

**Кейт Феррацци**

**Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга (Часть\_2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей.**

## Глава 16

### Расширяйте круг общения

Самый эффективный метод, позволяющий полностью использовать потенциал вашего круга друзей, очень прост. Надо соединить свой круг общения с чьим-то еще. Я не расцениваю общение людей как некое искусное хитросплетение контактов. Как и в Интернете, это цепь взаимосвязей, в которой каждое новое звено усиливает и расширяет возможности всей сети.

Такое сотрудничество предполагает, что каждого члена этой сети вы рассматриваете как партнера. Подобно бизнесу, где каждый из совладельцев компании несет ответственность за какие-то направления ее деятельности, партнеры по сети общения помогают друг другу, взаимно расширяя свои возможности, принимая на себя ответственность за какую-то часть сети, и при необходимости обеспечивают доступ к ней другим участникам. Иными словами, они обмениваются друг с другом своими сетями общения. Границы этой сети очень подвижны и постоянно открыты для расширения.

Позвольте привести пример из собственной жизни. Однажды субботним вечером я решил встретиться со своим другом Тэдом и его женой Кэролайн в отеле «Бель-Эр» в Лос-Анджелесе. Тэд познакомил меня с менеджером отеля Лайзой, поразительной женщиной: высокой, светловолосой, очаровательной, разговорчивой, веселой и в то же время весьма деловой.

– Я очень удивлюсь, если в Лос-Анджелесе найдется хотя бы один человек, которого не знал бы один из вас, – сказал Тэд. С его точки зрения, мы оба были мастерами установления связей. Лайза, безусловно, располагала широчайшим кругом контактов, как и многие представители гостиничного бизнеса.

После десятиминутной беседы мы поняли, что станем большими друзьями. Мы с Лайзой говорили на одном языке.

Лайза узнала, что я регулярно даю ужины для своих деловых партнеров, и предложила, чтобы мои гости, приезжающие в Лос-Анджелес, останавливались в отеле «Бель-Эр». Осмотревшись, я решил, что и некоторые из моих ужинов очень неплохо смотрелись бы в такой шикарной обстановке. Не стать ли нам с Лайзой партнерами?

И я сделал очень простое предложение:

– Лайза, давайте в течение нескольких месяцев будем проводить ужины совместно. Вы устроите ужин для своих гостей в «Бель-Эр», но половина приглашенных будет с моей стороны. А когда я буду устраивать ужин, то половина списка приглашенных будет ваша. Таким образом мы сэкономим кучу денег и сумеем познакомиться со многими очень интересными людьми. Эти мероприятия всем пойдут на пользу.

Лайза согласилась, и наши совместные ужины имели колоссальный успех. Уникальное сочетание гостей из мира бизнеса и мира развлечений оказалось чрезвычайно интересным. Мы не только сумели познакомить наших гостей с совершенно новым для них кругом людей, но и придали этим мероприятиям новую динамику.

Политики, будучи непревзойденными мастерами установления связей, подобным образом уже издавна расширяют свой круг общения. Успешный политик всегда имеет так называемые группы поддержки, состоящие из представителей самых разных социальных слоев, поддерживающих его взгляды и представляющих кандидата в своем кругу друзей. Подобные группы поддержки создаются среди врачей, юристов, страховых агентов, студентов и т. п. Каждая такая группа состоит из хорошо знакомых между собой людей определенного социального статуса, которые устраивают для своих друзей различные мероприятия в поддержку данного политика. На мой взгляд, это прекрасная модель, позволяющая людям расширить свою сеть связей.

Есть ли такие сферы деятельности, куда вы хотели бы получить доступ? Если да, то найдите в этом мире центральную фигуру и организуйте вокруг нее собственную группу поддержки. Если перевести эту мысль в плоскость бизнеса, то предположим, что ваша компания планирует начать продажу нового продукта, предназначенного главным образом для юристов. Обратитесь к своему адвокату, расскажите ему об этом продукте и пригласите на ужин вместе с несколькими его коллегами. Опишите гостям возможности, которые раскроются перед ними как первыми потребителями данного продукта, и одновременно познакомьте их со своими друзьями из мира бизнеса, которые могут быть их потенциальными клиентами. Эти люди станут вашими проводниками в свой мир, а вы, в свою очередь, обеспечите им проникновение в свой. Именно этим и занимается компания FerrazziGreenlight на своих тренировочных курсах для представителей различных профессий. Эта методика уже успешно опробована на консалтинговых фирмах, финансовых компаниях, производителях программного обеспечения и многих других.

Такая форма партнерства действует прекрасно. Однако в основе ее всегда должна лежать взаимная выгода, при которой каждая из сторон пользуется определенным преимуществом.

Никогда не забывайте о том человеке, который открыл перед вами двери в новый мир. Однажды по недосмотру я пригласил на вечеринку своего нового друга и забыл пригласить того, кто нас с ним познакомил. Это была грубая ошибка с моей стороны. Сеть связей должна строиться на взаимном доверии и уважении.

По мере того как растет ваш круг общения, отношения неизбежно переходят в плоскость партнерства и становятся все более эффективными. Каждый из контактов становится необходимым звеном всей сети, ключом, открывающим перед вами двери в новые миры. Благодаря его содействию вы можете познакомиться с десятками и даже сотнями людей.

Здесь должны выполняться два основных правила:

1. Человек, с которым вы делитесь кругом своих связей, должен рассматриваться вами как партнер, отношения с которым строятся на взаимной выгоде.

2. Вы должны доверять своему партнеру, поскольку в конечном счете как бы ручаетесь за него и его поведение по отношению к вашим друзьям отражается и на вас.

И еще одно предостережение. Никогда не давайте никому полного доступа к своему списку контактов. Это ваша собственность, и никто не вправе пользоваться ею как ему заблагорассудится. Вы должны сами решать, в ком из вашего круга знакомых и в каком объеме может быть заинтересован тот или иной человек. Внимательно оценивайте, каким образом он может воспользоваться вашими друзьями и как вы сами намерены использовать его связи. Это позволит вам оказать ему максимально эффективную помощь и обеспечит взаимную выгоду от такого партнерства.

## Глава 17

### Искусство светских бесед

У каждого из нас есть все необходимое для того, чтобы очаровывать окружающих: коллег, незнакомых людей, друзей, начальников. Но одно дело иметь такие способности, и совсем другое – пользоваться ими. В этом и заключается разница между теми, кто постоянно стоит в тени, и теми, кто выходит в центр сцены.

Итак, у вас от рождения отсутствует самый главный компонент шарма – хорошо подвешенный язык. Ну и что из того? Очень немногие рождаются с этим даром.

Каждому из нас приходилось испытывать страх перед необходимостью войти в комнату, в которой находится множество абсолютно незнакомых людей, с которыми вы совершенно не знаете, о чем говорить. Вместо того чтобы видеть перед собой потенциальный океан новых друзей и знакомых, мы видим лишь пугающие препятствия. Такое случается на всевозможных деловых совещаниях, конференциях, встречах – практически на любом форуме. Именно здесь особую важность приобретают так называемые светские беседы, то есть умение говорить ни о чем. Если у вас нет этого умения, то ситуация, в которой вы можете приобрести множество новых полезных знакомств, оборачивается для вас ощущением крайней неловкости.

Новые технологии в этом не помогут. Люди, робкие от природы, рассматривают электронную почту и Интернет как средство, позволяющее избежать непосредственного общения с окружающими. На самом же деле эти новые способы коммуникации не слишком пригодны для налаживания отношений между людьми. Их преимущества заключаются в скорости и краткости. Они позволяют сделать общение эффективным, но не дают возможности завести крепкую дружбу.

И все же некоторые люди относительно легко справляются с подобными ситуациями. Как им это удается?

Большинство считает, что умение вести легкие и ничего не значащие беседы является врожденным. Такое предположение может оказывать успокаивающее воздействие, но является в корне неправильным. Умение вести беседы приобретается с опытом. Если у вас есть желание, то вы можете научиться этому навыку, как и любому другому.

Проблема заключается в том, что здесь бытует множество неверных

представлений. Я знаю многих руководителей фирм, которые даже гордятся своим немногословием и деловым стилем общения. Они пренебрежительно относятся ко всем этим светским играм и упиваются своей грубоватой прямоотой.

На самом деле короткие легкие беседы с незнакомыми людьми являются самыми важными из всех, которые нам доводится вести. Речь – это наиболее простой и эффективный способ донести до окружающих наши цели и желания. Когда драматурги и сценаристы разрабатывают для своих пьес и фильмов характеры персонажей, то первым делом они определяют их мотивацию. Чего желает этот персонаж? К чему он стремится? Каковы его истинные потребности? От ответа на эти вопросы будет зависеть, какие слова произнесет (или не произнесет) данный персонаж в своих диалогах. И этот пример характерен не только для мира драматургии. Именно так в реальной жизни и осуществляются связи между людьми. Мы пользуемся словами для того, чтобы выразить наши конкретные желания и побудить собеседника поддержать их.

Профессор школы бизнеса при Стэнфордском университете Томас Харрелл решил выявить черты характера, свойственные самым успешным выпускникам. Изучая группу выпускников, окончивших школу бизнеса десять лет назад, он обнаружил, что средний уровень баллов практически не оказал влияния на последующий успех в бизнесе. Единственная черта характера, которая объединяла выпускников, добившихся максимальных успехов, состояла в их хорошо подвешенном языке. Те, кто в состоянии был вести беседы с любым человеком и в любой ситуации, с удивительной скоростью поднялись по ступенькам карьерной лестницы. По отношению к инвесторам, клиентам и начальникам они испытывали не больший страх, чем к своим коллегам, секретаршам или друзьям. Они всегда знали, о чем говорить перед аудиторией, за обеденным столом или в такси.

Исследование Харрелла подтвердило, что чем успешнее вы пользуетесь языком, тем дальше продвинетесь в жизни.

Так какова же цель этих начальных и как бы ничего не значащих бесед с незнакомым человеком? Хороший вопрос. Она очень проста: начните беседу, поддержите ее, закрепите связь и расстаньтесь с этим человеком, определив для себя: «С ним еще будет о чем поговорить».

Уже немало было сказано о том, как этого добиться. Но, на мой взгляд, большинство экспертов заблуждаются в одном. Все они утверждают, что в ходе таких легких бесед необходимо соблюдать определенные правила относительного того, о чем можно говорить, а о чем нельзя. Они полагают, что при первой встрече с незнакомым человеком следует избегать

неприятных, слишком личных или противоречивых тем.

Неправда! Не слушайте этих людей! Результатом соблюдения этих «правил» может стать только скучная, пустая болтовня. Невозможно в ходе беседы угодить всем и каждому. Лично мне гораздо интереснее услышать от собеседника мысли, с которыми я не согласен, чем избитые банальные истины.

Если вы хотите произвести на собеседника впечатление, продемонстрируйте ему, чем вы отличаетесь от него. Обменяйтесь взаимными ожиданиями. Объедините их. Каким образом? Для этого существует один гарантированный способ: будьте самим собой. Покажите, что вы живой человек, которому ничто человеческое не чуждо.

Слишком многие люди полагают, что добиться значимости в глазах окружающих можно, лишь окутав себя завесой таинственности. В школах бизнеса нас учат держать информацию при себе. Однако мир меняется. Сегодня можно добиться куда большего, обмениваясь информацией, а не сохраняя ее в тайне. Черта, разделяющая личную и профессиональную информацию, сегодня размыта как никогда. Мы – открытое общество, а это требует открытости поведения. Как правило, большинство секретов не стоят той энергии, которая затрачивается, чтобы сохранить их в тайне.

Если вы откровенны с людьми, то они чувствуют ваше доверие и начинают относиться к вам с уважением. Мы охотнее всего говорим о тех проблемах, которые нас волнуют. Разумеется, это не означает, что надо идти на конфронтацию или позволять себе неуважительно отзываться о взглядах собеседника. Надо просто быть честным, искренним и открывать перед людьми свою душу. В ответ они раскроют вам свою.

Многие переговоры прошли бы с бóльшим успехом, если бы обе стороны прямо и честно сказали о том, чего они хотят. Даже если в позициях наблюдается несогласие, то люди с бóльшим уважением отнесутся к тому, кто открыто выкладывает свои карты на стол.

Будь то за столом переговоров или за обеденным столом, тяга к скрытности создает психологический барьер между вами и человеком, с которым вы хотели бы поближе познакомиться. Ведя формальную, сдержанную беседу и скрывая свою истинную сущность, мы портим все впечатление от встречи.

На самом деле у каждого человека есть что-то общее с окружающими. Однако вы никогда не найдете эти точки соприкосновения, если не пойдете навстречу собеседнику, не изложите ему свои интересы и заботы и тем самым не побудите его сделать то же самое.

Сделать это нетрудно.

Если вы поймете, что с помощью искренности сможете более эффективно завязать беседу, чем пользуясь заранее заготовленными остротами, то вам будет куда легче устранить первоначальное недоверие. Слишком многие полагают, что растопить лед в отношениях проще всего с помощью ярких, остроумных и глубоких замечаний.

Я не устаю поражаться силе, таящейся в искренности. Недавно я присутствовал на одной конференции маркетологов. Как водится, накануне открытия конференции все участники собрались за ужином.

В ту ночь за моим столом оказались главы маркетинговых служб таких компаний, как Wal-Mart, Cigna, Lockheed, Eli Lilly, eBay и Nissan. Каждый из них распоряжался колоссальным бюджетом. Их важность для моего бизнеса трудно было переоценить. В такой ситуации я обязан был проявить себя с самой лучшей стороны.

Проблема, однако, заключалась в том, что я был не в состоянии сделать этого. В тот вечер в моей душе звучал грустный блюз. За несколько часов до этого я получил окончательное и решительное подтверждение того, чего больше всего опасался. Я вновь стал холостяком. Это был конец очень болезненного периода, который эмоционально опустошил меня. Я просто не мог ни о чем говорить.

Рядом со мной сидела женщина по имени Шерри, с которой я только что познакомился. Она, конечно, даже не имела представления о том, что я был сам не свой. По мере того как беседа за столом становилась все оживленнее, я все больше понимал, что делаю вещи, которые советовал всячески избегать другим. Я прятался за вежливыми и пустыми фразами, которые ничего не значили для собеседников.

Мы с Шерри беседовали, но при этом не говорили друг другу ничего существенного. Было очевидно, что нам не терпелось дождаться окончания ужина.

В какой-то момент я вдруг осознал всю абсурдность своего поведения. Я всегда говорил людям, что любая беседа должна побуждать собеседника пойти на риск и завязать с вами более прочные отношения. Чем мы сами рискуем в этом случае? Собеседник не ответит вам взаимностью? Ну и что с того? Ему же хуже. Но если риск оправдается, то обмен скучными фразами может превратиться в очень интересное знакомство, на основе которого зачастую вырастают глубокие и прочные отношения между людьми.

Именно в этот момент я выполз из своей раковины и сказал то, что чувствовал: «Знаете, Шерри, я должен извиниться. Вы еще недостаточно хорошо знаете меня, но я обычно куда более приятный собеседник, чем



сегодня вечером. У меня был неудачный день. На заседании совета директоров меня пропустили через мясорубку. А самое главное, что сегодня у меня личная трагедия, которую мне нелегко пережить». Это было сродни тому моменту, когда фокусник достает кролика из своего цилиндра. Рискованное начало, демонстрация собственной уязвимости, момент истины – и динамика нашей беседы моментально изменилась.

Конечно же, она могла почувствовать себя неловко от такого личного признания. Но вместо этого сказала: «Поверьте, я прекрасно понимаю вас. Через это каждый проходит. Хотите, я расскажу вам о своем разводе?»

Мы вдруг ощутили внутреннюю связь. Плечи Шерри опустились, черты лица стали мягче. Она раскрылась. И я впервые за этот вечер почувствовал, что участвую в беседе. Она рассказала мне о болезненной процедуре развода и обо всем, через что ей пришлось пройти в последующие месяцы. Дискуссия внезапно приняла совсем иной оборот. Речь зашла о том, как необходимы такие испытания человеку. Для нас обоих это стало внутренним духовным очищением. Кроме того, Шерри дала мне ряд ценных жизненных советов.

А то, что произошло дальше, удивило даже меня. Услышав, о чем мы говорим, сидевшие за столом прекратили свои беседы и включились в наш разговор, хотя обычно это люди, «застегнутые на все пуговицы». Весь стол начал обсуждать тему испытаний и невзгод в браке и человеческих отношений вообще. Глубокомысленные и сдержанные до этого момента, наши соседи по столу начали живо приводить доказательства своим соображениям и истории из собственной жизни. К концу вечера мы уже смеялись и оживленно беседовали. Ужин удался на славу. Теперь я каждый квартал с нетерпением ожидаю новых встреч со своими друзьями. Они стали для меня близкими людьми. Да, конечно, кое-кто из них теперь мои клиенты, но большинство я считаю просто друзьями, на которых всегда можно положиться.

Этим я хотел сказать, что можно по-прежнему участвовать в различных конференциях и профессиональных форумах, ведя пустые и выхолащенные беседы с незнакомыми людьми, которые так и останутся для вас незнакомцами. А можно продемонстрировать свою человеческую сущность, показать себя таким, какой ты есть на самом деле, и создать возможность для более глубоких отношений. Выбор за вами.

В наши дни мне трудно найти тему для бесед, которую кто-то мог бы счесть выходящей за рамки допустимого. Духовность, романтика, политика – все это темы, ради которых стоит жить.

Разумеется, существуют надежные темы для начала разговора, которые

годятся на все случаи делового общения: «Как вы начали свой бизнес?», «Что вам нравится в вашей профессии?», «Расскажите мне, какие проблемы у вас возникают в работе?» Но стремление к надежности, будь то в беседе, в бизнесе и в жизни вообще, обычно приводит к предсказуемым (то есть скучным) результатам.

Истинные победители, то есть те, кто сделал себе головокружительную карьеру, могут похвастаться прочными отношениями и неистребимой харизмой. Они всегда остаются самими собой и не тратят время и силы на то, чтобы казаться теми, кем они на самом деле не являются. Ваша сила – в уникальности. Мы все рождаемся со способностями ведения светских бесед.

Самый лучший способ добиться мастерства в этом деле – не пытаться делать его вообще. Надо четко проводить грань между искусством и наукой.

### **Учитесь невербальному общению**

Представьте, что на какой-то конференции вы вдруг поворачиваетесь к человеку, стоящему рядом с вами. Вы смотрите на его лицо, и в долю секунды ваш мозг производит тысячи вычислений. В этот момент вы пытаетесь определить, надо ли вам уйти (убежать), вступить в полемику (сразиться) или проявить к этому человеку дружелюбие. Как уверяют антропологи, такой тип мышления был свойствен еще пещерному человеку.

В глубине нашего генетического кода таится страх перед незнакомцами. Съедят они нас или сами станут пищей? Именно поэтому у нас так быстро возникают первые впечатления. Нам нужно моментально решить, стоит ли приближаться к незнакомому человеку.

Требуется примерно десять секунд, чтобы подсознательно определить, нравится нам человек или нет. За это короткое время мы не успеваем даже обменяться словами. Наше решение основывается главным образом на невербальных средствах коммуникации.

Как дать понять незнакомому человеку, что с вами стоит вступить в беседу?

Для этого не годится демонстрация своей недоступности, таинственности или стремление сохранить дистанцию. У большинства из нас такое поведение вызывает в доисторическом подсознании сигнал «Держись от него подальше!». Вместо этого надо взять на себя инициативу по созданию впечатления дружелюбности. То, как вас воспримут окружающие, зависит от ряда действий, которые необходимо сделать до того, как вы произнесете первое слово.

- Для начала улыбнитесь от всей души. Улыбка говорит: «Я доступен для общения».

- Сохраняйте определенный баланс зрительного контакта. Если вы все время, не мигая и не отрываясь, смотрите в глаза человеку, он расценивает это как оскорбительную навязчивость. Если зрительный контакт занимает менее 70 процентов времени, то это свидетельствует о вашей незаинтересованности в этом человеке и невежливости. Надо стремиться к золотой середине.

- Свободно опустите руки и расслабьтесь. Скрещенные на груди руки говорят о вашей оборонительной позиции и закрытости, а также свидетельствуют о внутреннем напряжении. Расслабьтесь! Люди заметят это по вашей позе и отреагируют соответственно.

- Слегка наклоните голову и корпус в сторону собеседника, не нарушая при этом его личного пространства. Вы должны лишь показать свою заинтересованность в нем.

- Учитесь прикасаться к людям. Прикосновение оказывает мощное воздействие. Большинство людей выражают свои дружеские чувства рукопожатием. Некоторые идут еще дальше, задействуя в рукопожатии обе руки. Мой любимый способ сокращения дистанции с человеком состоит в том, что во время рукопожатия я другой рукой беру его за локоть. Это придает жесту оттенок интимности, поэтому политики часто пользуются таким методом.

### **Будьте искренни**

Независимо от того, проводите ли вы с новым знакомым пять секунд или пять часов, посвящайте это время только ему. В Лос-Анджелесе, где я живу, на всех вечеринках полно охотников за знаменитостями. С кем бы они ни разговаривали, они без устали стреляют глазами, выискивая в толпе самых влиятельных и известных людей. Честно говоря, это отвратительная привычка, которая способна оттолкнуть от вас любого собеседника.

Самый верный способ добиться к себе внимания – это уделять максимум внимания собеседнику. Разумеется, справедливо и обратное утверждение. Дайте почувствовать человеку, что он для вас не важен, и ваша значимость в его глазах тут же резко упадет.

### **Найдите свою изюминку**

Знакомясь с новым человеком, будьте готовы ему что-то рассказать. Не ограничивайтесь текущими новостями. Отыщите свою нишу. Любая узкая сфера деятельности, к которой вы проявляете особый интерес

(приготовление еды, гольф, почтовые марки), оказывает поразительное воздействие на окружающих.

После окончания школы бизнеса я всерьез заинтересовался кулинарией и в течение нескольких месяцев учился на курсах поварского искусства. В то время я считал это просто прихотью и пустым времяпрепровождением. Однако мои знания в этой области и пристрастие к хорошей еде впоследствии в беседах с людьми не раз сослужили мне хорошую службу. Даже те, кто не проявлял интереса к еде, с удовольствием слушали мои забавные и удивительные истории о том, как я осваивал искусство французской кухни. Важно не столько то, о чем вы говорите, сколько то, как вы это делаете. Чрезвычайно интересно послушать, как кто-то рассказывает о своих увлечениях. Разумеется, с таким же успехом вы можете поговорить и об увлечениях других людей. Например, мой друг Джеймс Кларк совершил восхождение на Эверест. Удивительные истории, которые он рассказал мне об этом приключении, служат прекрасной темой в моих беседах с людьми.

Только помните, что нельзя злоупотреблять вниманием слушателей и утомлять их длинными и запутанными историями. Делитесь своими увлечениями, но не навязывайте их окружающим.

### **Определите размер своего «окна Джохари»**

«Окно Джохари» – это модель, созданная двумя американскими психологами, которая демонстрирует, насколько люди открыты перед окружающими. Существуют так называемые интроверты, которые не допускают других людей в свой внутренний мир. Их окно довольно плотно закрыто. Есть также экстраверты с душой нараспашку, у которых это окно широко раскрыто. Эти тенденции проявляются по-разному в различных обстоятельствах. В новых ситуациях, при общении с незнакомыми людьми мы прикрываем свое окно и ожидаем того же от собеседника. Если же обстановка кажется нам безопасной и внушающей доверие, то мы делимся с окружающими бóльшим объемом информации о себе. Окно раскрывается немного шире.

В соответствии с этой психологической моделью успех беседы зависит от того, насколько соответствуют друг другу степени открытия окна у вас и вашего собеседника.

Открыл для меня эту модель общения один из моих первых наставников, Грег Сил, который рекомендовал меня в компанию Deloitte. Я был тогда нахальным и словоохотливым молодым человеком, и мое окно было распахнуто настежь. Беседовал ли я с замкнутым руководителем

фирмы, которой пытался продать свои консультативные услуги, или с компанией разбитных продавцов, я все время сохранял свой открытый стиль общения, а потом не мог понять, почему после беседы со мной продавцы уходили в приподнятом настроении, а шеф фирмы не мог дожидаться, пока я уберусь из его кабинета. Так продолжалось, пока Грег не рассказал мне об «окне Джохари» и о том, что необходимо регулировать ширину его открытия в зависимости от того, с кем в данный момент разговариваешь. Грег в беседе с любым человеком всегда оставался самим собой, но изменял при этом тон и стиль разговора, приспособливая их к собеседнику.

В зависимости от обстоятельств «окно Джохари» у каждого человека может быть открыто в большей или меньшей степени. Представители различных профессий – будь то продавцы, от которых требуется постоянное общение с окружающими, или инженеры, которые предпочитают работать в тишине и одиночестве, – стараются иметь дело с людьми, у которых ширина раскрытия окна соответствует их собственной. Окно программиста, например, обычно никогда не раскрывается слишком широко до тех пор, пока он не окажется в кругу своих коллег. С другой стороны, у специалиста по маркетингу окно обычно распахнуто широко независимо от окружающей обстановки.

Вступая в беседу с незнакомыми людьми, мы должны осознавать, что у каждого из них свой стиль общения и необходимо приспособливаться к нему. Я могу быть очень общительным и веселым, разговаривая с персоналом учебных курсов своей компании FerrazziGreenlight. Если же я провожу совещание со своими консультантами по стратегическому менеджменту, для которых характерен аналитический склад ума, то сбавляю обороты и стараюсь выражаться более точно и определенно. Избрав неправильный стиль общения, мы рискуем, что собеседник захлопнет свое окно и коммуникация прервется.

В течение дня мне приходится контактировать с сотнями различных людей, у каждого из которых есть свой определенный стиль общения. Концепция «окна Джохари» помогает мне адаптировать свой подход к каждому человеку.

При этом я стараюсь представить себя зеркалом, отражающим человека, с которым я беседую. Какова скорость его речи? Насколько громко он говорит? О чем свидетельствует его язык жестов? Когда мне удастся приспособить свое поведение к поведению собеседника, тот автоматически начинает ощущать себя более комфортно. Разумеется, это не означает, что вы должны лицемерить. Напротив, это свидетельствует лишь

о том, что вы чутко относитесь к проявлению эмоций и темпераменту человека. Вы лишь слегка подстраиваете свой стиль поведения, чтобы окна постоянно оставались открытыми.

### **Умейте красиво выйти из беседы**

Как завершить с человеком разговор? Если общение происходит в широком кругу людей на какой-нибудь конференции или другом подобном мероприятии, я обычно действую в открытую. Кратко напомнив собеседнику главную мысль, прозвучавшую в нашем разговоре, я говорю ему: «Сегодня здесь очень много интересных людей. Было бы очень жаль не сделать хотя бы попытки познакомиться еще с кем-нибудь из них. Вы извините, если я на минутку оставлю вас?» Обычно люди с пониманием относятся к этому и прощают меня за искренность. Можно воспользоваться и другим приемом. К примеру, я говорю собеседнику: «Я пойду возьму себе еще что-нибудь выпить. Вам принести?» Если он отказывается, то я уже имею полное право больше не возвращаться к нему. Если же он соглашается, то по пути к бару я обычно успеваю познакомиться с кем-нибудь еще. Вернувшись обратно с напитками, я говорю ему: «Я только что столкнулся с интересным человеком. Вам тоже не мешало бы познакомиться с ним. Пойдемте со мной».

### **До скорой встречи**

Чтобы знакомство переросло в прочные отношения, первая беседа должна заканчиваться предложением продолжить общение. Добейтесь от человека словесного согласия встретиться вновь, даже если речь не идет о бизнесе: «Вы действительно отлично разбираетесь в винах. Я бы с удовольствием кое-чему научился у вас. Давайте встретимся еще раз и более обстоятельно поговорим на эту тему. Хорошо бы, чтобы мы оба принесли по бутылке своего любимого вина».

### **Учитесь слушать**

Уильям Джеймс как-то заметил: «Самая глубокая потребность человека – это потребность быть признанным».

В общении с человеком вы в первую очередь должны стремиться понять его, а не быть понятым. Очень часто мы слишком озабочены тем, что хотим сказать, и даже не слышим, что говорят нам в ответ.

Существует множество способов продемонстрировать собеседнику, что он вас интересует. Прежде всего, возьмите инициативу на себя и поздоровайтесь первым. Это демонстрирует ваш интерес к личности

собеседника. Когда беседа началась, не перебивайте говорящего. Подчеркивайте внимание к сказанному, кивая головой и включая весь язык жестов. Задавайте вопросы, которые демонстрируют ваш искренний интерес к его мнению. Ничто не может быть приятнее для слуха человека, чем звуки его имени. В момент знакомства я стараюсь мысленно увязать имя человека с его внешностью. Сразу же после знакомства я повторяю его имя вслух, чтобы убедиться, что расслышал его правильно, а затем в ходе беседы периодически называю собеседника по имени.

**Слова, которые вас никогда не подведут**  
«С вами так приятно общаться».

### *Галерея слав*

#### *Дейл Карнеги (1888–1955)*

Наследие Дейла Карнеги, впервые назвавшего искусство светских бесед одним из главных умений, остается актуальным и сегодня, спустя десятилетия после выхода в свет его бестселлера «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» («How to Win Friends and Influence People»).

Искусство общения Карнеги считал одним из главных средств достижения успеха в жизни.

Он родился в 1888 году в семье фермера из Миссури, для которого жизнь была непрерывной борьбой за существование. Вступление в зрелую жизнь было омрачено чувством стыда за собственную бедность. Это чувство не угасало в нем никогда, и, будучи еще молодым человеком, он всерьез подумывал о самоубийстве. В возрасте двадцати четырех лет, пытаясь заработать на жизнь, Карнеги начал вести вечерние курсы по публичным выступлениям в отделении христианской молодежной организации. На первые занятия пришло менее десяти слушателей. В течение нескольких недель Карнеги делился с ними тем, чему научился сам, будучи безусловным лидером школьного дискуссионного клуба и затем студентом педагогического колледжа. Он учил, как преодолевать робость, воспитывать уверенность в себе и избавляться от внутреннего

беспокойства. При этом он пользовался идеями, основанными главным образом на здравом смысле. Запоминайте имена людей. Будьте хорошим слушателем. Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь.

После нескольких занятий у Карнеги кончился запас практических примеров. И тогда он попросил слушателей рассказать о своем опыте. Так возникла обратная связь в ходе обучения. Именно тогда он понял, что, преодолевая свой страх перед публичными выступлениями и откровенно рассказывая о своих успехах и неудачах, слушатели приобретают уверенность в себе.

На курсах Карнеги бизнесмены, торговцы и представители других профессий получали доступные и понятные советы по совершенствованию своих личных качеств. К 1916 году эти курсы стали настолько популярны, что Карнеги пришлось нанять еще нескольких преподавателей. В 1920 году он издал книгу «Публичные выступления» («Public Speaking»), которая стала официальным учебником, используемым на курсах Карнеги.

Возможно, ничего этого и не произошло бы, если бы Карнеги не попросил самых первых слушателей раскрыться и поделиться своими жизненными историями. Впоследствии Карнеги не уставал повторять, что умение слушать является одним из самых важных качеств, необходимых в человеческом общении. В наш век, когда компьютеры и электронная почта лишают бизнес традиционных человеческих контактов, логика Карнеги, базирующаяся на здравом смысле, остается столь же востребованной, как и раньше. Ведь люди по-прежнему остаются людьми, и для них все так же актуальны сформулированные Карнеги истины:

- Искренне интересуйтесь другими людьми.
- Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о самих себе.
- Пусть бóльшую часть времени говорит ваш собеседник.
- Улыбайтесь.
- Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
- Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Карнеги, лично применявший эти принципы в своей жизни, не спешил издавать их в виде книги. В конце концов, учеба на



курсах стоила 75 долларов, и ему не хотелось делать содержание обучения достоянием широкой общественности. Однако руководитель издательства Simon & Schuster Леон Шимкин, сам окончивший эти курсы, был страстным приверженцем взглядов Карнеги и в конце концов убедил его написать книгу.

И Шимкину, и миллионам других людей Карнеги внушил уверенность в том, что они могут лучше общаться с людьми и добиваться при этом больших успехов независимо от того, что они собой представляют и каков уровень их благосостояния.

**Часть третья**

**Как превратить знакомых в соратников**

## Глава 18

### Здоровье, благосостояние и дети

Чего вы на самом деле хотите? Как я уже говорил в главе 3 («В чем состоит ваша миссия?»), ответ на этот вопрос является определяющим для всего, что вы делаете, и имеет самое большое влияние на людей, оказывающих вам помощь. Это схема, по которой осуществляются все ваши контакты и связи с окружающими. Точно так же, если вы поняли, в чем состоит миссия другого человека, вы держите в руках ключ, открывающий двери к установлению с ним прочных и долговременных отношений.

В ходе первых бесед со своим новым знакомым я стараюсь понять, кем он станет для меня: очередным учеником или деловым партнером. Я ищу мотивацию, которая движет этим человеком.

Чтобы стать мастером установления связей, в определенном смысле надо быть психотерапевтом. Следуя по этому пути, вы будете наблюдать за потаенными движениями человеческой души. Вы узнаете, почему люди поступают так, а не иначе, и как сделать, чтобы они действовали в нужном вам направлении.

Люди, добившиеся самых больших успехов в построении сети взаимоотношений, представляют собой своеобразную комбинацию духовных наставников, психотерапевтов и альтруистов.

Выстраивание сети взаимоотношений – это жизненная философия, своего рода мировоззрение. Его главный принцип состоит в том, что встреча с любым человеком предоставляет вам возможность оказать ему помощь и получить взамен помощь от него. Почему я делаю такой упор на взаимозависимость? Потому что все мы общественные существа. Наша сила в том, что мы можем что-то делать сообща. Никто из нас ничего не может добиться без поддержки.

Если оставить в стороне такие методы воздействия, как запугивание и манипуляции, то существует только одна возможность побудить окружающих сделать то, чего вам хочется. Знаете, в чем она состоит?

Вопрос не так прост, как кажется. В конечном итоге бизнес – это оказание мотивирующего воздействия на человека или группу людей с целью добиться претворения какой-то идеи в жизнь, превратить теорию в практику, получить поддержку у сотрудников и коллег, побудить окружающих к выполнению вашего плана.

Если вы все еще не знаете ответа на поставленный мною вопрос, не смущайтесь. Большинство людей этого также не знают. Каждый год публикуются сотни книг, затрагивающих вопросы лояльности и мотивации. Но в большинстве случаев из них делаются неправильные выводы.

Это происходит из-за неверных предпосылок. Человеку свойственно во всем находить признаки нового. Все нынче не такое, как вчера! Бизнес изменился! И люди начинают искать ответ в технологиях, в новых формах лидерства, в хитроумных организационных теориях. Но разве что-то изменилось в самом человеке? Пожалуй, нет.

Принципы взаимоотношений между людьми, описанные Дейлом Карнеги свыше шестидесяти лет назад, остаются универсальными и неизменными и в наши дни.

Единственный способ побудить людей сделать что-то для вас – это признать их значимость и важность. Самая глубокая жизненная потребность человека – это потребность в признании.

Еще один нюанс состоит в том, чтобы выяснить, что заботит людей и представляет для них важность. Если вы помогаете человеку в осуществлении его заветной мечты, то связь между вами растет и крепнет. В наши дни уже полузабытым понятием стала преданность, но, на мой взгляд, она остается краеугольным камнем прочных человеческих отношений.

Преданность, или, как сейчас любят говорить, лояльность, – это сохранение верности человеку (торговой марке, клиенту) и в хорошие, и в плохие времена. Лояльность можно скорее сравнить с марафоном, чем со спринтом. Любой менеджер знает, что невозможно быстро завоевать лояльность клиентов. Ее нужно зарабатывать годами. Почему?

Позвольте рассказать вам историю про Майка Милкена, того самого великого финансиста и бизнесмена, который одновременно является филантропом и непревзойденным знатоком человеческих душ. Посредством финансовой компании Entertainment Media Ventures (EMV) Майк вложил деньги в фирму, куда я перешел работать после Starwood. Еще только собираясь возглавить эту фирму, я уже дал понять, что одним из главных побудительных мотивов для меня является возможность поучиться у Майка тому, как следует руководить бизнесом.

Встав во главе компании, с самого начала я настроился на установление с Майком прочных контактов. Он, в свою очередь, взял меня под крыло и открыл передо мной свой мир.

Если он летел в Нью-Йорк для сбора очередных пожертвований на проведение научных исследований в целях разработки средств по борьбе с

раком или отправлялся вручать премии лучшим учителям за счет средств своего семейного фонда, я всегда старался присоединиться к нему. Единственная моя цель заключалась в том, чтобы понаблюдать, как он работает, и хоть одним глазком заглянуть внутрь этого процесса. Одновременно в любом городе, где мы оказывались, я искал новых клиентов, поэтому такие поездки шли на пользу и компании YaYa.

Большую часть времени Майк работал молча. Как правило, из десяти саквояжей с книгами, которые постоянно были при нем, он выбирал себе что-нибудь почитать, а я тем временем сидел за компьютером, рассылая по электронной почте деловые сообщения. Много можно было почерпнуть, уже хотя бы наблюдая за тем, какие книги он читает.

В одной из таких поездок мы с Майком разговорились об увлечениях людей и о том, что их по-настоящему заботит и тревожит. Именно тогда он раскрыл мне свои представления о лояльности. Дело в том, что у Майка не только блестящий ум, но и непревзойденные способности в установлении контактов.

Мне приходилось наблюдать, как он часами разговаривает с людьми, которые, на первый взгляд, не могли представлять для него никакого интереса: с секретаршами, со стариками и молодыми, с богатыми и бедными. Он любит людей, любит слушать их истории и пытается взглянуть на мир их глазами. Когда в разговоре я затронул эту тему, он напомнил мне слова Ралфа Уолдо Эмерсона: «Каждый человек, попадающийся мне на пути, в чем-то выше меня, и я учусь у него». И Майк действительно обладал способностью чему-то научиться у каждого.

Интерес к людям и был причиной того, что люди были так преданы ему. Я тоже ощущал эту преданность и поинтересовался у него, в чем причина таких прочных и глубоких отношений. Майк помолчал немного, как он делает всегда, когда вопрос ему особенно нравится (или не нравится), а затем улыбнулся.

– Кейт, в этой жизни есть три вещи, которые всегда создают прочную эмоциональную связь между людьми. Это здоровье, благосостояние и дети.

Мы можем многое сделать для окружающих: дать им хороший совет, помочь вымыть машину или переехать в новый дом. Однако темы здоровья, благосостояния и детей затрагивают нас, как ничто другое.

Когда ты помогаешь человеку обрести утраченное здоровье, разбогатеть или искренне заботишься о его детях, то этим обеспечиваешь себе его вечную преданность.

Жизненный опыт Майка в этом отношении подкреплялся и научными исследованиями. Психолог Абрахам Маслоу создал теорию иерархии

человеческих потребностей. Маслоу полагал, что у каждого из нас одни и те же потребности и что, прежде чем переходить к потребностям более высокого порядка, необходимо удовлетворить базовые нужды.

Самая высокая человеческая потребность по Маслоу – это самореализация, то есть стремление в полной мере проявить все свои лучшие качества. Это понимал и Дейл Карнеги. Однако Маслоу утверждал, что мы не можем взяться за удовлетворение высших потребностей, пока не удовлетворим те, которые находятся в самом низу пирамиды. К ним относятся, например, основы жизнеобеспечения, безопасность и секс. Именно в этой группе находятся здоровье, благосостояние и забота о детях. Оказывая помощь людям в этих вопросах, вы решаете сразу две проблемы. Во-первых, помогаете людям реализовать самые насущные базовые потребности, а во-вторых, тем самым даете им возможность подняться на ступеньку выше в пирамиде потребностей.

Оглядываясь на собственный опыт, я понимаю, что Майк был совершенно прав.

Недавно у моего друга нашли рак предстательной железы. Благодаря своим связям с фондом Милкена я знаком с некоторыми ведущими врачами в этой области. Я позвонил им, чтобы они уделили время моему другу. Еще один мой знакомый, Мехмет Оз, первоклассный специалист, который руководит Институтом сердечно-сосудистых заболеваний при Колумбийском университете и создал программу восстановительной медицины в пресвитерианском госпитале Нью-Йорка, тоже всегда отзывается на мои просьбы посмотреть людей, которых я к нему посылаю.

Я не понаслышке знаю, что в период отчаяния человек готов променять все блага мира на ободряющие слова специалиста. Когда у моего отца было тяжелое сердечное заболевание, друг нашей семьи Арлен Трескович, которая работала у одного из лучших кардиологов Питтсбурга, помогла нам получить консультацию у него, чего не могли себе позволить многие из самых богатых жителей этого города. Она просто делала то, чему ее учили с детства. Ее мать работала в клинике «Лэтроуб», и когда кто-то из наших родственников или друзей попадал в больницу, она обеспечивала ему прием на высшем уровне, пусть даже это выражалось в том, что она могла накормить его после закрытия столовой. И сегодня я готов сделать все, о чем бы Арлен меня ни попросила.

Иногда достаточно всего лишь проявить интерес и эмоционально поддержать человека. Вот еще один пример. Робин Ричардс основал музыкальный интернет-портал [mr3.com](http://mr3.com) и создал на этой базе одну из самых прибыльных компаний в мире. Он мастерски провел ее через самые

трудные рыночные времена и затем продал корпорации Vivendi Universal, которая предоставила ему один из самых высоких руководящих постов. Как раз в это время я и познакомился с Робинсом, поскольку он вел переговоры о покупке моей компании.

В конечном итоге эта сделка не состоялась, но в ходе беседы я узнал, что у Робина есть маленький сын, страдающий тяжелым раковым заболеванием. Когда за ужином он поделился со мной этим горем, все деловые переговоры тут же пошли побоку. Я рассказал ему о своем опыте и познакомил с Майком, который страдал от этой формы рака и искал средство для ее лечения. Мы с Робинсом до сих пор остаемся хорошими друзьями, и я знаю, что мы в любой момент окажем друг другу поддержку.

Предположим, вы помогли кому-нибудь сбросить лишний вес, предложив хорошую диету. Либо обнаружили какие-то особенные витамины или пищевые добавки и предложили их своим знакомым. Казалось бы, это мелочи. Но когда речь идет о здоровье, то любые мелочи приобретают колоссальное значение.

Когда речь заходит о благосостоянии, я сразу вспоминаю многих людей, которым я помог найти работу. Конечно, я не сделал их миллионерами, предложив им хитроумные финансовые методики, как это делал Майк по отношению ко многим людям, однако получение работы помогло моим друзьям существенно улучшить свое материальное положение. Если я знаю, что кто-то ищет работу, я сразу же подключаю свою сеть связей. Если человека интересует конкретное место в какой-то компании, то я звоню кому-нибудь из ее руководителей, кто в состоянии принять решение. Иногда я просто помогаю людям откорректировать резюме или даю рекомендации. Я делаю все, что могу. Точно так же я поступаю и в бизнесе. Если я хорошо знаком с владельцем ресторана, то рекомендую его всем, кому смогу. Я постоянно поставляю клиентов всем своим знакомым – консультантам, продавцам или юристам. Я знаю, что они хорошие специалисты, доверяю им и хочу, чтобы другие тоже воспользовались их опытом и услугами.

Дети в этой жизни значат для людей все. Быть наставником детей – это самое большое для меня удовольствие. Обучая их чему-то, я сам узнаю много нового. Если я устраиваю чьих-то детей на работу в свою компанию или в компанию своих друзей, то благодарность и преданность родителей не поддаются измерению.

Взять хотя бы историю с Джеком Валенти, бывшим председателем правления компании Motion Picture Association of America. У этого выпускника Гарвардского университета за плечами богатая жизнь. В годы

Второй мировой войны он был пилотом бомбардировщика, затем основал рекламное агентство, был политическим консультантом, помощником в Белом доме и стал в конце концов одним из лидеров киноиндустрии. Он знает всех, и, что более важно, все, кто знает его, относятся к нему с величайшим уважением (и это в той отрасли, где люди не слишком щедры на комплименты окружающим).

Я не был с ним знаком, но чувствовал, что такое знакомство может оказаться очень интересным. Мне казалось, что у этого выходца из семьи итальянских иммигрантов, проложившего себе дорогу наверх с нуля, очень много общего со мной.

Наша первая встреча была совершенно случайной. Я присутствовал на завтраке в честь членов кабинета министров от Демократического национального конвента в Лос-Анджелесе в последний год пребывания Клинтона на посту президента. Среди присутствовавших я заметил и Джека. Когда мы рассаживались за столами, я сел рядом с ним.

За столом мы вели с ним интересную и увлекательную светскую беседу. У меня не было какой-то специальной цели, но мне казалось, что в будущем этот контакт может стать основой для более прочных отношений.

Вскоре после этого мне позвонил один из друзей и сказал: «Ты знаешь, сын Джека Валенти хотел бы поработать в вашей отрасли. Может быть, ты встретишься с ним и посоветуешь ему что-нибудь?»

Сын Джека оказался очень приятным и умным молодым человеком. Я дал ему кое-какие рекомендации, представил некоторым знакомым, и на этом все закончилось.

Спустя несколько месяцев мы с Джеком вновь встретились на каком-то мероприятии в Йельском университете.

– Джек, – сказал я ему, – вы меня, конечно, не помните, да было бы и удивительно, если бы запомнили. Мы как-то сидели вместе за завтраком в Демократическом конвенте. Но несколько месяцев назад я познакомился с вашим сыном и дал ему пару советов по поводу будущей карьеры. Я хотел поинтересоваться: как у него идут дела?

Джек тут же бросил все и проявил ко мне живейший интерес. Он забросал меня вопросами о своем сыне и о возможностях, которые сулит для него работа в нашей отрасли.

На следующий день я напомнил ему о нашей встрече и пригласил на ужин, где должны были присутствовать видные деятели из области политики и индустрии развлечений, знакомство с которыми могло оказаться для него полезным.

– Я, конечно, с удовольствием приду, если выкрою время, – ответил



он. – Но мне больше хотелось бы как-нибудь пообедать с вами вдвоем – вы, я и мой сын.

Возможно, Джека не очень заинтересовало мое приглашение на ужин. Но его очень интересовала судьба сына. Кто знает, как он отнесся бы к моему приглашению, если бы я в свое время не дал молодому человеку несколько простых и здравых рекомендаций.

Многие полагают, что приглашение человека куда-то уже само по себе обеспечивает прочные с ним взаимоотношения. Мне не раз приходилось наблюдать, как многие из моих сотрудников приглашали своих клиентов на ужины, спортивные состязания или театральные представления, думая, что одного этого достаточно для установления с ними доверительных отношений. Я и сам порой допускал ту же ошибку. В самом начале контакта такие мероприятия всего лишь дают возможность пообщаться с человеком и обсудить с ним темы, которые его интересуют и волнуют. Что же касается дальнейшего развития взаимоотношений, то мы рекомендуем нашим крупнейшим партнерам приглашать клиентов к себе домой, знакомить их со своими семьями. Это помогает разобраться в клиенте как в человеке.

Однако помните, что если вы затрагиваете самые животрепещущие для собеседника темы, то должны относиться к ним так, как они того заслуживают. Если вы не проявите к ним должного интереса, то это будет иметь обратный эффект. Ничто не сможет так испортить ваши отношения с клиентом, как невыполненное обещание помочь в какой-то чрезвычайно важной для него проблеме.

Вы понимаете, о чем я хочу сказать? Очень легко утверждать на словах: «Я забочусь о людях. Я верю в то, что если я помогу им, то и они помогут мне. Я уверен, что люди выше всего оценят мою помощь в обретении здоровья, богатства и в воспитании детей». Эти слова произносят многие, но если вы посмотрите на их действия и послушаете оценки их окружения, то обнаружите, что они сами не верят тому, что говорят. Люди быстро их раскусят.

С чего же начать? С осознания того, что каждый встретившийся человек предоставляет вам возможность помочь ему и, в свою очередь, получить помощь от него.

## Глава 19

### Социальный арбитраж

Одни люди получают власть путем запугивания окружающих и насилия над их волей. Другие же (причем, как правило, со значительно лучшими результатами) – за счет того, что становятся необходимыми для всех.

Я до сих пор помню совет, который заставил меня осознать наличие этих двух путей к власти. Вскоре после того, как я пришел в компанию Deloitte, Грег Сил затащил меня к себе в кабинет, усадил на стул и сказал:

– Перестань забивать себе и другим голову дурацкими мыслями о том, каким образом ты можешь добиться успеха. Подумай лучше о том, как сделать так, чтобы успеха добились все окружающие.

С той самой минуты, как я пришел в эту фирму, я был одержим своей миссией. Я хотел работать сверхурочно, знакомиться с как можно бóльшим количеством людей, заниматься самыми великими проектами, решая самые сложные задачи. И мне хотелось всего этого *прямо сейчас*, потому что нужно было успеть сделать себе имя. Из-за таких амбиций многие не любили меня. А когда твои коллеги тебя не любят, очень трудно чего-то добиться.

В этом случае ты начинаешь злиться и пытаться силой заставить людей делать то, что тебе нужно. В те дни это была распространенная практика. В вышедшей в 1975 году книге Майкла Корды «Власть! Как прийти к ней и как ею пользоваться» («Power! How to Get It, How to Use It») даются советы, каким образом можно попасть в руководящую обойму: «Необходимо сосредоточить в своих руках максимум информации и затем удерживать ее в тайне от как можно большего числа окружающих». Но если в 1970-х добиться влияния можно было путем монополизации информации (и восстановления против себя коллег), то сегодня система все больше склоняется к социальному арбитражу – постоянному и открытому обмену услугами и опытом. Именно это и советовал мне Грег.

Как эта система действует? Представьте ее в виде игры. Когда у кого-то возникает проблема, я думаю о том, как ее можно решить. Решения возникают у меня на основе знаний и опыта, и при этом я пользуюсь широким кругом своих друзей и знакомых. Например, если в разговоре со мной собеседник упоминает, что хотел бы купить дом в Лос-Анджелесе, то первая мысль, которая у меня возникает: «Как подключить к этому свою

сеть связей?» И не надо откладывать дело в долгий ящик. Прямо посреди разговора я беру мобильный телефон и нахожу кого-нибудь, кто может помочь моему собеседнику купить дом. Пока я набираю номер, я говорю ему, например: «Вам надо встретиться с одной моей знакомой, которая занимается недвижимостью. Ее зовут Бетти. Никто не знает Лос-Анджелес и его окрестности лучше, чем она. Запишите ее номер телефона». Тем временем Бетти уже на связи. «Бетти, привет. Рад тебя слышать. Мы уже слишком долго не виделись. Послушай, я стою здесь с одним другом, которому требуется твоя помощь. Я только что дал ему твой номер телефона и хотел тебя предупредить, что он позвонит». Все. Связь установлена, дело сделано. И что бы ни произошло в дальнейшем, обе стороны останутся довольны моими усилиями.

Вот так работает система социального арбитража. Самое главное в ней – не ждите, когда вас попросят, а сразу начинайте действовать.

Позвольте привести еще один случай, который произошел у меня с Хенком Бернбаумом, главой небольшой фирмы High Sierra в Чикаго, производящей сумки. Хенк прочел небольшую статью обо мне, позвонил и сказал:

– Статья мне очень понравилась.

Этим он сразу привлек мое внимание.

– Мы небольшая компания, – рассказал он мне дальше, – и у нас не ладятся дела с маркетингом. Мы выпускаем самое лучшее в Америке туристическое снаряжение и спортивные сумки, но никто об этом не знает. Охват рынка и доходы составляют всего четверть от того, что могло бы быть. Вы можете нам помочь? Правда, больших денег мы за это заплатить не сможем.

Обычно я люблю такие просьбы, если у меня есть свободное время, потому что в этом случае у меня появляется возможность сыграть множество различных ролей. Мне нравится сводить вместе двух людей, которые получают выгоду от этого знакомства. Это как головоломка, где надо найти и совместить подходящие детали. Когда вы тоже станете рассматривать мир подобным образом, перед вами откроются невероятные перспективы. Это и полезное, и увлекательное занятие. Я позвонил Питеру, консультанту, который работал вместе с мной в компании Starwood. Это замечательный маркетолог, который к тому же очень любит отдых на природе. Затем я позвонил еще одному другу, руководителю маркетинговой службы компании Reebok. Их спортивные сумки всегда продавались хуже, чем вся остальная продукция, и я подумал, что такое знакомство принесет обоим пользу в плане обмена идеями и опытом. Прибегнув к своей тактике

«клонирования» событий, я договорился о встрече с ним и захватил туда Хенка, чтобы лично представить их друг другу.

Затем я спросил Хенка, пользовался ли он услугами средств массовой информации. Оказалось, что пока нет. Я послал пару образцов продукции Хенка издателю Fast Company Алану Уэбберу. Спустя месяц в журнале появилась заметка о фирме High Sierra и ее новых моделях спортивных сумок.

Хенк был в восторге. Но на этом история еще не закончилась. Я сказал ему:

– Хенк, до сих пор я звонил повсюду от твоего имени. Теперь тебе придется делать это самому. Ты еще не вступил в чикагский клуб Executive?

– Я подумывал об этом, – ответил он. – А почему вы спрашиваете?

– Надо перестать думать о себе и своей компании как об изолированном острове. Тебе надо активнее встречаться с людьми. В Executive ходят люди, которые могли бы сделать для тебя то же самое, что и я, но только на несколько лет раньше. Ты должен познакомиться с ними.

Вскоре после этого Хенк начал формировать свою собственную сеть связей. Он производит прекрасную продукцию, ему не хватало только нужных контактов. Как бы то ни было, эта история принесла пользу не только ему и мне. Моему бывшему коллеге Питеру из Starwood она придала уверенности в себе, и он принял решение открыть собственное дело. Сегодня у него процветающая консалтинговая фирма в Нью-Йорке. А что с маркетологом из компании Reebok? Он благодарен за это знакомство, так как оно помогло ему должным образом наладить производство сумок в своей фирме. Все началось с одного человека и одной проблемы, а привело ко множеству решений для самых разных людей.

Что я хочу этим сказать? Подлинная власть и влияние строятся на том, что вы необходимы другим людям. Вы делитесь имеющейся у вас информацией и контактами с окружающими, связывая воедино множество различных миров.

Это своеобразная «карьерная карма». Чем больше вы отдаете встретившимся вам на пути людям, тем больше получаете взамен. Другими словами, если вы хотите сделать то, что задумали, и при этом сохранить хорошие отношения с людьми, начните делать что-то для них, не жалея ни времени, ни энергии.

Формирование сети контактов – это не просто средство получить то, что вы хотите. Прежде всего вы должны стремиться, чтобы интересные

вас люди получили то, чего хотят они. Часто для этого требуется связывать между собой людей, которые в обычном случае никогда не встретились бы друг с другом.

Самый лучший результат получается, когда вы сводите вместе людей из совершенно различных миров. Сила вашей сети контактов в такой же степени зависит от разнообразия ваших связей, как и от их количества и качества.

Круг знакомств у большинства из нас в основном ограничивается узкими профессиональными и социальными рамками. Я бы посоветовал вам завести контакты с максимальным количеством представителей других профессий и социальных групп. Умение наводить мосты между различными мирами и даже между разными людьми одной и той же профессии – это главный козырь успешных менеджеров, для которых характерны высокие заработки и быстрый карьерный рост. Таковы результаты исследования, проведенного профессором школы бизнеса при Чикагском университете Роном Бертом.

«Люди, располагающие связями в различных социальных группах, имеют конкурентное превосходство, поскольку мы живем в бюрократической системе, а для бюрократии характерно возведение преград, – утверждает Берт. – Менеджеры, располагающие развитой сетью контактов, быстрее оперируют информацией, легче преодолевают бюрократические препоны и принимают решения, в наилучшей степени отвечающие потребностям организации».

Его исследования помогают ближе подойти к ответу на извечный вопрос: что больше способствует успеху – знать что-то или знать кого-то? По мнению Берта, важно и то и другое. Тот, кого вы знаете, влияет на эффективность применения того, что вы знаете. Чтобы достичь поставленных целей и взобраться на лестницу успеха, необходимо иметь нужные связи.

Я всегда хорошо осознавал значимость этой идеи. Еще работая в фирме Deloitte, я познакомился с руководителями служб маркетинга крупнейших конкурирующих компаний. Перейдя в Starwood, я быстро нашел общий язык с влиятельными людьми из этой отрасли. Став руководителем компании YaYa, я поставил перед собой цель подружиться с ведущими деятелями в отрасли компьютерных игр и в средствах массовой информации. Правда, в то время я еще не понимал, что попутно закладываю основы успеха FerrazziGreenlight. Неважно, чем конкретно я занимался. Если я хотел продвинуть продукт своей компании на рынок, то мне необходимо было общаться с ведущими игроками как внутри данной

отрасли, так и вне ее. Один из путей, чтобы добиться этого, заключался в том, чтобы знакомить их друг с другом ко взаимной выгоде. Меня тогда крайне поразило, что главы маркетинговых служб ведущих консалтинговых компаний были незнакомы друг с другом.

Возможно, вы думаете: «Но я ведь не знаю никого из руководителей и ключевых фигур в своей отрасли! И с какой стати они будут знакомиться со мной?» Это не проблема. Использование методов социального арбитража не представляет особых трудностей даже в условиях недостаточных финансовых средств и ограниченных контактов. Решение заключается во владении информацией – самой ценной валютой социального арбитража. Знания можно получить бесплатно из книг, газет, Интернета – отовсюду. И они имеют большую ценность для каждого.

Умению распространять информацию по сети связей не так уж сложно научиться. Это настолько просто, что вы можете приступить к этому прямо сейчас. Найдите ведущих «мыслителей» и «писателей» в своей отрасли. Возможно, на рынок только что вышла их новая книга. Посмотрите, каков ее рейтинг в списке бестселлеров, публикуемом специализированными изданиями. Купите и прочтите эту книгу, определите для себя ее главную идею, отыщите в ней интересные материалы исследований или случаи из жизни и подумайте, какую важность они имеют для людей, с которыми вы собираетесь общаться. Изложите свои мысли в кратком и обобщенном виде, как-то озаглавив их (например, «Ежемесячные заметки»). Теперь выберите несколько человек из числа своих близких и не очень близких знакомых и пошлите им плоды своих размышлений по электронной почте. К этому может быть добавлена краткая сопроводительная записка: «Посылаю вам несколько интересных идей, с которыми, на мой взгляд, вам следовало бы ознакомиться».

Вот и все! Вы уже стали брокером информации. Когда вы войдете во вкус этой деятельности, то сможете ежемесячно рассылать подобные послания. Сделайте их периодическим информационным бюллетенем. Если в какой-то из месяцев вам не хватит времени на обобщение информации, отправьте просто какую-нибудь полезную статью. А если вас особенно заинтересовала какая-то книга и вы хотите произвести впечатление на человека, пошлите ему ее.

Все это очень легко входит в привычку. К примеру, услышав от кого-нибудь за обедом или во время перерыва на конференции, что у него возникли трудности с детьми подросткового возраста, вы тут же должны распознать в этом высказывании «проблему». Если вы постоянно практикуетесь в социальном арбитраже, то тут же подумаете: «Требуется

решение». Если вы сами не в состоянии дать человеку какой-то дельный совет, то задайтесь вопросом: «Какую помощь может оказать моя сеть друзей и знакомых? У кого из моих друзей дети в таком же возрасте?» Скорее всего, вам понадобится не так уж много времени, чтобы выйти на кого-то из знакомых, а возможно, и на собственных родителей, которые каким-то образом справились с вами, когда вы сами были подростком. Спросите их, что они могут посоветовать, какими книгами и статьями пользовались в свое время. Действуйте.

Или предположим, что некий агент по продаже недвижимости мечтает стать модельером одежды. Допустим, вы не слишком сильны в данной области, но можно с уверенностью утверждать, что кто-то из окружающих разбирается в этом (возможно, даже написал книгу по этой теме). Найдите специальную литературу, которая поможет человеку освоить профессию модельера, и пошлите ему соответствующую ссылку или саму книгу. Возможно, вам удастся даже познакомить его с кем-то из специалистов. Это будет самой ценной помощью.

\* \* \*

Да, такой вид установления контактов отнимает время и заставляет работать головой. Но именно этим он и ценен. Освоив этот путь и научившись получать от него удовольствие, вы станете современным «брокером влияния».

ПЕРЕФРАЗИРУЯ Дейла Карнеги, можно сказать: «Вы можете добиться большего успеха за два месяца, искренне интересуясь делами других людей, чем за два года, в течение которых будете пытаться заинтересовать их собственными делами».

*Галерея славы*

*Вернон Джордан*

***«Станьте незаменимым для окружающих».***

Вернон Джордан, бывший советник Клинтона и вашингтонский адвокат экстра-класса, в настоящее время

является членом советов директоров десяти корпораций, включая American Express, Dow Jones, Revlon и Xerox. Помимо этого он занимает пост главного директора-распорядителя международного инвестиционного банка Lazard, а также старшего консультанта юридической фирмы Akin Gump в Вашингтоне. В списке самых влиятельных чернокожих деятелей журнала Forbes он занимает девятое место.

По данным журнала Time, заработок Джордана исчисляется семизначным числом. Чтобы получить такие деньги, ему не надо писать письма или заседать в залах суда. В рабочее время он посещает рестораны, разговаривает по телефону, сводит между собой людей, проталкивает законопроекты и улаживает деликатные ситуации, прежде чем они попадут на страницы газет. Однако на самом деле он делает дела, а не просто беседует о них.

В наше время непросто удержать за собой хотя бы одну высокую должность. Однако Джордан всем доказал собственную ценность и стал настолько необходимым, что одновременно занял сразу несколько должностей, и при этом не создается впечатления, что он, как в поговорке, сидит на нескольких стульях.

В ходе карьеры Джордан стал одним из самых видных специалистов по установлению контактов. Кажется, что у него куча влиятельных друзей в каждом квартале и в каждой провинции. В свое время он порекомендовал Лу Герстнера в компанию IBM, предложил кандидатуру Колина Пауэлла в качестве замены Уоррену Кристоферу на посту государственного секретаря, помог Джеймсу Волфенсону стать президентом Всемирного банка.

Как ему это удалось?

Джордан использовал методы социального арбитража, тем самым создав себе ореол незаменимости, и стал «брокером влияния» в полном смысле этого слова. Но он не всегда был в центре событий вашингтонской жизни. Он даже не жил в этом городе, пока в 1982 году не был принят на работу в Akin Gump. К этому моменту Джордан уже многого достиг, так как в течение нескольких десятилетий создавал сеть полезных контактов. Это и позволило ему приобрести такое большое влияние в новой для себя обстановке. Об этом было известно и руководителям Akin Gump, предложившим ему высокий пост в своей компании. «Я



знал, что он впишется в юридическое сообщество Вашингтона и станет в нем заметной фигурой, – рассказывает старший партнер компании Роберт Страус. – Этот город построен на власти и связях, а Вернон силен в этом как никто другой».

Джордан стал чрезвычайно популярной личностью в Америке в 1990-х годах благодаря своим связям с Биллом Клинтоном. Однако задолго до этого он был хорошо известен в среде чернокожего населения.

В 1960-е годы Джордан был известен в Атланте как активный борец за права человека. Позднее он стал секретарем Национальной ассоциации содействия прогрессу цветного населения (NAACP) и выступал за школьную интеграцию и регистрацию чернокожих избирателей Джорджии. В 1964 году Джордан покинул ряды NAACP и возглавил Южное региональное отделение Проекта по образованию избирателей. В его задачи входили поиск волонтеров и сбор средств на финансирование проекта. В поисках денег ему пришлось объехать все южные штаты, убеждая богатые финансовые компании пожертвовать для проекта деньги. Благодаря этому Джордан снискал себе уважение как человек, борющийся за свои идеалы. Его список связей начал быстро пополняться как видными фигурами из мира финансов, так и борцами за гражданские права.

Джордан впервые обратил на себя внимание элиты в 1966 году, когда президент Джонсон пригласил его в Белый дом на конференцию по правам человека, где присутствовали сотни руководителей крупнейших компаний. В 1960–1970-е годы он вращался в кругах и бизнесменов, и активистов-общественников. Одна сфера деятельности повышала его значимость в другой. Услуги, оказанные друзьям в одной группе, помогали заводить себе друзей в другой.

Работа Джордана помогала ему жить одновременно в двух мирах. В 1970 году он стал исполнительным директором Объединенного негритянского университетского фонда, а в 1972-м – президентом Национальной городской лиги – организации, боровшейся за гражданские права, но с учетом интересов большого бизнеса. На этой должности он находился десять лет. Оба поста позволили Джордану расширить свою сеть связей до такой степени, что в 1982 году компания Akin Gump предложила

ему работу с невероятно высоким уровнем оплаты. «Вернон обошелся нам недешево, – вспоминает Страус, – но я сказал ему: “Несколько лет, пока ты разберешься, что к чему, мы будем поддерживать тебя, а все оставшееся время ты будешь поддерживать нас”».

Карьера Джордана – это блестящая демонстрация возможностей, которые появляются, когда вы сводите вместе людей из разных миров ради добрых дел. Во время скандала Клинтона – Левински Джордан вновь привлек к себе внимание общественности, заявив, что считает для себя совершенно нормальным делом помочь найти работу Монике Левински, с которой был незнаком. И здесь ему вновь помогла его сеть связей. Адвокат из Вашингтона Лесли Торнтон в своем интервью Wall Street Journal подробно описала, как Джордан помогает окружающим. Она в открытую сказала о том, о чем профессионалы в своем узком кругу говорили уже давно: «Джордан открывает двери в будущее людям любого цвета кожи и любых убеждений».

## Глава 20

### Не дайте о себе забыть

Если, по словам Вуди Аллена, 80 процентов успеха в шоу-бизнесе зависят от шумихи вокруг вашего имени, то 80 процентов успеха в формировании круга полезных связей зависят от постоянного контакта с нужными людьми.

Нельзя позволять, чтобы люди забыли о вас. Напомнить о себе можно множеством различных способов. Выработав свой собственный стиль, вы сможете поддерживать контакты с большим количеством людей, и для этого не понадобится слишком много времени.

Да, это потребует определенных усилий. Ничто не дается даром. Огонь в вашей сети связей надо безостановочно поддерживать, иначе он ослабнет и в конце концов потухнет.

Вспомните, сколько раз у вас в голове возникали мысли, подобные этим: «Никак не могу вспомнить его лица... Ну, этот парень, вы знаете, о ком я говорю» или «Я знаю ее, вот только не могу вспомнить фамилию». Каждый раз, слыша такие слова, я просто физически ощущаю, как сжимается и вянет еще чья-то сеть контактов.

В наши дни мы настолько перегружены информацией, что мозг в состоянии удержать только самые последние и свежие данные. Как справиться с этой перегрузкой? Чтобы выделиться из общей массы и стать неотъемлемым звеном сети связей, необходимо только одно – повторение.

- Чтобы люди, с которыми вы завязываете новые отношения, прочно запомнили ваше имя, они должны видеть или слышать вас по крайней мере по трем каналам коммуникации: по электронной почте, телефону и при личном общении.

- Если человек уже знает ваше имя, необходимо подпитывать складывающиеся отношения, общаясь с ним по электронной почте или по телефону не реже одного раза в месяц.

- Если вы хотите превратить знакомого в друга, вам нужно как минимум два раза встретиться с ним в нерабочее время в непринужденной обстановке.

- Даже если вы знакомы давно, необходимо два-три раза в год напоминать о себе.

Чтобы ваша сеть контактов развивалась и действовала эффективно, необходимо соблюдать эти правила. Мне лично приходится делать сотни

телефонных звонков в день. Зачастую это всего лишь несколько слов, оставленных на автоответчике. Я также активно пользуюсь электронной почтой. С помощью ноутбука я могу делать это в поезде, самолете и автомобиле. Я помню (с помощью компьютера, разумеется) дни рождения или годовщины памятных событий и обязательно поздравляю с ними людей.

Для поддержания связей вы должны заниматься этим 24 часа в сутки, семь дней в неделю и 365 дней в году.

Вы можете сказать, что это слишком утомительно. Но ведь это, в конце концов, только мой стиль жизни. Вы же можете выработать другие формы общения. Однако главным принципом по-прежнему остается повторение. Найдите способ поддерживать регулярные контакты с людьми, которые будут вписываться в ваш распорядок дня.

Лично я создал для себя рейтинговую систему, которая определяет частоту контактов и облегчает функционирование сети знакомых, коллег и друзей. Я разделил всю сеть на пять категорий. В категорию «личные связи» я включил своих хороших друзей и знакомых. Поскольку с ними уже установлены прочные и глубокие отношения, общение происходит естественно, словно мы встречаемся каждый день. Категории «существующие клиенты» и «будущие клиенты» говорят сами за себя. В категорию «важные деловые связи» я включаю людей, с которыми меня связывают профессиональные отношения. Либо я веду с ними какие-то дела, либо надеюсь вести в будущем. Эта категория очень важна для выполнения поставленных задач. В категорию «перспективные контакты» я включаю людей, с которыми мне хотелось бы познакомиться и установить хорошие отношения (это руководители высшего звена и мировые знаменитости).

Прочтя главу, где говорится о необходимости фиксировать и запоминать имена, вы, видимо, уже и сами начали делить всех своих знакомых на какие-то категории. Общего правила здесь не существует, поступайте так, как вам удобно. Главное, чтобы это разделение на группы отвечало вашим целям. Все преуспевающие люди умеют хорошо планировать свою деятельность. Они «думают на бумаге» и считают, что неудача в планировании – это планирование неудачи в делах. А план представляет собой всего лишь перечень действий и имен.

В качестве следующего шага я составляю общий план контактов, в который вношу всех членов моей сети по присвоенным им категориям. Вопрос в том, как часто необходимо поддерживать связь с каждым из них. Против каждой фамилии в этом списке я ставлю цифры 1, 2 или 3.

С лицами, помеченными единицей, я связываюсь каждый месяц. Это значит, что с данным человеком, будь то мой друг или новый деловой партнер, я поддерживаю активные контакты. Если он относится к числу моих недавних знакомых, то единица, как правило, означает, что отношения с ним еще недостаточно прочные и с этим человеком следует общаться по трем линиям коммуникации. Каждый раз, выходя на связь с тем или иным человеком, я делаю короткое примечание против его фамилии с указанием обстоятельств и содержания контакта. Если в прошлом месяце я направил потенциальному клиенту с пометкой «1» короткое сообщение по электронной почте, то в этом месяце я позвоню ему по телефону. Кроме того, все контакты, помеченные единицей, я вношу в систему быстрого набора номера на своем мобильном телефоне (это очень полезная функция, позволяющая экономить время). Если у меня есть свободная минута, когда я, например, еду в такси, то достаточно нажатия одной кнопки, чтобы связаться с нужным человеком.

Под цифрой 2 у меня значится основная база контактов. Это первичные знакомства либо люди, которых я уже хорошо знаю. Им я звоню или направляю сообщение по электронной почте один раз в квартал. Кроме того, эту категорию людей я обычно включаю в перечень рассылки электронных сообщений о своем бизнесе. Как и все мои знакомые, ежегодно они получают от меня поздравительные открытки к праздникам, и я звоню им в день рождения.

Людей с пометкой «3» я знаю недостаточно хорошо. Ввиду нехватки времени и условий я не в состоянии уделять им слишком много внимания. Это просто люди, случайно оказавшиеся на моем пути, но показавшиеся достаточно интересными, чтобы попасть в мою записную книжку. Я стараюсь связываться с ними по крайней мере раз в год. К тому, что человек, которого они почти не знают, звонит им или посылает короткие записки, эти люди относятся доброжелательно и заинтересованно.

Третий шаг, о котором я уже упоминал в главе 8 («Фиксируйте имена»), состоит в том, чтобы разделить общий список на тематические части. Со временем список связей становится слишком обширным. С ним уже неудобно работать. Разбивка его на части позволит сэкономить время и вести дела более целенаправленно. Она может быть осуществлена по географическому, отраслевому или какому-нибудь другому принципу. Если я, например, лечу в Нью-Йорк, то составляю отдельный «нью-йоркский список» и, выйдя из самолета, сразу же звоню тем, кто у меня помечен цифрой 1: «Привет, Джейн. Я только что приземлился в Нью-Йорке и вспомнил о тебе. К сожалению, сейчас мы не сможем встретиться, но я

хотел бы, чтобы ты не забывала обо мне». Такой список очень помогает заполнить паузы, возникающие в расписании поездки.

Где найти время для всего этого? Где угодно. Я занимаюсь этим в такси, в ванной или когда заскучаю на какой-нибудь конференции. Я привык хранить все отправленные и полученные по электронной почте сообщения. Каждое полученное сообщение я заносу в соответствующую категорию, а компьютер подсказывает, дал ли я на него ответ. Впоследствии мне достаточно только открыть нужный файл, чтобы восстановить всю историю общения. В конце каждой недели я корректирую списки связей и сопоставляю их со своими делами и поездками, предстоящими на следующей неделе. Таким образом, на протяжении недели у меня всегда под рукой необходимый список.

Еще один способ сэкономить время состоит в том, чтобы тщательно выбирать время телефонных звонков. Как ни парадоксально, но я порой звоню именно для того, чтобы не дозвониться. Иногда просто нет времени для долгих разговоров, и тогда бывает достаточно всего лишь поздороваться и напомнить о себе. Поэтому я всегда держу в памяти людские привычки; и если я хочу оставить всего лишь краткое известие на автоответчике, то звоню в такое время, когда человек должен отсутствовать. Как правило, этот трюк срабатывает, если вы звоните человеку на работу до начала рабочего дня или после его окончания.

Очень важно, чтобы избранная вами методика напоминания о себе вписывалась в режим работы. Некоторые фирмы доходят даже до того, что включают такую деятельность в функциональные обязанности работника. Мне рассказывали, что консалтинговая фирма McKinsey & Company завела у себя такой порядок: спустя сто дней после того, как во главе какой-то фирмы встал новый руководитель, McKinsey поручает своему консультанту позвонить ему и поинтересоваться, чем он может помочь. Как считают в компании McKinsey, сто дней – это срок, достаточный для нового руководителя, чтобы вникнуть в суть проблем, но недостаточный для того, чтобы найти их решение.

Содержание напоминаний о себе может варьироваться в широких пределах. Для хороших знакомых можно ограничиться фразой: «Я звоню, чтобы сказать, что помню о вас». Чаще я пользуюсь другим посланием: «Привет, мы слишком долго не общались, и я хочу сказать, что мне вас не хватает и вы важны для меня». Можно делать и какие-то профессиональные дополнения, но в любом случае ваше послание должно носить максимально личный характер.

Когда я напоминаю о себе людям, представляющим особый интерес

для моей карьеры и бизнеса, то добавляю поздравления с повышением по службе, отмечаю успехи их компаний или рождение ребенка. Я люблю также посылать им важные газетные статьи, небольшие деловые советы или оказывать другие знаки внимания, свидетельствующие о том, что я думаю о них и хочу им помочь.

Проявляйте творчество. У меня есть друг, который повсюду носит с собой фотоаппарат. Возвращаясь с конференции или из командировки, он никогда не забывает послать фотографии людям, с которыми познакомился там. Это прекрасная идея, которая не раз сослужила ему добрую службу. Еще один мой друг для этих же целей использует музыку. Знакомясь с человеком, он спрашивает, какую музыку тот любит. Мой друг имеет большую и постоянно пополняющуюся фонотеку и всегда в курсе всех музыкальных новинок. Например, напоминая о себе, он пишет: «Мне было очень приятно встретиться с вами. Вы упомянули, что любите джаз. Я обнаружил у себя редкую запись Майлза Дэвиса. Мне кажется, что это как раз в вашем вкусе. Сообщите мне, как она вам понравилась».

Установив контакт с партнером или личным знакомым, не забывайте подпитывать возникшую связь. Напоминание о себе всегда будет поддерживать ваши отношения.

### *Дни рождения*

Существует стандартный совет: посылать людям на праздники поздравительные открытки. Однако праздники, на мой взгляд, не лучшее время, чтобы напомнить о себе. Почему? Да потому, что вам трудно будет выделиться среди еще 150 людей, поступивших точно так же.

Для меня самой лучшей оказией по-прежнему служат дни рождения, хотя они и стали последнее время пасынками среди других памятных дат. Чем старше вы становитесь, тем чаще окружающие забывают этот ваш самый главный праздник (видимо, потому, что пытаются забыть свой собственный).

Мне постоянно приходится слышать: «Нет, я не праздную свой день рождения». Вы пытаетесь убедить свою семью: «Давайте не будем ничего устраивать по этому поводу. А уж если и устраивать, то не надо делать из этого большой шумихи».

Но я в это не верю. Я раскусил вашу игру. Этот день вам по-прежнему дорог, как и каждому из нас.

Мы с детства привыкли, что этот день только наш и ничей больше. Даже если вам исполняется семьдесят лет, где-то в глубине души, несмотря на все внутренние протесты, вы чувствуете, что жизнь прекрасна, пусть вам и не дарят в этот день большую красную машинку, как в детстве.

Не обманывайте сами себя. Каждому человеку дорог его день рождения!

Несколько лет назад, когда я был в Нью-Йорке, на экране моей электронной записной книжки всплыло напоминание: «День рождения Кента Блоссила». Кент – это тот человек, который когда-то на пути в мой кабинет успешно преодолел преграду в лице моей секретарши. В тот день, беседуя с Кентом, я спросил его, как и всех, с кем я знакоюсь, когда у него день рождения. Это делается ненавязчиво, и большинство людей забывают, что говорили со мной об этом.

Кент воспитывался в мормонской семье, у него было десять братьев и сестер. Если у человека такая многочисленная родня, то можно представить себе, как у него разрывается телефон в день рождения.

Я не встречался с ним больше года. В тот день я был весь в делах и заметил напоминание о дне рождения только после обеда. Обычно я люблю поздравлять людей рано утром, оставляя им сообщение на автоответчике, чтобы, придя на работу, первым делом они слышали мои добрые пожелания.

Когда Кент поднял трубку, то услышал не какие-то приветы и теплые слова, а песню в моем исполнении, хотя я и не могу похвастаться голосом Паваротти.

Обычно в ответ я слышу смех и слова благодарности. Однако на этот раз, когда я закончил петь, в трубке была тишина.

– Кент, вы слышите меня? У вас же сегодня день рождения, я не ошибся? – Ни слова в ответ, и я уже начал подумывать, что перепутал дату. – Кент?

– Да, – послышался в ответ сдавленный голос. Он явно с трудом сдерживал слезы.

– У вас все в порядке?

– Вы помните мой день рождения? Кейт, в этот раз никто из моих братьев и сестер, никто из родственников не вспомнил об этом. Ни один человек. Большое вам спасибо.

Сам-то он не забыл об этом. Люди никогда не забывают свой



день рождения.

## Глава 21

### Отыщите свой «якорь»

Когда я был студентом школы бизнеса, едва сводившим концы с концами, то жил в квартире, которую никак не назовешь роскошной. Она была крохотной и отнюдь не уютной. И все же это обстоятельство никогда не мешало мне закатывать вечеринки, на которых я от души веселился в компании хороших друзей и совершенно незнакомых мне людей.

Именно в те дни я понял, что весело проведенный ужин оставляет у людей прекрасные воспоминания и сильно укрепляет взаимоотношения между ними. Сегодня я могу с уверенностью сказать, что мои самые прочные и глубокие связи выковывались за обеденным столом. Совместная еда, не говоря уже о нескольких бокалах вина, оказывает мощное объединяющее воздействие на людей.

В те далекие годы в моей квартире площадью тридцать семь квадратных метров, находившейся рядом со стадионом, была такая маленькая кухня, что в ней с трудом размещались два взрослых человека, однако на мои вечеринки собиралось четыре, шесть, а порой даже и пятнадцать гостей. Состав приглашенных был довольно пестрым – преподаватели, студенты, деятели из бостонской администрации, а порой и просто люди, с которыми я познакомился, стоя в очереди за продуктами. Меня никогда не беспокоили мелкие неудобства, возникавшие в ходе таких сборищ, например то, что гости должны были есть, держа тарелки у себя на коленях.

Наша современная культура фастфуда сильно подорвала складывавшееся веками убеждение о том благотворном воздействии, которое совместный прием пищи оказывает на душевное спокойствие людей и укрепление их взаимосвязей. Многие полагают, что такие ужины связаны с большими затратами сил и времени. Мужчины, насмотревшись женских шоу, забыли о том, как можно запросто собираться за скромным ужином. Они считают приготовление ужина женским делом. Однако, поверьте мне, это глубокое заблуждение. Всегда оставаясь мужчиной, вы можете устроить у себя дома прекрасный ужин. А если при этом вы еще и холостяк, то после такого ужина у вас отбоя не будет от поклонниц.

Примерно раз в месяц у меня в Лос-Анджелесе, или в номере нью-йоркского отеля, или в доме моих друзей в Сан-Франциско собирается пестрая толпа представителей самых разных общественных слоев, чтобы

повеселиться, поговорить о бизнесе и познакомиться с новыми людьми. Начало всему этому положили скромные вечеринки в моей мрачноватой квартире в Кембридже.

До того как о моих ужинах разнеслась широкая молва, мне пришлось выработать определенную стратегию по подбору гостей. Их состав должен был способствовать расширению моих социальных горизонтов и созданию мне репутации, заставляющей людей охотно откликаться на приглашения.

У каждого из нас есть определенный устоявшийся круг общения. Но если вы постоянно ужинаете с одними и теми же людьми, то ваш круг связей не будет расти. С другой стороны, если вы будете приглашать к себе на вечеринки случайных людей, особенно таких, которые по престижу и опыту стоят значительно выше вашего привычного круга общения, то это вряд ли даст положительный эффект. Такие люди предпочитают общаться с равными себе по происхождению, опыту и социальному статусу.

Родители обычно не любят участвовать в сборищах, которые устраивают их дети, если только приглашенные тоже не приходят вместе с родителями. В колледжах студенты старших курсов обычно избегают вечеринок первокурсников. Во взрослом мире все обстоит точно так же. Зайдите в кафетерий любой крупной корпорации, и вы наяву сможете наблюдать социальное расслоение. Представители администрации сидят за столами своим узким кругом.

Чтобы преодолеть это стадное чувство и собрать у себя на вечеринке людей, которые в обычных условиях не общаются между собой, я выработал метод, который назвал «концепцией якоря».

У каждого среди знакомых есть человек, который выпадает из привычного круга друзей. Каждый из нас в той или иной степени поддерживает отношения со старшими, более мудрыми и опытными людьми. Это могут быть наши наставники, друзья родителей, учителя, священники, начальники.

Я называю этих людей «якорями». Их преимущества перед привычным кругом наших друзей заключаются в одном простом факте – они другие. Они общаются с другими людьми, располагают другим опытом, поэтому у них можно многому научиться.

Найти такой «якорь» среди своих знакомых и пригласить его на ужин несложно. Если вам неудобно сделать это лично, то среди ваших друзей непременно отыщется тот, кто стоит к нему достаточно близко и от чьего приглашения он не откажется. Чтобы найти такого человека, просто прислушайтесь к рассказам своих друзей и отметьте одну-две фамилии, которые постоянно всплывают в разговорах. Как правило, это люди,

которые положительно влияют на жизнь ваших друзей. Логично предположить, что точно так же они могут воздействовать и на вашу жизнь.

Отыскав такого человека за пределами своего социального круга и пригласив его в компанию, вы обеспечиваете себе колоссальные дивиденды. Ведь дело здесь не в том, что он будет развлекать завсегдатаев ваших сборищ. Он будет привлекать к себе людей и позволит вам в следующий раз пригласить тех, кто в обычных условиях никогда бы к вам не пришел. Если опять же воспользоваться аналогией с кафетерием компании, то представьте себе ситуацию, когда к вам за стол подсел председатель совета директоров. В этом случае все остальные начальники тоже не преминут пообедать вместе с вами.

В принципе таким «якорем» может стать любой человек, который внесет оживление в вашу вечеринку. Я обнаружил, что на эту роль прекрасно подходят журналисты. Им сравнительно немного платят (значит, они не прочь поужинать бесплатно), в их профессии всегда присутствует интрига, они постоянно находятся в поисках нового материала и могут рассматривать такие вечеринки как потенциальный источник идей. К тому же они хорошие собеседники, и многие из приглашенных охотно воспользуются возможностью изложить им свои мысли в расчете, что получат таким образом доступ к широкой аудитории. Художники и артисты (известные и не очень) тоже относятся к этой категории. Если вам не удалось подцепить крупную рыбу, на которую вы рассчитывали, то можно ограничиться человеком, так или иначе приближенным к власти. Это может быть консультант известного политика или руководитель среднего звена крупной компании. В этом случае на них как бы ложится отблеск их знаменитого босса.

Пригласив человека, который будет играть роль «якоря», не забывайте, что очень важно правильно сформировать состав других гостей. Лично я предпочитаю комбинацию из людей, с которыми веду дела сегодня, тех, с кем бы мне хотелось вести бизнес в будущем, и так называемых «затейников», энергичная натура которых внесет оживление в компанию. Разумеется, не помешают и одна-две местные знаменитости. Излишне говорить о том, что в этой компании должны находиться также ваши друзья и родственники.

Политический обозреватель Арианна Хаффингтон – одна из завсегдатаев на моих ужинах. Она всегда доброжелательно относится к людям, весела и открыта для общения. Как мне удалось «подцепить» ее? По рекомендации своей знакомой, у которой были какие-то связи в офисе Арианны, я послал ей письмо по электронной почте, где написал, что

являюсь ее давним поклонником. Там сообщалось также, что я устраиваю веселые вечеринки в Лос-Анджелесе и ее присутствие, без сомнения, очень украсило бы их. Арианна появилась поначалу, лишь чтобы выпить пару коктейлей, но ей очень понравилось, и она стала моим постоянным гостем и хорошим другом.

Хотя такие ужины зачастую и помогают решать многие деловые вопросы, все же не увлекайтесь приглашением слишком большого числа партнеров по бизнесу и не ведите за столом разговоры только о делах. Если весь вечер вы посвятите обсуждению бюджетов и управленческих проблем, то он будет очень скучным. Такие мероприятия устраиваются для установления и укрепления человеческих взаимоотношений.

Я пришел к выводу, что оптимальное количество приглашенных на ужин должно составлять от шести до десяти человек. В последнее время я обычно приглашаю четырнадцать гостей, но этому предшествовали долгие годы практики. Кроме того, я дополнительно приглашаю примерно шесть человек прийти заранее или, наоборот, попозже, к напиткам и десерту. Это мои близкие друзья, которые не обидятся, если не будут присутствовать на основной части беседы, но тем не менее оценят, что их тоже пригласили поучаствовать. Обычно, если вы зовете людей на ужин, следует рассчитывать на то, что лишь 20–30 процентов из них примут приглашение, а остальные могут сослаться на свою занятость. Если кто-то говорит, что не сможет прийти, так как приглашен на другое мероприятие, то я зачастую предлагаю ему прийти еще до ужина выпить пару аперитивов или, наоборот, заглянуть попозже на десерт.

«Дополнительные» гости обычно приходят, когда ужин уже завершается. У меня всегда есть лишние стулья, которые можно подставить к столу, чтобы вновь прибывшие могли полакомиться десертом и поболтать с гостями. Как раз в тот момент, когда веселье уже идет на убыль и люди начинают посматривать на часы, думая о том, что им завтра рано вставать на работу, прибывает новая группа гостей, и настроение в компании улучшается. Вечеринка выходит на новые обороты.

Обычно в это же время музыка, звучащая из стереосистемы, сменяется живой игрой пианиста. Я не объявляю об этом заранее. Просто до гостей, сидящих за столом, постепенно начинает доходить, что музыка, доносящаяся из гостиной, изменилась. Иногда дело не ограничивается одним пианистом. Я могу пригласить певца или целую группу молодых вокалистов. Порой мне даже приходится потрудиться и потратить время на поиски бывших выпускников Йельского университета, певших в знаменитом университетском хоре. За небольшую плату они с радостью

тряхнут стариной и споют для бывших однокашников.

К моменту подачи десерта в гостиной звучит живая музыка. В это же время приходят новые гости, и вечер как бы начинается заново. Кто-то остается сидеть за столом, кто-то присоединяется к поющим. Как правило, лишь в час или два ночи все спохватываются, что уже поздно, и на этом завершается еще одна удачно проведенная вечеринка.

Если вы любите вкусно поесть и насладиться общением в компании близких людей, то можете создать свой сценарий вечеринки, который лучше всего подходит к данным обстоятельствам.

Мой друг Джим Брем – один из самых модных дизайнеров Нью-Йорка. У него была прекрасная студия в центре города, где он каждые две недели по четвергам устраивал вечеринки. Кстати, четверг отлично подходит для таких мероприятий. Он не нарушает планов людей, которые они строят на выходные дни, и большинство из них готовы погулять в этот день допоздна, так как знают, что на этой неделе им остался всего один рабочий день.

Я всегда восхищался умением Джима сделать простоту столь элегантной. Это наблюдается в его архитектурных и дизайнерских работах. Вдоль одной стены у него тянулась длинная скамья, обитая бархатом, и стояло несколько черных кожаных пуфов для сидения. Здесь нам обычно подавали шампанское. Звуковой фон создавала легкая джазовая музыка. В числе приглашенных всегда были художники, писатели и музыканты.

Сделав пять шагов, вы попадали за простой деревянный стол без всяких скатертей, украшенный парой свечей в серебряных подсвечниках. Стулья были красиво задрапированы. Перед каждым из гостей стояла большая чашка с приготовленным в домашних условиях соусом чили и грубо наломанными кусками свежего хлеба. На десерт подавали мороженое и шампанское. Все гениальное, как всегда, было очень просто.

Каждый может организовать подобную вечеринку. Позвольте привести еще один пример, касающийся моего бывшего коллеги Марка Рамсея. Я впервые встретился с ним, когда он работал бухгалтером в фирме, специализировавшейся на развлечениях. Он был очень недоволен своей работой и хотел уволиться. Собравшись с духом, в возрасте двадцати пяти лет Марк открыл собственное дело, и я стал его первым клиентом.

Марк стал завсегдатаем моих ужинов в Нью-Йорке, а в качестве ответного жеста он тоже часто приглашал меня на вечеринки и различные шоу. По прошествии нескольких лет я спросил Марка:

– А почему ты никогда не приглашаешь меня к себе домой на ужин?

Его ответ не отличался оригинальностью:

– Я никогда не смогу организовать такой ужин, как ты. У меня нет столько денег, и я живу в запущенной студии. У меня нет даже обеденного стола.

– Стола? А кому нужен стол? – спросил я.

Мне удалось убедить Марка хотя бы попытаться организовать ужин. Я сказал ему, что буду тем самым «якорем», который «зацепит» других гостей, и попросил пригласить еще четырех человек. Я порекомендовал ему купить самого простого вина, но побольше. В качестве закусок подойдут чипсы, а также какие-нибудь овощные салаты. Я также посоветовал купить большую круглую складную столешницу и водрузить ее на кофейный столик. Вот и все! Получается прекрасный обеденный стол.

Что касается еды, то я сказал ему забыть о кухне. Можно купить готовые салаты и жареных цыплят. На десерт достаточно будет пирожных и мороженого. Главное, чтобы не ощущалось недостатка в вине.

Ужин удался на славу. Марк пригласил одного потенциального клиента, меня и моего друга. Теперь мы все являемся его клиентами.

Как видите, для организации вечеринок нужно соблюдать всего одно правило: получайте удовольствие. Разумеется, существуют и другие правила, которые вам помогут в этом деле. Вот некоторые из них.

### **1. Определите тему**

Даже самую маленькую вечеринку никто не мешает сделать тематической. Любая простая идея поможет вам объединить в одно целое еду и атмосферу за ужином. Вечеринку можно организовать вокруг любой темы. Это может быть рецепт вашей мамы по приготовлению мяса, какой-то праздник, «вечер черных галстуков» (я пользуюсь этим очень редко, так как моя цель состоит в том, чтобы гости ощущали себя свободно и непринужденно), вегетарианская кухня, какой-то жанр музыки – все, что вам придет в голову. Люди ощущают прилив энтузиазма, когда видят, что вы подошли к делу творчески.

Мне припоминается одна статья, которую я прочел в Washington Post. В ней шла речь о женщине по имени Пердита Хьюстон. Когда президент Картер в 1978 году назначил ее региональным директором Корпуса мира в Северной Африке, на Ближнем Востоке и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, каждую неделю она начала давать обеды, куда приглашались только женщины.

Как объясняла сама Хьюстон, эти ужины призваны были заполнить пустоту в ее жизни: «Из-за размеров порученного региона мне часто приходилось отправляться в длительные командировки. Бывая дома, я

чувствовала, насколько для меня важно общение с моим сыном Пьером, которому было семь лет. Кроме того, из-за командировок я начала терять связь со многими друзьями. Вместо того чтобы общаться с людьми один на один в ресторанах, я решила устраивать еженедельные вечеринки.

Примерно в это же время я поняла, что многие незамужние женщины, занимающие высокие посты, находятся в похожей ситуации. Их профессия создавала определенные проблемы в личной жизни. Многие женщины в администрации Картера были в определенном смысле первопроходцами и нуждались в поддержке. Поэтому я ограничила круг участников своих вечеринок только женщинами.

Чтобы подготовиться к ужину на двенадцать человек в понедельник, мне приходилось всего лишь немного больше времени проводить на кухне по воскресеньям, когда все равно надо было готовить для себя еду. Часто я готовила кус-кус или бараний суп, которым питаются в Алжире в рамадан после захода солнца. Этот суп называется чорба. Он очень острый и питательный и может использоваться в качестве основного блюда за обедом или ужином. Зачастую я просто варила большую кастрюлю чорбы и подавала к ней горячий хлеб и большую миску с салатом. Десертом служили обыкновенные фрукты и сыр.

Реакция на мои “женские” ужины по понедельникам оказалась поразительной даже для меня самой. Я всегда сервировала стол изысканным фарфором и хрусталем, ставила на стол серебряные подсвечники. Другими словами, мои ужины ничем не отличались от обычных вечеринок.

Беседы за столом были очень искренними. Мы говорили и спорили о внешней политике США, обсуждали проблемы, общие для всех женщин, находящихся на руководящей работе, например борьбу с проявлениями мужского шовинизма на рабочем месте.

Мы многому научились друг у друга, установили контакты со многими интересными людьми и учреждениями, разработали ряд новых стратегий. Эти ужины стали для нас очень важной частью жизни».

Еженедельные ужины Хьюстон стали уже традицией в Вашингтоне. Они собирают единомышленниц, которые поддерживают друг друга, помогая преодолеть жизненные препятствия, встречающиеся на пути каждой из них. Почему бы и вам не организовать нечто подобное? Надо лишь найти общую точку соприкосновения, будь то религия, пол, род занятий или что-то еще. Это придаст вашим совместным ужинам дополнительное содержание и поможет привлечь к ним новых людей.



## **2. Приглашайте гостей заблаговременно**

Экспромты и импровизированные сборища бывают хороши, но если вы хотите, чтобы ужин прошел успешно, к нему надо тщательно готовиться. Приглашать гостей можно по телефону, электронной почте, записками, но обязательно заблаговременно, по крайней мере за месяц, чтобы люди успели скорректировать свои планы и вам не пришлось потом гадать, кто придет, а кто нет.

## **3. Не будьте рабом кухни**

Вечеринка не имеет смысла, если она становится для вас сплошной работой. Если вы не можете нанять повара, то либо готовьте все заблаговременно, либо покупайте готовые блюда. Гости в любом случае оценят ваши усилия, если еда будет вкусной, а программа общения интересной.

В последнее время я обычно предпочитаю нанимать повара. Однако такого же успеха можно добиться за куда меньшие деньги, если проявить фантазию и потратить некоторое время на подготовку. Секрет дешевых ужинов таится в их простоте. Сделайте одно главное блюдо, например тушеное мясо под соусом чили. Его можно приготовить заранее, за день или два до ужина. Подайте к нему хороший хлеб и салат. Вот и все, что требуется.

Нет, пожалуй, еще не все. Еще одна статья расходов – это алкоголь. Я очень люблю хорошие вина. Можно даже сказать, я фанатик хороших вин. Подумайте сами, можно ли придумать лучшую «социальную смазку»? Бокал хорошего вина добавляет изюминку в любую вечеринку. Однако у каждого свои предпочтения, и я уверен, что вы можете провести великолепный ужин, даже если у вас на столах будет стоять только содовая.

## **4. Создайте атмосферу**

Не поленитесь потратить час или два на то, чтобы украсить место проведения ужина. Для этого не требуется ничего сверхъестественного. Свечи, цветы, приглушенное освещение, хорошая музыка создадут соответствующее настроение. В центре стола поставьте что-нибудь притягивающее внимание. Поручите кому-нибудь из молодых родственников разносить напитки, если вы не наняли бармена или официанта. Ваши гости должны почувствовать, что настало время отдохнуть и развлечься.

## **5. Забудьте о формальностях**

Большинство ужинов и вечеринок не связаны с какими-то формальными условностями. Будьте проще. Вкусная еда, хорошие люди, много вина, приятная беседа – вот и все секреты удавшейся вечеринки. Я всегда стараюсь одеваться как можно проще, чтобы гости не ощущали неловкости по поводу своей одежды. Мой стандартный наряд – джинсы и пиджак, однако это дело вкуса каждого.

## **6. Не сажайте семейные пары вместе**

Очень важно правильно рассадить гостей за ужином. Если вы посадите рядом мужей и жен, вечеринка станет скучной. Смешайте семейные пары и рассадите гостей так, чтобы рядом оказались люди, не знакомые друг с другом, но имеющие какие-то общие интересы. Я обычно расставляю на столе таблички с фамилиями приглашенных. Если у меня есть время, то я пишу на их обратной стороне интересные вопросы или шуточные фразы, которые помогут гостям растопить холодок на первоначальной стадии общения. Вы можете просто купить интересные открытки с шуточными надписями, которые внесут струю оживления в ваш ужин.

## **7. Расслабьтесь**

Гости берут пример с хозяина. Если вам весело, то точно так же будут чувствовать себя и приглашенные. За ужином ваша задача состоит в том, чтобы наслаждаться плодами проделанной подготовительной работы. И это не совет, а приказ.

# **Часть четвертая**

## **Умение брать и давать**

## Глава 22

### Будьте интересным человеком

Я еще помню времена, когда маркетинг был относительно простым делом. Вся задача заключалась тогда в том, чтобы создать товар, донести информацию о нем до потребителя, разместив рекламные материалы в немногих имевшихся средствах массовой информации, а затем сидеть и ждать.

Эти времена ушли навсегда. Мир с тех пор радикально изменился. Точно так же изменились и средства, с помощью которых мы общаемся с клиентами. Возможности доступа к потребителю возрастают, но и сам потребитель становится другим. Теперь он может выбирать среди множества поступающих к нему предложений, может с помощью различных хитроумных программ отсеивать нежелательные послания, а те, что доходят до него, встречает со все более выраженным скептицизмом и цинизмом. До него сейчас не так просто достучаться. Воспитать в нем верность какой-то определенной марке продукции становится все труднее. Традиционная реклама с этой задачей уже не справляется, и в ней уже нет места обычному мышлению. Сегодня маркетолог должен быть одновременно стратегом, технологом и творчески мыслящей личностью, сфокусированной на процессе продажи и получения выручки. Лишь немногие люди, консультативные фирмы и агентства, работающие в данной сфере, объединяют в себе эти качества.

Именно осознание произошедших перемен и беседы с ведущими маркетологами стали причиной того, что я основал фирму FerrazziGreenlight, которая свою основную задачу видит в выработке рыночных стратегий и программ, приближающих деятельность специалистов по маркетингу к рыночной действительности. Мы рассчитываем не на широкую рекламу в средствах массовой информации, а на формирование личных связей между производителями и клиентами. Следствием становятся программы укрепления лояльности потребителей. Мы разрабатываем информационную поддержку новых продуктов, выходящих на рынок. Мы создаем программы «послов влияния» для крупных фирм, нацеленные всего на 500 крупных действующих и потенциальных клиентов и влиятельных лиц.

Думаю, вас не удивит, что я рассматриваю эффективный маркетинг всего лишь как формирование отношений производителей с клиентами.

Позвольте проиллюстрировать эту основную мысль на примере постоянно повторяющейся жизненной ситуации, с которой я сталкиваюсь каждый раз, читая лекции в колледжах. Обычно это происходит перед началом выступления или сразу после его окончания. Кто-то из студентов, набравшись смелости, подходит ко мне. Я весь внимание. И все, что он может мне сказать, ограничивается одной фразой: «Здравствуйте, я такой-то и такой-то. Мне очень понравилось ваше выступление». Обычно я задаю вопрос, что этот студент вынес из моей лекции и как он сможет применить это на практике. Очень часто на это следует примерно такой ответ: «Ну я не знаю» или «Все, что вы говорили, это очень здорово, но я не уверен, что смогу это сделать...»

«О боже, – думаю я при этом. – С вами, конечно, очень приятно поговорить, но мне надо еще почистить кафель в ванной». Не считите за грубость, но о чем мне говорить с человеком, которому нечего сказать? Что вы можете дать своей компании или кругу знакомых, если вы даже не потрудились подумать над тем, как выделиться из общей массы и на чем строить свои взаимоотношения?

Маркетологи и специалисты по формированию сети связей едины в своем мнении: надо представлять интерес для окружающих. Все, что вы прочли и узнали в своей жизни, ничего не значит, если люди не хотят тратить время на разговоры с вами и тем более на разговоры о вас. Любой, с кем вас сводит жизнь, в момент знакомства в той или иной форме задает себе вопрос: «Готов ли я потратить час своего времени, чтобы пообедать с этим человеком?»

У специалистов даже есть термин «синдром аэропорта». В процессе собеседований с людьми, когда надо из многих талантливых претендентов выбрать одного, они представляют себе следующую ситуацию: «Если бы я застрял в аэропорту на несколько часов (а такое случается очень часто), то было бы у меня желание провести это время с данным человеком?».

Упомянули ли вы в беседе с незнакомцем о том, что у вас есть большая коллекция джазовых записей? Или о времени, проведенном в Котд'Ивуаре? Или о том, что у вас есть своя точка зрения на животрепещущую политическую тему? Выкройте из своего расписания немного времени на то, чтобы быть в курсе происходящих в мире событий. Обратите внимание на интересные вещи, которые вам рассказали, и запомните их, чтобы пересказать другим. Подпишитесь на New York Times или Wall Street Journal и каждый день читайте эти газеты. Помните, что на работу принимают не тех, кто просто понравился, а тех, кто может принести какую-то пользу компании, то есть людей с широким кругозором. Это

значит, что вы должны накапливать свою интеллектуальную собственность и понимать, какую пользу она может принести другим. Это делает вас интересным человеком, который разбирается в окружающем мире.

Что произойдет, если у вас нет багажа идей, которые вы готовы отстаивать? Вы проиграете в конкуренции с другими людьми.

В самом начале учебы в Йельском университете я выдвинул свою кандидатуру на выборы в муниципальный совет Нью-Хейвена. Поддерживавшей меня партии требовался яркий и представительный кандидат с хорошо подвешенным языком, которого можно было бы противопоставить оппозиции. Людям было известно о моем участии в политической жизни, о председательстве в политическом союзе, об организации в университете первого студенческого общества «Сигма-Хи». К тому времени я уже сделал себе какое-то имя. Получив предложение баллотироваться, я немедленно согласился, не потрудившись даже задуматься над тем, что я могу предложить избирателям и на каком основании жители Нью-Хейвена вдруг захотят видеть меня в муниципальном совете. Здесь было больше самомнения, чем серьезных размышлений.

До сих пор, вспоминая о том проигрыше на выборах, я ощущаю неприятный комок в горле. Я попросту поленился глубоко вникать в местные проблемы и утруждать себя предвыборной борьбой. А вот мой противник Джоэл Ратнер выработал солидную предвыборную платформу и излагал ее на улицах и в заводских столовых. Я считал работу на таком уровне ненужной, надеясь на свой динамичный стиль, который покорит публику.

Джоэла вдохновляли его идеи, а его страсть, в свою очередь, внушала энтузиазм избирателям. Я же, со своей стороны, думал лишь о том, что в принципе было бы неплохо попасть в муниципальный совет. В конце концов, это ведь была не моя инициатива. Я с самого начала предупредил партийных деятелей, что не рвусь на эту должность и на первом месте для меня остаются учеба и прочие общественные обязанности.

Да, поражение оказалось для меня неожиданным, и оно полностью лежало на моей совести. Из этого случая я извлек важный урок. Неважно, какую организацию я буду представлять в будущем и кем стану в профессиональном отношении. Главное, чтобы всеми моими действиями руководили желание и страсть, а также глубокие убеждения, стоящие выше моей собственной выгоды. Чтобы повести людей за собой, надо продемонстрировать свою убежденность. Неплохо, конечно, когда у вас хватает личной смелости вступить в борьбу, но одного этого мало. Есть

большая разница между тем, чтобы привлечь внимание к своей персоне, и тем, чтобы донести до людей свои идеи, направленные на переустройство мира. Джоэл, примите мои поздравления! Я слышал, что вы добились больших успехов. Эти выборы выиграл достойный человек.

## **Имейте свою точку зрения**

Быть интересным человеком означает не просто быть хорошим собеседником. Я хочу, чтобы вы меня правильно поняли: это тоже очень важно, но кроме этого у вас должна быть хорошо продуманная и обоснованная точка зрения. Я искренне надеюсь, что начиная с этого дня вы станете увлеченно читать газеты и обсуждать злободневные темы со всеми своими знакомыми. Однако есть определенная разница между интересным и содержательным человеком. Для того чтобы прослыть интересным, достаточно лишь умно рассуждать о политике, спорте, путешествиях, науке и о других вещах, которые дают вам право участвовать в беседе. Для того чтобы быть содержательным человеком, надо располагать более детальными и специфическими знаниями. Для этого следует знать то, чего не знает большинство людей. В этом заключается ваше отличие от остальных. Именно это делает вас уникальным и заставляет людей стремиться к общению с вами.

Существует большая разница между популярной личностью и известным человеком. Когда человек известен своими делами и достижениями, это вызывает к нему уважение. Для того чтобы люди поверили вам, вы сами должны во что-то верить.

Усвоив этот урок, я твердо решил не повторять ошибок. Я не хотел быть просто популярной личностью. Я хотел иметь опыт, свою уникальную точку зрения. Моим первым местом работы после колледжа стала компания Imperial Chemical Industries (ICI), где я во всех деталях освоил систему управления качеством продукции. Позже, когда я работал в компании Deloitte, моим коньком стал реинжиниринг. Перейдя в Starwood, я начал разрабатывать систему прямого маркетинга, а потом освоил и интерактивный маркетинг. Сегодня весь мой прежний опыт выковался в систему убеждений относительно радикального изменения маркетинга в целом и его эволюции в направлении «маркетинга взаимоотношений».

На каждой должности и каждой ступени своей карьеры я приобретал какой-то опыт и знания, которые отличали меня от других и делали уникальным. А это повышало мою ценность в глазах окружающих, внушало доверие ко мне и придавало мне определенную известность.

Содержание человека составляет уникальный набор идей, знаний и умений, в которых он является специалистом.

Чтобы выделиться из числа окружающих, вы должны неустанно учиться новому и демонстрировать то, чему научились. Взять, к примеру, тот период, когда меня назначили руководить компанией YaYa. Правление уже было в курсе того, как я, пользуясь идеей реинжиниринга, способствовал повышению известности Deloitte и какую волну откликов в печати вызвала моя идея о кардинально новом подходе к сервису в компании Starwood. Главное значение для новой и никому не известной компании приобретало мое умение запустить на рынок идею, вокруг которой поднимется шум. Проблема состояла лишь в том, чтобы найти такую уникальную и внушающую доверие идею, которую люди будут готовы купить. Если бы нам не удалось решить эту задачу, то компанию ожидал бы крах.

Одной из первых моих задач в YaYa было найти ту изюминку, которую можно было бы с успехом продать на рынке. Как обычно, я начал с того, что с головой ушел в изучение имеющегося материала. Я до поздней ночи читал различные статьи, аналитические отчеты, книги, просматривал Интернет. Я беседовал с руководителями других компаний, журналистами, консультантами, специализировавшимися на интерактивной рекламе, производстве компьютерных игр и разработке обучающих систем.

Эта стадия очень трудоемкая. На вас сваливается масса цифр, данных, различных точек зрения и противоречащей друг другу информации. В одних случаях, как это было, например, с системами управления качеством и с реинжинирингом, можно взять чью-то новую идею и стать лидером по ее распространению и применению. В других случаях, как в компании YaYa, нужно было самостоятельно создавать новую идею с нуля. Для этого надо было увязать между собой ранее известные вещи в таком сочетании, до которого никто не додумался.

В таком подходе нет ничего мистического, и им часто пользуются лидеры бизнеса. Вспомните мудрые слова Марка Маккормика из его книги «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» («What They Don't Teach You at Harvard Business School»): «Творчество в бизнесе зачастую состоит лишь в том, чтобы соединить между собой идеи, которые и без того были у всех на слуху. Вам не требуется заново изобретать колесо, просто приделайте к нему новую телегу».

Изучая накопленные материалы, я все больше и больше приходил к выводу, что индустрия обучающих систем слишком слабо использует два мощных средства, на которых специализировалась компания YaYa, –



Интернет и компьютерные игры. На ум сразу приходили аналогии с появлением новых средств массовой информации, которые изменили весь рынок. Мне пришлось напомнить специалистам, что когда на смену радио пришло телевидение, то мы просто сажали диктора перед камерой и называли это рекламой. Понадобилось некоторое время, прежде чем мы привыкли к новому средству коммуникации и выработали новые правила его использования. То же самое происходит и с Интернетом. Мы пытаемся использовать старые модели в изменившихся обстоятельствах. Интернет стал мощным средством интерактивного общения людей, с помощью которого различные идеи или даже просто анекдоты в течение нескольких мгновений облетают весь земной шар. Тем не менее маркетологи упорно пытались втиснуть в него старые идеи вроде рекламных плакатов. Ничего удивительного, что такая реклама не имела успеха. То же самое относилось и к обучающим системам. Что бы вы предпочли: обучение в развлекательной интерактивной среде или традиционные застывшие формы учебы? Какое обучение, на ваш взгляд, было бы более эффективным?

А теперь возьмем мир компьютерных игр. Здесь мы имеем дело с поразительным феноменом. В 1999 году компьютерные игры по доходности превзошли киноиндустрию. Демография игроков тоже радикально изменилась, так как производители стали адресовать свою продукцию взрослым людям, в частности женщинам. В настоящее время средний возраст людей, увлекающихся компьютерными играми, составляет 35 лет, и 49 процентов из них – женщины. Я узнал, что одна немецкая фирма разработала для компании Johnnie Walker интересную компьютерную игру, цель которой состояла в стрельбе по куропаткам. Игра приобрела такую популярность, что премьер-министр Великобритании высказал по этому поводу опасения, так как повальное увлечение ею, в том числе на рабочих местах, начало отрицательно сказываться на производительности труда.

После того как у меня в руках оказалась вся необходимая информация, мне оставалось только свести ее воедино и изобрести «новую телегу». Это самая приятная часть работы. Вы находитесь в мире фантазии, не ограниченном никакими рамками и условностями. Вместо того чтобы в попытках решения какой-то проблемы биться головой о стену, я предпочитаю задавать себе вопрос: «Если бы в этой ситуации я мог воспользоваться волшебным зельем, то что стал бы делать со всей этой новой информацией?» Этими фантазиями не следует заниматься в одиночку. Рядом со мной находились и другие заинтересованные люди –

мои коллеги, которые совместно создавали сумасшедшие сценарии и выдвигали, казалось бы, абсурдные идеи. Работа проводилась в составе небольшой группы, и мы тщательно рассматривали любую фантастическую идею, которая только приходила нам в голову. Ничем не ограниченная фантазия давала простор для творчества, которое позволяло продвигаться вперед.

Такие творческие встречи были очень продуктивными. Мы поняли, что игры могут служить не только развлечением на досуге. У нас начали возникать серьезные вопросы. В какой сфере бизнеса мы, собственно говоря, заняты (развлечения, маркетинг или услуги)? Какую продукцию мы можем предложить потребителю (игры, консультации, обучающие технологии)? Кто наш потенциальный покупатель (подростки, взрослые, крупные компании)? У нас начало складываться представление, каким образом связать компьютерные игры, охватывавшие все большие слои населения, и среду Интернета, в которой действовала большая группа компаний, пытавшихся охватить интерактивным общением как можно большее число пользователей.

Кем бы вы ни работали, у вас есть достаточное количество творческих способностей, чтобы проделать такие же операции в рамках своей отрасли. Откуда я это знаю? Дело в том, что такие способности есть у всех! Может быть, вы их совсем не используете или используете недостаточно часто, но они есть. Вопрос только в том, как заставить их работать на вас. Мы решили расколоть этот крепкий орешек.

Результаты оказались весьма значительными. Мы поняли, что появилась возможность не просто продавать игры или рекламные материалы интернет-сайтам, а создать интерактивную игровую среду, которая может использоваться в качестве нового мощного средства рекламы. Когда мы пришли к выводу, что YaYa должна стать не просто фирмой, производящей компьютерные игры, а маркетинговой компанией, то поняли, что нашими настоящими клиентами являются не конечные потребители, а корпорации, ищущие пути к конечному потребителю. Смещение фокуса позволило нам взглянуть на компьютерные игры не как на продукт, а как на средство, с помощью которого можно донести любую информацию до любого человека. Игры можно было использовать для того, чтобы обучать работников, размещать рекламу, доносить с их помощью до потребителя информацию о новых брендах, осуществлять прямой маркетинг, собирать данные о предпочтениях клиентов и т. д. В свое время телевидение перешло от текстовой рекламы к игровым рекламным роликам. Точно так же наши игры должны были заменить в Интернете

баннерную рекламу.

Так родилась уникальная концепция YaYa. Повсюду мы начали трубить об игровой рекламе и игровом обучении как новом мощном средстве коммуникации, о нетронutom сегменте маркетинга, о средстве обучения персонала, ориентированном на клиента, и т. д.

Когда у вас сложилась четкая идея, добиться внимания к ней уже не так сложно. Журналисты падки на все новое. А чтобы получить доступ к ним, зачастую достаточно всего лишь позвонить в газету или журнал и попросить связать с кем-нибудь из репортеров. Я еще не встречал журналиста, у которого была бы секретарша, ограждавшая его от нежелательных звонков. Более того, еще ни разу не было случая, чтобы журналист не перезвонил мне после того, как я оставил на его автоответчике сообщение примерно такого плана: «У меня есть информация о том, как индустрия компьютерных игр может произвести революцию на рынке. Я знаю, что вы уже давно работаете в журналистике, и думаю, что вы как раз тот человек, который может раскрутить эту тему».

Подобные сообщения я оставлял на автоответчиках многих журналистов, и все они отвечали мне благодарностью. В большинстве случаев в написанном ими материале не было ни слова ни обо мне, ни о моей компании, но таким путем создавалось доверие к новому продукту или идее, которое понадобится мне тогда, когда я лично выступлю с их презентацией. Я знаком с руководителями почти всех крупных журналов в стране, пишущих о бизнесе. Мне приходилось встречаться с руководителями фирм, которые считали Wall Street Journal или Forbes неприступными крепостями и каждый раз удивленно качали головами, видя, с какой легкостью мне удастся попасть на страницы газет и журналов, где бы я ни работал и чем бы ни занимался. Причина этого очень проста. Я понимаю нужды журналистов и всегда даю то, что им нужно, – сенсацию.

– Кейт, в чем твой секрет? Ну скажи начистоту: ты их подкупаешь или шантажируешь? – как-то в шутку спросил у меня один из крупных руководителей, когда компания YaYa в очередной раз оказалась на центральном развороте журнала Fortune, в то время как его фирма, которая была вчетверо больше моей и намного старше, вынуждена была довольствоваться информационным бюллетенем собственного изготовления.

– Просто надо так рассказать о своей фирме и о своих идеях, чтобы это заинтересовало читателей, – ответил я ему. – Найди свое внутреннее содержание и поделись им с людьми. Ты когда-нибудь лично звонил журналисту, чтобы рассказать ему, чем ты отличаешься от других? Никогда

не перепоручай это своим сотрудникам, отвечающим за связи с общественностью. Журналисты встречаются с тысячами таких каждый день. Кто же может рассказать о тебе более заинтересованно и подробно, чем ты сам? Ты главный эксперт в своем деле.

## **Творческую личность нечем заменить**

Мы уже видели, что, наполнив свою деятельность содержанием, можно превратить компанию в узнаваемый бренд. А как сделать таким брендом самого себя? В чем ваше содержание? Точно так же, как мы пытались сделать компанию YaYa интересной для рынка, вы тоже можете заинтересовать собой людей в своем ближайшем окружении и за его пределами.

Уникальная точка зрения – это один из способов добиться, чтобы и сегодня, и завтра, и через год вам не приходилось беспокоиться о своем рабочем месте.

Раньше считалось, что достаточно двух рук, двух ног и диплома магистра MBA, чтобы обеспечить себе руководящую должность. Сегодня это всего лишь входной билет в мир бизнеса. В современной информационной экономике мы можем создать себе конкурентное преимущество только за счет знаний и умения создавать что-то новое. Это значит, что сегодняшний рынок ставит творчество выше компетентности, опыта и общих знаний. Если то, что вы делаете, могут сделать многие, то обязательно найдется кто-то, кто готов будет сделать это за меньшую плату. Вы сами являетесь свидетелями того, как все больше рабочих мест переключается куда-нибудь в Бангладеш или Бангалор. Однако невозможно копировать творчество и генерацию идей. Людей, которые день за днем демонстрируют творческий стиль мышления и создают уникальные идеи, нечем заменить.

Творческие личности всегда пользуются большим спросом. Они делают успешную карьеру. Они создают великие идеи. Их постоянно приглашают выступать на конференциях, о них пишут в газетах и журналах. Их имена известны всем в компании и в отрасли в целом. Это знаменитости в своем узком мире. Причина их известности кроется в том, что они всегда идут на шаг впереди по сравнению с остальными.

Как им это удается? Самый простой путь состоит в том, чтобы приобретать навыки в ходе работы.

Оглядываясь назад на свою карьеру, я могу дать простой рецепт. Я всегда следил за самыми свежими и передовыми идеями в своей отрасли,

глубоко вникал в них, старался познакомиться с авторами этих идей и читал всю доступную литературу по этой теме. Затем я вычленял из нее то, что может быть применено в той сфере деятельности, которой я занимался. Это и было главным содержанием. А уже стать экспертом в этом деле было не так трудно. Я просто делал то, что делают и все остальные эксперты: учил других, писал и рассказывал о своем опыте.

Придя после окончания колледжа в компанию ICI, я добился, чтобы меня включили в программу подготовки менеджеров, уговорив начальника, который проводил со мной собеседование, взять для эксперимента специалиста с дипломом в области искусств. До этого участниками программы становились только люди с дипломами инженеров, химиков, материаловедов и другие технические специалисты.

Я понимал, что со своими техническими знаниями не смогу далеко продвинуться в ICI. Однако уже в первые месяцы заметил, что система управления качеством становится злободневной темой и эта идея раз за разом с промежутком в несколько лет охватывает весь мир бизнеса.

В свободное время я изучил всю доступную литературу по этой теме. Проработав всего несколько месяцев, я вызвался применить накопленный опыт на практике и мгновенно стал одним из трех главных специалистов ICI по вопросам управления качеством. Но настоящим экспертом я стал лишь тогда, когда начал практически работать в этой области. Я накапливал опыт, рассказывая людям о системе управления качеством, публикуя статьи и консультируясь с крупнейшими специалистами страны в этой сфере. Вскоре мне удалось убедить компанию, что для этих целей необходимо создать новую должность, и стал таким образом одним из лидеров системы управления качеством в Северной Америке.

Самый лучший способ освоить какую-то деятельность и сделаться в ней экспертом – это начать обучать других. Самые лучшие руководители фирм из тех, кого я знаю, не отказываются ни от какого направления деятельности, даже если для этого требуются знания и опыт, которыми компания еще не располагает. «Мы это сделаем», – говорят они. И руководство, и персонал приобретают необходимые навыки в процессе работы. Они с радостью берутся за новое дело и успешно овладевают им. Я не вижу причин, почему бы вам, прочитав эту книгу, не организовать курсы при местном колледже по обучению навыкам установления и развития взаимоотношений. Вы сами научитесь этому, обучая других, и многое почерпнете от своих учеников.

Словом, забудьте о том, как именуется ваша должность и что записано в должностных инструкциях (по крайней мере на какое-то время). Начиная

прямо с сегодняшнего дня решите для себя, в каком деле вы хотите стать экспертом, чтобы приносить реальную пользу своему окружению и компании, в которой вы работаете.

С чего начать?

Существуют два пути: легкий и трудный. Мне пришлось пройти оба. Так же как я в ICI и Deloitte, вы можете найти кого-то, кто уже проделал всю необходимую подготовительную работу и стал экспертом в своем деле. Это простой путь.

Сложный путь заключается в том, чтобы самому создать что-то новое. Трудность здесь в том, что нет никаких заранее написанных схем и инструкций. Однако есть и хорошая новость. Для того чтобы самому что-то создать, не требуется божественного вдохновения и блестящих способностей. Хотя такие качества и не помешали бы, но я не могу утверждать, что у меня они в избытке. Вместо этого я полагаюсь на определенные принципы, привычки и некоторые методы, которые весьма помогают в работе.

Ниже я привожу десять советов, которые позволят вам стать экспертом в своем деле.

## **1. Ознакомьтесь с передовым опытом и проанализируйте все тенденции и возможности**

Умение заглянуть вперед даст вам и вашей компании возможность приспособиться к происходящим изменениям. Творческий подход позволит извлечь для себя выгоду. Сегодня, когда новизна порой важнее, чем продукция сама по себе, если вы не движетесь вперед, то отступаете назад. Звездами в мире бизнеса становятся люди, которые вовремя умеют приспособиться, чувствуют тенденции, знают последние веяния, не боятся перемен, разбираются в том, куда движется их отрасль и какие новые идеи могут появиться в ближайшее время.

Найдите людей в своей сфере деятельности, которые всегда находятся на переднем крае, и приложите все силы и умения, чтобы сойтись с ними поближе. Приглашайте их на обед, читайте все, что они публикуют, да и вообще все, что появляется в печати. В Интернете можно найти массу информации. Читайте, читайте, читайте. Подпишитесь на журналы, покупайте книги, беседуйте со всеми умными людьми, встречающимися вам на пути. В конечном итоге все накопленные знания сложатся в систему, и вы сможете сделать из них выводы, мимо которых прошли другие.

## **2. Задавайте «глупые» вопросы**

Если вы будете задавать не такие вопросы, как все окружающие, то придете к результатам, не похожим на другие. Многие ли люди обладают достаточной смелостью, чтобы задавать такие вопросы? Отвечаю: это все те, кто создает что-то новое в жизни. «А можно создать такой плеер, в котором поместились бы все мои записи?» И в результате появляется технология iPod. «Почему мы не можем сразу же посмотреть сделанные фотоснимки?» И появляется технология моментальной фотографии. «Люди любят гамбургеры и картофель фри. Как бы сделать так, чтобы их можно было получить, не тратя времени?» И возникает McDonald's, а вместе с ним и целая индустрия быстрого питания.

Значение наивности в бизнесе прекрасно продемонстрировано в фильме «Большой», где Том Хэнкс играет ребенка, превратившегося вдруг во взрослого. В одном из ключевых эпизодов Хэнкс сидит на заседании правления крупной компании, производящей детские игрушки. Один из вице-президентов проводит презентацию новой игрушки. Все цифры и графики свидетельствуют о том, что она будет иметь большой успех. Однако Хэнкс с детской непосредственностью заявляет: «Я такую не куплю». В реальном детском мире все диаграммы и цифры не играют никакой роли. Игрушка либо нравится, либо нет. Цифры порой вводят в заблуждение. Самые красочные презентации не принесут никакого дохода компании, которая не удосужилась задать себе самого главного вопроса.

Многие годы люди, руководившие фирмами, которые специализируются на компьютерных играх, считали, что они трудятся в сфере индустрии развлечений. И тут я задал вопрос: «А что если мы на самом деле работаем в области маркетинга?»

### **3. Знайте себя и свои способности**

У меня не было никаких шансов на равных тягаться с дипломированными химиками в компании ICI. Однако, совершенствуя свои сильные стороны, я сумел преодолеть свои слабости. Самое главное – не пытаться изо всех сил развивать в себе таланты, которых у вас нет. Вместо этого надо сосредоточиться на том, в чем вы сильны, и тогда никто не заметит ваших слабых сторон. Я бы рекомендовал 20 процентов времени тратить на совершенствование своих слабых сторон, а 80 процентов сконцентрировать на развитии сильных.

### **4. Постоянно учитесь**

Чтобы больше зарабатывать, надо больше учиться. Все состоятельные люди много читают или по крайней мере задают много вопросов. Они

просто помешаны на самосовершенствовании. Ваша программа работы над собой должна включать в себя чтение книг и журналов, прослушивание учебных записей, участие в трех-пяти конференциях в год, посещение одного-двух курсов и установление связей с лидерами вашей отрасли.

### **5. Заботьтесь о здоровье**

Исследования показывают, что во второй половине дня из-за недосыпания среднестатистический работник имеет способности на уровне семилетнего ребенка. Вы полагаете, он может создать что-то новое в таком состоянии? Ни малейшего шанса. Возможно, я говорю прописные истины, но, чтобы эффективно работать, надо следить за своим здоровьем, заботиться о теле, мозге и душе. Каким бы напряженным ни был мой график, я никогда не забываю об активном отдыхе (пять раз в неделю). Раз в два месяца я беру пятидневный отгул (в это время я продолжаю просматривать свою почту и много читаю). Раз в месяц я даю отдохнуть голове, медитируя в течение всего дня. И каждую неделю я делаю что-то для души – обычно хожу в церковь. Это придает мне энергии, чтобы в остальные дни работать хоть круглые сутки.

### **6. Пробуйте что-то необычное**

Когда у всемирно признанного знатока менеджмента Питера Друкера спросили, как стать хорошим бизнесменом, тот ответил: «Научитесь играть на скрипке». Разнообразный опыт способствует многостороннему развитию вашей личности. Узнайте, чем интересуются ваши дети и почему. Дайте толчок своему творчеству. Освойте навыки, лежащие в стороне от вашей основной деятельности. Путешествуйте в экзотические страны. Владения одной профессией и знания своего рынка недостаточно, чтобы уверенно смотреть в будущее. Проявляйте больше любознательности к тому, что лежит за пределами вашей зоны комфорта.

### **7. Не падайте духом**

Моя первая служебная записка директору компании ICI, касавшаяся системы управления качеством, так и осталась без ответа. Если вы хотите стать творческой личностью, идти впереди всех, то вам непременно придется «раскачивать лодку». А в этой лодке, как правило, всегда найдутся люди, которые постараются скинуть вас за борт. С этим необходимо считаться. Подлинные профессионалы знают, что сильное желание и воля помогут преодолеть трудные времена и выйти сухим из воды. Но они знают также и то, что на их пути обязательно встретятся



неприятности. Вам не раз придется столкнуться с трудностями и испытаниями, для чего надо воспитывать в себе настойчивость и убежденность. Сосредоточьте свое внимание на результатах и внимательно наблюдайте за тем, что происходит на передовых рубежах вашей отрасли.

## **8. Овладейте новой технологией**

В настоящее время все отрасли экономики основной упор делают на всевозможные новшества. Не обязательно быть суперпрофессионалом в сфере новых технологий, но вы должны хорошо разбираться в том, какое влияние эти технологии оказывают на ваш бизнес и какую пользу они могут вам принести. Если у вас самих возникают трудности в этой сфере, наймите хорошего специалиста.

## **9. Найдите свою нишу**

Самые успешные предприятия малого бизнеса действуют в рамках тщательно выбранной рыночной ниши, в которой они доминируют. Это же касается и отдельных личностей. Проанализируйте, в каких областях ваша компания еще не достигла совершенства, и сосредоточьтесь на тех делах, до которых еще ни у кого не дошли руки.

Например, один из моих бывших учеников работает в молодой перспективной компании, которая выпускает новые виды корма для домашних животных. Вскоре после того, как его приняли на работу, он обратил внимание на то, что компания тратит слишком много денег на почтовые услуги. По правде говоря, эта проблема не относилась к числу приоритетных, но и сам молодой работник занимал в фирме еще далеко не ведущее положение.

Он решил исследовать эту проблему и связался с такими службами по доставке корреспонденции, как UPS и FedEx. Спустя несколько недель молодой человек направил руководству подробную докладную записку о путях снижения почтовых расходов. Начальство было довольно. Впоследствии этот эпизод сыграл существенную роль в его продвижении по службе, и сегодня он уже занимается куда более весомыми проблемами.

## **10. Идите на запах денег**

Творчество бесполезно, если от него нет практической отдачи. Накапливая в себе содержательную сторону, постоянно думайте о том, каким образом это поможет вам заработать больше денег. Основа деятельности каждой компании – это сбыт и выручка. Любые грандиозные идеи не имеют никакого значения в бизнесе, если никто за них не платит.

## *Галерея славы*

### *Далай-лама XIV*

«Найдите слова, которые заставят людей действовать»

Далай-лама XIV, этот тибетский Ганди, известный всем как лидер мирового масштаба, святой человек, дипломат и герой, предпочитает говорить, что он простой буддийский монах – не больше и не меньше.

После бегства из родного Тибета, оккупированного в конце 1950-х годов китайской армией, этот уникальный человек приобрел невиданную известность, обратил на себя внимание мировой общественности, собрал миллионы долларов и привлек к борьбе за освобождение своей родины множество знаменитостей, политиков и простых людей.

Какой урок преподает нам этот исключительно скромный человек?

Ответ: глубокое содержание, изложенное убедительными словами, может поднять людей и подвигнуть их на помощь в выполнении вашей миссии.

Именно этим и занимается духовный лидер тибетского народа. Люди отдают ему свои деньги, любовь и поддержку, хотя он не предлагает взамен никаких товаров или услуг. Люди платят ему, тратят свое время, а он даже не обещает, что когда-нибудь вернет эти инвестиции.

Вы, вероятно, думаете, что для того чтобы стать лидером и приобрести значимость, требуется окончить школу бизнеса и получить степень MBA? Неправда. У Далай-ламы нет ученых степеней. Но он проповедует простые и глубокие истины о мире и сострадании, которые излагает в виде красочных историй и притч. Именно это и принесло ему Нобелевскую премию мира в 1989 году.

Вы, конечно, можете подумать: «Постойте-ка, разве можно сравнивать меня, простого служащего, и те истории, которые я рассказываю своим друзьям и сослуживцам, с тем, что говорит народу Далай-лама?»

И вы правы. Ваши истории вряд ли будут такими убедительными. Но убедительными можете быть вы сами. Каким

образом?

Говоря с людьми, Далай-лама понимает, что его слова должны быть простыми и понятными для всех. Журналист Крис Колин, рассуждая о том, почему Далай-лама приобрел такую популярность, писал: «Возможно, именно абсолютная очевидность злодеяний получает такой резонанс на Западе, где политические диспуты редко носят такой прямой и ясный характер... Наша нация испытывает ностальгию по сравнительно простой ситуации, где борются черные и белые силы. Поэтому идея свободного Тибета получает у нас такую поддержку».

Будучи знатоком одной из самых сложных мировых философий, Далай-лама не только выражает свои убеждения в ясном и простом виде, но и не жалеет сил и времени, чтобы показать, что эта ситуация касается каждого из нас.

В своих самых захватывающих историях он рассказывает о нашей принадлежности к человеческому роду – кто мы, откуда мы вышли и куда идем. Он затрагивает общие струнки в каждом. Далай-лама говорит нам, что, испытывая беспокойство за судьбу тибетского народа, мы заботимся о себе. «Чем больше мы обеспокоены счастьем других людей, – утверждает он, – тем более счастливы сами». Таким образом, он демонстрирует нам, что забота о благосостоянии всех людей, об их счастье, основанном на удовлетворенности, избавлении от страданий и нормальных человеческих взаимоотношениях, может стать универсальной этикой в сегодняшнем мире. Он борется за свои идеалы, взывая к идеалам каждого человека.

Это не значит, что все, что вы собираетесь демонстрировать людям, должно быть упрощено до предела и иметь универсальный характер. Но вы должны позаботиться о том, чтобы ваши слова: а) были доступны для понимания; и б) затрагивали каждого человека. Следует всегда задавать себе вопрос: «Как сказанное мною может помочь людям ответить на вопрос, кто мы, откуда пришли и куда идем?»

Всех в определенной степени удивляет, почему кто-то еще дает деньги на проблемы Тибета, на это совершенно безнадежное начинание. Ведь прошло уже четыре десятилетия, а Китай не подает никаких сигналов своей готовности уйти оттуда.

И все же Далай-ламе удастся убеждать людей делать пожертвования. Каким образом? Он использует факты и

исторические примеры. Он не демонстрирует, подобно многим бизнесменам, графики и анализы и не пытается логическими аргументами убедить слушателей в правоте своей позиции. Он дает нам ее прочувствовать.

Лишь эмоции могут по-настоящему взволновать человека и побудить его к действию. Несмотря на всю разницу во мнениях, Далай-лама заставляет нас поверить, что невозможное может стать возможным. Беседуя с людьми, вы тоже должны вкладывать в свои слова эмоции, способные убедить сомневающихся, что слабые порой побеждают, а голиафы оказываются поверженными.

Берите пример с этого простого буддийского монаха, который вкладывает тепло души в свои рассказы, заставляющие действовать самых разных людей. В наш век, когда экономика ценит эмоции превыше цифр, хорошие рассказчики могут добиться громадных успехов. Майкл Хеттерсли писал в *Harvard Business Review*: «Мы слишком часто допускаем ошибку, думая о бизнесе как о голом рациональном расчете, с которым через несколько лет компьютеры будут справляться лучше людей. В кулуарах различных конференций только и слышно: “А что говорят цифры?”, “Дайте мне факты”, “Давайте взвесим все обстоятельства и примем правильное решение”. И все же, по правде говоря, нет ничего важнее для бизнеса, чем умение рассказать хорошую историю».

Поэтому забудьте о презентациях с показом красочных слайдов. Поняв, в чем состоит ваше содержание, расскажите об этом в виде увлекательной истории, которая мобилизует к действию ваших друзей и коллег, разбудит в них силу духа и бесстрашие и придаст им необходимый мотив.

## Глава 23

### Создайте себе имя

*Независимо от возраста, занимаемого положения или области деятельности все мы должны понимать, как важно обзавестись известной торговой маркой. Чтобы работать сегодня в бизнесе, надо еще стать и собственным маркетологом, который сумеет продвинуть на рынок бренд под названием «Я».*

*Том Питерс*

Будучи профессионалом в маркетинге, я хорошо знаю, что реальность определяется особенностями восприятия. Каждый человек в известном смысле представляет собой собственную торговую марку. Я знаю, что все мои решения относительно выбора одежды, стиля общения, увлечений должны служить моей узнаваемости в глазах окружающих.

Имидж и узнаваемость приобрели особую значимость в нынешней экономике. В условиях, когда на каждого человека непрерывно обрушивается поток информации, легко узнаваемый бренд (я имею в виду не марку продукции, а собственный стиль человека) становится важным преимуществом в конкурентной борьбе.

Для того чтобы сделать себе имя, необходимо внутреннее содержание, которое объединяет все ваши действия, придавая им цельность и подчиняя их единой миссии. Создав себе имя, вы решаете сразу три крайне важные задачи. Оно внушает доверие к вам, говорит само за себя и привлекает все больше людей, готовых вам помочь. В результате вам все легче становится приобретать новых друзей и объяснять окружающим, кто вы и чем занимаетесь.

Большинству людей достаточно показать эмблему фирмы Nike, чтобы они сразу же вспомнили о спорте и спортивной одежде. В течение двадцати лет в умах людей она постоянно ассоциируется с высшими достижениями в спорте. Компания приучила людей думать именно так.

Как видите, бренд в бизнесе – это мощный инструмент.

Что касается вашей сети связей, то и здесь бренд может производить похожий эффект. Он сразу же оповещает всех окружающих, чего вы стоите и в чем заключается ваша миссия и содержание. Услышав ваше имя, люди

уже знают, что вы можете им предложить, в чем ваша уникальность и почему имеет смысл с вами общаться.

Звезда бизнеса первой величины Том Питерс каждому человеку советует найти свой микроэквивалент эмблемы Nike, внести дух Мэдисон-авеню в свою квартиру и стремиться к тому, чтобы ваше имя для окружающих значило не меньше, чем имена Майкла Джордана, Опри Уинфри или Билла Гейтса.

Как перенести методы презентации товара на презентацию своего имени?

Питерс утверждает, что мы живем в «перевернутом мире». Все прошлые правила и условности потеряли свое значение. Стерлись границы между старой и новой экономикой, Голливудом, гигантскими корпорациями и простыми индивидуумами.

Питерс назвал это «революцией белых воротничков». Процессы в бизнесе упрощаются, расцвет технологии изменяет рабочие места, происходит вывод производств в зарубежные страны, большинство людей начинают рассматривать себя как свободную рабочую силу на открытом рынке. Питерс говорит: «Вы должны рассматривать свою работу, свой департамент или отдел как собственную корпорацию. И в рамках этой корпорации вы должны делать уникальные проекты».

Другими словами, перед каждым человеком стоит выбор: быть отчетливо видимым или неприметным.

«Мне уже до смерти надоели слова, которые я постоянно слышу от окружающих: “Я бы с радостью это сделал, но мне не дают”, – говорит Питерс. – Будьте сами генеральным директором своей жизни. Делайте так, чтобы события разворачивались в нужном вам направлении. Еще никогда не было так легко поменять работу, как сегодня». Да, и еще раз да!

Ничто не может взбесить меня больше, чем люди, которые говорят, что они не могут или не хотят выделяться среди своих коллег и знакомых. Я помню, как давал консультацию одному очень симпатичному парню по имени Кевин, который работал в компании PriceWaterhouseCoopers. В ходе беседы парень сообщил мне, что ему не нравится работа и он недоволен своей карьерой. По его словам, он был всего лишь безымянным винтиком и у него не было никаких альтернатив в этом огромном устоявшемся и стабильном механизме.

– Неправда! – сказал я ему. – У тебя есть альтернативы. Ты просто не даешь себе труда о них задуматься. Ты должен начать управлять своей карьерой, сделать усилие, чтобы превратиться из безымянного клерка в человека, от которого что-то зависит и имя которого что-то говорит

окружающим.

Когда я предложил ему несколько вариантов возможных действий, он возразил:

– Но такие вещи невозможно сделать в большой консалтинговой компании.

Я думал, что лопну от злости, и он, очевидно, это тоже почувствовал.

– Кевин, это просто отговорки и самооправдания. С первого же дня, как я пришел в компанию Deloitte, – а это, как ты знаешь, тоже большая консалтинговая фирма, – я старался браться за проекты, от которых все отказывались, и сам предлагал идеи, которые никому не приходили в голову. Я посылал записки с идеями своему начальнику, а иногда и начальникам своего начальника. Чем я при этом рисковал? Что меня выгонят с работы, которая мне и без того не нравилась? Однако при этом я сам создавал для себя работу, доставлявшую мне удовольствие.

Отдел обучения и развития FerrazziGreenlight создает профессионально-учебные курсы в крупных компаниях для вновь принятого на работу персонала. В процессе учебы мы неустанно вдалбливаем в головы слушателей мысль о том, что управление собственной карьерой – это их и только их задача. На каждой должности, где бы я ни работал, я делал все возможное, чтобы обо мне говорили как о человеке, склонном к новшествам, умеющем думать и добивающемся выполнения намеченного. Когда после окончания колледжа я только пришел на свое первое рабочее место в ICI, я направил кучу записок с рекомендациями главе компании. Ответа я так и не дождался, но это не остановило меня, и я продолжал слать свои рекомендации.

Глупо думать, что вы бессильны изменить мнение о себе в глазах окружающих. Если вы будете неустанно пытаться это сделать, то в конце концов разобьете стену предубеждения и заставите людей взглянуть на вас и ваши способности по-новому.

Питерс рассказал историю об одной стюардессе, которая предложила класть в подаваемый пассажирам martini не две оливки, а одну. Это предложение позволило авиакомпании сэкономить свыше 40 тысяч долларов в год, а имя стюардессы получило известность среди руководства. Возможно, сегодня она уже вице-президент компании.

Писатель Милан Кундера как-то заметил, что флирт – это обещание секса, но без гарантии. Сделанное себе имя – это и обещание, и гарантия. В этом случае любой обязательно прочтет посланное вами по электронной почте сообщение, так как знает, от кого оно пришло. Работнику с именем всегда поручат самый лучший проект.

Чтобы сделать себе имя, вы должны постоянно быть нацелены на то, чтобы добавлять ценность во все дела, которыми занимаетесь. А я могу заверить вас, что вы в состоянии всему придать добавочную ценность. Вы можете делать свою работу быстрее и эффективнее, чем сейчас? Если да, то почему бы не задокументировать этот способ и не предложить боссу обучить ему всех остальных? Вы можете по собственной инициативе в свободное время разработать новый проект? Вы готовы постоянно искать пути, позволяющие вашей компании сэкономить деньги?

Однако вы не в состоянии будете все это сделать, если постоянно думаете только о том, как избежать риска, соблюсти субординацию и следовать каждой букве в своей должностной инструкции. В этой гонке никогда не победит тот, кто только бездумно соглашается с начальством. Известным становится только тот, кто готов делать свою работу не так, как другие.

Вы не сможете создать ничего существенного, если не готовы постоянно учиться, расти и совершенствовать свои знания и умения. Если вы хотите, чтобы окружающие по-новому взглянули на то, что вы собой представляете и чем занимаетесь, то должны прежде всего измениться сами. Это значит, что вы должны делать больше того, что от вас требуют. Это значит, что в вашем резюме каждый год должно появляться что-то новое. Это значит, что вы должны использовать контакты внутри и за пределами своего круга связей, чтобы вложить душу в любой порученный вам проект.

Так каким же образом создать себе бренд для блестящей карьеры? Как повысить свою ценность для компании, для своего круга связей? Ниже я описываю три условия, выполнение которых выведет вас на путь успеха.

## **Определите свои личные качества**

Ваш личный бренд – это всего лишь та мысль, которая возникает в головах у людей, когда они видят вас или слышат ваше имя. Лучшие бренды, как и самые интересные люди, обязательно ассоциируются с какими-то конкретными характеристиками или качеством.

Ваше достоинство состоит из уникального внутреннего содержания, о чем говорилось в предыдущей главе, и той пользы, которую вы приносите окружающим. Это должно быть накрепко связано с вашим именем. Именно эти качества определяют вашу неповторимость и вносят уникальный стиль во все, что вы делаете.

Что, по вашему мнению, должны думать люди, услышав или прочитав



ваше имя? Какую работу вы выполняете лучше всех? Возьмите свои знания и умения, объедините их со своей страстью и подумайте, где на рынке или в вашей компании можно лучше всего применить это сочетание.

Ваши личные качества всегда должны отражать вашу миссию и внутреннее содержание. Определив, кем вы хотите стать, и изложив свои цели письменно в виде планов на девяносто дней, три года и десять лет, можете приниматься за работу над своим личным брендом, который поможет реализовать эти замыслы.

Изложите на бумаге свои лучшие качества. Это уже будет первый большой шаг к тому, чтобы и окружающие поверили в них. Спросите у самых близких друзей, какие слова они используют, чтобы описать вас и с хорошей, и с плохой стороны. Поинтересуйтесь у них, какие самые важные, на их взгляд, умения и черты характера вам присущи.

Когда в свое время я страстно мечтал стать президентом одной из крупнейших компаний страны, мое личное резюме звучало так: «Кейт Феррацци – это один из лучших в мире специалистов по маркетингу и руководителей фирм, которому свойственны новизна подходов и глубина мышления. С его именем связан целый ряд ярких новшеств на любой должности, которую он занимал в прошлом. Его страсть лучится светом, сопровождающим его на каждом шагу».

## **Сделайте упаковку для бренда**

Суждения и впечатления большинства людей основываются на визуальном восприятии. Оно имеет большее значение, чем все слова, которыми вы описываете себя в беседах с окружающими. Давайте будем реалистами: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Поэтому вы должны выглядеть безупречно и в высшей степени профессионально.

Хотите вы того или нет, но люди подмечают все – и вашу одежду, и бланки, на которых вы пишете письма, и прическу, и визитные карточки, и интерьер кабинета, и стиль ведения бесед. В связи с этим приобретает особое значение и стиль вашего бренда. Купите себе что-нибудь новое из одежды. Взгляните на себя и честно дайте оценку своему внешнему виду. Поинтересуйтесь у друзей, как вы выглядите в их глазах. А как бы вы хотели выглядеть?

Главное – это произвести должное впечатление на окружающих. Макиавелли как-то заметил: «Каждый видит в тебе то, кем ты хочешь казаться, и лишь немногие знают, каков ты на самом деле».

Когда я был моложе, то обычно носил галстук-бабочку. Я чувствовал,

что это должно запомниться окружающим, и такой подход действительно срабатывал. Мне то и дело приходилось слышать: «А, вы тот самый молодой человек с бабочкой, с которым я виделся на конференции в прошлом году». Со временем я отказался от этого внешнего признака, так как у меня появилось имя. Кроме того, я не думаю, что бабочка сочетается с имиджем сторонника передовых идей.

А почему бы не создать собственный сайт в Интернете? Это мощное и в то же время недорогое средство поддержания вашего имиджа, которое позволяет ясно и четко заявить, кто вы есть. Хорошо оформленный сайт дает возможность производить не менее профессиональное впечатление, чем какая-нибудь крупная корпорация.

Самое большое впечатление производят мелочи. Пусть это покажется вам тривиальным, но это так.

## **Рекламируйте свой бренд**

Вы должны стать своим собственным рекламным агентством. Подробнее об этом говорится в следующей главе. Беритесь за проекты, от которых все отказываются. Никогда не требуйте прибавки к зарплате, пока не научитесь успешно выполнять свою работу и не станете незаменимым специалистом. Участвуйте в конференциях. Пишите статьи в специализированные журналы и печатные органы компании. Посылайте служебные записки с творческими идеями своему начальству.

Мир – это ваша сцена. На ней вы ставите свой собственный спектакль. Персонаж, которого вы играете, – это ваш бренд. Выглядите соответственно этой роли и живите ею.

## Глава 24

### Заявите о себе

Теперь у вас есть внутреннее содержание и вы начали создавать себе имя. У вас все ладится. Вы зарабатываете себе авторитет в компании. Однако дело еще не сделано. Если весь окружающий мир не знает о ваших достоинствах, то вы и ваша компания можете лишь частично воспользоваться ими. Вы должны добиться более широкого признания. Только так вы сможете стать авторитетом не только для своей компании, но и для отрасли в целом.

Частично этого можно добиться, находясь всегда на виду. Я не предлагаю вам выходить на перекресток с плакатом «Покажите меня по телевизору». В этом, конечно, тоже есть какой-то смысл... но прибережем такой метод до худших времен. У меня есть другие предложения, которые позволят легче добиться известности, не возбуждая общественного ажиотажа. А уж что касается создания шумихи вокруг своего имени, то в этом я знаю толк. Мне пришлось пережить немало ударов, прежде чем я понял, что можно и чего нельзя делать, чтобы познакомить окружающих со своей персоной.

Не нужно обладать слишком большой проницательностью, чтобы понять, что постоянное нахождение на виду имеет большое значение для вашей карьеры и для расширения круга связей среди коллег и друзей. Возьмите, к примеру, феномен саморекламы Дональда Трампа. Кого еще вы можете с ходу назвать из числа магнатов, торгующих недвижимостью? Правильно, я тоже больше никого не знаю. Почему именно Дональд считается самым крупным дельцом в области недвижимости? Вероятно, потому, что он сам так назвал себя миллион раз в бесчисленном количестве газетных статей, телевизионных интервью и шоу. Потому что он написал книгу «Искусство заключения сделок» («The Art of the Deal»).

Такая самореклама объясняется не только повышенным самомнением (хотя и этим тоже). В ней присутствует и большая доля деловой хватки. Его бренд приобрел самостоятельную ценность. Здания, на которых красуется его имя, стоят больше и приносят более высокие доходы. Когда Трамп обанкротился, банки, которые закрыли бы двери перед любым другим просителем, предоставили ему кредит. И не только потому, что были осведомлены о его достоинствах в прошлом, но и потому, что знали: одно его имя поможет ему поправить дела. Трамп талантливый человек, но

множество людей обладают такими же талантами. В чем же разница? Он умеет себя рекламировать.

Дело в том, что люди, широко известные за пределами собственной квартиры, обладают бóльшей ценностью. Им легче найти работу. Они быстрее взбираются по карьерной лестнице. Их круг связей расширяется без особых усилий с их стороны.

Я уже слышу недовольное ворчание: «Я скромный человек и не люблю говорить о себе. Разве скромность уже перестала быть достоинством?» Могу только заверить вас, что если вы будете скрывать свои достоинства, то они так и останутся тайной для окружающих. Если вы не хотите рекламировать себя сами, то никто другой этим заниматься не будет.

Нравится вам это или нет, но ваш успех во многом зависит от того, насколько остальные осведомлены о том, что и как вы делаете. К счастью, в наше время имеются сотни новых средств, с помощью которых вы можете распространять информацию о себе.

Так как же сделать рекламу своему «я»?

Каждый день в газетах, журналах, по телевизору или в Интернете вы читаете и слышите о различных компаниях. Чаще всего эта информация касается крупных компаний и их широко известных руководителей. Это не значит, что они заслуживают большего внимания общественности, чем вы или я. Это результат хорошо спланированной политики связей с общественностью. В крупных компаниях работает (хотя и не всегда успешно) мощная рекламная машина, помогающая создавать и контролировать их имидж.

Более мелкие компании и индивидуальные предприниматели вынуждены заниматься этим самостоятельно. Однако если вы правильно разработаете стратегию и воспользуетесь некоторыми приемами, то убедитесь, что доступ к прессе не так уж сложен. Не надо думать, что журналисты только тем и заняты, что рыщут повсюду в поисках сенсаций. Бóльшую часть своих материалов они получают от людей, которые сами нашли их, а не наоборот. И, как и большинство людей, журналисты подвержены стадному чувству. Это значит, что если где-то появилась заметка о вас, то другие газеты будут тут как тут. Обратившись к поисковой системе Интернета, они тут же обнаружат, что на вас уже обратили внимание другие, а значит, и им имеет смысл поговорить с вами.

Одна статья уже придает вам какую-то известность, а это, в свою очередь, привлекает к вам других журналистов, и в результате появляются новые статьи. Таким образом, ваша известность растет. Работа журналистов всегда определяется жесткими сроками выхода газет и

журналов, поэтому зачастую они используют то, что лежит на виду, не слишком заботясь о совершенстве.

Главное – подойти к распространению своего бренда как к продуманной рекламной кампании. Каким образом должно распространяться ваше послание? Как добиться, чтобы это было сделано именно так, как вам хочется? Разумеется, хорошим подспорьем может стать ваш круг связей. Каждый, с кем вы знакомитесь и беседуете, должен знать, чем вы занимаетесь, почему это может принести ему пользу и какую именно. Но почему бы не распространить эту информацию через сеть знакомств по всей стране?

Давайте обсудим это поподробнее.

Ранее я уже упоминал, что стал главой YaYa, когда компания не имела ни доходов, ни определенных рынков сбыта. У нас были талантливые учредители Джереми Милкен и Сет Герсон, но нам нужен был рынок.

Существовала еще одна компания, выпускавшая аналогичную продукцию. Назовем ее для примера Big Boy Software. Она создавала программное обеспечение для компьютерных игр высокого класса. Эта компания тоже пыталась найти свою модель бизнеса и стать известной торговой маркой на зарождавшемся рынке.

Вскоре после того, как мы заявили, что нашим приоритетным направлением является использование компьютерных игр в целях рекламы, Big Boy заметила, что YaYa начинает приобретать на рынке вес (и получать прибыль). Она подхватила наше начинание и объявила себя нашим конкурентом. Основная разница между нами состояла в том, что у них было намного больше денег. Собранный ими капитал многократно превосходил все наши ресурсы. Нет необходимости вдаваться в детальное выяснение вопроса, чья компания была лучше (я здесь, разумеется, не могу быть объективным). Но факт остается фактом: у них были колоссальные ресурсы, а у нас вообще ничего.

Так как же YaYa стала лидером рынка?

Ответ очень прост: мы создали шумиху вокруг своего имени. Это широко распространенный феномен, который может оказать решающее влияние на судьбы отдельных людей, компаний, кинофильмов и т. д. В слухах таится загадка, которую каждый пытается разгадать. Слухи, передаваемые из уст в уста, обладают такой силой, что любую захудалую малобюджетную киноленту могут превратить в многомиллионный блокбастер. Вы можете прочувствовать энергию этого феномена, понаблюдав, как люди делятся слухами в чатах Интернета, в спортивных залах, на улице. Средства массовой информации немедленно подхватывают

и раздувают эту информацию. Слухи – это допинг маркетинга.

Вот вам пример, как это действует. Вы помните компанию Napster? В один прекрасный день она выдвинула смелую идею, родившуюся где-то в студенческих общежитиях и состоящую в том, чтобы скачивать из Интернета любые музыкальные файлы в формате mp3. Спустя шесть месяцев эта идея приобрела невиданный размах, заполонила все компьютерные сети и стала причиной широкомасштабных судебных разбирательств. Несмотря на то что компания проиграла судебный процесс и была вынуждена прекратить свою деятельность, она создала вокруг своего имени достаточную шумиху, чтобы ее все же приобрели за 50 миллионов долларов.

Все это не имеет ничего общего с рекламой и официальным общественным одобрением какой-то торговой марки. Napster стала популярной и даже знаменитой только благодаря ажиотажу и слухам.

Работая в сфере маркетинга в течение многих лет, я разработал теорию создания слухов. Один из методов состоит в том, чтобы создать так называемый каталитический момент. Наблюдая за футбольным матчем, вы, вероятно, замечали, что инициатива игры внезапно переходит от одной команды к другой. Обычно это начинается с какого-то удачного эпизода, вслед за которым команда находит свою игру. Точно так же обстоит дело и со слухами. Здесь требуется определенная ситуация, некий ключевой момент, который заставит толпу ахнуть.

Как раз в этот момент в игру должны вступать агенты влияния – люди, к чьему мнению прислушивается рынок. Их немного, но они раньше других распознают продукт, который будет иметь успех, и их убежденность передается окружающим. К ним относятся также всевозможные знаменитости и крупные специалисты, чьи слова воспринимаются как Священное Писание. Очень важно отыскать таких людей и сделать их своими союзниками.

Рекламное агентство КРЕ оказалось именно тем, в чем мы нуждались. КРЕ использовало самые новейшие методики и славилось своим интерактивным маркетингом и консультациями по вопросам технологии. С самого начала оно проявило живой интерес к создаваемому нами новому сегменту рынка. У этого агентства было признанное имя, и все знали, что оно подмечает все перспективные тенденции на самой ранней стадии их развития. К счастью, «мозгом» КРЕ был Мэтт Рингл, с которым я уже был знаком по совместной деятельности в некоммерческой организации Save American Treasures, занимавшейся сохранностью исторических памятников.

Я связался с Мэттом и предложил ему написать статью про новый

сегмент рынка. Я знал, что такой анализ специалиста, представлявший нас и нашу деятельность с непредвзятой точки зрения, будет куда более эффективным и обеспечит нам большее доверие, чем все, что мы могли сделать собственными силами. В течение нескольких недель вместе с Мэттом и его правой рукой Джейн Чен я работал над этой статьей, снабжая их примерами деятельности YaYa, знакомя с нашими клиентами, разъясняя нашу методологию и демонстрируя накопленный опыт. Предварительно я успел побеседовать с аналитиками, которые также заинтересовались новым сектором рынка и теперь готовы были поделиться своим мнением с Мэттом.

Таким образом, я дал КРЕ возможность в очередной раз проявить себя в роли первооткрывателя нового направления и был уверен, что в обмен на полученную информацию авторы статьи охарактеризуют YaYa с лучшей стороны. Статья наделала много шума. Был даже введен новый термин «игровая реклама», получивший распространение с легкой руки Джейн Чен.

Один из уроков, которые мы извлекли из этого эпизода, заключался в том, что рекламная кампания должна быть реалистичной. Чаще всего приходится начинать с малого, будь то местная газета, университетское издание или отраслевой информационный бюллетень. Иногда это даже просто страничка на сайте какой-нибудь консалтинговой компании.

Статья получила широкий резонанс не в последнюю очередь благодаря мощной рекламной машине, которой являлась КРЕ. В результате мы моментально стали лидерами нового направления на рынке. В качестве примечания могу добавить, что впоследствии я принял на работу в компанию YaYa и Мэтта, и Джейн.

В течение последующего года материалы о нашей компании появились на страницах Wall Street Journal, New York Times, Forbes и многих других изданий. Я стал непременным участником различных конференций наряду с нашими конкурентами. Хотя большие деньги при определенных условиях и могут компенсировать недостаток рекламы, но, как правило, никаких средств не хватит, чтобы создать к себе такое доверие, как после публикации статьи в Forbes или New York Times.

Конкуренты же были слабо представлены в прессе и не сумели донести до общественности свои качества. Все зависит от внутреннего содержания. Если оно у вас есть, то на его основе вы можете привлечь к себе внимание. В этом случае вы можете уже настаивать на том, что ваше сообщение окружающим носит срочный характер. Журналисты обычно задают вопрос: «Почему вы считаете, что эта информация важна именно

сейчас?» Если вы не можете дать убедительного ответа, то ваша статья будет долго валяться в письменном столе.

В случае с YаYа я повсюду подчеркивал, что индустрия компьютерных игр – это самый быстроразвивающийся сегмент бизнеса развлечений. Как ни странно, никто не заметил, что эта отрасль может использоваться не только для развлечений и досуга. Это слишком узкая сфера применения. По этому поводу я написал статью в Wall Street Journal. Редактору она понравилась, но раз за разом он откладывал ее публикацию, так как появлялись более срочные материалы. Поэтому каждую неделю мне приходилось переписывать введение, чтобы отражать в нем последние новости. Тем не менее статья вскоре все же была опубликована.

Если уж вы решили поднять шум вокруг своей компании, то вам не обойтись без журналистов. Кое-кто утверждает, что это манипулирование прессой. Однако у бойких специалистов по связям с общественностью, которые не знают слова «нет», вся работа состоит именно из такого манипулирования. Они подсовывают журналистам людей, которые не могут связать двух слов, и заваливают их статьями, в которых нет ни малейшего содержания. СМИ – это тот же бизнес. Журналисты должны выполнять свою работу. Если вы поможете им сделать эту работу лучше или легче, то и они отплатят вам добром.

Вы должны начать строить взаимоотношения с прессой еще до того, как у вас появится необходимость что-то опубликовать. Снабжайте журналистов информацией, встречайтесь с ними за чашкой кофе, регулярно звоните им, чтобы не терять контакта. Раскрывайте перед ними секреты своей отрасли. Зарекомендуйте себя ценным источником информации и всегда будьте готовы дать интервью для прессы, радио или телевидения. Никогда не отмахивайтесь от журналистов фразой «Никаких комментариев».

Чтобы проиллюстрировать это положение, я расскажу вам, как в свое время, когда мне впервые поручили руководить проектом в компании Deloitte, я познакомился с одним из ведущих обозревателей журнала Fortune Томом Стюартом. Я был полностью готов к знакомству с ним: прочел все, что он написал за последние пять лет; играючи оперировал всеми предсказаниями, которые он сделал в своих статьях несколько лет назад; со знанием дела мог обсудить его последнее деловое обозрение. Я старался быть максимально полезным Стюарту, выкладывая перед ним различные идеи и тенденции, а также предоставляя в его распоряжение свои контакты. Точно так же я поступал и с другими журналистами из ведущих газет и журналов.



Мы быстро и легко сошлись с Томом. Он заряжал меня своей энергией и любознательностью. Со своей стороны я тоже мог ему кое-что предложить.

Это было не просто приятное общение. Я был готов оказать Тому любую помощь. Если я чего-то не знал, то старался познакомить его с человеком, который был в курсе дел. Если вы постоянно извиняющимся тоном говорите: «Я не специалист в этой области», – то люди в конце концов поверят этому и спросят себя, зачем тратить время на общение с вами.

Я никогда не просил у Тома ничего особенного. Мы встречались несколько раз в году, и я просто старался помогать ему, чем мог. Разумеется, я прекрасно помню тот момент, когда, впервые увидев в его статье свою идею, высказанную во время одной из встреч, обнаружил, что автор отдает предпочтение не Deloitte, а нашим конкурентам. Моему раздражению не было предела. Первым желанием было немедленно позвонить Тому и выразить свое недовольство. Но я сдержался и вновь пригласил его на обед.

Вы считаете, что это лишняя трата времени? Вовсе нет, если вы убеждены, что приносите пользу своей компании, и тем более если это общение доставляет вам удовольствие. Каждый раз, появляясь на телевидении или на страницах Forbes, я понимал, что представляю свою компанию и приношу ей пользу.

Время вознаградит вас за все те часы, которые вы провели в общении с журналистами, как это и произошло в конечном счете в истории с Томом. Название компании Deloitte стало все чаще появляться на страницах Fortune, потому что все, о чем я рассказывал, нашло все-таки своего благодарного слушателя. Я никогда не просил Тома написать ту или иную статью, а просто снабжал его за обедом различными идеями. Сегодня Том главный редактор Harvard Business Review, и вскоре я планирую в очередной раз пригласить его на обед, чтобы обменяться мнениями. Однако необходимо помнить, что на журналиста нельзя оказывать давление. Любая попытка в этом направлении станет концом ваших профессиональных отношений. Самые лучшие журналисты, как правило, знают толк в деловой этике.

Путешествуя по миру СМИ, вы должны осознавать, что путь этот тернист и полон неожиданностей. Порой оказывается, что между тем, что вы хотели бы увидеть на страницах газеты, и тем, что напечатано в действительности, существует очень большая разница.

Я ощутил это на своей шкуре. Однажды мне позвонил известный

журналист Хэл Ланкастер, который писал статью на тему управления карьерным ростом для Wall Street Journal. Статья появилась во вторник, 19 ноября 1996 года. Я точно помню эту дату, потому что вырезал статью и вставил ее в рамочку, чтобы никогда не забывать полученного урока.

Когда Хэл позвонил мне, я был вне себя от радости: знаменитый репортер одной из ведущих газет интересуется моими делами! В то время я еще был новичком в Deloitte, и мое возбуждение легко было понять. Хэл рассказал, что одна из тем его статьи посвящена изменяющимся условиям бизнеса. У него были кое-какие гипотезы относительно влияния и последствий процесса реинжиниринга компаний.

Вместо того чтобы внимательно выслушать его точку зрения, я постарался произвести на него впечатление и рассказать, как я вижу эту проблему. В этом и была моя ошибка. Если репортер звонит вам, называет тему беседы и излагает свое мнение по проблеме, то можете быть уверены, что вас он использует только в качестве примера для иллюстрации своей точки зрения. Очень редко бывает, чтобы журналист выслушал вас и сказал: «А ведь вы правы. Я заблуждался на этот счет». Когда я говорю, что такие случаи редкость, то имею в виду, что такого вообще никогда не бывает. Однако вернемся к Хэлу. Я был уверен, что сумел навязать ему свою точку зрения. На деле же все вышло наоборот.

Я потратил немало времени, разъясняя Хэлу, что процесс реинжиниринга подходит к концу и в данный момент я переключаюсь на другие проекты: «Я хочу полностью изменить маркетинговую деятельность консалтинговых компаний на рынке».

Однако мой энтузиазм не произвел на него впечатления. «Вы чувствуете себя потерянным в этом мире, после того как закончился период технического перевооружения?» – спросил он. Я согласился, что в моей работе произошли некоторые изменения, но они не слишком сильно меня затронули. Он продолжал настаивать, что у меня исчезла цель в жизни, а я заверял, что новые задачи, стоящие передо мной, тоже очень интересны и означают для меня новую ступень роста.

В тот день, когда вышла газета с моим интервью, я побежал к газетному киоску. Статья красовалась на видном месте под заголовком «Понижение в должности еще не означает крах карьеры». Ниже я увидел напечатанное жирными буквами свое имя: «Мистер Феррацци считает, что перемены дались ему тяжело, но видит в них новые возможности».

Так он считает, что меня понизили в должности?

На меня будто вылили ушат холодной воды. А впереди еще была неприятная разборка с моим шефом: «Я слышал, что тебя понизили в

должности и ты больше не начальник. Прекрасно! Это поможет нам сэкономить кучу денег в бюджете твоего отдела».

Будьте очень осторожны. Внимательно слушайте журналиста, когда он говорит вам: «Я пишу статью о пониженных в должности сотрудниках...» Что бы вы ему ни рассказывали, он напишет именно то, что хочет.

Теперь, когда вы уже познакомились в общих чертах с ситуацией, настает время заявить о себе в полный голос. Я предлагаю вам стратегию PR-кампании по продвижению своего имени.

## **Вы – свое лучшее рекламное агентство**

Вы должны сами направлять деятельность СМИ. Всевозможные рекламные агентства служат лишь вспомогательным средством. Я сам сотрудничал с ними в течение многих лет. Самые лучшие из них могут быть стратегическими партнерами, но прессе всегда нужен не представитель по связям с общественностью, а главный персонаж, то есть в данном случае вы. Самые большие статьи обо мне появились в результате моих прямых контактов с прессой. Да, отдел связей с общественностью может помочь вам наладить эти контакты, но на ранних этапах вашей карьеры вы вряд ли сможете позволить себе такую роскошь.

Кто может лучше и убедительнее рассказать о вас, чем вы сами? Начинайте звонить журналистам, которые пишут о вашей отрасли. Приглашайте их на обед. Если у вас появляется что-то важное и интересное, разошлите по редакциям пресс-релиз. Он не представляет собой ничего сверхъестественного. Это всего лишь два-три абзаца, в которых изложено самое существенное. *Все очень просто.*

Помните, что работники СМИ – это очень заинтересованные и умные люди. Им платят за то, чтобы они вовремя поспевали к месту событий и рассказывали о том, что происходит в мире. Вы нужны им точно так же, как и они вам. Даже если ваша история в том виде, как вы ее изложили, в данное время им не понадобится, при некоторой настойчивости вы все же добьетесь своего.

## **Изучайте прессу**

Ничто так не раздражает журналистов и редакторов, как человек, который не имеет ни малейшего представления, о чем пишет данное издание и что представляет собой его читательская аудитория. Помните,

что СМИ – это бизнес и все издательства борются за рейтинг и тираж. Единственный способ повысить их состоит в том, чтобы лучше отвечать интересам своих читателей. Обычно в беседе с редактором я говорю: «Вы знаете, я с большим интересом читаю ваш журнал. У меня есть история, над которой я давно размышляю и которая наверняка заинтересует вашу аудиторию». И это не пустые слова. Прежде чем позвонить журналистам, я провожу немало времени за чтением статей, чтобы составить мнение о том, на какую тематику пишет данное издание и материалы какого рода оно предпочитает.

## **Найдите изюминку**

Говорят, что не существует новых историй. Есть только старые, рассказанные на новый лад. Для того чтобы ваша презентация прозвучала свежо и оригинально, подойдите к ней по-новому. В чем ваша изюминка? Что заставит читателей ахнуть в изумлении? Предположим, вы открываете зоомагазин. В беседе с журналистом издания, специализирующегося на вопросах малого бизнеса, вы должны будете показать, что ваш магазин – это яркий пример бума предпринимательства, который происходит в последнее время в сфере торговли. Выскажите свои предположения, почему это происходит и что нового могут извлечь для себя читатели журнала из этой тенденции. Почему вы решили сделать такой резкий поворот в своей карьере? Что особенного в вашей личной ситуации и как эти особенности отражают общие тенденции, происходящие в вашем окружении? И не забывайте о каталитических моментах. Возможно, вы продаете какое-то редкое животное, которого больше нигде не сыскать. Возможно, вы планируете бесплатно раздавать щенков сиротам. Такую информацию с удовольствием опубликует любая местная газета.

## **Не замахивайтесь на большое**

Вы случайно не Билл Гейтс? Нет. А может быть, вы открыли универсальное лекарство от простуды? Опять-таки нет. Что ж, журналист New York Times вряд ли постучится в вашу дверь в ближайшее время. Начните с малого. Просмотрите перечень местных газет и журналов, которых, возможно, заинтересует то, что вы хотите сказать. Обратите внимание на газеты колледжей, на информационные бюллетени местных компаний, на издания, публикуемые в Интернете. Главное – заронить искру,

а уж потом, когда вы и ваши взгляды приобретут известность, можно подумать, как вести себя с журналистами.

## **Помогите журналисту**

Эти люди всегда нацелены на результат, они живут в обстановке постоянного стресса, у них вечно не хватает времени. Постарайтесь подстроиться под их ритм жизни и будьте всегда доступны для общения, когда они обращаются к вам. *Никогда* не отказывайтесь от интервью и старайтесь снабдить журналиста нужными контактами, необходимыми ему для написания статьи.

## **Умейте подготовить наживку**

Я даю вам максимум десять секунд. За это время вы должны объяснить мне, почему я должен написать именно о вас. Если ваше представление длится более десяти секунд, то телевизионный продюсер решит, что вы не в состоянии изложить свою точку зрения перед нетерпеливой аудиторией, а журналист, возможно, просто повесит трубку.

Учитесь излагать свои мысли кратко как в письменном виде, так и в телефонных разговорах. Краткость очень ценится в средствах массовой информации. Научитесь мыслить ключевыми словами. Выберите три самых интересных момента из того, что вы собираетесь рассказать, и изложите их в нескольких фразах, но так, чтобы это звучало красочно и привлекало внимание.

## **Не будьте назойливы**

Существует определенная грань между настойчивостью в рекламировании своего имени и назойливостью. Если мою статью отклоняют, то я задаю себе вопрос, что требуется дополнительно для того, чтобы ее опубликовали. Порой редактор решает, что такую статью он не напечатает никогда. Но бывает и так, что, ответив на ряд дополнительных вопросов и несколько глубже осветив какие-то темы, вы все же можете добиться публикации. Здесь можно проявлять определенную агрессивность, но внимательно следите за реакцией собеседника и вовремя отступайте.

## **Все фиксируется**

Будьте осторожны. Все, что вы скажете, может быть использовано против вас. Даже когда репортер выключил диктофон и не записывает ваши слова, он может воспользоваться любым сказанным вами словом, чтобы приукрасить свой материал. Я не призываю вас постоянно держать язык за зубами. Это политика руководителей отделов по связям с прессой, и я не знаю никого из журналистов, кто хорошо относился бы к данной категории людей. Однако помните, что не любая опубликованная о вас статья пойдет вам на пользу, даже если ваша фамилия в ней написана совершенно правильно.

## **Говорите о своем деле, а не о себе**

Было время, когда я не слишком хорошо сознавал разницу между репутацией и известностью. А эта разница огромна! На ранних этапах своей карьеры я слишком стремился к тому, чтобы на меня обратили внимание. Да, я создавал себе имя, но если задуматься, то это не всегда было имя, создать которое мне хотелось. Любые попытки заявить о себе должны в первую очередь отражать вашу миссию. Если же вы повсюду твердите только о своем «я», то это может создать вам репутацию, которая негативно скажется на всей последующей жизни. Мне повезло. Оглядываясь назад, я могу только констатировать, что потерял много времени попусту.

## **Относитесь к журналисту как к любому из круга своих друзей**

Когда вы встречаетесь с представителем прессы, то ваша главная цель, как и в любой беседе, добиться того, чтобы понравиться собеседнику. Журналисты тоже люди (по крайней мере большинство из них), и ваше сочувствие к их трудной работе произведет на них впечатление. Даже если в какой-то статье я обнаружу несправедливые замечания в свой адрес, то поблагодарю автора за его труд. Я пошлю ему короткое сообщение по электронной почте независимо от того, каким был размер публикации. Журналисты по своей природе – мастера установления связей. Если вы объедините свой круг общения с журналистским сообществом, которое не так уж велико, то поймете, почему представителей этой профессии

желательно иметь в числе своих друзей.

## **Ссылайтесь на громкие имена**

Если вы свяжете рассказанную вами историю с известной личностью, будь то политик, преуспевающий бизнесмен или какая-то другая знаменитость, то добавьте притягательности своему рассказу. Исходить надо из того, что издатели хотят видеть на своих страницах узнаваемые лица. Если в вашей истории есть ссылка на человека, к которому эта газета не имеет доступа, то журналист с удовольствием ухватится за нее. Иногда можно сделать такую ссылку, даже не будучи лично знакомым с этим человеком. Пусть журналист сам отыщет к нему дорогу. Во всяком случае, вы дали ему повод для этого.

## **Умейте продать себя**

Если вы усердно потрудились и написали хорошую статью, то не время скромничать. Разошлите ее повсюду, куда только можно. Отошлите экземпляр в свою университетскую газету. Отправьте ее своим бывшим однокашникам. Используйте ее для того, чтобы дополнительно привлечь к себе внимание прессы. Обычно я посылаю последнюю статью, в которой говорится обо мне, своим знакомым по электронной почте с припиской: «Еще одна нахальная попытка Феррацци сделать себе рекламу». Как правило, люди воспринимают это с юмором, но за счет этого вы постоянно остаетесь у них на виду.

## **Ничем не ограничивайте себя в саморекламе**

Существуют тысячи путей получить признание в глазах окружающих. Устройтесь куда-нибудь по совместительству. Запишитесь волонтером в какой-нибудь проект, что позволит вам познакомиться с совершенно новыми людьми. Можете также добровольно взять на себя дополнительный проект на основной работе, который выгодно подчеркнет ваши знания и умения. Организуйте учебные курсы или кружок в рамках своей компании. Запишитесь в дискуссионную группу на конференции. Самое главное – помнить, что ваш круг друзей, коллег и клиентов – это самое мощное средство, с помощью которого вы можете заявить о себе. Все, что они говорят о вас, определяет ценность вашего имени.

## Глава 25

### Учитесь писать

В искусстве установления связей это умение может показаться не самым главным, но, поверьте мне, оно принесет вам большую пользу.

Если у вас есть хоть какие-то писательские способности (а они в определенной степени присутствуют у каждого), то вы можете сблизиться с человеком, написав статью о нем или вместе с ним, пусть даже в местную газету.

Вы скажете: «Я должен писать? Но я же не Шекспир». Ну что ж, за последние 500 лет ни один новый Шекспир так и не родился.

В наши дни, когда Интернет и все газетные киоски завалены публикациями любой направленности, которую только можно себе представить, каждый может стать автором. А публикации в прессе могут стать хорошим подспорьем для вашей карьеры. Такого рода деятельность внушает окружающим доверие и позволяет вам постоянно быть на виду. Она может стать главным средством саморекламы, которое позволит установить близкие отношения с самыми уважаемыми людьми и развить в себе способности, пользующиеся большим спросом у окружающих.

Первым делом отбросьте все свои романтические представления о писательстве. Когда я учился в школе бизнеса и мечтал опубликовать свою статью в Harvard Business Review, мне довелось встретиться с одной преподавательницей, которая приехала к нам с лекциями. Она была известна тем, что написала множество статей и книг. Я спросил ее, как научиться этому.

– Пишите, – ответила она.

Я сосредоточенно кивнул головой, ожидая дальнейших разъяснений, но, так и не дождавшись, спросил:

– И это все?

– Когда напишете что-нибудь, не останавливайтесь и пишите дальше. Видите ли, в этом нет никакого секрета. Писать – нелегкое занятие, но этим занимаются все, независимо от статуса и таланта. Единственное, что необходимо, чтобы стать писателем, это ручка, бумага и желание выразить себя.

Замечательная женщина. Вы хотите что-нибудь написать? Так возьмите и напишите. Вы хотите опубликоваться? Позвоните издателю и скажите ему, что хотели бы опубликовать статью. Возможно, с первого раза



у вас ничего не получится. Но ничто в жизни не делается само собой. Все начинают с этого.

Очень многие вещи в мире бизнеса пишутся в соавторстве. У бизнесменов, стоящих довольно высоко на служебной лестнице, тоже присутствует тяга к общественному признанию, но нет свободного времени, чтобы спокойно поработать над статьей. В таком случае они занимаются этим совместно с кем-нибудь, вкладывая в статью свой опыт и знания.

Как только у вас появится тема, которая, на ваш взгляд, будет представлять интерес для окружающих, свяжитесь с редактором газеты или журнала, специализирующихся на этой тематике. Вам не стоит сразу же претендовать на первую полосу в New York Times. В местных и специализированных изданиях, пресс-бюллетенях вашей компании достаточно свободного места, которое нужно заполнить. На этой стадии вам требуется только найти ту газету, которая проявит интерес к вашим изысканиям. А когда статья появится в печати, у вас уже будет собственный список публикаций, который даст вам больше шансов на будущее.

Что обычно говорит редактор, когда вы излагаете ему свою идею? Что-то вроде: «Звучит многообещающе. Но я очень занят, мне уже пора идти. Покажите ваш материал, когда он будет готов». Эти слова мне приходилось слышать неоднократно.

Однако если вы хотите написать очередную статью и обращаетесь к кому-то с просьбой об интервью, то этот человек уже будет знать, что вы не просто какой-то Джо, а тот самый Джо, который пишет для такой-то газеты. И тот, к кому вы обращаетесь, тоже ощущает себя уже не случайным человеком, а экспертом в тех вопросах, которые вы исследуете.

Разумеется, это обстоятельство можно успешно использовать не только для того, чтобы взять у кого-то интервью, но и просто для знакомства с любым человеком. Главное только, чтобы тема разговора была интересна собеседнику и чтобы вы сами как следует подготовились. Если вы пишете статью в соавторстве, то уже одно только осознание, что вы вместе движетесь к общей цели, превращает ваши отношения из формальных в более близкие. Такую возможность грех не использовать.

Я очень часто привлекаю людей в соавторы. При этом я фактически сам провожу всю подготовительную работу и пишу статью, а от человека только требуется, чтобы он посвятил немного времени и энергии этому проекту. Однако в ходе работы для проведения дополнительных исследований или консультаций по теме статьи я прошу соавтора (а иногда он и сам предлагает) дать мне возможность воспользоваться его кругом

связей. За счет этого можно пополнить свой круг знакомств людьми, которые в противном случае были бы вне вашей досягаемости.

К тому времени, когда статья уже готова, и независимо от того, будет она в конечном счете опубликована или нет, вы узнаете много нового и познакомитесь с интересными людьми, которые могут оказать влияние на ваше будущее. У вас теперь есть все основания поддерживать и развивать с ними контакты.

## Глава 26

### Держитесь ближе к власти

*Уж если вы о чем-то думаете, то думайте масштабно.*

*Дональд Трамп*

Известный республиканский политический деятель как-то рассказал мне притчу о льве и мышах. По его словам, исключительные охотничьи навыки позволяют льву без всякого труда и в любой момент поймать полевую мышь. Но сколько бы мышей он ни ловил, в конце концов ему придется умереть с голоду.

Мораль: иногда, несмотря на риск и большие затраты сил, имеет смысл поохотиться на антилопу.

Вы все время общаетесь только с «мышами»? Если так, то начните обращать внимание на более важных людей, которые оказывают влияние на окружающих и в чем-то могут посодействовать и вам. Они внесут новую искру в вашу собственную жизнь и жизнь вашего круга общения.

Тактика преследования знаменитостей и людей, стоящих у власти, пользуется плохой репутацией. Нас с детства учили, что это проявление тщеславия и поверхностности. Мы привыкли считать это дешевым и недостойным методом для продвижения вверх. В результате вместо того, чтобы следовать своим естественным импульсам, мы подавляем их. Мы покупаем журналы, в которых рассказывается о знаменитостях, и с безопасной дистанции наблюдаем за жизнью, о которой большинство может только мечтать.

Я же полагаю, что нет ничего зазорного в том, чтобы непосредственно познакомиться с этим миром. Известные и знаменитые люди могут оказать большое влияние на вашу жизнь. Я вынужден еще раз повторить: никто не в состоянии достичь своих целей в одиночку. Нам постоянно требуется помощь окружающих.

Почему нас так привлекают люди, которые чего-то добились в жизни? Если сравнить наши достижения с достижениями окружающих, то становится понятно, что чем выше поднялись люди, с которыми мы общаемся, тем выше устремляются наши собственные мечты.

Люди, добившиеся в нашем понимании славы и известности, зачастую

обладают качествами и умениями, которыми мы восхищаемся. Многие из этих людей пришли к своему нынешнему положению благодаря риску, страсти, целеустремленности, тяжелому труду и позитивному отношению к жизни. Многим из них пришлось преодолеть на этом пути немало трудностей.

Разумеется, каждый понимает известность по-своему. Я определяю ее как публичное признание со стороны большинства какой-то определенной социальной группы. Другими словами, известность зависит от общего контекста. В колледже публичное признание распространяется на мудрых профессоров. В небольших городках к числу знаменитостей могут относиться местные политики, успешные предприниматели или всеми уважаемые старожилы. Эти люди оказывают чрезвычайно большое влияние на окружающих. Именно поэтому многие компании стремятся к тому, чтобы знаменитости стали лицом их торговой марки. Они вызывают доверие и положительные чувства по отношению к компании в целом, что убеждает покупателей в привлекательности выпускаемой ею продукции. Местные знаменитости, входящие в ваш круг общения, могут точно так же способствовать популярности вашей личности.

Социологи объясняют это силой ассоциации. Она возникает, когда того или иного человека начинают идентифицировать с влиятельными людьми. Этот феномен можно наблюдать повсюду. Например, власть, возникающая в силу внутренних ассоциаций, присуща помощникам и секретарям руководителей фирмы, которые занимают скромное место в табели о рангах, но стоят очень близко к шефу и имеют к нему прямой доступ.

Внешние ассоциации с влиятельными политиками, известными журналистами и другими деятелями СМИ также помогают повысить собственную значимость как внутри организации, так и за ее пределами. Именно поэтому молодые компании стремятся сформировать свой совет директоров из признанных деятелей бизнеса, которые одним своим присутствием внушают доверие к новому предприятию. Разумеется, если к тому же у вас есть связи среди журналистов или других влиятельных знаменитостей, вашей компании будет обеспечена и хорошая пресса.

Слава порождает славу. Все мои стремления расширить свой круг связей были бы куда менее эффективными, если бы в нем не было людей с громкими именами. Факт остается фактом: люди, добившиеся чего-то в жизни, обычно знают, как правильно построить отношения с теми, кто стоит выше их по положению.

Проблема заключается лишь в том, что нас очень привлекает возможность общения со знаменитостями, а вот они-то зачастую не горят

желанием знакомиться с нами. Как же подойти к ним поближе?

Легких ответов на этот вопрос не существует. Но если вы ненавязчивы и демонстрируете добрые намерения, то вас не оттолкнут. Если к тому же вашими действиями руководит осознание собственной миссии и вы не жалеете времени и сил для того, чтобы создать широкий круг людей, которые могут во всем рассчитывать на вас, то неизбежно придет время, когда ваше растущее влияние сведет вас лицом к лицу с человеком, который будет блистать на вашем очередном ужине. Вы сможете приблизиться к сильным мира сего, пользуясь советами, данными в этой книге.

На этом пути вас неизбежно ждет успех, но следует постоянно помнить ряд моментов, которые я познал на собственном многолетнем опыте.

Я знаю, какое значение может иметь известная личность для круга моих знакомых, и уж конечно, не испытываю смущения, стараясь появляться там, где можно познакомиться со знаменитостями. Но излишняя суэта и неприкрытая демонстрация восхищения ими могут погубить все дело в самом зародыше. Такова уж человеческая натура.

Несколько лет назад я был на приеме в старом российском посольстве по приглашению пресс-службы Белого дома. Стоя в очереди за коктейлем, я вдруг обнаружил, что мужчина рядом со мной мне кого-то сильно напоминает. Сначала я решил, что это кто-то из политиков. Затем я пришел к выводу, что этот человек хотя и связан с политикой, но находится на вторых ролях. Похоже было, что это кто-то из советников президента.

Я оказался почти прав. Это был Ричард Шифф, актер, сыгравший советника президента в фильме «Западное крыло» («The West Wing»). Кстати, у меня ужасная память на лица актеров.

Я представился в непринужденной манере, словно вообще его не знаю. Он чуточку помедлил, как это обычно делают знаменитости, встречаясь с незнакомым человеком, и вежливо поздоровался, не назвав своего имени.

– А можно поинтересоваться, кто вы? – спросил я. Когда он понял, что я его не знаю, он тут же раскрылся. Мы обменялись адресами электронной почты и впоследствии еще не раз контактировали друг с другом.

Я обнаружил, что доверие – это главный элемент общения со знаменитыми и влиятельными людьми. Они хотят быть уверены, что вы проявите должную скромность и у вас нет скрытых мотивов знакомства, что вы будете вести себя с ними как с обычными людьми, а не как со звездами, что вы чувствуете себя с ними на равных. Первые же секунды знакомства становятся лакмусовой бумажкой, по которой человек

определяет, заслуживаете вы такого доверия или нет.

Дело в том, что у знаменитостей, как правило, очень ранимая натура. Поначалу они стремятся к славе. Ведь так приятно, когда ежедневно на тебя обращают внимание тысячи людей. Но по мере того как мир раскрывается перед знаменитостями, какая-то часть его становится для них все более недоступной. Они теряют право на личную жизнь. Живя в мире всеобщего обожания, они вынуждены каждый день поддерживать баланс между своей публичной и частной жизнью. Их начинает раздражать, что публичный имидж становится неотличим от истинной личности. Они ощущают, что люди не понимают и неправильно истолковывают их внутреннюю сущность.

Чтобы убедить такого человека, что вы интересуетесь им только как личностью, а не как предметом обожания толпы, надо отвлечься от его славы и сконцентрировать все внимание на его интересах. Разумеется, вы можете дать ему понять, что уважаете его работу, но не заостряйте на этом особого внимания. Отвлеките собеседника от темы, которая ему уже порядком надоела в общении с другими людьми.

К сожалению, общаясь с известными личностями, мы склонны подходить к ним с исключительными мерками, а надо всего лишь наблюдать за ними и прислушиваться к ним сердцем. Необходимо выяснить, каковы их глубинные и истинные интересы.

Сравнительно недавно я присутствовал в Нью-Йорке на выступлении губернатора Вермонта Говарда Дина. Дело происходило на большом приеме, и люди подшучивали над никому не известным губернатором крошечного штата, который, по слухам, втемаяшил себе в голову, что может баллотироваться на пост президента США. В следующий раз я слушал его уже на одном из мероприятий в Вашингтоне, посвященном правам человека. На этот раз он уже действительно выступал в роли кандидата на президентский пост, хотя никто не воспринимал его в этой роли всерьез.

И сам Дин, и его позиция заинтересовали меня. Я подошел к одному из членов его избирательного штаба и сказал, что являюсь активным участником организации выпускников Йельского университета и хотел бы познакомиться с губернатором. Мы содержательно и интересно поговорили с помощником, и у меня, как, впрочем, и у многих людей в тот вечер, появилась возможность обменяться с Дином парой слов.

Спустя две недели я вновь встретился с ним на ежегодном собрании одного из благотворительных фондов в Калифорнии, где губернатор готовился произнести ту же речь, что и в Вашингтоне. Мне предстояло в третий раз выслушать его выступление на одну и ту же тему, и у меня

возникло несколько идей относительно того, как сделать его более эффективным. Я обратился к помощнику Дина и спросил, не может ли губернатор уделить мне несколько минут. Мы нашли его рядом со сценой, куда он готовился подняться. Я сказал Дину, что уже слышал ряд его выступлений и у меня есть соображения по их совершенствованию. Я предложил ему усилить некоторые пункты, а другие, наоборот, затушевать, а также несколько сократить продолжительность всей речи. Да, я шел на определенный риск, но что мне было терять? Кроме того, мои предложения были вполне искренними. Меня очень волновала тема прав человека, и я хотел, чтобы она прозвучала более сильно.

Сидя затем в аудитории, я слышал, как он выполняет одну за другой все мои рекомендации. Надо же! Губернатор Вермонта и полноправный кандидат в президенты (хотя до этого ему было еще достаточно далеко) пользуется моими советами. После выступления я сказал Дину, какое впечатление произвела на меня его речь, и предложил в течение вечера познакомить его с самыми крупными спонсорами фонда.

Прошло несколько месяцев, и я вновь увидел губернатора на ужине у директора одного из фондов Роба Райнера. На этот раз он уже был не каким-то безвестным кандидатом, а популярной личностью в кругах Демократической партии. Кто-то представил ему меня:

– Губернатор, вы не знакомы с Кейтом Феррацци?

– Разумеется, знаком, – ответил Дин. – Кейт один из тех людей, кто очень помог мне на первых порах избирательной кампании.

Услышав эти слова, я и сам ощутил собственную значимость.

Следует всегда помнить, что даже самые известные и влиятельные личности в первую очередь все же люди. Они также испытывают гордость, огорчение, неуверенность, надежду; и если вы по мере сил поможете им в достижении целей, они будут вам благодарны. Конечно, очень полезно всегда находиться в нужное время в нужном месте. Но для того чтобы познакомиться с влиятельными людьми, вовсе не обязательно посещать шикарные приемы и закрытые конференции.

## Глава 27

### Создайте свой клуб, и люди придут к вам

*Вы можете назвать это кланом, кругом друзей, племенем или семьей. Но какое бы название все это ни носило, вы нуждаетесь в нем.*

*Джейн Говард*

Будучи молодым человеком, я не испытывал желания быть членом тех клубов, в которые меня готовы были принять.

И дело было вовсе не в том, что во мне жило ощущение самодостаточности. Я знал, насколько ценным и полезным может быть общение с другими людьми. Вы бы никогда не услышали от меня жалоб на то, что мне не хватает для этого времени. Такие оправдания просто убивают меня. Разве может быть что-то более важное, чем общение с единомышленниками? И уж разумеется, я не испытывал робости, находясь в обществе.

Просто все клубы, членство в которых меня прельщало, не торопились раскрывать двери перед молодым и никому не известным человеком.

Клубы и конференции, проводящие тщательный отбор участников и членов, имеют для этого веские основания. Люди всегда стремятся общаться с теми, кто имеет схожие с ними интересы, чтобы оказывать большее влияние на окружающих и создавать друг другу условия, облегчающие ведение бизнеса. Руководители крупных компаний прекрасно понимают, что, если они хотят чего-то добиться в политике или бизнесе, им требуется помощь единомышленников. И чем они влиятельнее и богаче, тем большего можно достичь совместными усилиями.

Итак, вам не удастся прямо завтра попасть на шикарную великосветскую вечеринку. Ну и не переживайте по этому поводу. У каждого из нас в душе есть предпринимательская жилка. Если вас не приглашают на встречу в верхах, то почему бы не организовать свою собственную?

Мой друг, архитектор Ричард Верман, двадцать лет назад представил себе, какой переворот в экономике может произвести слияние индустрии новейших технологий, развлечений и дизайна. «Мне приходится много летать, – рассказывал он, – и я обнаружил, что лишь представители этих



трех профессий охотнее всего вступают в разговоры в самолете. Обсуждая с неподдельным интересом какие-то проекты, они всегда привлекают к беседе представителей двух других профессий». И вот для того, чтобы свести вместе представителей этих отраслей, в 1984 году он организовал конференцию TED, на которую было приглашено совсем немного людей, главным образом его друзья.

Ежегодная конференция под девизом «Добро пожаловать на вечеринку, которую я всегда мечтал устроить, но не имел возможности» стала выдающимся мероприятием. Это было сочетание развлекательного собрания и удивительно глубокого семинара. Год за годом сюда приезжало все больше людей – ученых, писателей, актеров, руководителей компаний, профессоров.

Из обычной вечеринки, приносившей одни убытки, TED превратилась в элитную конференцию, доход от которой достиг 3 миллионов долларов в год. Ричард не платил гонорары выступающим и всю организационную работу проводил самостоятельно, привлекая к участию всего нескольких помощников. В 2001 году он продал TED за 14 миллионов долларов, а теперь по моей рекомендации организует новую конференцию под названием TEDmed, куда будут приглашаться и представители здравоохранения.

Окончив школу бизнеса, я тоже пытался создать нечто подобное. Получив работу в компании Deloitte, я переехал в Чикаго, где практически никого не знал. Первым делом я попросил знакомых представить меня своим друзьям и тут же через них начал выяснять, в каких общественных объединениях я мог бы поучаствовать, чтобы быстрее войти в городскую жизнь. Я знал, что это будет способствовать и успехам компании.

Я был так молод, что никто не воспринимал меня всерьез. Традиционные объединения типа симфонического общества и кантри-клуба были для меня закрыты. Многие предлагали мне вступить в различные молодежные общества, но они, как правило, носили развлекательный характер, а я хотел активно работать, вносить свой вклад в общественную жизнь, а не просто попивать вино на вечеринках.

В такие моменты начинаешь задумываться, что ты можешь предложить окружающим. Какой секретный соус ты можешь подать на стол? Это может быть опыт, хобби или просто интерес к какой-то конкретной теме, на основе которой может возникнуть организация или клуб.

Все клубы построены на общих интересах. Их членов объединяют общая работа, философия, хобби, соседство или просто то обстоятельство,

что они принадлежат к одной расе, религии или поколению. Другими словами, у них есть какая-то причина держаться друг за друга.

Вы тоже можете предложить людям нечто подобное, а затем сделать еще один дополнительный шаг, который большинство не делает. Создайте организацию. И пригласите в нее тех, с кем вам хочется общаться. Собрать участников будет не так уж и сложно. Как и во многих других клубах, все начинается с группы друзей, которые затем привлекают к участию своих друзей. Со временем в клубе все чаще начнут появляться новые и интересные люди.

Это очень удачная модель, которой пользуются даже преуспевающие бизнесмены. Вспомните популярные сайты Интернета, объединяющие людей вокруг какой-то проблемы – политики, садоводства или просто принадлежности к женскому полу – и строящие на этой основе прибыльные фирмы. Вспомните также авиакомпании, которые предоставляют вам льготы за то, что вы постоянно летаете их самолетами, или местного бакалейщика, который дает вам скидку как постоянному клиенту. Создание группы единомышленников вокруг какой-то проблемы или интересной темы всегда имело шансы на успех.

В те далекие дни я решил построить свою деятельность на личном интересе к популярной на тот момент концепции бизнеса под названием «система управления качеством», которая, как я уже писал ранее, стала моей содержательной основой и выделила меня из числа других молодых выпускников.

Правительство создало Национальную программу качества, которая присуждала награды предприятиям, добившимся выдающихся успехов в этой области. Я решил, что смогу основать в Иллинойсе аналогичную некоммерческую организацию для местных компаний. Поскольку в масштабах страны уже действовала федеральная программа, мне нетрудно было найти людей со схожими интересами.

Чтобы привлечь других участников, первым делом мне нужно было обеспечить поддержку со стороны официальных учреждений и экспертов в области управления качеством. Я попросил стать соучредителем руководительницу отдела управления качеством банка First Chicago Алету Белтетете. К этому делу она привлекла своего босса Дика Томаса, который в ту пору был одним из самых влиятельных бизнесменов в Чикаго. Он дал нам свое благословение и обещал личную поддержку нашей инициативе. По просьбе Дика губернатор Джим Эдгар дал согласие на то, чтобы его заместитель стал членом правления нашей организации. Обеспечив поддержку со стороны этих трех людей, мы внушили окружающим доверие

к себе. Вскоре членами нашей организации пожелали стать очень многие, включая руководителей компании Атосо и пресвитерианского госпиталя, которые также вошли в правление. Весь фокус заключался в том, что на правах учредителя я автоматически стал президентом! Разумеется, теперь нам предстояло немало потрудиться, чтобы поставить организацию на ноги и финансировать ее деятельность, но самое главное уже было сделано. Мы были заслуживающим доверия учреждением, и теперь надо было только закатать рукава и браться за работу.

Эта организация существует и поныне как успешно действующий некоммерческий фонд, способствующий развитию бизнеса в Иллинойсе. На него работают многие сотни добровольцев, он имеет солидное правление и постоянно действующий штат сотрудников. Уже через два года после основания этой организации я знал по именам руководителей всех крупных компаний в Чикаго.

Какой урок я извлек из этой истории? Ни диплом Гарвардского университета, ни даже приглашение в Давос не заменят личной инициативы. Подумайте, что вы можете предложить окружающим из своих знаний, контактов, интересов и опыта. Соберите вокруг себя людей и начинайте действовать.

### *Галерея славы*

#### *Бенджамин Франклин (1706–1790)*

##### *«Не можете вступить в клуб? Организуйте свой собственный»*

О создании сети связей мы заговорили сравнительно недавно. Но уже более двух столетий назад молодой Бенджамин Франклин в Филадельфии успешно пользовался этим методом, чтобы стать одним из самых влиятельных людей нации, которая в ту пору еще не имела своего названия. До того как стать уважаемым патриотом, государственным деятелем и изобретателем, он был одним из самых преуспевающих американских бизнесменов, поднявшимся от прислуги до магната печатного дела.

Давайте заглянем в 1723 год, когда у семнадцатилетнего

Франклина еще не было ни богатства, ни положения. Он готовился к карьере предпринимателя, обучаясь печатному делу у своего брата Джеймса, и не был никому известен в Филадельфии, куда переехал после неудачных попыток найти работу в Нью-Йорке. Не зная никого в городе, но горя желанием открыть свою типографию, Франклин начал создавать сеть связей.

Найдя работу в большой типографии, в течение семи месяцев Франклин сумел познакомиться с губернатором Пенсильвании Уильямом Кейтом. Тот посоветовал юному Франклину отправиться в Лондон, чтобы закупить оборудование, необходимое для открытия своего дела. Кейт даже пообещал ему рекомендательные письма и кредит на покупку печатного станка.

Однако, приехав в Лондон, Франклин обнаружил, что Кейт не выполнил своих обещаний. В течение двух последующих лет ему пришлось зарабатывать деньги на обратную дорогу в Америку. Вернувшись из своего вояжа, Франклин вновь принялся за виртуозное плетение сети связей. Для начала он получил место клерка в магазине Томаса Дэнхема, с которым он познакомился на корабле во время трансатлантического путешествия.

Вскоре Франклин вернулся к печатному делу, устроившись на работу все в ту же типографию. Параллельно в целях самообразования из числа своих друзей он организовал вечерний пятничный клуб под названием Junto. Вот как он описывает его в автобиографии:

«Составленные мною правила требовали, чтобы каждый член клуба в порядке очередности выдвинул на обсуждение один или несколько тезисов по какому-либо вопросу морали, политики или натурфилософии и раз в три месяца представил и прочел написанный им доклад на любую тему».

В Junto входили молодые люди, еще не добившиеся общественного признания и не сколотившие достаточных богатств, чтобы иметь возможность вступить в клубы, обслуживавшие деловую элиту Филадельфии. Как и сам Франклин, они были обычными людьми. Автобиография Франклина учит нас не только бережливости, трудолюбию и благоразумию. В ней говорится и о том, что каждый человек должен принадлежать к какой-то социальной группе, а еще лучше – к нескольким. Франклин верил, что группа единомышленников,

ориентированных на какую-то цель, может помочь каждому из участников добиться того, чего он никогда не смог бы сделать в одиночку.

К 1731 году Франклин заработал уже достаточно, чтобы открыть свою типографию и вложить деньги в небольшую газету *Pennsylvania Gazette*. Благодаря актуальным материалам, рисункам (бóльшая часть из которых принадлежала перу самого Франклина) и умелому распространению газета начала приносить прибыль и приобрела большую популярность в колониях. Успех газеты превратил Франклина в медиамагната. Он приобрел большой авторитет и зарабатывал достаточно денег, чтобы посвятить себя общественным проектам, одним из которых стало учреждение Библиотечного общества Филадельфии, представлявшего собой первую библиотеку по подписке в Северной Америке (она существует до сих пор).

Именно библиотечная кампания помогла Франклину в полной мере оценить все преимущества сети связей. Он рассказывает также о препятствиях, которые встретились ему на этом пути.

«Те возражения и даже враждебность, с которыми мне пришлось столкнуться при привлечении подписчиков, вскоре заставили меня почувствовать неудобство положения, когда один человек выступает зачинщиком полезного дела. Может возникнуть мнение, что благодаря этому делу он чуть возвысится над своими соседями, в то время как он нуждается в их помощи, чтобы осуществить свой план. Поэтому по возможности я стал держаться в тени и представлять свой проект как замысел моих друзей, которые попросили меня обойти тех, кого они считали любителями чтения, и предложить им поддержать данный проект. После этого дело пошло более гладко. В дальнейшем в подобных случаях я всегда прибегал к этому приему».

А подобных случаев в его жизни было немало. За библиотекой в 1731 году, для которой Junto помог Франклину найти пятьдесят первых подписчиков, последовала установка в Филадельфии первых городских часов (1735), организация первой пожарной команды (1736), первый колледж, который спустя два года стал Пенсильванским университетом (1749), первый в колониях госпиталь, финансирувавшийся из частных и общественных средств (1751), и первая страховая компания

(1751). Кроме того, Франклин организовал первый добровольный отряд милиции в Пенсильвании (1747) и предложил программу мощения, освещения и уборки улиц Филадельфии (1756). Каждый проект зависел от помощи, которую оказывали Франклину его личные и профессиональные связи, но одновременно с каждым проектом рос и круг связей, а также его репутация.

Франклин умер в апреле 1790 года, когда у власти был Джордж Вашингтон. На его похороны пришли более 20 тысяч америкацев.

Формируя сегодня круг своих полезных связей, мы, как и во многом другом, пользуемся наследием Франклина. От него мы научились ценить скромность и работу в команде. Одной из первых таких команд была группа молодых людей, объединившихся в Junto, а апогеем стала команда могущественных и влиятельных людей, провозгласивших Декларацию независимости и разработавших конституцию Соединенных Штатов.

## Глава 28

### Не поддавайтесь гордыне

Было бы серьезным упущением не рассказать вам короткую, но очень показательную историю, произошедшую со мной в молодости. Она стала для меня, пожалуй, самым серьезным уроком.

Речь пойдет о том, чего нельзя делать и как не надо себя вести.

Установление нужных контактов вещь сама по себе полезная. Но чем ближе вы стоите к сильным мира сего, тем больше начинаете ощущать собственную значимость. Наступает момент, когда на вас уже начинает работать инерция. Знакомство с одним влиятельным лицом влечет за собой новые контакты с другими, еще более значимыми личностями. Это очень увлекательная и многообещающая гонка.

Однако не позволяйте тщеславию и пустым надеждам одержать над вами верх. Не забывайте те уроки и ценности, которые накоплены вами на первых этапах.

Каждого в жизни могут подстергать неудачи. Что вы будете делать, если человек, который раньше моментально откликался на ваши телефонные звонки, вдруг отказывается даже брать трубку?

Когда я, будучи студентом первого курса, выдвинул свою кандидатуру в муниципальный совет Нью-Хейвена, журналисты почуяли запах сенсации. Вскоре ко мне приехал репортер New York Times, чтобы написать обо мне статью. В то время я еще не мог и догадаться, что эта статья преподаст мне один из самых болезненных и в то же время самых полезных уроков в жизни. Дело в том, что эта история рассорила меня с Уильямом Бакли-младшим, знаменитым выпускником Йельского университета, учредителем консервативного журнала National Review и автором десятка книг.

Я выдвигался от Республиканской партии. Республиканцам нужен был свой кандидат, а в Йельском университете они были в меньшинстве, и им противостояли разъезжавшие на лимузинах либералы, казавшиеся молодому парню из семьи металлурга тупыми бездарями. В то время я был еще совсем зеленым и только начинал определяться со своими политическими пристрастиями. Меня в определенной степени привлекала верность консерваторов традициям и их сплоченность.

Однако эта история вовсе не о политике, а о гордыне и самомнении.

В то время я еще был весьма неуверен в себе, и эта неуверенность

становилась причиной моих не самых привлекательных поступков. Мой лидерский стиль был далек от совершенства. Я на все лады расхваливал свои достижения, и эта амбициозность отталкивала от меня многих людей. Рассказывая о своих успехах, я забывал упомянуть тех, кто помог мне добиться их. Как сказал бы мой отец: «Много самомнения и мало скромности».

Я всеми силами старался продемонстрировать тем, за кем в свое время таскал сумки с клюшками для гольфа, что тоже чего-то стою.

Я проиграл те выборы, но многие прочли статью в New York Times, в том числе и те, кто выступал за усиление республиканских позиций в университете. Спустя несколько недель после выборов я обнаружил у себя в почтовом ящике коротенькое письмо: «С удовольствием узнал, что в Йельском университете есть хотя бы один республиканец. Не могли бы вы как-нибудь приехать и повидаться со мной? Уильям Бакли».

Сам Уильям Бакли-младший нашел время написать мне! Я был чрезвычайно польщен. В своем узком кругу я сразу же стал знаменитостью.

Конечно же, я моментально ухватился за это предложение, связался с мистером Бакли и назначил дату встречи. Он был настолько любезен, что пригласил меня к себе домой и даже позволил захватить с собой нескольких друзей.

Спустя несколько месяцев я с тремя однокашниками сошел с поезда в Коннектикуте, где нас приветствовал мистер Бакли собственной персоной, одетый в старые джинсы и помятую рубашку. Он отвез нас к себе домой и познакомил с женой, которая как раз работала в саду. Это был замечательный день. Мы выпили несколько бокалов вина, поговорили о политике. Мистер Бакли сыграл для нас на клавесине, а потом был продолжительный ужин. После ужина он пригласил нас поплавать в прекрасном бассейне, украшенном мозаикой, напоминавшей римские термы.

Я не мог пройти мимо такой возможности. Уильям Бакли был не единственным из выпускников Йельского университета, недовольным политическим климатом в своей альма-матер. Многие бывшие выпускники также поддерживали эту точку зрения. Кое-кто даже прекратил денежные пожертвования на университетские нужды. Мне казалось, что у меня есть решение, которое удовлетворило бы и университет, и этих выпускников.

Мое предложение сводилось к следующему: мы создаем фонд, который будет выплачивать деньги непосредственно тем организациям и учащимся, которые придерживаются традиционных ценностей. От этого выиграет университет, так как в этом случае он все же будет получать



денежные средства, которые в противном случае прошли бы мимо него. Выиграют и консервативно настроенные бывшие выпускники, так как снова смогут заниматься благотворительной деятельностью. Выиграют и студенты, поскольку они получают деньги. Казалось бы, что могло быть лучше?

Я изложил эту идею мистеру Бакли, и, как мне показалось, она произвела на него впечатление. Он сказал, что несколько лет назад основал фонд для финансирования студенческих публикаций, но дело почему-то так и не сдвинулось с мертвой точки. По его словам, в фонде еще оставались деньги, которые он был бы рад вложить в реализацию моей идеи. По крайней мере я его так понял. Будучи в радостном возбуждении, я не стал уточнять деталей, чтобы не спугнуть удачу. Хотя я и знал, что не следует говорить «гоп», пока не перепрыгнешь, но мне казалось, что все вопросы уже решены.

Я забыл старую прописную истину, что сделка считается завершённой лишь в том случае, если обе стороны пришли к однозначному решению и впоследствии не забудут о достигнутых договоренностях.

Вернувшись в университет, я не скрывал радости и оповестил всех знакомых о том, что стал президентом нового фонда. Как я гордился собой в тот момент! Я начал разыскивать бывших выпускников, которые могли бы помочь средствами. Я обрывал телефоны, я летал в Нью-Йорк на презентацию нового фонда, основанного Уильямом Бакли и мной.

«Билл Бакли уже вложил некоторую сумму. Не могли бы вы тоже оказать какую-то помощь?» – спрашивал я бывших выпускников. И они помогали. Каждый раз по возвращении из Нью-Йорка меня аж распирало от гордости, что такие известные и влиятельные люди давали мне (заметьте, мне, а не нам) деньги.

Мои бедные однокашники уже устали от рассказов о моих приключениях в Нью-Йорке. А затем эта история закончилась так же внезапно, как и началась, а мое короткое восхождение к высотам славы резко затормозилось.

По воле случая Уильям Бакли в один прекрасный день оказался в лифте вместе с одним из бывших выпускников Йельского университета, который спонсировал наш фонд.

– Билл, – сказал ему этот джентльмен, – я вложил такую же сумму в ваш новый фонд, как и ты.

– Какой фонд? – удивился Билл.

Оказалось, что Бакли совершенно не помнит нашей беседы. Возможно, он говорил мне об одном, а я услышал совершенно другое. Но

все это уже не имело никакого значения. Бакли помнил только то, что речь шла о его фонде в поддержку студенческих публикаций и я в расплывчатых намеках выражал готовность оказать ему помощь в этом деле. Всем спонсорам он заявил, что не собирался основывать никакого консервативного фонда в Йельском университете, и все сразу встало на свои места.

Полученные деньги пришлось вернуть. Бакли не отвечал на мои телефонные звонки. Однако больше всего меня поразило то, что друзья, которые вместе со мной ездили к Бакли и так же радовались достигнутому успеху, отказались мне помочь, когда я умолял их подтвердить то, что они слышали собственными ушами. Моя репутация была серьезно подмочена. Однокашники злорадствовали. А в довершение всего в университетской газете кто-то опубликовал карикатуру, изображавшую, как на мою голову с неба сыпались всем известные имена. Что ж, я это заслужил.

Оглядываясь назад, должен признать, что это был очень полезный урок. Я многое вынес из этой истории. С самого начала мне следовало отказаться от своих лидерских повадок. Успех может прийти только тогда, когда люди являются полноправными участниками процесса, а не просто пешками в чужой игре. Я также понял, что любые договоренности можно считать состоявшимися лишь в том случае, когда обе стороны четко уяснили себе суть дела. И еще я узнал, как тесен мир, особенно мир богатых и влиятельных людей.

Но самый главный урок, который я вынес, заключался в осознании того, что самомнение – это болезнь, которая заставляет тебя забывать настоящих друзей и все, что они сделали для тебя. Даже если у тебя самые лучшие намерения, излишняя гордыня вызывает неприязнь у окружающих и желание поставить тебя на место. Итак, помните: восходя на вершину, нужно соблюдать скромность. Помогайте тем, кто взбирается наверх рядом с вами. С кем бы из знаменитых людей вы ни свели знакомство, не забывайте, что самые ценные ваши связи – это те, которыми вы уже располагаете. Я никогда не забываю о прошлом и постоянно поддерживаю контакты с людьми, которые так много сделали для меня в молодости. Я не жалею слов, чтобы поблагодарить моих бывших наставников и по достоинству оценить их вклад в мои нынешние успехи.

## Глава 29

### Учитесь и учите других. И так до бесконечности

*Учить других – значит вновь учиться самому.*

*Г. Дж. Браун*

Большим музыкантам это хорошо известно. Точно так же знают об этом и профессиональные спортсмены, и выдающиеся руководители производства. Люди, добившиеся успеха в любой сфере деятельности, прекрасно понимают, что совершенства можно достичь, лишь имея хорошего учителя. Поняли это и в мире бизнеса. В быстро изменяющейся и динамичной обстановке, где организованные многофункциональные команды специалистов должны моментально реагировать на любые новшества, обучение становится самой эффективной стратегией, позволяющей добиваться максимальной отдачи от каждого работника.

Изучая жизнь людей, добившихся больше, чем мы, мы расширяем свои горизонты. Будучи ребенком, я знал, что многое из того, чем пользовались другие дети в целях знакомства с новыми людьми и приобретения дополнительных знаний (например, летние лагеря или занятия с репетиторами), находится за пределами возможностей нашей семьи. Поэтому я быстро понял, что добиться успеха в жизни смогу только за счет целеустремленности, трудолюбия и сильной воли. Я научился также пользоваться услугами тех людей, общение с которыми было для меня доступно: своего отца и других старших и более опытных людей, живших по соседству.

Родители говорили мне, что можно многому научиться, наблюдая, как живут другие люди. Отец, например, делал все возможное, чтобы прокормить семью и передать мне свои знания. Но он хотел, чтобы я знал намного больше, он мечтал, чтобы я добился в жизни большего, чем он. Отец внушил мне веру в собственные силы и научил строить взаимоотношения с людьми, которых знал и уважал.

Возможно, то уважение, которое отец испытывал к наставникам, было привито ему книгами Дэймона Раниона, одного из самых любимых его писателей. Ранион, которого выгнали из школы еще в шестом классе и который прожил нелегкую жизнь, писал о судьбах простых людей, и эти рассказы находили в душе отца самый живой отклик. Он охотно цитировал

слова Раниона: «Всегда трись рядом с деньгами, глядишь – что-нибудь и к тебе прилипнет». Неудивительно, что отец всегда настаивал, чтобы я «терся» рядом с теми, у кого больше денег, знаний и умений.

Мне еще не было и десяти лет, когда он сажал меня на велосипед и отправлял знакомиться с соседями, жившими на нашей улице. Так, еще учась в начальной школе, я довольно близко сошелся с отцом одного из моих школьных товарищей Джорджем Лавом, местным адвокатом. Отец частенько брал меня с собой в гости к биржевому брокеру Уолту Сейлингу, и я буквально засыпал того вопросами о его работе и о людях, с которыми ему приходится работать. Когда я возвращался из школы, мы с отцом шли с визитами к людям, у которых я, по его мнению, мог чему-то поучиться. Это были владельцы местного цементного завода Тод и Джулия Репаски, у которых отец работал в свое время, или сестры Фонтанелла, которые впоследствии, когда я немного подрос, помогали мне с латынью и математикой. Для нашей семьи это были местные знаменитости, люди с хорошим образованием, а следовательно, они могли чему-то научить.

С точки зрения отца, любой человек мог быть чем-то полезен. Когда по вечерам в пятницу он шел посидеть в баре с друзьями, то брал с собой и меня. Он хотел, чтобы я уютно чувствовал себя в обществе взрослых и знающих людей и никогда не стеснялся обращаться к ним за помощью или советом.

Я с благодарностью вспоминаю о тех временах. До сегодняшнего дня при любой возможности я стараюсь познакомиться с теми, кто стремится к новому, кто добился выдающихся успехов в жизни, да и просто с людьми, имеющими жизненный опыт, отличный от моего.

Отец и Ранион интуитивно чувствовали то, что впоследствии было подтверждено научными исследованиями. Круг общения человека во многом определяет то, кем он станет. Профессор Гарвардского университета Дэвид Макклелланд изучал черты характера и личные качества самых успешных и преуспевающих людей и пришел к выводу, что выбор круга общения является одним из самых важных факторов будущего успеха или неудачи. Другими словами, если вы водите знакомство с успешными людьми, то и ваши шансы на успех существенно повышаются.

Я хочу рассказать вам о том, какое значение хорошие наставники имели для меня на самых ранних этапах моей карьеры. Я учился на втором курсе школы бизнеса. Дело было летом. Консалтинговая компания Deloitte & Touche Consulting, где я проходил летнюю практику, давала традиционный коктейль для практикантов.

В одном углу среди звона бокалов и оживленной беседы я заметил

группу руководителей, окружавших крупного седоволосого человека, который явно был центром компании. Все практиканты разбились по группкам, сохраняя дистанцию от своих боссов, а я направился прямо туда. В данном случае я поступил точно так же, как в детстве, отправляясь на велосипеде знакомиться с соседями.

Я подошел к человеку, стоявшему в центре этой группы, и прямо в лоб задал ему вопрос:

– А вы кто?

– Я директор этой фирмы, – сказал он таким тоном, словно это само собой разумелось. Все начальство, стоявшее вокруг, злорадно заулыбалось.

Он имел не меньше 190 сантиметров роста, широкую грудь и производил впечатление очень прямого и непосредственного человека. Такие люди словно заполняют собой всю комнату.

– Пожалуй, я мог бы и сам догадаться, – ответил я.

– Думаю, что да, – шутливым тоном заметил он. Как это часто случается с сильными и властными натурами, ему, похоже, понравились моя смелость и нахальство. Он представился как Пат Локонто.

– Локонто, – повторил я и пошутил: – Это случайно не еврейское имя?

Он расхохотался, и мы заговорили с ним на итальянском. Вскоре мы были полностью поглощены беседой о наших семьях и о том, что в наших биографиях много схожего. Его отец тоже был американцем в первом поколении, выходцем из семьи итальянского иммигранта и тоже внушал своему сыну многие ценности, которым учил меня и мой отец. Я, конечно, уже много слышал о Пате, о его деловом и практичном, но в то же время весьма человечном стиле руководства. В тот вечер я решил, что надо сойтись с ним поближе.

Наше личное знакомство заставило меня еще больше уважать Локонто, да и он отнесся ко мне весьма уважительно. Впоследствии он рассказал, что на следующий же день все разузнал обо мне и о моей практике в его фирме. А в тот вечер мы допоздна засиделись с ним и с другими руководителями. Я не пытался из себя что-то изображать и делать умный вид. Я просто был самим собой. Многие люди ведут себя неестественно, общаясь с теми, кто стоит выше их, и этим портят все впечатление.

Еще родители учили меня в таких ситуациях говорить как можно меньше. Ведь чем меньше говоришь, тем больше услышишь. С малых лет они внушали мне эти правила поведения при беседах, считая, что только таким образом можно чему-то научиться у окружающих и подметить в ходе разговора нюансы, которые помогут впоследствии в установлении с ними более глубоких отношений. Это также самый лучший способ

продемонстрировать свой интерес к собеседнику. Людям льстит такое проявление уважения к ним. Правда, это не значит, что я сидел словно в рот воды набрав. Я задавал кучу вопросов, вносил предложения, появившиеся у меня в ходе практики, и вообще проявлял свою заинтересованность в успехе фирмы.

Другие практиканты, присутствовавшие на вечеринке, смотрели на Пата и его ближайшее окружение с опаской и соблюдали в общении дистанцию, считая, что между ними не может быть ничего общего. Они исходили из разницы в положении и поэтому испытывали робость в присутствии начальства. Да так оно и было на самом деле.

Когда я окончил школу бизнеса, то в поисках работы прошел собеседования в ряде фирм, после чего остановился на компании Deloitte и ее конкуренте McKinsey. McKinsey в ту пору считалась образцом среди консалтинговых компаний. Для большинства моих однокашников выбор в такой ситуации был однозначным.

И вот однажды вечером, накануне моего окончательного собеседования в McKinsey, у меня зазвонил телефон. Подняв трубку, я услышал знакомый грубоватый голос:

– Если ты прямо сейчас примешь мое предложение, то я приглашаю тебя сегодня вечером в Нью-Йорк на ужин вместе с членами правления. – Прежде чем я успел ответить хоть слово, он продолжил. – Это Пат Локонто. Я хочу услышать от тебя прямо сейчас, собираешься ты работать в Deloitte или нет.

С чувством некоторой неловкости я сказал Пату, что пока еще не принял окончательного решения, но у меня есть одна идея, которая поможет мне определиться:

– Я пока еще в подвешенном состоянии. Но думаю, что ужин вместе с вами и членами правления поможет мне лучше почувствовать, что собой представляет ваша фирма и что я буду в ней делать.

– Нет, ужин будет только в том случае, если ты принимаешь наше предложение, – ответил Пат.

Я, разумеется, понимал, что он вновь шутит, и, честно говоря, мне понравился такой необычный способ набора кадров.

– Ладно, так и быть. Прилетай в Нью-Йорк и ни о чем не беспокойся. Завтра утром мы отправим тебя обратно в Чикаго на собеседование.

Интересно, а откуда он узнал о собеседовании?

Вот так я оказался вместе с Патом и членами его правления в его любимом итальянском ресторане на Манхэттене. За столом было много шуток и вина. Мы опустошили не одну бутылку, а затем под конец выпили

еще по несколько рюмочек коньяка. Уже в самом конце вечера Пат разразился следующей тирадой:

– Кем, черт возьми, ты себя воображаешь? Ты считаешь, что McKinsey будет носиться с каким-то Кейтом Феррацци? Думаешь, президент компании имеет хоть какое-то представление о тебе? Или ты полагаешь, что члены правления McKinsey специально соберутся в воскресенье вечером, чтобы поужинать с тобой? Ты будешь там всего лишь одним из мелких клерков. А мы заботимся о тебе. Мы хотим, чтобы ты добился успеха. Более того, мы считаем, что ты нужен нашей фирме. Так ты с нами или нет?

Его слова были весьма убедительными, и инстинкт подсказывал мне, что он прав. Но мне не хотелось уходить, не сказав последнего слова:

– Послушайте, я предлагаю вам сделку. Если я приму ваше предложение, то у меня есть только одна просьба. Пока я буду работать в Deloitte, вы будете три раза в год приглашать меня на ужин в этот самый ресторан. Если вы согласны, то и я тоже.

Пат посмотрел мне прямо в глаза, широко улыбнулся и сказал:

– Годится. Добро пожаловать в Deloitte.

Пользуясь случаем, я тут же попросил прибавки к жалованью, но он только покачал головой и рассмеялся. Ну что ж, спросить никогда не вредно. Самое большее, чем я рисковал, это получить отказ. Итак, за три часа, проведенных в ресторане, Пат убедил меня принять самое важное решение в карьере, не сказав мне при этом ни слова ни о должности, ни о зарплате, ни о характере работы, которую он собирался мне поручить.

Честно говоря, поначалу я все еще сомневался в правильности своего поступка. В области консалтинга Deloitte в ту пору не представляла собой ничего особенного. Престиж этой фирмы невозможно было сравнить с McKinsey.

Однако со временем я убедился, что сделал самый лучший и правильный шаг в своей жизни. Во-первых, в Deloitte мне поручали более ответственные задания, и за восемь последующих лет я узнал о консалтинге больше, чем многие успевают узнать за двадцать. Во-вторых, у меня был прямой доступ к членам правления. В-третьих, что самое важное, я понял, что талантливый и опытный наставник, который готов вложить свое время и силы в становление работника, намного важнее, чем высокий заработок и престиж.

Кроме того, деньги в ту пору были для меня не слишком важны. Ведь говорят, что в двадцать лет человек учится, а зарабатывать начинает только в тридцать. А уж научился я за эти годы очень многому. Каждый год мы

вместе с Патом три раза ужинали в том самом итальянском ресторане. Все время, что я работал в Deloitte, я имел возможность постоянно общаться с ее директором, а он всегда интересовался моими успехами.

Самое главное – мне довелось вплотную работать с Патом и другими потрясающими специалистами Deloitte. Я понял, насколько важно иметь дело с большими профессионалами и настоящими учителями. Конечно, непосредственно работать с Патом и его правой рукой Бобом Керком было непросто. Они преподали мне немало ценных уроков, из которых я понял, что даже от самых смелых идей мало толку, если они не реализуются; что практические мелочи не менее важны, чем теория; что основное значение имеют люди, причем все люди, а не только вышестоящие. Пат не один раз мог попросту выгнать меня с работы. Но вместо этого он тратил свое время и силы, чтобы сделать из меня хорошего работника и лидера.

Особый успех в наставничестве Пата обеспечивали два важных компонента. Во-первых, он опекал меня потому, что взамен я обещал нечто для компании. Я работал без передышки, пытаясь в полной мере использовать на благо компании все знания, которые он вкладывал в меня. Во-вторых, наши отношения выходили за рамки простой целесообразности. Пат любил меня и вкладывал в меня всю душу. Он искренне заботился обо мне. Это и приносило ему такой успех в роли наставника. Здесь очень важно сочетание расчета и эмоций. Нельзя просто взять и попросить человека, чтобы он тратил на вас свое время и энергию. Для этого необходима какая-то взаимность. Она может выражаться в усердном труде или ответной лояльности. Лишь после того как процесс уже пойдет, у наставника может возникнуть чувство, что ваш успех будет в определенной степени и его успехом. Я очень многим обязан Пату. Если бы не он, я не стал бы таким, какой я есть сегодня. Эти же слова я могу отнести и к другим людям – к своим родителям, директору школы Джеку Пиджену и многим другим, о которых уже упоминалось в этой книге, и тем, кто остался неупомянутым.

Самый лучший способ добиться расположения наставника – это предложить ему свою помощь, а не просить о ней. Если вы нуждаетесь в чьих-то знаниях, то найдите повод оказаться полезным этому человеку. Учтите его нужды и потребности и подумайте, как вы можете удовлетворить их. Если вы не можете помочь лично ему, попробуйте внести свой вклад в его благотворительную или общественную деятельность, в дела его компании. Вы должны быть готовы отплатить своему наставнику за все то добро, которое он для вас сделал, и заявить об этом с самого начала. Прежде чем Пат согласился приглашать меня на



ужин три раза в год, он должен был услышать, что я собираюсь усердно трудиться на его компанию. Именно это позволило мне с самого начала установить с ним доверительные отношения, которые впоследствии переросли в дружбу.

Почти каждый день кто-то из молодых амбициозных людей присылает мне письмо с недвусмысленной просьбой: «Мне нужна работа» или «Я думаю, что вы можете помочь мне. Станьте моим наставником». Я просто диву даюсь, насколько же молодежь не понимает самой сути этого процесса. Если они хотят, чтобы я им помог, а сами не предлагают ничего взамен, то должны хотя бы попытаться вызвать во мне теплые чувства к ним. Расскажите мне, чем вы непохожи на других. Расскажите мне, что у нас с вами общего. Выразите благодарность, восхищение или интерес.

Вся проблема, очевидно, заключается в том, что у этих людей никогда не было наставников и они имеют очень слабое представление об этом явлении. Кое-кто из них воображает, что наставник – это такой специально назначенный человек, который всегда и при любых обстоятельствах будет готов оказать им любую помощь. Однако отец учил меня, что наставники есть повсюду. Это не обязательно должен быть ваш босс или коллега. Наставничество никак не связано с иерархическими и организационными структурами.

Директор фирмы может точно так же учиться у менеджера, как и наоборот. В некоторых молодых компаниях новым сотрудникам спустя примерно месяц после приема на работу предлагают изложить на бумаге свои впечатления, исходя из того, что свежим взглядом можно лучше разглядеть проблемы и предложить какие-то новшества.

Я лично многому учусь у своих молодых учеников, которые периодически помогают мне освежить свои знания и по-новому взглянуть на мир.

### ***Галерея славы***

#### ***Элеонора Рузвельт***

***«Установление связей означает не компромисс, а укрепление  
ваших принципов»***

Если процесс формирования круга связей в общих чертах

можно описать как сочетание дружбы и деятельности по выполнению своей миссии, то в XX веке трудно было найти равных в этом первой леди США Элеоноре Рузвельт. В своей биографии она пишет: «Пожалуй, самое большое удовлетворение вызывает дружба, возникающая на почве общей работы». Благодаря своему участию в деятельности Международного конгресса трудящихся женщин и Международной женской лиги за мир и свободу Элеонора Рузвельт приобрела немало друзей (и недругов).

Первая леди не испытывала смущения, используя сеть своих личных связей для улаживания деликатных социальных проблем. Например, она боролась за права женщин на рабочем месте, которые включали в себя право приема в профсоюзы и получение равной зарплаты с мужчинами. Сегодня это кажется само собой разумеющимся, но в конце 1920-х и в начале 1930-х годов, в разгар Великой депрессии, многие американцы обвиняли работающих женщин в том, что они отнимают кусок хлеба у мужчин.

Элеонора Рузвельт считала, что жизнь в условиях демократии предполагает отстаивание принципов, в которые вы верите. Она доказывала, что это поможет вам снискать доверие и признание окружающих, даже если порой у вас бывают разногласия.

В 1936 году не без помощи первой леди оперная певица Мэрион Андерсон стала первой чернокожей исполнительницей, которой было позволено выступить в Белом доме. Само по себе появление Андерсон в доме № 1600 по Пенсильвания-авеню было уже сенсацией. Хотя она и входила в число трех самых высокооплачиваемых артистов США, ее успех не отменял расовых предрассудков того времени. Во время гастролей ей приходилось пользоваться только железнодорожными вагонами, залами ожидания и гостиницами «для цветных». В газетах южных штатов ее именовали не «мисс Андерсон», а «артистка Андерсон» или «певица Андерсон».

В 1939 году менеджер Андерсон и Университет Говарда попытались организовать ее концерт в Зале конституции в Вашингтоне. Организация «Дочери американской революции» (ДАР), которой принадлежал этот зал, ответила отказом. Элеонора Рузвельт, будучи сама членом этой организации, тут же

в знак протеста публично вышла из нее. В письме к ДАР она писала: «Я абсолютно не согласна с тем, что великой артистке отказано в праве выступить в Зале конституции. У вас была возможность избрать путь прогресса, но ваша организация не сумела ею воспользоваться».

Рузвельт сумела организовать выступление Андерсон на ступенях Мемориала Линкольна. Оно состоялось в Пасхальное воскресенье, 9 апреля 1939 года, и собрало 75 тысяч зрителей.

Да, лояльность – хорошая вещь до тех пор, пока она не заставляет поступаться собственными принципами.

Хотя позицию Элеоноры Рузвельт в области гражданских прав по меркам сегодняшнего дня трудно назвать радикальной, она намного опередила свое время. Ведь все эти события разворачивались за десятилетия до решения Верховного суда от 1954 года по иску Брауна к Министерству просвещения, которое отменило доктрину «равного, но отдельного образования».

Каждый раз, когда первая леди выступала в защиту какого-то социального принципа, призывала к терпимости по отношению к «черным» церквям и синагогам, даже когда входила в американскую делегацию на сессию только что образованной Организации Объединенных Наций, принявшей Всеобщую декларацию прав человека, она теряла друзей и подвергалась яростной критике за то, что плыла против течения.

Однако эта удивительная женщина настойчиво защищала прогрессивные принципы. Она оставила наследие, перед которым мы все в долгу. Чему мы можем научиться у Элеоноры Рузвельт? Тому, что недостаточно просто общаться в кругу своих знакомых. Мы должны стремиться к тому, чтобы, объединяя вокруг себя людей, делать этот мир хоть чуточку лучше.

Разумеется, если вами руководят высокие принципы, то приходится идти и на какие-то жертвы. Желание общаться с как можно большим количеством людей не должно приводить к отказу от собственных духовных ценностей. Скорее наоборот, если ваша сеть коллег и друзей подобрана правильно, то она поможет вам бороться за принципы, в которые вы верите.

## Глава 30

### Забудьте о балансе

Баланс – это миф.

Разве можно, исходя из общепризнанных стандартов, назвать сбалансированным мой режим дня? Давайте возьмем самый обычный день. Понедельник. Я просыпаюсь в четыре утра в Лос-Анджелесе и делаю несколько телефонных звонков своей команде в Нью-Йорке. Затем несколько часов подряд сижу на телефоне, стараясь организовать сбор средств для своего друга, который выставил свою кандидатуру на выборы. В семь утра я еду в аэропорт, чтобы лететь в Портленд для встречи с новым клиентом (и по пути разговариваю по двум мобильным телефонам, сверяюсь со своей записной книжкой, рассылает с ноутбука сообщения по электронной почте). После встречи сажусь в машину, которая доставляет меня в Сиэтл, и снова сажусь на телефон, договариваясь о встречах на вечер, на завтрашний день и на всю предстоящую неделю. Я нахожусь в постоянном контакте со своим помощником, рассылающим приглашения на большую вечеринку, которую я устраиваю через месяц. В Сиэтле по плану у меня ужин с организаторами конференции, которую устраивает Билл Гейтс. После этого я еще выпиваю пару бокалов вина с близкими друзьями. А на завтра снова подъем в четыре часа, и все начинается сначала.

Добро пожаловать в мой мир, который живет по «времени Феррацци», как любят в шутку говорить мои друзья. В этом мире работа не прекращается круглые сутки.

Глядя на все это, многие из вас зададут вопрос: «Ну разве это жизнь? Разве можно, работая в таком темпе, поддерживать баланс между работой и личной жизнью? Неужели для того, чтобы добиться успеха, надо жить по “времени Феррацци”?»

И вот мои ответы на эти вопросы. Да, это жизнь, хотя всего лишь моя собственная. Да, можно отыскать определенный баланс, но это будет ваш личный баланс. Нет, слава богу, вам совсем не обязательно жить так, как я.

С моей точки зрения, карьера, построенная на связях, хороша тем, что это вовсе и не карьера. Это образ жизни. Несколько лет назад я понял, что формирование сети контактов – это мировоззрение. Когда я этим занимаюсь, то грань между профессиональной и личной сферами жизни теряет всякий смысл. Я понял, что успех в обоих этих мирах мне

обеспечивают другие люди и их отношение ко мне. Не имеет значения, являются ли они членами семьи, коллегами или друзьями, подлинная и глубокая связь с ними строится на одних и тех же человеческих ценностях. В результате у меня отпала надобность в разделении карьеры и личной жизни. Обе эти сферы являются частью меня самого, моей жизни.

Когда я пришел к пониманию, что главное в моей жизни – это отношения с людьми, то перестал делать различия между работой, семьей и друзьями. Я мог, например, с таким же успехом провести свой день рождения на деловой конференции в окружении друзей, как и дома в Лос-Анджелесе или в Нью-Йорке, где меня тоже окружали бы друзья.

Ложная идея сбалансированности и сложные уравнения, которые позволяют урвать пару часов от одной области жизни и добавить их к другой, исчезли за ненадобностью. А вместе с ними куда-то пропал и стресс, возникающий от бесплодных попыток добиться совершенного равновесия в жизни, необходимость которого нам постоянно пытаются навязать.

Это равновесие не покупается и не продается. Его нельзя установить в своей жизни волевым решением. Баланс – это образ мышления. Он так же уникален и неповторим для каждого человека, как и его генетический код. Там, где вы находите радость, есть и баланс. Мне вполне подходит мой взбалмошный образ жизни, но, возможно, он годится только для меня одного. Не всем нравится размывание граней между профессиональной и личной сферами. Самое главное здесь – рассматривать общение с людьми не как средство воздействия на них для достижения какой-то цели, а как образ жизни. Если при этом ваш баланс нарушится, то вы заметите это, так как у вас появятся раздражение, злость и неудовлетворенность. Если же жизнь уравновешена, то вы будете испытывать радость, удовлетворение и чувство благодарности.

Пусть вас не смущает, что для этого придется разработать свою собственную версию «времени Феррацци». Ведь формирование круга связей подобно процессу поедания огромного пирога. Это делается постепенно, по маленьким кусочкам.

В конце концов, у нас всего одна жизнь, и то, как мы ее проживем, зависит от окружающих людей.

## **Больше людей – устойчивее баланс**

Если вы внушили себе миф о балансе (и рассматриваете жизнь как систему уравнений), как это произошло в свое время со мной, то неизбежно

придете к необходимости упрощать жизнь, делить ее на составляющие части и сокращать какие-то из них: экономить время на еде, сокращать продолжительность душевных бесед с коллегами, незнакомыми людьми и всеми, кто не так уж важен для вас. Мы подстраиваем свое расписание жизни только к самым необходимым и значимым действиям.

Вам говорят: «Если вы будете более организованным, если вы установите должный баланс между работой и домом и ограничитесь общением только с нужными людьми, то почувствуете себя комфортнее». Это в корне неправильно. Мой совет: наполните свою жизнь людьми, которых любите. Ведь важно то, не над чем, а с кем вы работаете.

Вы не сможете радоваться жизни, если не любите свою работу. А ведь очень часто некоторые не любят работу, потому что им не нравятся люди, с которыми они вместе трудятся. Если у вас обширный круг связей, то это удваивает и утраивает ваши возможности найти себе новое и любимое занятие.

Я полагаю, что проблема в сегодняшнем мире состоит не в том, что нас окружает слишком большое количество людей, а в том, что их не хватает. Доктор Уилл Миллер и Гленн Спаркс в своей книге «Право на холодильник. Завязывание связей и укрепление отношений» («Refrigerator Rights: Creating Connections and Restoring Relationships») доказывают, что с увеличением мобильности, с учетом тяги людей к индивидуализму и того безумия, которое обрушивают на наши головы средства массовой информации, мы все же живем в относительной изоляции.

Много ли людей могут запросто прийти к вам в дом, открыть ваш холодильник и угоститься чем-нибудь по вкусу? Видимо, не очень. А людям между тем требуется такое «право на холодильник», на уютные, неформальные и доверительные отношения, позволяющие зайти на чужую кухню и без спросу покопаться в съестных припасах. Именно такие взаимоотношения позволяют нам чувствовать себя комфортно и счастливо.

Присущий человеку индивидуализм препятствует установлению таких отношений. Сравнительные исследования уровня стресса и неудовлетворенности работника своим трудом показали, что люди, воспитанные в культуре индивидуализма, страдают от более сильного стресса, чем представители культур, более ориентированных на общение. Ни высокий уровень жизни, ни благосостояние и привилегии не дают нам душевного комфорта. Как доказывают результаты исследований, счастье и удовлетворенность может дать только ощущение принадлежности к какой-то группе людей.

Ощущая неудовлетворенность от одиночества, мы хватаемся за

всевозможные пособия и самоучители, которые обещают помочь нам в разрешении этой проблемы. Но разве нам нужна самопомощь? Я уверен, что помощь может исходить только от других людей. Если вы поверите в это, а я надеюсь, что так и будет, то советы, которые я даю в этой книге, послужат прекрасным лекарством от всех этих разговоров о дисбалансе. Такой подход наилучшим образом служит интересам как работы, так и личной жизни, причем не только своей, но и всех окружающих людей.

Оскар Уайльд как-то сказал, что если всю жизнь человек занимался любимым делом, то можно считать, что он ни дня в этой жизни не работал. Если ваша жизнь будет наполнена людьми, о которых вы заботитесь так же, как и они о вас, то не имеет никакого смысла беспокоиться еще и о каком-то балансе.

## Глава 31

### Добро пожаловать в эпоху общения

*Люди – общественные существа. Мы появляемся на свет благодаря другим людям. Мы выживаем с помощью окружающих. Хотим мы того или нет, но в нашей жизни едва ли удастся отыскать моменты, когда мы не зависим от других. Поэтому не стоит удивляться, что и человеческое счастье – это результат наших взаимоотношений с окружающими.*

*Далай-лама XIV*

Никогда еще в истории не было более благоприятного времени, чтобы устанавливать взаимоотношения с людьми. Динамика нашего общества (и особенно экономики) все в большей мере определяется взаимосвязями и взаимодействиями. Другими словами, чем больше взаимных связей между людьми и различными явлениями нашей жизни, тем больше мы зависим от них.

Если XIX и XX столетия проходили под знаком грубого индивидуализма, то в XXI веке правят общественные связи. В эпоху цифровых технологий, когда Интернет стер географические границы и связал сотни миллионов людей и компьютеров во всем мире, нет никаких причин, чтобы продолжать жить в изоляции. Мы должны вновь осознать, что успех зависит не от бездушных технологий и капиталов, а от того, кого мы знаем и с кем работаем. Мы вновь открыли закон, гласящий, что ключ к подлинному успеху таится во взаимодействии людей.

Возврат к этим фундаментальным истинам был нелегким. Все изменения, все новшества и технологии последних десятилетий зачастую терпели провалы в силу человеческого фактора, а это заставляло мир бизнеса относиться к людям не как к разумным существам, а как к неким винтикам. Мы уповали на хитроумные приборы, сложные процессы, новые организационные структуры, цены на фондовых рынках. Когда все эти упования оказались напрасными, мы вернулись к людям. К вам и ко мне.

Жизнь – это работа, а работа – это жизнь. И то и другое невозможно без людей. «Самый грандиозный прорыв XXI века произойдет не в технологии, а во все более широком понимании и распространении



концепции человеческой сущности», – заявил футуролог Джон Нейсбитт. Технология продемонстрировала, что она не в состоянии заменить личных отношений. Скорее наоборот, она усиливает их. Оглянитесь вокруг, и вы увидите, как понимание того, что означает быть человеком, все больше овладевает умами и как все люди взаимодействуют друг с другом. Вот несколько примеров.

- Сегодня очень заметна тенденция распространения компьютерного программного обеспечения и услуг социального направления, помогающих устанавливать контакты между людьми. Люди пытаются найти новые пути использования техники для завязывания отношений доверия и дружбы. Кое-кто называет это социальной революцией.

- Еще одна часть того же феномена – блоги в Интернете – позволяет людям, которые горят желанием поделиться своими мыслями, общаться буквально с миллионами собеседников. Эта самоорганизующаяся общность людей находит все большее распространение. В будущем, когда личный «бренд» каждого человека станет важным фактором экономики, блоги будут таким же повсеместным явлением, как и резюме при приеме на работу.

- Социологи делают удивительные открытия о силе социальных связей. Недавние исследования показывают, что люди, имеющие широкий круг друзей и знакомых, живут и сохраняют здоровье дольше. В местностях, где широко распространены социальные связи, лучше работают школы, снижается уровень преступности и наблюдается более высокий уровень экономического роста. Таким образом, установление взаимоотношений с людьми превращается уже не просто в карьерную стратегию, а все чаще рассматривается как один из самых эффективных путей для упрочения гражданского и социального здоровья.

- Старые профсоюзы и сообщества, похоже, возрождаются. Люди находят дополнительные силы, участвуя в каких-то организациях. Мы начинаем отдавать свою преданность и веру уже не компаниям, а общности единомышленников.

Это лишь небольшая часть того, что ожидает нас в будущем. Мы переживаем зарождение новой эпохи человеческих связей и общения. У нас есть все знания и навыки, чтобы процветать в этих условиях. Но как и до какой степени?

Одни будут оценивать свой успех с точки зрения доходов и продвижения по службе. Другие будут наслаждаться своей славой и известностью. Третьим важнее всего покажутся шикарные вечеринки,

которые они будут устраивать для завязывания знакомств с перспективными людьми.

Но не будет ли такая жизнь пустой? Ведь может случиться, что вместо любящей семьи и круга верных друзей вокруг вас окажутся только коллеги и клиенты.

Рано или поздно такой вопрос встанет перед всеми. Мы оглянемся на прожитую жизнь и спросим: «А что я оставляю после себя? Что хорошего я сделал в жизни?»

Многие ли из вас могут вспомнить фамилии трех последних президентов компаний IBM, General Motors или Wal-Mart? Трудновато, правда? А теперь попробуйте вспомнить трех видных деятелей движения за гражданские права. Вот здесь большинство людей без труда называют шесть или даже больше имен.

Если вы оставили свой след в жизни, создав широкую сеть связей, то это будет иметь большое значение для ваших друзей и семьи, для вашей компании, для города, в котором вы живете, и для мира в целом.

Показательно также, какие события в жизни заставляют вас задуматься, в каком направлении вы движетесь и в чем ваши высшие ценности. Я, например, помню, как мальчишкой мечтал, что когда-нибудь буду покупать рубашки от Brooks Brothers. В детстве мне приходилось носить рубашки, купленные в магазине «секонд-хенд», или те, из которых выросли дети в домах, где делала уборку моя мама. Я ждал, что однажды наступит такой день, когда я войду в магазин Brooks Brothers и куплю (на свои деньги!) первую новую рубашку.

Такой день настал. Тогда мне было уже за двадцать. Я гордо купил самую красивую и дорогую рубашку, которую мне только могли предложить в Brooks Brothers. На следующий день я надел ее на работу с ощущением, будто это был дорогой расшитый самоцветами камзол викторианской эпохи. А потом настал день, когда мне пришлось ее постирать. Я помню, как вытащил рубашку из стиральной машины и обнаружил, что две пуговицы оторвались. Я не шучу. И вот тогда я задал себе вопрос: «И этого я ждал всю жизнь?»

Известный писатель и лектор раввин Гарольд Кушнер однажды произнес мудрые слова: «Наши души жаждут не славы, не комфорта, не богатства и не власти. Добившись всех этих благ, мы создаем себе почти столько же проблем, сколько и решаем с их помощью. Наши души жаждут понять, в чем значение и смысл существования, они хотят быть уверенны, что своей жизнью мы хоть чуточку изменили этот мир».

Но потребовалось еще немало оторванных пуговиц, прежде чем я

начал задавать себе вопрос, в чем же состоит мое предназначение.

Однако настал тот час, когда в моей душе произошла, как я ее называю, мини-революция. Революции порой начинаются там, где их никто не ожидал, и их героями становятся люди, о которых никто и не думал. Кто бы мог представить себе, что маленький индеец с сильным акцентом может заставить меня задуматься над тем, чего я хочу в жизни? Или что я смогу провести десять дней в тишине, ничего не делая, и эти десять дней перевернут мою жизнь?

Первый выстрел моей революции прозвучал, когда я присутствовал на Всемирном экономическом форуме в Швейцарии. Я находился в кругу самых богатых и известных людей мира, и мое состояние можно было описать одним словом – счастье.

Нам предложили прослушать выступление невысокого коренастого человека по имени С. Н. Гоэнка, который прямо-таки светился счастьем. Он собирался поделиться с нами тем, как отыскал душевный покой, здоровье и счастье в древней традиции медитации випассана.

Гоэнка медленно прошел к трибуне и начал свое выступление, которое захватило внимание всех присутствовавших на целый час. По его словам, все проблемы, стрессы и дисбалансы, которые сопровождают нашу внешне успешную жизнь, зарождаются у каждого человека в его собственной голове.

Он не произнес ни слова о бизнесе как таковом, о балансовых счетах или о влиятельных связях. Счастье, по его словам, не имеет ничего общего с количеством заработанных денег или с тем способом, которым мы их заработали.

Существует только одно место, где мы можем найти истинный покой и гармонию. И это место находится внутри нас. Мы повелеваем бизнесом, но совершенно очевидно, что мы еще не в состоянии повелевать нашими мыслями и душами.

Он рассказал нам, что есть способ, позволяющий задавать нужные вопросы и управлять своими мыслями. Медитация випассана помогает увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле. Эта методика обеспечивает внутренний покой, прогоняет страхи и дает мужество быть теми, какими мы хотим быть. Гоэнка описал изнурительный десятидневный курс, в ходе которого человек часами сидит в абсолютной тишине, никого не видя. Он ничего не пишет и ни с кем не разговаривает, за исключением своего учителя в конце каждого дня.

Нам предстояло решать, как быть. Конечно же, каждый из нас хотел счастливой и содержательной жизни. Для этого требовалось только задать

себе нужный вопрос и не торопясь наблюдать и слушать в поисках ответа.

Не знаю, сколько из моих коллег решили практиковать випассану, но было совершенно очевидно, что Гоэнка глубоко затронул душу каждого из нас. Он заставил нас хотя бы в тот момент почувствовать, что мы в состоянии придать содержание своей работе и жизни, что это важно для нас, что мы можем научиться быть счастливыми, если только проявим достаточно терпения, чтобы выслушать голос своей души.

Я ощущал свежесть в мыслях и энтузиазм, но в то же самое время был уверен, что никогда не смогу освоить випассану. Десять дней без телефонных звонков, без конференций, без бесед за ужином. Целых десять дней! Невозможно. Я никогда не найду столько времени.

А потом у меня вдруг появилась уйма свободного времени. После ухода из компании Starwood мне потребовалось очистить свою душу и обрести счастье.

Вплоть до того момента мне казалось, что у меня не хватит ни времени, ни смелости для десятидневной медитации. Но тут я записался на курсы випассаны и впервые в жизни смог успокоиться и по-настоящему прислушаться к себе. В ходе обучения я расстался со многими (хотя и не со всеми) мыслями о том, что я должен или обязан делать.

Если вы хотите определить, в чем состоит ваш истинный интерес, ваша страсть, то ответы на эти вопросы оказываются очень поучительными. Ответы, приходившие ко мне в ходе медитации, заставили переосмыслить свои понятия о престиже и деньгах и сосредоточиться на том, что действительно имеет значение, – на человеческих взаимоотношениях.

Випассана – это не единственный путь для обретения ясности, но лишь немногие из нас находят время, чтобы лучше понять, кто мы и чего в действительности хотим. Как я (да и многие другие способные и умные люди из числа моих знакомых) мог позволить своей жизни так далеко отклониться от истинного пути? Почему я не задал себе самых важных вопросов? В чем мое предназначение? Что доставляет мне подлинное удовольствие? Как я могу что-то изменить?

Когда я окончил курс медитации и вернулся к рутине жизни, то почувствовал себя словно ребенок в конфетной лавке. Как много вокруг людей, с которыми мне хочется познакомиться! Как много людей, которым я хотел бы помочь! Я понял, что стремление к достижениям может быть очень радостным процессом, если ясно представляешь себе, к чему надо стремиться.

Нас все время учили, что к жизни надо относиться как к испытанию,

как к путешествию, которое, если повезет, закончится какими-то достижениями, любовью, хорошим пенсионным обеспечением, позволяющим достойно прожить остаток своих дней. Однако на самом деле в этом путешествии нет конечной цели. Ни рубашки от Brooks Brothers, ни высокая должность, ни счет в банке не могут служить финишной чертой.

Если вы живете в мире людей и общаетесь с ними, то у вас появляется совершенно иной взгляд на жизнь. Это вовсе не полоса препятствий, а скорее лоскутное одеяло. Пытаясь сшить воедино наши попытки помочь другим людям отыскать смысл жизни, мы сами находим смысл, любовь и успех. Сеть наших отношений сплетается в причудливый бесконечный узор.

Всегда помните, что любовь, взаимность и знания – это не счет в банке, который становится меньше по мере его использования. Творчество порождает творчество, деньги порождают деньги, знания порождают знания, дружеские связи порождают все новых друзей, а один успех ведет к следующим. И что самое главное: чем больше вы даете, тем больше получаете. Этот закон никогда не был так очевиден, как в нашу эпоху, когда мир начинает жить по законам человеческого общения.

Ваше нынешнее положение в жизни и ваши знания – это результат идей, опыта и общения с людьми. Это общение может быть личным, посредством книг, музыки, электронной почты или общей культуры. Главное здесь – не вести подсчеты, кто кому сколько дал и сколько получил взамен. Примите решение, что начиная с сегодняшнего дня вы будете заводить контакты и накапливать знания, опыт и людей, которые помогут вам достичь намеченных целей.

Но прежде всего будьте искренни с самим собой. Сколько времени вы готовы потратить на общение с людьми? Как много вы готовы им дать, прежде чем что-то получить взамен? Сколько у вас наставников? Для кого вы сами являетесь наставником? Чем вам нравится заниматься? Как вы хотите жить? Кого из людей вы хотели бы сделать частью своей жизни?

Исходя из собственного опыта, должен сказать, что ответы на эти вопросы могут вас удивить. Они могут совершенно не касаться вашей работы, компании или новой технологии. Они будут сводиться к людям. Каждый должен сам решить, с кем из людей он желает работать и как сделать мир таким, чтобы в нем было приятно жить. Антрополог Маргарет Мид однажды сказала: «Нет никаких сомнений в том, что небольшая группа думающих и увлеченных граждан способна изменить мир. Именно это всегда и происходило в истории». Я надеюсь, что вы тоже сможете повторить подобное. Но помните, что это невозможно сделать в одиночку.

Мы должны действовать сообща.