколи не вимикається телефон і постійно кипить робота.

Після опису мого графіку у вас може виникнути кілька важливих запитань: «Хіба це життя? Хіба така діяльність дозволяє

підтримувати гармонію між роботою та особистим життям? Чи обов’язково жити «за часом Феррацці», аби досягти успіху?»

Відповідаю: так, це життя. Так, гармонію можна віднайти. Ні, дякувати Богу, ви можете організувати власний час по-своєму.

Для мене головна перевага кар’єри, в основі якої лежать надійні стосунки з іншими, полягає у тому, що це зовсім не кар’єра. Це спосіб життя. Декілька років тому я почав усвідомлювати, що побудова кола зв’язків — це особливе світобачення. Дотримуючись такого погляду, я зрозумів, що немає потреби розділяти професійну та особисту сфери мого життя. До мене прийшло усвідомлення, що успіх у цих двох світах визначається людьми, які вас оточують, та вашим ставленням до них. Не важливо, ким є для вас ці люди: родичами, колегами, друзями. Головний принцип встановлення контактів полягає в усвідомленні того, що кожні взаємини будуються на тих самих цінностях. Таким чином, мені не доводилося проводити межу між щастям у кар’єрному та особистому плані. Вони обоє є частиною життя. Мого життя.

Разом з усвідомленням того, що ключ до щастя у житті полягає у стосунках з іншими, до мене прийшло розуміння, що немає потреби розмежовувати роботу та, скажімо, родину або друзів. Зазвичай мій день народження минає на якійсь діловій конференції у колі близьких друзів або вдома у Лос-Анджелесі чи Нью-Йорку у товаристві таких самих надійних друзів.

Помилкове уявлення про баланс як про певне рівняння, при якому ви можете відняти кілька годин від одного аспекту свого життя та додати їх до іншого, вже втратило свою актуальність.

Люди звільнилися від стресу, який відчували раніше, намагаючись досягти ідеального стану рівноваги.

Баланс не купується і не продається. Його не «застосуєш». Баланс — це менталітет, такий особливий та унікальний, як і генетичний код. Рівновага ховається там, де ви знаходите радість. Мій божевільний графік підходить, можливо, лише для мене. Не кожна людина погодиться стерти межу між професійним та особистим життям.

Однак головне — сприймати налагодження зв’язків з іншими не як хитромудрий засіб для досягнення своїх цілей, а як спосіб життя. Коли воно виходить з рівноваги, ви відчуваєте поспіх, роздратування та внутрішню порожнечу. Коли ваше життя збалансоване, вас сповнює радість, ентузіазм і вдячність.

Не переймайтеся розробкою власної версії «часу Феррацці». Те, як ви формуєте коло друзів та знайомих, має нагадувати поїдання величезного пирога: за раз — по шматочку.

Зрештою, нам усім дано лише одне життя. Його якість залежить від людей, які нас оточують.

## Більше людей — більше рівноваги

Якщо ви вірите у міф про баланс (тобто сприймаєте життя як рівняння), то дотримуєтеся принципу, що життя потрібно «спрощувати», «розділяти» та «скорочувати» до його основних компонентів.

Отож ми намагаємося заощадити час, обідаючи на робочому місці. Наші розмови з колегами, знайомими та іншими людьми

стали менш цікавими. Ми організовуємо свій графік таким чином, щоб у ньому містилися лише найважливіші справи.

Серед людей побутує думка, що, правильно розподіливши свій час, встановивши баланс між роботою та домівкою і обмеживши спілкування лише найважливішими людьми у вашому житті, ви досягнете значно кращих результатів. Яка ж це нісенітниця! Натомість нам потрібно керуватися таким принципом: «Мене мають оточувати люди, яких я люблю». На мою думку, головне не те, над чим ви працюєте, а з ким ви це робите.

Ви не зможете отримувати задоволення від життя, якщо не любитимете свою роботу.

Сьогодні все більше людей ненавидять свій фах тільки через те, що вони працюють з людьми, які їм не подобаються. Налагодження контактів з іншими подвоює і навіть потроює ваші шанси познайомитися з людьми, здатними запропонувати вам нову роботу.

На моє переконання, головна проблема життя у сучасному світі полягає в тому, що нас оточує недостатня кількість людей. Професор Вілл Міллер та Ґленн Спаркс у своїй книжці «Рефрижераторне право: встановлення контактів та зміцнення стосунків» стверджують, що в умовах високого рівня рухливості, акценту на індивідуалізмі та надлишку інформації, яка атакує нас зі всіх боків, люди все ж існують у відносній ізоляції.

Скільки людей може зайти у ваш дім, відчинити дверцята холодильника та взяти звідти те, що їм смакує найбільше? Небагато. Для цього їм потрібно володіти «рефрижераторним правом». Тільки у тому випадку, якщо між людьми панують

надійні, невимушені та близькі стосунки, вони можуть без дозволу зайти на кухню один до одного та взяти з холодильника все, що їм заманеться.

Саме завдяки таким взаєминам ми стаємо врівноваженими, щасливими та успішними людьми.

Акцент американської культури на індивідуалізмі протидіє намаганням людини встановити контакт з іншими. Результати порівняльних досліджень рівня стресу на робочих місцях та незадоволення своєю професією демонструють, що люди, які належать до культури індивідуалізму, зазвичай піддаються більшому тиску на роботі, ніж ті, хто працює в умовах командного духу.

Незважаючи на наш високий рівень життя, добробут та престиж не створили для нас емоційно комфортної атмосфери. Як показують ці дослідження, відчуття приналежності до певної соціальної групи — це головний секрет щастя.

Коли самотність сповнює наше життя, ми шукаємо вихід із ситуації у книжках-порадниках. Однак, на мою думку, звертатися по допомогу треба до інших людей. Якщо ви керуватиметеся таким принципом, на що я дуже сподіваюся, то рекомендації, які я пропоную у цій книжці, стануть для вас справжнім цілющим засобом від дисбалансу. Таким чином, вам вдасться підтримувати інтереси свого професійного й особистого аспектів життя та інших людей.

Колись Оскар Уайльд сказав, що, якби люди любили свою роботу, їм не доводилось би працювати жодного дня. Якщо вас

оточують люди, про яких дбаєте ви та які дбають про вас, то для чого взагалі щось «збалансовувати»?

# РОЗДІЛ 33. ЛАСКАВО ПРОСИМО ДО ЕПОХИ ЗВ’ЯЗКІВ

*Ми, люди, — соціальні істоти. Ми приходимо в цей світ внаслідок дій інших людей. Ми виживаємо в ньому лише завдяки допомозі інших. Подобається нам це чи ні, але в нашому житті рідко трапляються моменти, коли ми досягаємо чогось самостійно. Тому й не дивно, що рівень нашого щастя залежить насамперед від стосунків з іншими людьми.*
Далай-лама

Ще ніколи раніше не існувало сприятливіших умов для встановлення зв’язків, ніж сьогодні. Динаміка нашого суспільства і особливо нашої економіки визначається рівнем взаємозалежності та взаємозв’язку між людьми. Інакше кажучи, чим тісніший стає між нами контакт, тим більше ми залежимо один від одного.

Протягом XIX та XX століть у суспільстві панувала атмосфера індивідуалізму. Однак у XXI столітті на передній план виходить дух товариськості та спільноти. В умовах цифрової ери, де Інтернет стер географічні кордони та поєднав сотні мільйонів людей і комп’ютерів по всьому світі, немає потреби жити й працювати наодинці. До нас прийшло усвідомлення того, що успіх не залежить від застосування передових технологій чи підприємницького капіталу. Він залежить від того, з якими людьми ви працюєте та як відбувається ваше співробітництво.

Правдивість цього твердження яскраво доводить дослідження, яке у 1986 році провів тодішній ректор Гарвардського університету Дерек Бок. Він прагнув довідатися, чи існує якийсь спосіб передбачити успішність студентів під час навчання в університеті.

Що відрізняло тих, хто зумів досягти високих результатів після випуску? Це широкомасштабне дослідження проводилося впродовж декількох років.

Його результати здивували кожного: успішність в коледжі немає жодного стосунку до того, із чим ми її зазвичай асоціюємо. Вона залежить не від рівня знань, а від здатності студента працювати у групі.

Діти, які принаймні раз на тиждень навчалися в групах, виявляли більший інтерес до предметів, краще готувалися до занять та засвоювали інформацію швидше, ніж студенти, які працювали самостійно. Крім того, їм було весело. Жоден інший критерій не впливав на рівень успішності навчання так сильно.

Ключ до успіху в навчанні — це ключ до успіху у професійному житті. Найкраще він досягається через взаємини з іншими, уміння вести правильні розмови з правильними людьми у правильній атмосфері та спільну діяльність.

Сьогодні немає нічого важливішого за підтримку людей, не обмежених рамками часу та простору, які зможуть запропонувати вам численні можливості для розвитку та навчання.

## Революції розпочинаються у несподіваних місцях

Життя — це робота, робота — це життя. І тут, і там задіяні люди. «Найважливіше досягнення XXI століття стосуватиметься не технологій, а розуміння того, що значить бути людиною», — сказав футуролог Джон Нейсбітт.

Ми перебуваємо на початкових стадіях формування нової епохи взаємозв’язків та спільнот. Тепер у вас вже є знання та уміння, необхідні для досягнення успіху в таких умовах. Але *як* це зробити? Що означає жити в оточенні різних людей та підтримувати з ними міцний контакт?

Звичайно, для одних людей успіх полягає у високих прибутках та посадах. Для других успіх — це слава й професійні знання. Треті

вважатимуть себе успішними, якщо зможуть організовувати грандіозні вечірки та зав’язувати корисні знайомства.

Та чи не є такий успіх беззмістовним? Адже у такому разі вас оточуватимуть не віддана рідня та надійні друзі, а лише колеги і клієнти.

Рано чи пізно таке питання постане перед кожним з нас. Ми озиратимемося на наше життя з надією знайти відповідь на такі запитання: «Яку спадщину я залишу після себе? Що корисного я зробив?»

Скільком з вас вдасться згадати прізвища трьох останніх директорів компаній *General Motors*, *IBM* чи *Walmart*? Складно, чи не так? Тепер спробуйте згадати імена трьох визначних борців за громадянські права людини. Тут людям на думку спадає шість чи навіть більше прізвищ.

Досягти успіху у житті та вирізнитися з-поміж інших означає зробити внесок до кола своїх друзів та родичів, до своєї компанії, до своєї соціальної групи, а найголовніше — до всього світу.

А зробити це можна завдяки правильному використанню власних зв’язків і талантів.

Дивовижно, які саме події нашого життя змушують нас замислитися над тим, куди ми прямуємо та що цінуємо найбільше. Пригадую, як молодим я мріяв про власну сорочку від торгової марки *Brooks Brothers*. У дитинстві я носив одяг, що діставався моїй матері від сімей, у будинках яких вона прибирала, або той, що ми купували на «секонд-гендах». Я знав,

що настане день, коли я зможу зайти у крамницю *Brooks Brothers* та придбати *нову* сорочку.

І такий день справді настав. Мені було двадцять з гаком, коли я зміг придбати найгарнішу, найдорожчу сорочку від *Brooks Brothers*. Наступного дня я одягнув її на роботу та поводився так, ніби на мені рідкісне, розшите смарагдами вбрання Вікторіанської доби. А тоді мені довелося її випрати. Я пам’ятаю, як вийняв її з пральки і побачив два відірваних ґудзики. Я не жартую. У мене виникло запитання: «Хіба на це я чекав усе своє життя?»

Визначний письменник та красномовець Раббі Гарольд Кушер писав: «Наша душа прагне не до слави, комфорту, багатства чи впливу. Ці блага створюють стільки ж проблем, скільки й користі. Наша душа прагне до сенсу, до розуміння того, як прожити життя таким чином, щоб після нас світ змінився на краще».

Однак мені знадобилося ще чимало відірваних ґудзиків, аби усвідомити, до чого прагне моя душа.

Ця мить настала тоді, коли в мені відбувалася міні-революція. Іноді революції розпочинаються у найменш очікуваних місцях, а їхніми головними персонажами стають непримітні, на перший погляд, люди. Хто міг би подумати, що маленький індієць із сильним акцентом наштовхне мене на думку, чого я хочу від життя та як втілити мої прагнення? Хто міг би подумати, що, провівши у цілковитій тиші десять днів, я зміню усе своє життя?

Перший етап перебігу моєї революції відбувся у Швейцарії на Всесвітньому економічному форумі, коли я прийшов почути промову під назвою «Щастя». Аудиторію складали найбагатші та

найвпливовіші лідери світу, які також за своє життя втратили чимало ґудзиків.

Ми зібралися на виступ низького огрядного чоловіка Гоенка, який, здавалося, випромінював щастя. Він, авторитет у світі бізнесу, готувався розповісти нам, як стародавня традиція медитації Віпассана допомогла йому віднайти здоров’я та щастя.

Гоенка повільно зійшов на сцену та розпочав свою промову, яка впродовж наступної години цілком поглинула нашу увагу. Слухаючи його, усі присутні поринули у власні думки, намагаючись зрозуміти, чому відчуття неповноцінності, стресу та дисбалансу супроводжують наше успішне, на перший погляд, життя.

З його вуст ми не почули жодного слова про бізнес. Він не зачіпав теми фінансових звітів чи впливових контактів. На його переконання, щастя ніяким чином не пов’язане з кількістю грошей, які ми заробляємо, та способом, у який ми це робимо.

Існує лише одне місце, де ми можемо віднайти справжній спокій, справжню гармонію. За його словами, це місце є всередині кожного з нас. І хоча ми чудово знаємося на наших справах, ми усвідомили, що нам нічого невідомо про наш розум та душу.

Він мовив, що існує лише один спосіб стати справжнім знавцем власної душі. На його думку, Віпассана — це глибока медитація, яка допомагає «побачити світ таким, яким він є насправді».

Завдяки цій методиці ми можемо віднайти внутрішній спокій, позбутися усіх страхів та набути впевненості, аби стати тим, ким ми прагнемо бути. Гоенка описав виснажливий курс, під час

якого вам потрібно пробути десять днів в абсолютній тиші без будь-яких засобів спілкування з іншими людьми. Лише наприкінці кожного дня вам дозволяється розмовляти з учителем.

Вибір стоїть за нами. Ми всі прагнемо жити щасливим, сповненим сенсу життям. Для цього лише необхідно ставити правильні запитання та присвятити свій час пошукам правильної відповіді.

Не знаю, у скількох присутніх на виступі виник намір пройти курс медитації Віпассана. Однак мені було зрозуміло, що Гоенка вразив нас до глибини душі. Після його промови ми якоїсь миті відчули, що сила наповнити своє життя змістом, надати йому значущості, змінити його на краще перебуває тільки у наших руках. Ми усвідомили, що щастя пізнає тільки та людина, яка уважно дослухається до своєї душі.

Я вийшов з аудиторії сповнений свіжими думками та натхненням. Я був переконаний, що ніколи б не зміг наважитися на проходження курсу Віпассани. Десять днів без конференцій, обідів з впливовими людьми, спілкування… Десять *днів*! Це неможливо. У мене не було для цього достатньо часу.

Проте одного дня у мене з’явилося море часу. Залишивши роботу у компанії *Starwood*, я відчував, що мені потрібно віднайти гармонію та щастя.

До тієї пори я вважав, що мені ніколи не вдасться знайти достатньо часу чи навіть сміливості для десятиденного самоаналізу. Та зрештою я взявся за проходження курсу Віпассани. Завдяки йому я вперше у житті зміг заспокоїтися та по-справжньому прислухатися до себе. За час медитації мені

вдалося позбутися чималої кількості, хоча й не всіх, думок про те, що я «повинен» робити.

Якщо ви присвятите свій час та зусилля пошукам свого пристрасного захоплення, то побачите, як легко можна знайти відповіді на актуальні для вас питання. Відповіді, які прийшли до мене після медитації, допомогли переоцінити свій погляд на репутацію та гроші і перемістити акцент на те, що, як я завжди знав, мало велике значення, — стосунки.

Безперечно, віднайти гармонію можна не лише завдяки медитації Віпассана. Однак так мало хто з нас присвячує свій час роздумам про те, ким ми є та до чого прагнемо насправді. Як я та чимало інших перспективних і розумних людей дозволили своєму життю зійти з рівного шляху? Це відбулося через те, що ми ставили собі такі важливі питання: «У чому полягає моє захоплення? Що приносить мені справжнє задоволення? Як я можу змінити світ на краще?»

Пройшовши курс медитації та повернувшись до свого буденного життя, я почувався дитиною у крамниці солодощів. Мені кортіло познайомитися зі стількома людьми!

Мені кортіло допомагати іншим! Я усвідомив, що шлях до успіху може приносити чимало радості, якщо ти переконаний, що твоя мета чогось варта.

Нас вчили ставитися до життя як до постійних пошуків та прагнень, як до подорожі, наприкінці якої на нас чекають сенс, любов та висока пенсія, завдяки яким ми зможемо прожити свої золоті роки з гідністю. Проте ця подорож не має ні фінішу, ні кінцевої зупинки. Ні будь-яка посада, ні сорочка від торгової

марки *Brooks Brothers*, ні будь-яка сума грошей не можуть слугувати фінішною лінією. Саме тому, коли ми досягаємо певних цілей, нам може здаватися, що ми зазнали провалу.

Спілкування з іншими людьми змінює наш погляд на світ загалом. Життя — це не пошуки, це результат наших дій. Ми знаходимо сенс, кохання та добробут лише тоді, коли об’єднуємо наші зусилля допомогти іншим з пошуками своєї дороги у житті. Стосунки, які ми формуємо з нашим оточенням, стають одним цілим.

У милому фільмі «Стьобана ковдра» звучать слова, які чудово підсумовують цю філософію: «Молоді прагнуть до досконалості. Старші зшивають клаптики життя та формують з них неймовірний візерунок».

Який слід ви залишите після себе? Чим ви запам’ятаєтеся людям? На ці питання має відповісти кожен, хто прагне вкласти у цей світ щось корисне, а не лише забезпечити собі гідне прожиття. Немає нічого поганого у бажанні посісти лідерську позицію у світовій спільноті. Однак не забувайте, що ваш успіх має бути сприятливим *для* світу.

Пам’ятайте, що любов, взаємодія та знання відрізняються від банківського рахунку тим, що вони ніколи не вичерпуються. Креативність породжує більше креативності, гроші породжують більше грошей, знання породжують більше знань, друзі породжують більше друзів, успіх породжує більший успіх. А найголовніше — чим більше ви віддаєте, тим більше вам хочеться це робити. Ще ніколи в історії цей закон не був таким очевидним, як у сучасній епосі взаємозв’язків, коли

функціонування світу залежить насамперед від принципів співробітництва.

Ваше становище у житті та ваші знання — це результат поєднання ідей, досвіду і людей, з якими ви будь-коли перетиналися у реальності, через книжки, музику, Інтернет чи культуру. Не намагайтеся вирахувати, на якому етапі добробут призведе до більшого добробуту. Натомість твердо вирішіть для себе, що з цього моменту ви заводитимете нові знайомства та застосовуватимете свої знання, контакти для досягнення своїх цілей.

Однак будьте чесними з собою. Скільки часу ви готові присвячувати налагодженню зв’язків? Чи готові ви віддавати, не очікуючи нічого натомість? Скільки наставників у вас є? Для скількох людей ви виконували роль наставника? Чим вам подобається займатися? Про яке життя ви мрієте? Кого б ви хотіли зробити частиною свого життя?

З власного досвіду можу сказати, що відповіді на ці питання прийдуть у найбільш несподіваний момент. А головне — вони не стосуватимуться вашої роботи, компанії чи передових технологій. Вони стосуватимуться людей. Кожен з нас має право вирішувати, чи хочемо ми працювати з людьми, які нам подобаються, та чи прагнемо ми зробити внесок у світ, у якому живемо. Якось антрополог Маргарет Мід сказала: «Ніколи не сумнівайтеся в тому, що невелика група розумних відданих громадян здатна змінити світ. Насправді саме так завжди і відбувалося».

Я сподіваюся, що тепер у вас уже є необхідні засоби для досягнення такої мети. Однак самому вам не впоратися. Ми всі

повинні допомагати один одному. Зробіть своє життя гідним уваги.

# FERRAZZI GREENLIGHT

*Ferrazzi Greenlight* — це дослідний інститут, мета якого полягає в спостереженні за поведінкою працівників у великих організаціях. Цільова програма компаній змінюється лише тоді, коли змінюється поведінка їхніх кадрів. Метод стратегічного консалтингу інституту *Ferrazzi Greenlight*, який протягом понад десяти років аналізує високоприбуткові підходи до роботи, здатний впливати на поведінку працівників.

**Високоефективні команди.** Компанія *Ferrazzi Greenlight* стимулює до роботи керівників, яким складно впоратися зі своїми обов'язками, скеровує командну діяльність у правильному напрямку та сприяє духу товариськості. Таким чином, організації досягають своїх короткотермінових бізнес-цілей та створюють підґрунтя для майбутнього розвитку.

«Я завжди відчував, що для підвищення ефективності роботи моїх працівників мені потрібно поєднати стратегію компанії *McKinsey* та підхід інституту *Ferrazzi Greenlight* до аналізу змін поведінки».

*Девін Веніг, генеральний директор інтернет-компанії* eBay

**Стратегічні прийоми.** В умовах сучасного ринку, де його учасникам так складно підтримувати свої цінності, особистісний підхід інституту *Ferrazzi Greenlight* вирізняє його з-поміж інших. Стратегічне планування діяльності організації у поєднанні з зусиллями розумних, перспективних працівників сприяє

побудові довіри між ними й клієнтами та допомагає швидше досягати поставлених цілей.

«Наші намагання підвищити фахову кваліфікацію працівників виправдовують себе. Завдяки рекомендаціям інституту *Ferrazzi Greenlight* нам вдалося заробити чимало грошей».

*Нейл Блейсклі, керівник відділу маркетингу компанії* BT Global

**Організація торгівлі.** Інститут *Ferrazzi Greenlight* озброює менеджерів гіпермаркетів прийомами, за допомогою яких вони можуть привернути увагу більшої кількості покупців. Зміна досвіду споживачів показує дивовижні результати. Наші добре зарекомендовані стратегії застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі, автомобільній індустрії та сфері роздрібної торгівлі.

«Учора я отримав чудову пораду. Вона стала для мене справжнім подарунком».

*Генеральний директор однієї з найуспішніших автомобільних компаній Америки*

# ВИПРОБУЙТЕ ЗМІНИ ВІД КЕЙТА ФЕРРАЦЦІ

Багато змін в межах організацій відбувається після перегляду промови Кейта Феррацці на *Challenge Talk*. П’ятнадцять років тому той факт, що рівень контролю змін у компаніях з метою досягнення успіху зріс на 30 %, вразив увесь світ. Однак досвід Кейта показує, як досягти кращих результатів. Його переконлива промова «Непрості зміни» надихне вашу організацію на нові звершення.

Кожна промова на *Challenge Talk* є унікальною для певної цільової аудиторії. Над їхнім створенням працюють лідери багатьох компаній. Кейт є ініціатором ідеї зміни стилю поведінки в організаціях, що сприяє реалізації стратегічного бачення їхніх лідерів.

Аби дізнатися, як інститут *Ferrazzi Greenlight* може змінити рух напрямку вашої організації, або записатися на курс лекцій, заходьте на сайт *www.ferrazzigreenlight.com* чи пишіть на електронну пошту *info@ferrazzigreenlight.com*.

Популярне видання

*ФЕРРАЦЦІ Кейт*

**Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*

Координатор проекту С. І. Мозгова

Відповідальний за випуск О. М. Пікалова

Редактор К. В. Озерова

Художній редактор Ю. О. Сорудейкіна

Технічний редактор В. Г. Євлахов

Коректор О. О. Сквирчинська

Підписано до друку 08.08.2016.
Формат 60x90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 22.
Наклад 10 000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»

Св. № ДК65 від 26.05.2000

61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано з готових діапозитивів на ПП «ЮНІСОФТ»
Свідоцтво ДК №3461 від 14.04.2009 р.
www.ttornado.com.ua

61036, м. Харків, вул. Морозова, 13Б