

Кейт Феррацци

Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга (Часть_1)

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

Предисловие

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

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

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

Мне хотелось бы надеяться, что читатели, взяв хотя бы частичку опыта Кейта Феррацци, смогут сделать свою жизнь и жизнь своих близких более насыщенной и увлекательной. Возможно, эта книга подтолкнет вас к тому, чтобы достать из «сундука» сознания те идеи, которые вы отчаялись когда-либо реализовать только потому, что не было необходимых связей.

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

Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко,

основатель компании «Росинтер Ресторантс Холдинг»

Часть первая

Настройте свой ум

Глава 1

Как стать членом клуба

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

Маргарет Уитли

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

За плечами у меня не было ни опыта работы, ни финансовой подготовки. Оглядываясь по сторонам, я видел вокруг себя целеустремленных молодых людей, у которых уже имелись начальные ученые степени в сфере бизнеса. За плечами у них уже был опыт аналитической работы в самых престижных фирмах Уолл-стрит. Конечно же, я чувствовал себя не в своей тарелке.

Как мог парень из рабочей семьи со степенью бакалавра свободных искусств и парой лет работы на обычном заводе соперничать с чистокровными отпрысками семей Маккинзи и Голдман Сакс, которые, как мне тогда казалось, уже с пеленок разбирались в бизнесе?

Я был провинциальным парнем из небольшого городка сталеваров и шахтеров. Местность была настолько сельской, что с порога нашего скромного домишки не было видно соседних домов. Мой отец работал на местном сталепрокатном заводе, а по выходным подрабатывал на строительстве. Мать убирала в домах врачей и адвокатов в соседнем городе. Мой брат вырвался из жизни маленького городка, избрав себе военную карьеру. Сестра еще в старших классах школы, когда я только начинал ходить, вышла замуж и уехала.

Как только я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, ко мне вернулись все неприятные воспоминания детства. Дело в том, что, хотя денег у нас было немного, родители решили предоставить мне все те возможности, которых были лишены мои брат и сестра. Меня всячески тянули вверх и жертвовали всем, чтобы дать мне такое же образование,

какое могли себе позволить только дети из богатых семей. Память возвращала меня в те дни, когда мама забирала меня из частной школы на потрепанном драндулете, а все остальные дети рассаживались по лимузинам и БМВ. Их постоянные безжалостные издевки над нашей машиной, над одеждой из синтетического волокна, которую я носил, над моими кроссовками, представлявшими собой подделку известной фирмы, каждый день напоминали мне о моем жизненном статусе.

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

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

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

Нося сумки по полю, я наблюдал, как люди, достигшие таких высот в жизни, которые и не снились моим родителям, помогают друг другу. Они подыскивали друг для друга хорошую работу, вкладывали деньги и время в идеи, которые появлялись у друзей, помогали друг другу определять детей в лучшие школы, пристраивали их на практику в лучшие компании и в конце концов находили для них самую престижную работу.

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

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

подносил сумки с клюшками.

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

К счастью, мне страстно хотелось добиться чего-нибудь в жизни (честно говоря, я и до сих пор со страхом думаю о том, что не смогу добиться успеха). В противном случае я бы, наверное, просто стоял в сторонке и наблюдал за чужой жизнью, как и многие из моих друзей, прислуживавших в клубе.

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

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

Для меня не в тягость было пройти даже тридцать шесть лунок за день, лишь бы только меня наняли. И, разумеется, я относился к своему непосредственному начальнику в клубе так, словно он был царем. В первый же год своей работы я был признан лучшим среди обслуживающего персонала клуба, а за это меня назначали в услужение к Арнольду Палмеру, приезжавшему в свой родной город, чтобы поучаствовать в соревнованиях. Арни сам начинал так же, как и я, а впоследствии стал владельцем гольф-клуба. Я смотрел на него как на кумира. Он служил для меня живым доказательством того, что успех и в гольфе, и в жизни не имеет ничего общего с происхождением. Все дело было в том, что он добился права быть принятым в круг избранных (разумеется, талант тоже сыграл свою роль). Одни получают это право благодаря происхождению или деньгам, другие, как Арнольд Палмер, за счет того, что добиваются фантастических результатов в своем деле. Я знал, что моя сильная сторона – это инициатива и упорство. Арни продемонстрировал мне, что прошлое – это далеко не всегда пролог к будущему.

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

Тот давний урок сослужил мне хорошую службу уже в первом семестре в Гарварде. Я понял, что студенты, воспитанные в духе индивидуализма и жесткой конкуренции, живут абсолютно неправильно. Успех в любой сфере, особенно в бизнесе, строится на том, чтобы работать *вместе* с людьми, а не против них. Никакие доллары и центы не могут поколебать извечного принципа: бизнес – это человеческое занятие, и все в нем определяют только люди.

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

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

Мне неоднократно приходилось наблюдать, что люди очень часто заблуждаются насчет истинных намерений тех, кто старается установить добрые взаимоотношения с окружающими. Ведь та атмосфера, которую я наблюдал на поле для гольфа, где люди старались помочь друг другу, где разные семьи оказывали друг другу поддержку и проявляли взаимную заботу, не имеет ничего общего с какими-то махинациями по принципу «рука руку моет». Очень редко там наблюдались случаи, когда добрые дела делались в расчете на ответную услугу. Никто не старался вести подсчеты, сколько надо дать, чтобы что-то получить взамен.

С годами я понял, что доброе отношение к окружающим помогает мне лучше узнать себя и обогатить собственную жизнь. Это стало моим сознательным жизненным принципом. Я начал активно использовать эту тактику во всех сферах своей профессиональной и личной жизни. При этом

я не руководствовался холодным, бездушным расчетом. Мне важно было не завести «нужные» связи, а поделиться тем, что я имею и могу. Я не жалел на это ни времени, ни энергии, помогал друзьям установить контакты с теми из своих знакомых, кто был способен оказать им какую-то услугу, проявлял искреннее сочувствие и интерес и попутно сам становился богаче. Я не был диспетчером по контактам, а помогал людям устанавливать глубокие и прочные человеческие связи и в этом видел свое предназначение.

Люди, которые инстинктивно создают вокруг себя прочную сеть взаимоотношений, всегда добиваются выдающихся успехов в бизнесе. Если вы попытаетесь свести бизнес к его базовой сущности, то поймете, что это, в принципе, стремление одних людей продать что-то другим людям. Эта идея может потеряться в грандиозной суматохе, которую бизнес в поисках конкурентного преимущества создает вокруг всего, начиная с торговых марок и технологий и заканчивая дизайном и ценообразованием. Однако спросите любого руководителя фирмы, предпринимателя или профессионала в своем деле, за счет чего они добились успеха, и я гарантирую вам, что в ответ вы не услышите привычного жаргона, свойственного бизнесменам. Вам, скорее всего, расскажут о людях, которые помогли найти путь к успеху, если, конечно, ваш собеседник честен и не заиклен на своей исключительности.

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

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

Не рассчитывайте только на свои силы

Как превратить перспективное знакомство в дружбу? Как добиться

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

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

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

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

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

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

задачей и только убедился, что эта нудная рутина меня убьет.

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

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

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

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

Доверие руководства ко мне оправдалось. Всего за год название компании стало у всех на слуху, и она выбралась из середнячков в лидеры консалтингового бизнеса, показав невиданные темпы роста (разумеется, в этом была не только моя заслуга). Я был назначен руководителем службы маркетинга и стал самым молодым сотрудником, которому владельцы фирмы предложили стать их партнером. Успех окрылил меня. Работа доставляла удовольствие, была захватывающей и интересной. Чего еще можно было ожидать?

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

было далеко не случайно.

Уйдя из Deloitte, я оказался самым молодым руководителем отдела маркетинга в одном из крупнейших предприятий гостиничного бизнеса Starwood Hotels & Resorts, которое входило в перечень 500 самых успешных компаний, составляемый журналом Fortune. Вслед за этим я стал президентом компании компьютерных игр Knowledge Universe, а затем создал и свою собственную компанию FerrazziGreenlight, которая оказывает консультативные услуги в сфере торговли и маркетинга самым именитым фирмам мира. Мой путь наверх был не самым прямым. Но каждый раз, когда я задумывался о дальнейших действиях или нуждался в совете, я обращался к кругу друзей, который сам создал вокруг себя.

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

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

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

2. Карьера, построенная на связях, полезна и компании, в которой вы

работаете, потому что она тоже извлекает выгоду из вашего роста. Люди, которые общаются с вами, общаются и с вашей компанией. Вы чувствуете удовлетворение от того, что ваши руководители и организация в целом заинтересованы в вашем продвижении по службе.

3. Круг знакомств, предоставляющий вам поддержку и открывающий множество возможностей для развития, очень важен в современном мире. Раньше, когда человек всю жизнь работал в одной фирме, она давала ему ощущение надежности, заботы и лояльности. Но эти времена безвозвратно канули в прошлое. Сегодня мы все вольные птицы. Пути нашей карьеры пролегают через самые разнообразные должности во многих компаниях. Нашей главной валютой становится информация, поэтому разветвленная сеть знакомств – это самый надежный путь для успешной карьеры.

Сегодня в моей электронной записной книжке свыше 5000 человек, которым я могу позвонить в любое время. Они могут предложить мне квалифицированный совет, работу, помощь, одобрение, поддержку, заботу и любовь. Каждый из них сам по себе может и не отличаться каким-то особым умом, образованием или личным обаянием. Вместе же они представляют собой круг надежных, талантливых и преуспевающих людей, на которых можно во всем положиться.

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

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

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

Я жду вас в этом клубе.

Глава 2

Не ведите счет добрым делам

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

Джордж Бертон Адамс

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

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

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

И тогда я объясняю, что, когда я сам был молодым, мой отец, металлург из Пенсильвании, хотел, чтобы я имел в жизни нечто большее, чем он. Он высказал свою мечту человеку, с которым до этого момента не был знаком. Им оказался директор его завода Алекс Маккенна. Тому понравилась такая смелость, и он помог мне поступить в лучшую частную школу в стране, где он состоял членом попечительского совета.

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

«Когда мне было столько же лет, сколько и вам, – говорю я студентам, – мне представилась возможность получить самое лучшее образование. И этим я обязан щедрости других людей. Однако здесь-то и

начинается самое сложное. Вы должны быть готовы принять этот щедрый дар. А зачастую вам приходится даже просить о нем».

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

Именно так я и представляю себе процесс установления полезных связей. Он состоит из просьбы о помощи и предложении ответной услуги. Она может выражаться в том, что вы кого-то с кем-то познакомите, безвозмездно пожертвуете своим временем и опытом. От таких услуг «пирог» для всех становится только больше.

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

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

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

Но для того чтобы эта система начала работать, надо прежде всего прекратить вести взаимные подсчеты добрых дел. Нельзя построить сеть взаимовыгодных отношений, приберегая своих знакомых только для себя. Чем большему количеству людей вы поможете, тем больше поддержки

получите взамен. Это похоже на Интернет. Чем больше людей получают к нему доступ и пользуются им, тем богаче и ценнее становится эта сеть. У меня сейчас под рукой целая армия моих бывших учеников, добившихся успеха во всех мыслимых сферах, и они помогают мне протезировать молодых людей, приходящих ко мне сегодня.

Это вовсе не наивная чушь. Этот образ мыслей всерьез воспринимают самые твердолобые люди из сферы бизнеса. Мы живем в мире, где все взаимосвязано. Фирмы постоянно заняты поисками стратегических альянсов. Индивидуалы, занятые поисками работы на рынке труда, все больше начинают понимать, что добиться своего они могут только с помощью других людей. Сценарии, в которых должна выиграть только одна сторона, чаще, чем когда бы то ни было, оборачиваются проигрышем для обеих сторон. Насущной необходимостью в мире бизнеса стала взаимная выгода. Рынок с его плотным переплетением интересов приходит к пониманию, что кооперация важнее конкуренции.

Правила игры изменились.

В 1956 году Уильям Уайт вывел в своем бестселлере «Человек организации» («The Organization Man») типичный образ американского рабочего, который предлагал корпорации свою лояльность в обмен на надежность рабочего места. Это было общепризнанное и узаконенное рабство, оставлявшее человеку очень мало свободы и возможностей. Сегодня работодатели обещают работникам очень мало, а работники, в свою очередь, не обещают вообще ничего. Наша карьера теперь не ограничивается рамками одного предприятия. И предприниматели, и наемные работники свободны в своем выборе. Каждый работник представляет собой уникальный товар, который он выставляет на открытую продажу.

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

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

Сегодня мы нужны друг другу больше, чем когда-либо.

Как ни прискорбно, многие по-прежнему ведут себя так, словно на дворе 1950 год. Мы склонны романтизировать свою независимость. Во

многих книгах, посвященных вопросам бизнеса, независимость все еще рассматривается как достоинство, а тесная коммуникация, работа в команде и сотрудничество – как второстепенные факторы. Взаимозависимость представляется таким авторам как всего лишь одна из форм зависимости. На мой взгляд, такой подход способен загубить любую карьеру.

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

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

К тому времени я уже понял, что работа в консалтинговой фирме – это только трамплин для перехода в какую-нибудь другую сферу деятельности. Поскольку я часто бывал в Лос-Анджелесе, у меня возникла мысль попытаться счастья в области индустрии развлечений. Каких-то конкретных планов не было, я просто знал, что эта область деятельности представляет для меня определенный интерес. Когда придет время сменить работу, я мог бы появиться в Голливуде, уже зная все входы и выходы.

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

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

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

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

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

После продолжительной беседы ни о чем я сказал Дэвиду:

– Я подумываю о переходе в другую сферу деятельности. У тебя есть

кто-нибудь из знакомых, кто мог бы дать мне дельный совет?

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

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

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

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

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

Если я трачу свое время на то, чтобы встретиться с кем-то, то при этом стараюсь принести данному человеку какую-то пользу. Однако у Дэвида был свой счет. С его точки зрения, любая услуга другому человеку уменьшала его собственную выгоду, так как в любых отношениях присутствовала только строго определенная доля доброты, общности интересов и справедливости.

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

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

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

К сожалению, мы не успели еще и взяться за оружие, как нас вынудили выбросить белый флаг. Спустя месяц после начала избирательной кампании вдруг кончились деньги. Меня и еще восьмерых парней из нашего колледжа буквально выбросили среди ночи из гостиницы, которую мы использовали в качестве штаба предвыборной кампании, так как за номер нечем было платить.

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

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

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

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

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

Я уверен, что отношения между людьми и даже целыми организациями должны строиться на доверии. А доверие возникает тогда, когда вы, перефразируя слова бывшего президента Кеннеди, спрашиваете людей, не что они могут сделать для вас, а что вы можете сделать для них^[1].

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

Когда я вспоминаю всех тех людей, которые научили меня искусству

общения с людьми, – отца, Элси, моих учеников и учителей, студентов колледжей, перед которыми я выступаю с лекциями, моих сотрудников, – то мне невольно приходят в голову некоторые общие принципы.

1. Вчера у нас был период «новой экономики». Сегодня мы вновь вернулись к старому, и никто не может предсказать, куда нас занесет в очередной раз. В бизнесе, как и в природе, бывают приливы и отливы, но зато всегда остаются ваши друзья и надежные партнеры. Не исключено, что однажды вы войдете в кабинет своего начальника и услышите: «Мне неприятно сообщать вам об этом, но...» Конечно, ситуация не из приятных. Однако ее будет намного легче пережить, если вы сделаете несколько телефонных звонков и вскоре войдете в совсем другой кабинет, где услышите: «Я уже давно вас жду. Поздравляю...»

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

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

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

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

3. Мир бизнеса очень подвижен и пронизан духом конкуренции. Вчерашний новичок сегодня становится очень влиятельным человеком. Многие из молодых людей, которые когда-то обращались ко мне за помощью, сегодня с удовольствием и благодарностью выполняют мои просьбы. Помните, что в этом мире значительно легче выжить, когда окружающие радуются вашим успехам, а не ждут втайне вашего провала.

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

создавая свою собственную сеть взаимоотношений.

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

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

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

Глава 3

В чем состоит ваша миссия?

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, – ответил Кот.
- Да мне почти все равно, – начала Алиса.
- Тогда все равно, куда идти, – сказал Кот.

Льюис Кэрролл. «Алиса в стране чудес»

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

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

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

Как любил говорить мой отец, никто не становится астронавтом случайно. Удача не имеет отношения к крупным достижениям, как доказывает проведенное журналом Success исследование, в ходе которого студентам Йельского университета в 1953 году был задан ряд вопросов. Три из них имели отношение к жизненным целям:

- Ставите ли вы перед собой какие-либо цели?
- Формулируете ли вы эти цели в письменном виде?
- Есть ли у вас план по достижению намеченных целей?

Как выяснилось, только 3 процента студентов изложили свои цели в письменном виде и разработали планы их реализации. У 13 процентов цели были, но они не формулировали их письменно. И целых 84 процента не имели вообще никаких целей, кроме развлечений.

В 1973 году исследователи вновь опросили тех же самых людей, и обнаружились поразительные различия между теми, кто ставил перед

собой цели, и теми, кто привык обходиться без них. 13 процентов бывших студентов, которые имели конкретные цели, пусть даже и не выраженные в письменной форме, зарабатывали *вдвое* больше, чем 84 процента, которые не ставили перед собой никаких целей. Но самым удивительным было то, что 3 процента, изложившие свои цели в письменном виде, зарабатывали в среднем *в десять раз* больше, чем остальные 97 процентов однокашников.

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

Как-то раз я баллотировался в городской совет Нью-Хейвена. Выборы я проиграл, но в ходе предвыборной кампании познакомился со многими людьми, в том числе с Уильямом Бакли, губернатором Пенсильвании Диком Торнбергом и президентом Йельского университета Бартом Джаматти. После этого я регулярно навещал Барта, вплоть до его смерти. Он был непревзойденным советчиком. Уже тогда я понял, что умение ставить перед собой простые и ясно сформулированные цели заметно отличает меня от тех однокурсников, которые просто плывут по течению. Позднее я не раз убеждался в этом.

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

Я понял, что здесь кроется шанс стать специалистом в относительно новой области знаний, которая скоро будет пользоваться большим спросом.

Я прочел всю литературу по этому вопросу и посещал все лекции, какие только мог. Где бы ни появлялся Майкл Хаммер, я следовал за ним по пятам. Со временем он стал относиться ко мне уже не как к обычному надоедливому поклоннику, а как к ученику и другу. Мое знакомство с Хаммером и накопленные знания по этой тематике помогли мне установить прочные деловые связи между своей компанией и одним из наиболее влиятельных и уважаемых ученых в области бизнеса. В результате Deloitte получила известность как компания, находящаяся на переднем крае движения реинжиниринга. Соответственно, возросли и ее доходы. А этот успех, в свою очередь, положительно отразился на моей карьере, которая поначалу имела весьма смутные перспективы.

За последние два десятилетия написано бесчисленное множество книг, посвященных постановке целей. Это действительно очень важная тема. С годами я усовершенствовал свою собственную методику постановки целей и разделил ее на три этапа.

Первый этап: отыщите свою заветную мечту

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

Исследования показывают, что почти 50 процентов людей не испытывают удовлетворения от своей работы. Многие из них хорошо зарабатывают, но при этом занимаются делом, которое не доставляет им никакой радости. Очень трудно объяснить, почему мы все оказались в такой ситуации. Перед людьми открыт широчайший спектр возможных решений относительно работы, семьи, бизнеса, будущего, а все кончается тем, что мы выбираем профессию, способностей к которой у нас нет, и карьеру, которая нам не подходит. Многие из нас просто хватаются за первую попавшуюся возможность, даже не задав себе предварительно некоторых очень важных вопросов.

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

вместо того чтобы определить, что они *хотят* делать.

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

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

Джозеф Кэмпбелл, который в 1990 году призвал всех «следовать за своим предназначением», окончил Колумбийский университет. Во время учебы он решил, что его призвание – изучение греческой мифологии. Когда ему сказали, что такой специальности нет, он разработал свой собственный учебный план.

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

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

Как же выявить свое предназначение?

Кэмпбелл верил, что внутри каждого человека таится интуитивное знание о том, чего он больше всего хочет в жизни. Его только надо разглядеть.

Я согласен с доктором Кэмпбеллом и убежден, что все правильные решения, которые мы принимаем, имеют в своей основе правильную

информацию. То же самое можно сказать и о поисках своего предназначения и цели в жизни. Необходимая для этого информация может быть почерпнута из двух источников. Какая-то ее часть содержится в вас самих, а другая поступает извне.

1. Загляните внутрь себя

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

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

Когда у меня подходящее настроение, я начинаю составлять список своих целей. Какие-то из них могут показаться нелепыми, другие, наоборот, сверхпрагматичными. Я не пытаюсь подвергать этот список цензуре или редактированию, а просто вношу туда все, что придет в голову. К этому перечню я добавляю вторую колонку, где перечисляю те вещи, которые доставляют мне радость и приносят удовлетворение, – достижения, людей и вещи, которые чем-то затрагивают мою душу. Пищу для этого списка могут дать ваши увлечения, а также журналы, кинофильмы и книги, которые вам нравятся. Каким делом вы занимаетесь с особым удовольствием, не замечая, как пролетает время?

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

2. Оглянитесь по сторонам

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

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

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

Джеймс Чампи, известный консультант и соавтор книги

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

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

«А вы знаете, когда на самом деле зародилась моя мечта?» – спросил он. И поведал о том, как однажды он ехал в университет через пригород Хьюстона и по пути увидел офисное здание с тремя большими флагштоками перед ним. Ему вдруг захотелось иметь свой флагшток. Для него это был символ успеха, который и привел его к мысли основать собственную компанию. Сегодня перед зданием его фирмы стоят три флагштока. Я неоднократно беседовал с Майклом о стратегии, которой он придерживается в руководстве компанией, и не переставал удивляться, каким образом его мечты каждый раз претворяются в действительность.

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

Однако само по себе умение наметить для себя цель, корректировать ее по мере выполнения и отслеживать успехи не столь важно, как внутренняя убежденность, что вы занимаетесь тем, что вам нравится.

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

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

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

Второй этап: изложите свою цель на бумаге

Миссия сама по себе не станет реальностью. Ее претворение в жизнь подобно строительству здания, которое начинается с фундамента. Во-первых, надо создать зримый образ своей мечты. Затем необходимо накапливать умения, инструменты и материалы. Для этого требуется время, а также целеустремленность, упорство и вера.

Инструмент, который я использую, называется «план по созданию сети поддержки».

Этот план подразделяется на три части. Первая посвящена определению целей, выполнение которых будет способствовать реализации миссии. Вторая часть увязывает эти цели с людьми, учреждениями и способами, которые помогут их выполнить. Третья часть определяет наилучшие пути привлечения к плану людей, которые смогут помочь вам в достижении целей.

Это всего лишь голая схема на листе бумаги, но она оказывает большую помощь мне, моим сотрудникам и друзьям.

В первой части я перечисляю все, что должно быть сделано через три года. Затем я двигаюсь в обратном порядке и намечаю промежуточные краткосрочные цели на каждый год и квартал, которые приведут меня к выполнению миссии. Для каждого срока я определяю группы задач А и Б (минимум и максимум), каждая из которых приближает меня к конечной цели.

Как работает эта система, я могу продемонстрировать на примере моей близкой подруги Джейми. Она долго искала свою дорогу в жизни. Окончив Гарвардский университет, Джейми получила степень доктора исторических наук и всерьез подумывала о профессорской карьере. Однако академическая работа показалась ей скучной. Затем она занялась бизнесом, но коммерция не принесла ей удовлетворения. И тогда Джейми перебралась на Манхэттен и в течение нескольких месяцев, сидя дома, размышляла, чем же ей заняться. В конце концов у нее созрело понимание, что на самом деле ей больше всего хочется учить детей.

Я предложил Джейми испытать действенность моего плана. Поначалу она отнеслась к нему скептически: «Может, он и годится для выпускников школы бизнеса, но вряд ли подойдет людям вроде меня». Тем не менее она все же согласилась попробовать.

Итак, она взялась за составление плана. Ее цель А на три года состояла в том, чтобы стать учителем. Цель Б определяла, что она хочет быть не

просто учителем, а учителем престижной школы, расположенной в том месте, где ей хотелось бы жить. Затем она расписала по срокам краткосрочные цели А и Б.

На ближайшие три месяца она наметила меры по получению свидетельства учителя старших классов школы, для чего необходимо было пройти курсы переквалификации. Через год она уже намерена была получить полную ставку школьного учителя. Предварительно Джейми составила список лучших школ Манхэттена, в которых ей хотелось бы преподавать.

Во второй части плана, разделенной на такие же промежутки времени, она наметила по одному-два человека, которые могли бы помочь ей в реализации соответствующих промежуточных целей А и Б, каждая из которых позволяла ей на шаг приблизиться к конечному замыслу.

Закончив подготовительную работу, Джейми поступила на курсы, готовившие школьных учителей. Она также составила список лиц, ответственных за подбор сотрудников в предварительно намеченные ею школы. Наконец, она определила для себя ряд организаций, которые занимались выдачей свидетельств на право преподавания.

Уже через несколько недель Джейми вплотную приступила к реализации своей программы, и ей стала понятна симбиотическая связь между постановкой целей и установлением контактов с людьми, которые могут помочь в их реализации. Чем бóльших успехов она добивалась, тем шире становился круг ее связей. Чем шире становился круг, тем ближе Джейми подходила к исполнению своей мечты.

Третья часть плана помогает определить, какая из стратегий установления контактов (о них я расскажу подробнее в последующих главах) может оказаться наиболее успешной. Одним людям для этого достаточно позвонить по телефону. На других можно выйти через друзей их друзей. С третьими лучше всего знакомиться на деловых ужинах или конференциях. Я покажу вам, как эффективно использовать все эти методы.

Сегодня Джейми преподает историю в одной из лучших школ страны. И эта работа ей очень нравится.

Такую методику может использовать практически каждый человек, в какой бы области он ни работал. Составив подобный план, вы ясно определите свою миссию. У вас будут имена совершенно конкретных людей, которые помогут вам сделать очередные шаги на пути к достижению цели. И у вас на выбор будет несколько способов, как выйти на этих людей.

Создание сети полезных связей – это системный процесс. В нем нет

никакой магии. Он пригоден не только для избранных. Для того чтобы познакомиться с нужными людьми, нужно всего лишь предварительно разработать план и затем неуклонно выполнять его. При этом совершенно неважно, хотите ли вы стать учителем истории в девятых классах или открыть свою собственную фирму.

Более того, подобный план можно применить к любой сфере жизни и использовать его, например, для расширения круга своих друзей, продолжения образования, поисков спутника жизни, обретения духовного наставника.

Составив план, повесьте его на такое место, где он постоянно будет у вас на виду. Поделитесь своими целями с окружающими. Скрытые преимущества ясно и четко составленного плана заключаются в том, что он будет понятен и доступен любому человеку, с которым вы заведете о нем беседу.

Займитесь составлением такого плана прямо сейчас, прежде чем перейдете к следующей главе. Несколько подобных планов постоянно хранятся в моей электронной записной книжке, регулярно напоминая мне о том, что необходимо сделать и с кем по этому поводу стоит поговорить. Несколько лет назад я составил краткий универсальный вариант плана и храню его в своем бумажнике.

Главное, чтобы ваши цели были сформулированы *в письменном виде*. Заставьте себя изложить их на бумаге. Не зафиксированное в письменном виде желание так и останется мечтой. Когда оно записано на бумаге – это уже программа, это цель.

Вот несколько аспектов, которые необходимо учитывать при составлении плана по созданию сети поддержки.

- Ваши цели должны быть конкретными. Расплывчатые и шаткие пожелания не дают возможности для целенаправленных действий. Они должны иметь максимальную детализацию. Вы должны четко представить себе, какие действия необходимы для реализации целей, установить сроки исполнения и критерии оценки результатов. Я постоянно твержу своим ученикам, что такая цель, как «добиться рекордных показателей в следующем квартале», не имеет никакого смысла. Сколько это будет конкретно: 100 или 500 тысяч долларов?

- Ваши цели должны быть реальными. Если вы сами не верите в их достижимость, то ничего не сделаете. Если вы ставите перед собой цель получить в следующем году прибыль в 5 миллионов долларов, а на сегодняшний день она составляет только один миллион, то вы сами настраиваете себя на поражение. Лучше наметьте приrost в полмиллиона и

приложите все усилия, чтобы выполнить этот план.

- Ваши цели должны быть масштабными и амбициозными. Покиньте свою зону комфорта и поставьте перед собой задачу, которая требует риска и сопряжена с неопределенностью. Как только очередная цель достигнута, ставьте перед собой следующую.

А теперь принимайтесь за дело! Чтобы подготовиться к предстоящему марафону, необходимо делать хотя бы небольшие пробежки каждый день. Имея план, вы должны теперь устанавливать контакты с нужными людьми. Каждый день!

Третий этап: создайте свой собственный консультативный центр

Цели, как и все остальное, о чем я пишу в книге, не достигаются в одиночку. После того как план составлен, вам понадобится поддержка. Как и в любом другом бизнесе, даже самый лучший план только выиграет от того, что его критически оценит кто-то со стороны.

Никому не помешает умный советчик, а еще лучше – два или три, которые будут не просто поддерживать вас, но и зорким взглядом оценивать ваши действия и требовать отчета. Я называю такую группу своим «консультативным советом». В него могут войти члены семьи, ваши наставники, один-два старых друга.

Мои советчики пришли мне на помощь в критический момент карьеры, когда я уволился из компании Starwood Hotels & Resorts. Я оказался в свободном плавании. Впервые в жизни я не мог претендовать ни на какой титул или должность. Мне нужно было заново формулировать свою миссию.

Я перешел в Starwood из компании Deloitte, так как получил предложение, от которого невозможно было отказаться. Мне предложили стать самым молодым руководителем службы маркетинга в фирме, входящей в перечень 500 самых успешных компаний, составляемый журналом Fortune (эту цель я сам поставил перед собой годом ранее), и реформировать все представления о маркетинге, которые ранее существовали в отрасли.

Однако работа пошла не совсем так, как ожидалось.

Президент Starwood Юрген Бартельс, который нанял меня, обещал, что окажет мне поддержку и проторит дорогу к тому, чтобы в перспективе поставить меня во главе компании. Мои планы отличались масштабностью

и требовали изменения всего стиля мышления компании.

До моего прихода в компанию маркетинг в этой отрасли носил региональный характер, а зачастую им занимался даже каждый отель в отдельности. В результате отели даже одной сети не могли обеспечить единообразия в стиле и уровне обслуживания. Наш план состоял в том, чтобы консолидировать всю маркетинговую деятельность под одной крышей и осуществлять ее на основе единой политики. Вместо того чтобы разрешать каждому отелю проводить в жизнь собственную маркетинговую стратегию, я намеревался централизовать все маркетинговые операции, чтобы обеспечить узнаваемость бренда компании по всему миру. В конце концов, наши главные клиенты – бизнесмены, путешествующие по делам, – вправе были рассчитывать на единый уровень сервиса.

Вскоре после того, как я был принят на работу, Юрген Бартельс покинул компанию. В корпорациях, как и в любой другой бюрократической структуре, стараются избегать перемен, особенно если эти перемены не пользуются поддержкой руководства. Проработав год, я понял, что новый президент не окажет мне той помощи, которая была необходима для радикальной реорганизации.

Он дал мне понять, что не будет продвигать мой план по реформированию службы маркетинга. Будущее плана и мое лично оказалось под угрозой. Я чувствовал, что без поддержки не смогу достичь своей цели и провести в жизнь смелое решение, которое, как я верил, приведет компанию к успеху и обеспечит мне высокий руководящий пост.

Я был в шоке. В тот день я ушел с работы раньше времени и пробежался по красивым аллеям Центрального парка Нью-Йорка. Физические упражнения всегда помогали мне собраться с мыслями, однако, пробежав даже десять миль, я так и не смог прийти в себя.

Придя на следующее утро в свой кабинет, я уже знал, что в этой компании у меня нет будущего. Все атрибуты руководителя высокого ранга – большой уютный кабинет, мебель орехового дерева, собственный самолет компании, красивая табличка на двери – теряли всякое значение, если не было возможности воплотить в жизнь идеи, которые делали работу удовольствием и творчеством. Вскоре я подал заявление на увольнение. Я знал, что, если не сделаю этого сам, мне так или иначе все равно придется уйти.

Настало время ставить перед собой новые цели. Может быть, стоит найти другую должность в сфере маркетинга в более крупной фирме? А может быть, направить свой взор еще выше? Моей конечной целью была должность президента компании. Однако маркетологам редко удается такая

карьера. Большую часть своей трудовой жизни я провел, убеждая руководство фирм, что маркетинг может оказать влияние на все сферы деятельности, однако сам я напрямую другими направлениями бизнеса не управлял.

Если бы я решил возглавить какую-нибудь фирму, то мне надо было определить, какие дополнительные знания и умения для этого необходимы. Каковы мои шансы занять такую должность? Какие жертвы от меня потребуются и на какой риск ради этого надо будет пойти?

По правде говоря, в то время у меня не было ответов на эти вопросы. Я был глубоко разочарован и опустошен после многих лет напряженной работы. Мне необходимо было разобраться, кем я хочу быть.

Кроме того, мне было страшно. Впервые за всю жизнь моя фамилия не была связана с именем какой-нибудь компании. Мне не хотелось встречаться с новыми людьми до тех пор, пока я не смогу четко объяснить им, чем я занимаюсь и чего хочу.

В последующие несколько месяцев я провел беседы с сотнями людей, которым доверял. Кроме того, я занялся медитацией. В течение десяти дней я просиживал по десять часов подряд в тишине. Для такого человека, как я, у которого рот не закрывается, это было настоящей мукой. Я уже начал спрашивать себя, не трачу ли я время понапрасну и не лучше ли вернуться в родной город и найти для себя что-нибудь попроще.

В те дни я написал подробный план на двадцати листах с изложением своей миссии. В нем я задавал себе следующие вопросы: «В чем мои сильные стороны?», «В чем мои слабые стороны?», «Какие возможности мне доступны?» Я составил список владельцев и президентов фирм, с которыми уже был знаком и к которым мог обратиться за советом, а также перечень компаний, по каким-либо причинам привлечших мое внимание. Я не оставлял без внимания ни одну возможность, в том числе и работу учителя, министра, политика. Для каждого из этих потенциальных направлений деятельности я составил особый план.

Когда вся подготовительная работа была завершена, я обратился к своему консультативному совету. У меня не было достаточного опыта, чтобы претендовать на должность президента крупной компании. Однако в глубине души меня привлекала именно такая деятельность.

Как-то раз я беседовал с издателем Тедом Смитом, одним из моих лучших друзей и советчиков, и тот сказал, что мне следует отказаться от претензий на крупную компанию, входящую в список Fortune 500. Если уж возглавлять фирму, то такую, вместе с которой мог бы расти и я сам.

Это был именно тот совет, который мне хотелось услышать. Я

слишком увлекся крупными фирмами. Хотя крах интернет-компаний сделал отрасль высоких технологий не слишком привлекательной, все еще оставалось несколько очень хороших фирм, с которыми можно было успешно поработать. Теперь я знал, в каком направлении вести поиск, и скорректировал свой план действий.

Начиная с того дня все мои телефонные звонки и встречи были направлены на поиск небольшой фирмы, которую можно было бы возглавить. Спустя три месяца у меня уже было пять предложений работы.

Одним из тех, с кем мне довелось в то время познакомиться, был Сэнди Клаймен, хорошо известный в прошлом голливудский актер, который одно время был правой рукой Майкла Овитца в артистическом агентстве, а затем возглавил инвестиционную компанию Entertainment Media Ventures в Лос-Анджелесе. Сэнди обратил мое внимание на компанию YaYa, акции которой входили в его инвестиционный портфель.

YaYa представляла собой маркетинговую компанию, которая была пионером в области компьютерных игр в онлайн-режиме и использовала их для размещения рекламы. У этой фирмы были неплохая концепция деятельности и хорошая команда. Им требовались только более широкий кругозор, чтобы обратить на себя внимание на рынке, хорошая рекламная кампания для их продуктов и кто-нибудь, кто мог бы использовать все это для расширения объема продаж.

В ноябре 2000 года, когда правление YaYa предложило мне возглавить эту фирму, я уже понял, что это правильный выбор. Компания располагалась в Лос-Анджелесе и давала мне возможность найти выходы на индустрию развлечений, о которой я давно мечтал, и шанс приобрести опыт работы на руководящей должности.

Если Вирджиния смогла это сделать, то сможете и вы

Несколько месяцев назад один из друзей рассказал мне о женщине по имени Вирджиния Фейгелс, которая жила неподалеку от тех мест, где я вырос. Друг был в восторге от истории ее триумфа. Слушая эту историю, я не мог с ним не согласиться.

В возрасте сорока четырех лет Фейгелс решила, что не хочет больше быть парикмахером. Ей захотелось стать инженером. Конечно, нашлись скептики, которые уверяли ее, что это невозможно. Однако их неверие лишь придало ей силы.

«За это время я потеряла многих друзей, – рассказывала Фейгелс. – Люди начинают ревниво относиться к тебе, когда ты пытаешься сделать то, на что, по их мнению, ты не способен. Надо только пересилить себя».

Ее приключения так и просятся в учебник Клиффа Ноута по управлению карьерным ростом в качестве примера того, как сочетание смелого замысла и желания добиться своего создает возможности, о которых не приходилось и мечтать. Однако эта история содержит и немало горькой реальности. Любые перемены несут с собой трудности. Вы можете потерять друзей, столкнуться с, казалось бы, непреодолимыми препятствиями, в том числе и с самым неприятным из них – сомнениями в себе.

Фейгелс всегда хотела получить высшее образование. Она выросла без отца в небольшом городишке, где возможностей для этого не было. В семнадцать лет она вышла замуж, а через год забеременела. Она работала парикмахером в салоне своего мужа и растила сына. Так прошло двадцать лет. После второго развода Фейгелс решила заново построить свою жизнь. Она решила, что расти можно, лишь изменяя себя, а любые перемены могут произойти лишь тогда, когда поставишь перед собой новые цели.

Работая по совместительству секретаршей в торговой палате, она поняла, что жизнь может предложить ей нечто большее. «Я просто подумала, что глупо так жить. Ну почему все так получается? Ведь не каждый доктор физических наук – Альберт Эйнштейн».

Это верно. Не каждый инженер – гений, но все они знают алгебру, а этим Фейгелс похвастать не могла. Она засела за книги и через несколько месяцев выучила новый для себя предмет.

После летних подготовительных курсов при местном колледже она решила поступить в инженерную школу университета Бакнел. Декан Труди Каннингхэм не пыталась приукрасить ситуацию: «Когда она появилась у меня, я сказала ей, что будет нелегко. Она взрослый человек с жизненным опытом, у нее есть квартира, машина, а ей придется на равных учиться с детьми, живущими в общежитии и питающимися в столовой».

К счастью, Фейгелс всю жизнь славилась умением общаться с людьми. Она была членом множества общественных организаций, входила в правление молодежной христианской

организации, торговой палаты в Милтоне, комитета по паркам и местам отдыха. Кроме того, одно время она была президентом клуба садоводов и Милтонской ассоциации бизнеса. Таким образом, у нее повсюду было много влиятельных друзей и советчиков.

Другие студенты после окончания занятий шли пить пиво или играть в футбол. А ей приходилось по вечерам работать в парикмахерской, а затем еще готовиться к занятиям на завтра. Фейгелс не помнит ни одного дня, когда бы она не задумывалась о том, чтобы все бросить.

Она вспоминает свою первую зачетную работу по физике. Это был провал.

«Другой студент решил бы, пожалуй, что это уже конец света. Но я приказала себе не переживать. Мыслей о самоубийстве у меня не было», – рассказывает Фейгелс. В результате курс физики она окончила со вполне приличной оценкой.

Далее было много бессонных ночей и других оценок, но в конце концов в 1999 году Фейгелс окончила учебу среди 137 других инженеров. Она сама была немало удивлена этим: «Я все время думала: “Неужели я это сделала?”», а затем повторяла про себя: “Сделала, действительно сделала!”»

Достигнув своей цели, она обнаружила, что круг ее общения значительно вырос, и не только за счет друзей и новых деловых связей. Она в очередной раз вышла замуж, на этот раз за своего бывшего шефа из торговой палаты. Сегодня она делает карьеру в департаменте транспорта своего штата. Недавно она стала председателем плановой комиссии, где раньше работала секретаршей.

Реализовать свои цели бывает нелегко. Но если есть цель и план по ее достижению, а также верные друзья, готовые помочь вам в этом, то вы сможете добиться всего, даже стать инженером, когда вам уже за сорок.

Галерея славы

Билл Клинтон «Знайте свое жизненное предназначение»

В 1968 году Уильям Джефферсон Клинтон, учась в Оксфорде, познакомился на вечеринке со студентом-выпускником Джеффри Стэмпом. Клинтон сразу же вытащил из кармана черную записную книжку и спросил:

– Джефф, а чем ты занимаешься здесь, в Оксфорде?

– Учусь в колледже Пемброк, – ответил Джефф. Клинтон старательно записал в книжку: «Пемброк», а затем задал вопрос, где Стэмпс учился раньше и какая у него теперь специальность.

– Билл, а зачем ты все это пишешь? – поинтересовался Стэмпс.

– Я собираюсь заняться политикой и планирую стать губернатором Арканзаса, поэтому и фиксирую данные обо всех, с кем успел познакомиться, – ответил Клинтон.

Эта история, рассказанная Стэмпом, как нельзя лучше характеризует умение Билла Клинтона заводить друзей и вовлекать их в свою миссию. Он уже тогда знал, чего хочет, и поставленная цель придавала уверенность его усилиям. Еще будучи студентом в Джорджтауне, сорок второй президент США завел себе привычку каждый вечер записывать на карточках имена людей, с которыми он познакомился за день, и основную информацию о них.

На протяжении всей карьеры Клинтона его политические устремления и способность привлекать людей к своему делу шли рука об руку. В 1984 году, когда он был губернатором Арканзаса, он впервые посетил организованный в Хилтон-Хеде (штат Южная Каролина) вечер знакомства людей, которые считались лидерами в различных областях жизни. Клинтон добился приглашения на встречу через своего друга Ричарда Райли, который в ту пору был губернатором Южной Каролины. В тот вечер Клинтон вел себя как мальчишка, пришедший в магазин игрушек. Он не терял времени, знакомясь с приглашенными и заводя среди них нужные связи. Газета Washington Post за декабрь 1992 года описывала это событие следующим образом:

«У многих гостей, вспоминая тот вечер, в памяти остались не столько слова, сколько зрительные образы. Клинтон переходил от одной группы беседующих к другой, а порой отходил в сторонку и стоял там некоторое время в непринужденной позе, прислонившись к стене. Создавалось впечатление, что он со всеми знаком, и дело здесь не только в

табличках с именами, которые висели у всех на груди. Он помнил, чем занимается тот или иной человек и какова сфера его интересов». «Он просто очаровывал всех, – вспоминает бывший мэр Гринвилла Макс Хеллер, – причем не только внешностью, но и всем своим отношением к людям».

Хеллер затрагивает здесь уникальную способность Клинтона моментально создавать доверительные отношения с любым человеком, с которым он вступал в беседу. Клинтон не просто помнил все, что ему известно об этом человеке, но и использовал эту информацию, чтобы укрепить с ним отношения.

Из этого примера мы можем извлечь два урока. Во-первых, чем конкретнее ваши представления о том, чем вы намерены заняться в жизни, тем легче вам удастся выработать стратегию по достижению своих целей.

Во-вторых, необходимо проявлять искренность во взаимоотношениях с людьми. Обычно мы снисходительно относимся к тому, что люди, обретя богатство и власть, начинают свысока поглядывать на окружающих. Пример Клинтона показывает, насколько привлекательной и популярной личностью можно стать, если вы искренне относитесь к людям, встречающимся на вашем жизненном пути.

Глава 4

Стройте отношения заблаговременно

Формируйте свое окружение из людей, которых вы любите и которые любят вас.

Митч Элбом

Выбросьте из головы образ отчаявшегося человека, который собирает все попавшиеся под руку визитные карточки и лихорадочно мечется между различными собраниями в надежде отыскать себе какое-нибудь место работы. У людей сложилось совершенно неправильное представление, что заводить связи нужно тогда, когда вам что-то понадобится (например, работа). На самом деле следует обзаводиться кругом полезных связей, помощников и друзей задолго до того, как у вас возникнет в них нужда.

Взять, к примеру, Джорджа, симпатичного двадцатилетнего молодого человека, с которым меня познакомил один из наших общих друзей. Джордж работал в Нью-Йорке в фирме, занимающейся PR, и мечтал о собственном бизнесе. Он пригласил меня пообедать с ним, чтобы обсудить эту тему и получить пару полезных советов.

Мы не успели просидеть за столом и десяти минут, как я уже понял, что Джордж на неправильном пути.

– Ты уже начал заводить контакты с потенциальными клиентами? – спросил я.

– Нет еще, – ответил он. – Я все делаю последовательно. Сначала хочу заработать деньги у себя в компании, чтобы иметь возможность уволиться. Затем я организую свою фирму, сниму офис и начну поиск клиентов. Я не хочу ни с кем знакомиться, пока у меня ничего нет за душой.

– Ты все делаешь наоборот, – заметил я. – Такая тактика приведет тебя только к провалу.

Я посоветовал ему уже сегодня заняться поисками будущих клиентов. Подумал ли он уже о том, в какой области будет специализироваться? Где бывают и проводят свободное время люди, с которыми ему предстоит общаться? Если он найдет ответы на эти вопросы, то следующим шагом будет установление контактов с нужными людьми.

– Самое главное – рассматривать этих людей как друзей, а не как потенциальных клиентов, – сказал я. – Хотя в одном ты прав: независимо

от того, насколько по-дружески ты к ним будешь относиться, они не примут тебя сразу, если эти люди действительно специалисты в своем деле. Поэтому ты должен предложить им свои услуги бесплатно, по крайней мере на первых порах. Например, ты можешь поработать волонтером в одной из некоммерческих организаций, с которыми они связаны, или помочь в сборе денег для школ, в которых учатся их дети.

– А согласятся ли мои нынешние работодатели с тем, что я буду тратить столько времени и сил на посторонние дела? – поинтересовался Джордж.

– Работа – в первую очередь, – сказал я ему. – Где ты найдешь время для своих личных планов – это твое дело. Сконцентрируй свои силы на той отрасли, до которой у твоего нынешнего работодателя пока не дошли руки. Помни, что если ты не проведешь необходимой подготовительной работы к тому моменту, как соберешься уволиться, то тебе придется вернуться на старое рабочее место.

– Значит, мне придется работать на этих людей *даром*?

– Совершенно верно. Сегодня они еще не знают, на что ты способен, а убедить их в том, что ты чего-то стоишь, не так уж легко. Постепенно вокруг тебя будет складываться круг людей, которые видели тебя в деле и верят в тебя. Именно такие связи тебе понадобятся, чтобы начать свое дело или поменять место работы.

В какой-то момент, продолжая работать на старом месте, найди среди своих знакомых человека, который станет твоим первым клиентом уже на платной основе. Когда у тебя появится такой клиент, который мог бы рекомендовать тебя другим людям, можешь считать, что половина дела уже сделана. Только тогда ты можешь обратиться к руководству своей фирмы, чтобы тебе разрешили работать лишь половину рабочего времени. А еще лучше, если ты сделаешь эту компанию своим вторым крупным клиентом. Уволившись в такой момент, ты уже мало чем рискуешь. За тобой стоит группа людей, которые помогут тебе начать новую карьеру.

Последние полчаса обеда были посвящены размышлениям о том, кто из уже знакомых ему людей мог бы оказать помощь на первых порах. Я предложил пару человек из числа своих друзей, и Джордж воспрял духом. Сегодня я спокоен за него, так как знаю, что он на верном пути.

Все то, что мы говорили об открытии собственного дела, в равной мере применимо и к повышению по службе в своей компании, не говоря уж о сохранении за собой прежнего рабочего места. Как ни трудно в это поверить, но такую возможность тоже надо учитывать в сегодняшней ситуации. По статистике, количество выпускников школ МВА, сидевших

без работы в течение трех месяцев после окончания университета, в 2004 году по сравнению с предыдущим годом утроилось. Растет количество увольнений, а многие люди живут в страхе, что однажды топор опустится и на их голову. Лавина уведомлений об увольнении убедила всех, кто занят поисками работы, что недостаточно просто просматривать объявления о вакансиях и рассылать резюме.

Слишком часто мы занимаемся неэффективным трудом, который позволяет только обеспечить себе пропитание на текущий момент. Я говорю не о том, что каждый должен искать себе новое место работы или думать об открытии собственного бизнеса, а о том, что необходимо постоянно создавать вокруг себя окружение, которое поддержит вас, что бы ни произошло.

Формирование такого круга людей – это не разовое мероприятие, которое проводится только в случае необходимости. Динамика создания полезных знакомств должна идти по нарастающей. Завоевать доверие окружающих можно только постепенно, шаг за шагом.

У вас есть бесчисленное количество возможностей, чтобы создать себе круг помощников. Вы можете:

- взяться у себя в компании за новый проект, который позволит вам освоить новые навыки и установить контакты с сотрудниками, с которыми вы раньше не были знакомы;
- вступить в местный клуб бывших выпускников вашего учебного заведения и проводить там время с людьми, которые вам интересны;
- найти курсы при местном университете, где изучаются темы, связанные с вашей нынешней или будущей работой.

Все это поможет вам познакомиться с новыми людьми. По теории вероятностей, чем шире круг ваших знакомств, тем больше у вас появляется возможностей и тем более существенную поддержку вы сможете получить в критические моменты вашей карьеры.

В первый год учебы в школе бизнеса вместе со своим другом Тедом Смитом, который сейчас возглавляет отдел по связям с прессой в крупном издательстве Reed Business Information, я начал практиковаться в консалтинговой деятельности. Мы не собирались создавать настоящую консалтинговую компанию, чтобы работать в ней после окончания учебы. Идея скорее заключалась в том, чтобы предложить наши знания мелким компаниям за чисто символическую плату. Зато в ходе работы мы смогли познакомиться с новыми для себя отраслями экономики, получить навыки работы, необходимые в реальном мире, приобрести нужные связи, которые пригодятся в будущем, и заработать немного денег на карманные расходы.

А как обстоят дела у вас? Пользуетесь ли вы теми связями, которые уже имеете?

Представьте на минуту, что все члены вашей семьи, друзья и знакомые – это сад. Давайте пройдемся через этот сад взаимоотношений. Что мы в нем увидим?

Как и большинство людей, вы увидите крохотный, аккуратно подстриженный газончик, который образуют записи в вашей записной книжке. В нее, как правило, внесены ваши близкие друзья, сотрудники и партнеры по бизнесу.

А вот сеть связей, которая вам нужна, похожа на дикие заросли с бесконечным множеством потайных уголков, за которыми никто не ухаживает.

Ваш потенциал по расширению круга знакомств намного больше, чем вы можете себе представить. Вокруг вас масса превосходных возможностей для развития отношений с людьми, которых вы уже знаете и которые знают людей, вам еще не знакомых, а те, в свою очередь, знают еще больше людей.

Вы можете многое предпринять для лучшего использования уже существующего круга связей. Вы когда-нибудь задумывались о друзьях и знакомых ваших родителей? А как насчет ваших братьев и сестер? Однокашников? Тех, кто ходит с вами в одну церковь, играет в боулинг, тренируется в фитнес-клубе? Вспомните также своего врача, адвоката, риелтора или брокера.

В бизнесе мы часто говорим, что самый лучший клиент – это тот, который у вас уже есть. Самая большая доля продаж всегда приходится не на новых, а на старых клиентов. Они тоже в какой-то степени входят в круг ваших связей, и установить с ними более близкий контакт проще всего.

Самые большие трудности возникают тогда, когда надо позвонить совершенно незнакомому человеку или познакомиться с ним. Так всегда бывает, когда вы сталкиваетесь с чем-то неизвестным. Однако ваши первые шаги в формировании круга полезных знакомств никак не связаны с незнакомыми людьми. Начните укреплять отношения с теми, кого вы уже знаете.

Сосредоточьтесь на своем ближайшем окружении: друзьях друзей, старых знакомых по учебе и членах семьи. Я полагаю, вы еще никогда не интересовались у своих родных и двоюродных братьев и сестер, их жен и мужей, не знают ли они кого-нибудь, кто мог бы помочь вам в реализации поставленных целей.

Каждый знакомый вам человек, начиная с членов семьи и заканчивая

почтальоном, является дверью в совершенно новый мир других людей.

Поэтому не ждите, пока окажетесь без работы или задумаете открыть свое дело. Начинайте создавать свой круг общения *до того*, как он вам понадобится. Окружающие скорее помогут вам, если они уже знакомы с вами и успели вас полюбить. Начинайте уже сейчас ухаживать за своим садом.

Глава 5

Гений смелости

Ловите каждый миг. Не медлите, если вы можете что-то сделать или полагаете, что сможете. Весь гений, сила и магия – в смелости.

Иоганн Вольфганг Гёте

Мой отец, Пит Феррацци, был американцем в первом поколении. Во время Второй мировой войны он был моряком торгового флота, а затем, не имея образования, работал на металлургическом заводе. Его уделом были тяжелый труд и низкая зарплата. Но он мечтал о другой жизни для своего сына. Мы были неразлучны с ним, и его друзья называли меня «тенью Пита», потому что он повсюду брал меня с собой. Он знал, что я смогу жить лучше, только если вырвусь из привычной рабочей среды.

Однако он понятия не имел, каким образом это можно сделать. Он никогда не посещал колледж. Он не знал ни единой души в привилегированных клубах и частных школах. Единственный, к кому он мог обратиться за помощью, был его босс. Точнее говоря, босс всех его боссов – владелец сталепрокатного завода Kennametal Алекс Маккенна.

Они не были знакомы друг с другом, но отец ясно представлял себе, как устроен этот мир. Будучи простым рабочим, он понимал, что смелость – это, пожалуй, единственное качество, которое отличает удачливых людей от неудачников даже при условии одинаковых способностей. И он напросился на аудиенцию к Маккенне. Маккенна был настолько удивлен, что согласился на встречу. Побеседовав с отцом, он согласился встретиться со мной – и ничего больше.

Случилось так, что я понравился Маккенне. Возможно, этому помог тот способ, каким я попал в поле его зрения. Маккенна состоял в попечительском совете местной частной школы Вэлли, куда посылали своих отпрысков самые богатые семьи. Это была одна из лучших частных школ в стране. Маккенна нажал на нужные рычаги и договорился с директором школы.

Оказавшись в школе Вэлли, я попал в новый мир, который открыл передо мной совершенно иные жизненные возможности, на что и надеялся отец. На протяжении последующих десяти лет мне удалось получить самое

лучшее образование в Америке. На этом пути была учеба в школе Вэлли, затем в школе Джека Пиджена, Йельском университете и Гарвардской школе бизнеса. Этого никогда бы не произошло, если бы мой отец не был уверен, что «за спрос не бьют в нос».

Оглядываясь на свою карьеру, я не могу не признать, что это был самый важный момент в моей жизни. Более того, урок, полученный от отца, оказал влияние на все, что я впоследствии делал.

Мой отец шел на все, если речь шла о благополучии семьи. Я помню, как мы однажды ехали откуда-то домой, и вдруг в куче мусора на обочине он увидел сломанный трехколесный велосипед. Отец остановил машину, подошел к дому и постучал в дверь.

– Я случайно увидел ненужный детский велосипед, – сказал он хозяйке. – Вы не возражаете, если я заберу его? Я смогу его починить и порадовать сынишку.

Представьте только! Гордый мужчина обращается к женщине с просьбой и при этом признается, что он настолько беден, что готов забрать ее никому не нужный хлам.

Но у этой истории есть и другая сторона. Вообразите себе и чувства той женщины, которой представилась возможность сделать подарок другому человеку. Наверняка такое случалось не каждый день.

– Конечно, – улыбнулась она и тут же начала рассказывать, что ее дети уже выросли и эта игрушка давно никому не нужна. – Вы можете заодно забрать и мой велосипед. Хорошо, что я не успела его выбросить.

И мы поехали домой. Теперь у меня был «новый» трехколесный велосипед и еще один на вырост. У хозяйки осталось прекрасное ощущение в душе, которое дает только доброта. А отец преподавал мне урок, что не нужно ничего бояться.

Каждый раз, определяя для себя границы возможного, я вспоминаю тот трехколесный велосипед и думаю о том, что люди, не приемлющие риска и постоянно живущие с опаской, имеют значительно меньше шансов на успех.

Я постоянно помню о том времени. Отец учил меня, что в самом худшем случае я могу получить отказ. Если люди не хотят тратить время, чтобы помочь другим, то от этого они сами многое теряют.

Ничто в моей жизни не давало мне столько возможностей, как готовность в любой ситуации обратиться с просьбой даже к незнакомому человеку. Будучи никому не известным гостем на экономическом форуме в Давосе, я как-то зашел в автобус, развозивший постояльцев отеля, и увидел основателя компании Nike Фила Найта. Для меня он был звездой

первой величины, если учесть тот громадный успех, который сопутствовал ему. Нервничал ли я? Еще бы! Но я сразу же ухватился за возможность поговорить с ним и направился к его сиденью. Позднее он стал первым крупным клиентом моей фирмы YaYa. И так я поступаю в любой ситуации.

Иногда я терплю неудачу. У меня есть большой список людей, с которыми я пытался установить отношения, но которые не проявили интереса ко мне. Однако смелость в завязывании полезных связей нужна не меньше, чем в знакомствах с девушками (в чем я, правда, не так силен). Укрепление взаимоотношений с людьми, которых мы уже знаем, в чем-то схоже с любовным ухаживанием. Различие заключается в том, что в результате мы получаем хорошие отношения не только с одним человеком, который нам нравится.

Чтобы создать постоянно расширяющийся круг связей, этим необходимо заниматься каждый день. Я до сих пор испытываю некоторый страх, когда мне нужно позвонить незнакомому человеку или познакомиться с ним. Но в такие моменты я вспоминаю про трехколесный велосипед, который мне подарил отец, и смело иду вперед.

Большинство считает такой интенсивный процесс знакомства чем-то неестественным и несвойственным человеку. Разумеется, встречаются и люди, чрезвычайно уверенные в себе, которым все это дается очень легко.

Поговорим, однако, о тех, кто не принадлежит к их числу.

Когда я только начинал свою работу в фирме YaYa, мне впервые в жизни пришлось общаться с огромным количеством незнакомых людей, представляя им никому не известную компанию и ее продукт, пока еще ничем не зарекомендовавший себя на рынке. Это было весьма неприятное чувство. Мне очень не хотелось звонить в такие компании, как BMW или MasterCard, и предлагать им свои услуги. Но знаете что я вам скажу? Попытка пробиться на BMW представляется не такой уж сложной, если в качестве альтернативы вам предстоит уволить часть персонала и испортить свою репутацию в глазах правления фирмы и ее инвесторов.

В ряде случаев, чтобы победить свой страх, приходится просто сопоставлять испытываемое чувство неудобства и последствия провала в работе. Для моего отца выбор был прост: либо он что-то у кого-то попросит, либо семья останется ни с чем. Для меня этот выбор состоит в том, что либо я обращусь к кому-нибудь с просьбой, либо потерплю неудачу. Страх перед профессиональной несостоятельностью всегда перевешивает душевный дискомфорт в случае возможного отказа.

В конце концов, каждый должен задать себе вопрос, что для него означает неудача. Мы знаем, что такое случается со всеми. Но в данном

случае речь идет не о выборе между успехом и провалом. Либо ты рискнешь в надежде на большой выигрыш, либо предпочтешь избежать риска и останешься посредственностью.

Для многих людей страх перед знакомством с чужими людьми тесно связан со страхом перед публичными выступлениями. Даже самые известные в мире ораторы признаются, что испытывают такой страх. Марк Твен говорил: «Есть два типа ораторов. Одни из них нервничают, а другие лгут».

Самый лучший способ справиться со страхом состоит в том, чтобы, во-первых, понять, что он – совершенно нормальное явление. Его испытывают все. Во-вторых, необходимо признать, что для достижения успеха вы должны преодолеть свой страх. В-третьих, надо убедить себя, что с каждым разом это будет получаться все лучше.

Ниже я привожу несколько советов, которыми вы можете воспользоваться прямо сегодня, чтобы чувствовать себя комфортно в любых ситуациях.

Найдите образец для подражания

Мы предрасположены общаться с людьми, похожими на нас. Робкие люди стараются держаться поближе к робким, а более смелые – к смелым. Этим мы подсознательно подкрепляем собственную модель поведения. Однако все знают, что в каждой группе друзей или знакомых всегда присутствует человек, который заражает всех своей смелостью. Если вы еще не готовы переступить через свой страх, знакомясь с новыми людьми, попросите такого человека помочь вам и продемонстрировать, как это делается. Если есть такая возможность, берите его с собой на различные мероприятия и наблюдайте за его поведением. Пристально следите за каждым поступком этого человека. Со временем вы сможете перенять его методы. Постепенно вы и сами обретете достаточную смелость, чтобы знакомиться с людьми.

Учитесь говорить

В ответ на желание многих людей научиться лучше говорить было создано множество организаций, специализирующихся в этой области. Эти образовательные учреждения вполне осознают, что вы не собираетесь выступать перед многотысячной аудиторией (по крайней мере на первых порах). Большинство людей приходят туда, чтобы обрести уверенность в себе и научиться преодолевать робость. Эти курсы не предлагают рецептов, которые мигом устранят все проблемы. Они просто дают людям шанс

попрактиковаться в спокойной обстановке, где инструктор всегда придет на помощь и ободрит. Существуют сотни таких организаций.

Включайтесь в дело

Вы чувствуете себя наиболее комфортно, занимаясь делом, которое вам нравится, вместе с людьми, разделяющими ваше увлечение. Здесь может пригодиться любое хобби: коллекционирование марок, пение, спорт. Существует множество клубов по интересам. Вступите в один из них и станьте его активным членом. Когда почувствуете свою готовность, станьте одним из лидеров группы. Это очень важный и необходимый шаг. Чтобы быть лидером в жизни, необходимо постоянно практиковаться. Вот и практикуйтесь! Одновременно будут расти ваши возможности по отысканию новых контактов и знакомству с людьми.

Посетите психотерапевта

Я догадываюсь, о чем вы сейчас думаете: «Неужели, чтобы научиться говорить с людьми, надо пройти курс психотерапии?» Давайте я объясню. Во-первых, я считаю стремление совершенствоваться в какой бы то ни было области весьма похвальным и важным. Во-вторых, у многих из самых преуспевающих людей, которых я знаю, время от времени возникали моменты в жизни, когда им приходилось обращаться к психотерапевту. Я не утверждаю, что курс психотерапии сделает вас лучше, но он поможет вам эффективно справиться со своими страхами. Многочисленные исследования, проведенные Национальным институтом психического здоровья, говорят о том, что все больше людей, страдающих природной робостью, обращаются к психотерапевтам за консультациями, чтобы избавиться от своих недостатков.

Примите решение и сделайте

Поставьте себе цель каждую неделю знакомиться с новым человеком. Неважно, кем он будет и где это произойдет. Представьте кому-нибудь в автобусе. Подсядьте к кому-нибудь в баре и просто поздоровайтесь. Подойдите к группе своих коллег и заговорите с тем из них, с кем никогда не разговаривали. Вы сами увидите, что с каждым разом это будет получаться все лучше. И пообещайте себе не огорчаться, если собеседник не поддержит разговор. При таком подходе даже неудачи могут стать для вас шагом вперед. Воспринимайте это просто как учебу. Как писал драматург Сэмюэл Беккет: «Переживайте фиаско снова и снова, и с каждым разом все лучше».

Главное – не останавливаться на полпути. Когда вы поймете, что замкнутость не приносит никакой пользы, любая ситуация и любой встретившийся человек станут для вас шансом на успех.

Мадам Смелость

Если уж речь зашла об ораторском искусстве, то не найти лучшего примера, чем тридцатидвухлетняя Деанн Розенберг, профессиональный консультант по вопросам карьеры и владелица консалтинговой фирмы. Ее называют Мадам Смелость, и для этого есть веские причины.

В 1969 году в Wall Street Journal она прочла статью, где говорилось об отсутствии женских голосов в Американской ассоциации менеджмента (ААМ).

«Это было интервью с президентом ААМ, который заявил: “Мы до сих пор не нашли ни одной женщины, которая могла бы авторитетно выступать перед публикой по вопросам менеджмента”», – вспоминает Розенберг.

Она вырезала статью и послала письмо в ассоциацию с просьбой прекратить дальнейшие поиски. Однако прошло две недели, а ответа на письмо так и не было.

«Так дела не делаются, – возмущается Розенберг. – Я направила второе письмо непосредственно в адрес президента и прямо заявила, что он должен либо выполнять то, что говорит, либо заткнуться».

Спустя два дня президент ассоциации позвонил ей и сообщил о дате лекции, которую она должна прочесть. Деанн стала первой женщиной, выступившей от имени ААМ.

Эти события навсегда остались у нее в памяти. В качестве секрета своего успеха она называет смесь самоуверенности, настырности и смелости. Именно на смелых и решительных поступках, как считает Деанн, и строится успешная карьера. За долгие годы обучения людей, которые хотят преодолеть свой страх, она создала проверенную временем памятку, которую может использовать каждый, встречаясь с незнакомым человеком.

Я считаю, что это очень полезная памятка, и поэтому с благодарностью привожу ее здесь.

1. Изложите создавшуюся ситуацию. «Вы просто входите в кабинет и трезво выкладываете свое видение проблемы без излишней горячности и пафоса», – советует Розенберг. Она изложила ААМ свою точку зрения, которая заключалась в том, что: а) в ассоциации нет женщин, и это неправильно; б) если принять ее на работу, то это будет шаг в нужном направлении. Однако для того, чтобы говорить убедительно, необходимо сначала самому разобраться в собственной позиции.

2. Передайте собеседнику свои чувства. Мы часто недооцениваем значение эмоций в наших ежедневных контактах. Нас все время учили, что излишняя чувствительность – это недостаток и что мы должны избегать демонстрации своих чувств. Но когда мы, общаясь с собеседником, говорим: «Я чувствую...», то наши беседы приобретают дополнительную глубину и искренность. Выражая свои эмоции, вы проявляете уважение и внимание к слушателю.

3. Сообщите основную суть. Момент истины наступает, когда вы совершенно четко и ясно говорите о том, чего вы хотите. Если уж вы обратились к человеку с просьбой, то должны ясно представлять, зачем вы это делаете. Искренность – это самый прямой путь к решению, однако будьте реалистом. Я знал, что президент компании Nike Фил Найт не станет ничего покупать у меня после пятиминутной беседы в автобусе. Поэтому я постарался взять адрес его электронной почты и сказал, что хотел бы как-нибудь позже продолжить с ним общение. Так и произошло.

4. Используйте открытые вопросы. Просьба, изложенная в виде вопроса, на который нельзя ответить просто «да» или «нет», лучше воспринимается людьми. Что вы думаете по этому поводу? Как мы можем решить эту проблему? Не могли бы мы встретиться еще раз в ближайшее время? Вы изложили свое видение проблемы, выразили свое отношение к ней, сформулировали свои желания. Задавая в конце открытый вопрос, вы побуждаете собеседника искать решение вместе с вами. Я не стал настаивать на том, чтобы поужинать вместе с Филом или назначить определенную дату следующей встречи. Я оставил этот вопрос для него открытым и не стал отягощать нашу первую беседу какими-то ненужными взаимными обязательствами.

Глава 6

Охотники за душами

Амбиции могут ползать, а могут парить.

Эдмунд Бёрк

Человек стоит с бокалом мартини в одной руке, с визитной карточкой в другой и предварительно отрепетированным набором жестов. Он артистичен в своей пустой болтовне. Его глаза постоянно стреляют по сторонам в поисках крупной добычи. Производя впечатление рубахи-парня, он вместе с тем неискренен, безжалостен и амбициозен. Вам не хотелось бы быть похожим на него.

Такой образ возникает у многих, когда они слышат о завязывании полезных связей. Однако в своей книге я показываю, что люди такого типа очень часто упускают важные нюансы человеческих связей. Их методика не срабатывает, потому что они не поняли самого главного в построении взаимоотношений.

Я тоже учился этому на собственном нелегком опыте.

Если бы вы знали меня, когда я был еще совсем молодым человеком, я бы вам не понравился. Я не уверен, что сам себе нравился в ту пору. Я совершал все классические ошибки, которые объяснялись молодостью и неуверенностью в себе. Я слишком много воображал о себе, повсюду выпячивал свои амбиции, старался вращаться в обществе тех, кто был выше меня по статусу, и игнорировал тех, кто стоял вровень со мной. Люди слишком часто меняют маски, общаясь с подчиненными, начальством и друзьями.

Когда меня назначили руководителем службы маркетинга в компании Deloitte, у меня сразу появилось много подчиненных. В ту пору я вынашивал грандиозные планы по переустройству всей маркетинговой системы в области консалтинга, и теперь у меня вдруг появилась команда, с помощью которой я мог претворить их в жизнь. Однако вместо того, чтобы рассматривать своих сотрудников как партнеров, которые позволят достичь долгосрочных целей, я видел в них лишь средство для выполнения своих задач.

Добавьте к этому еще мой возраст (мне было тогда на двадцать лет меньше, чем любому из членов правления компании), и вы поймете,

почему подчиненные восприняли меня в штыки. Задания, которые, на мой взгляд, можно было выполнить за несколько часов, растягивались на целые дни. Я понимал, что нужно что-то предпринять, и поэтому обратился к члену совета директоров Нэнси Бадор, которая была назначена моим куратором.

Во время нашей первой беседы у меня в кабинете я, не утруждая себя обменом любезностями, сразу же выпалил:

– Что мне нужно сделать, чтобы стать настоящим лидером?

Она оглядела мой кабинет и некоторое время помолчала. Когда она заговорила, ее слова буквально потрясли меня:

– Кейт, взгляните на фотографии у вас на стенах. Вы говорите о том, что хотите стать лидером, а повсюду в кабинете только ваши фотографии. Вы вместе с выдающимися людьми. Вы в памятных местах. Вы получаете награды. Ни одного снимка вашей команды, ни одного намека на достижения ваших сотрудников, на то, что они для вас что-то значат. Вы хоть понимаете, что лидером вас сделает только то, чего добьется ваша команда, причем не по вашему приказу, а просто ради вас?

Она буквально пригвоздила меня к месту своими словами. Ведь это была абсолютная правда. Разве я хоть раз побеспокоился о том, чем живут мои сотрудники за пределами офиса? Почему я не сделал их частью своих замыслов? С первого дня я уделял все свое внимание только начальству. В тот момент я понял, что мои успехи в долгосрочной перспективе зависят от всех окружающих меня людей, что я должен работать на них точно так же, как и они на меня.

Политики уже давно уяснили то, что пока еще поняли далеко не все руководители компаний. Мы голосуем за людей, которые нам нравятся и которых мы уважаем. Поистине великие компании создаются руководителями, которые порождают в подчиненных уважение и восхищение. В сегодняшнем мире люди, исповедующие подлые принципы поведения, приходят к финишу в числе последних.

Мой друг и соавтор Тим Сандерс как-то сказал мне, что эпоха самодуров в бизнесе подошла к концу по двум причинам. Во-первых, мы живем в период, когда в бизнесе присутствует бесконечное множество вариантов выбора, начиная с выбора продукции и заканчивая выбором карьеры. Такие широкие возможности выносят приговор сотрудникам и лидерам с тяжелым характером. «Когда перед каждым из нас открыто больше возможностей, чем когда бы то ни было, нет необходимости приобретать продукцию или услуги, которые не пользуются спросом, иметь дела с компанией, которая нам не нравится, или с боссом, которого мы не

уважаем». Во-вторых, сейчас практически невозможно скрыть от общественности низкое качество продукции, вред, наносимый окружающей среде, и несносный характер руководителя. Вокруг живет множество умных и хорошо информированных людей, с которыми легко связаться по электронной почте.

Подводя итог, можно сказать, что если вам кто-то не нравится, то нет ничего легче, чем избежать с ним контактов. Если человека не трогают интересы окружающих, то рано или поздно люди обязательно это поймут. Наша культура в последнее время налагает на нас все бóльшие обязательства. Она требует, чтобы мы относились друг к другу с уважением. Любые отношения между людьми должны быть взаимовыгодными.

Если вы оглянетесь на свою прожитую жизнь и карьеру, то вам вспомнятся прежде всего друзья и хорошие знакомые, а не разочарования от неудачных встреч. Вот несколько правил, которыми надо пользоваться, чтобы не стать беспринципным охотником за нужными связями.

1. Не занимайтесь пустой болтовней

Если вам есть что сказать, то говорите это по-деловому и убедительно. Каждый раз, открывая рот, старайтесь предложить что-то полезное и делайте это искренне. Многие до сих пор еще не поняли, что лучше больше времени находиться в компании небольшого количества людей и провести одну-две содержательные беседы, чем постоянно попусту крутиться в обществе, теряя уважение к себе в глазах окружающих. Я часто получаю письма по электронной почте, в которых люди пишут: «Дорогой Кейт, я слышал, что вы так же хорошо, как и я, разбираетесь во взаимоотношениях между людьми. Давайте встретимся на пятнадцать минут за чашкой кофе». При этом я все время задаю себе вопрос: «Ну почему эти люди ожидают, что я отвечу согласием? Разве они выразили хоть какую-то эмоцию, обращаясь ко мне? Разве они предложили мне свою помощь? Разве они намекнули хоть на что-то, что могло бы нас связывать?» Извините, но моя сфера деятельности не имеет ничего общего с тайным обществом, где люди узнают друг друга по особой манере рукопожатия.

2. Не сплетничайте

Жить, пользуясь сплетнями, конечно, проще. Многие люди черпают информацию из этого источника. Однако в перспективе это не принесет вам никакой пользы. Со временем, когда все больше людей будут убеждаться, что вам нельзя доверять никаких сведений, источник иссякнет.

3. Не приходите в гости с пустыми руками

Кто сегодня пользуется наибольшим успехом в мире Интернета? Блогеры. Эти бескорыстные люди организуют сайты и онлайн-журналы, через которые пользователи обмениваются информацией, знакомятся или просто находят сочувствующие души для общения. Все это делается бесплатно, и единственной наградой для организаторов иногда становится благодарность участников блога, которые, в свою очередь, также начинают отдавать окружающим больше, чем получают сами. Точно так же обстоит дело и в установлении взаимоотношений между людьми. Успеха добивается тот, кто отдает больше, чем получает.

4. Не относитесь плохо к нижестоящим

Не исключено, что кто-то из них впоследствии может стать вашим начальником. В бизнесе происходит очень активный круговорот. Вы должны с уважением относиться к людям независимо от того, какое место они занимают на должностной лестнице. Знаменитый голливудский артистический агент Майкл Овитц, как утверждают, был непревзойденным мастером поддержания контактов между людьми. Однако однажды журнал *Vanity Fair* опубликовал о нем уничтожающий материал со ссылкой на многие анонимные и открытые источники, ознаменовавший собой закат его блестящей карьеры. Читатели были в недоумении: что произошло? У Овитца были блестящие способности в установлении отношений с окружающими, но он использовал их весьма избирательно. К людям, которые ему уже были не нужны, он относился крайне безразлично, если не сказать хуже. Неудивительно, что они не только испытывали раздражение по этому поводу, но и всячески способствовали его падению.

5. Будьте искренни

«Я такой, какой я есть», – частенько утверждал известный герой комиксов. В наш век информации открытость во всем – будь то ваши намерения, сведения, которыми вы располагаете, или ваше отношение к людям – становится самым ценным фактором. Люди отвечают вам доверием, если знают, что вы играете с ними в открытую. Если я на какой-то конференции встречаю человека, с которым мне очень хотелось познакомиться, то не скрываю своего энтузиазма: «Как я рад, что наконец-то встретился с вами. Я уже давно с восторгом наблюдаю за вашей деятельностью и всегда думал, как было бы здорово когда-нибудь познакомиться». Скрытность хороша при общении в баре, но не тогда,

когда вы намерены установить глубокие отношения с человеком.

6. Не переусердствуйте

Ничто не производит такого впечатления фальши, как сообщение по электронной почте, направленное одновременно нескольким десяткам получателей. Во взаимоотношениях закон больших чисел не действует. Ваша цель состоит в том, чтобы отношения с людьми, на которых вы можете рассчитывать, строились на искренности.

До сих пор я испытываю неловкость при воспоминании о том, какой урок однажды преподнесла мне жизнь. Я все время слышал, что большую пользу приносит рассылка открыток с поздравлениями по случаю Рождества и Нового года. Окончив Йельский университет, я начал практиковать этот метод и посылал открытки всем, чьи адреса были у меня в записной книжке. В то время я работал в компании Deloitte, и перечень моих контактов насчитывал несколько тысяч человек. Поэтому мне пришлось привлечь к делу своих сотрудников, которые не только писали текст открыток, но и подписывали их. Все шло хорошо до тех пор, пока мой бывший сосед по студенческому общежитию (большой остро слов, кстати) не написал мне ответное послание, в котором говорил, что был очень тронут, получив от меня не одну, а целых три открытки... и все с разными подписями. Так что дело не в количестве связей, а в их глубине.

Если вы, знакомясь с людьми, не устанавливаете с ними дружеских отношений, то вам лучше бросить это занятие. Отсутствие теплых чувств между людьми убивает на корню всю пользу таких взаимоотношений. В то же время хорошие человеческие отношения составляют прекрасную основу бизнеса.

Галерея славы

Кэтрин Грэхем (1917–2001)

«Завоюйте доверие окружающих»

Трагедия в один миг превратила Кэтрин Грэхем из обычной жены в крупного издателя. Она приняла на себя руководство газетой Washington Post в 1963 году после смерти мужа, Филипа Грэхема. Ее робкая и тихая натура, казалось бы, меньше всего

соответствовала требованиям одной из самых влиятельных газет США. Однако Грэхем доказала скептикам, что они неправы. Ей удалось создать великую газету. Во времена ее правления Washington Post публиковала секретные документы Пентагона, разоблачила Уотергейтскую аферу президента Никсона и господствовала на вашингтонской политической арене в совершенно неповторимом стиле.

Это был ее личный стиль, и он стал самым большим наследием газеты. Для него были характерны сочувствие, доброта и искренность. Благодаря ему Грэхем стала очень влиятельной фигурой, и это давало ей возможность уважительно и с чувством достоинства относиться ко всем окружающим – от высших эшелонов общества до самых низов.

Корреспондент Washington Post Ричард Коэн писал на следующий день после похорон Кэтрин Грэхем:

«Несколько лет назад в одно июльское воскресенье я вернулся в Вашингтон с побережья и взял такси, чтобы доехать до гаража неподалеку от редакции Washington Post, где стояла моя машина. На парковке возле здания редакции был натянут тент для проведения корпоративной вечеринки в честь сотрудников, чьи имена вы никогда не слышали. Они никогда не мелькали на страницах газет и экранах телевизоров. Это были люди, отвечавшие за размещение рекламы, поставки бумаги или просто за уборку помещения. Стояла страшная жара, и я видел, как к группе гостей медленно приближается Кэтрин Грэхем.

Ей в ту пору было уже немало лет, и она с трудом двигалась к трибуне. У нее была ферма в Вирджинии, дом в Джорджтауне, квартира в Нью-Йорке и, что немаловажно для такого жаркого дня, домик на берегу моря. И все же она была здесь. «Невероятно, – подумал я. – В других компаниях такую миссию выполняют молодые вице-президенты с вечной улыбкой на устах».

Проанализируйте жизнь Кэтрин Грэхем, и вы неизбежно обнаружите в ней одну черту. Несмотря на то что она никогда не испытывала финансовых забот, а ее социальный статус граничил с королевским, она пыталась сделать своим другом каждого человека, независимо от того, мог ли он чем-то помочь газете или лично ей.

В большинстве репортажей о ее похоронах упоминались

имена известных людей – Генри Киссинджера, Билла Клинтона, Билла Гейтса, Уоррена Баффета. Но вам не потребуется слишком больших усилий, чтобы составить обширный список присутствовавших, не пользовавшихся такой известностью. Вот лишь несколько примеров:

- Ирвин Калугдан, преподаватель, создавший студенческую группу брейк-данса на грант в 350 долларов, полученный от Washington Post.

- Розалинд Стайлс, сотрудница Центра охраны детства и поддержки семьи, для которого Грэхем помогала собирать деньги.

- Генриетта Барбье, член женского бридж-клуба, объединявшего около шестидесяти женщин. Она рассказала, что Грэхем не пропустила ни одной игры: «Она была прекрасным игроком, постоянно училась и серьезно относилась к игре».

Каждый из них мог бы многое рассказать об умении устанавливать взаимоотношения с другими людьми. Те, кто в совершенстве овладел этим искусством, обзаводятся не «полезными связями», а друзьями. Они приобретают себе поклонников и завоевывают их доверие, потому что каждый из окружающих чувствует на себе тепло их дружбы. Постоянно расширяющийся круг влияния возникает как бы сам по себе, а не в результате целенаправленных расчетов.

Отношения Грэхем с бывшим государственным секретарем США Генри Киссинджером как нельзя лучше иллюстрируют такую дружбу ради самой дружбы, а не ради каких-то скрытых выгод.

На первый взгляд, не могло быть двух более непохожих людей. Во всяком случае, самые важные моменты карьеры Грэхем становились тяжелыми ударами для Киссинджера. В 1971 году именно Грэхем решила опубликовать секретные документы Пентагона, содержавшие подробности участия США во вьетнамской войне. Годом спустя по настоянию Грэхем Washington Post начала расследование Уотергейтского скандала. Оба эти события доставили немало неприятностей администрации Никсона, в которой служил Киссинджер.

И все же именно Киссинджер первым выступил на похоронах Грэхем и отметил ее заслуги.

Как удалось Грэхем создать такую дружбу? Как ей удавалось завязывать подобные отношения с каждым, от неизвестного учителя до самых влиятельных людей? Она знала границы допустимого в отношениях и внушала доверие окружающим. Она не злоупотребляла этим доверием и была искренна. Она ясно давала другим понять, что их проблемы волнуют ее.

В интервью, которое Киссинджер дал для телеканала CNN, он сказал: «Это были странные отношения с той точки зрения, что ее газета очень часто выражала взгляды, полностью противоположные моим, но она никогда не пыталась использовать нашу дружбу, чтобы добиться какого-то преимущества для газеты. Она ни разу не попросила у меня эксклюзивного интервью или чего-то в этом роде».

Часть вторая

Навыки общения

Глава 7

Домашняя работа

Большим делам всегда предшествует большая подготовка.

Роберт Шуллер

Не оставляйте на волю случая то, с кем вы знакомитесь, как вы знакомитесь и что после этого думают о вас. Как говорил Уинстон Черчилль, хорошая подготовка, может быть, и не сделает из вас гения, но по крайней мере вы будете похожи на него.

Прежде чем встретиться с незнакомым человеком, я думаю о том, как ему представиться, нахожу информацию о нем самом и о роде его занятий. Я пытаюсь отыскать в этой информации главное, что его характеризует – увлечения, проблемы и цели, – как в бизнесе, так и в личной жизни. Обычно я или мои помощники готовим краткую справку на одной странице на каждого человека, с которым мне предстоит встреча. Туда включается все, что может характеризовать его личные качества, интересы и главные достижения в жизни.

Разумеется, и вам тоже необходимо иметь самую свежую информацию о фирме или о человеке, с которыми вы намерены установить отношения. Каковы были их производственные результаты за последний квартал? Начали ли они выпуск какой-то новой продукции? Поверьте мне, всех людей в первую очередь волнует то, что делают они сами. Если вы достаточно осведомлены в этом вопросе и можете рассуждать по данной теме со знанием дела, то ваши собеседники обязательно это оценят. Уильям Джеймс писал: «Самая глубокая потребность человеческой натуры – это стремление к признанию».

В наши дни такая подготовка не представляет особого труда: к вашим услугам Интернет, библиотеки, пресс-релизы, подготовленные специалистами по PR интересующей вас компании, и т. д.

Для того чтобы как следует узнать человека, надо понять его проблемы и нужды. На работе его, разумеется, волнует выпускаемая компанией продукция. Однако в ходе беседы вы обязательно обнаружите, что его дети, например, собираются проходить производственную практику, что у него самого какие-то проблемы со здоровьем или ему хотелось бы улучшить

свои успехи в гольфе. Главное здесь – выйти за рамки абстрактных представлений и сосредоточиться на конкретной личности. Постарайтесь проявить неподдельный интерес к человеку, и вы станете частью его жизни.

Недавно я принимал участие в дискуссии за круглым столом в рамках всемирной конференции в Лос-Анджелесе, спонсором которой выступал Институт Милкена. Это трехдневная встреча, на которую съезжаются главы крупнейших мировых корпораций для обсуждения глобальных проблем. На конференции присутствовали пятьдесят участников, каждый из которых представлял компанию, намного превосходящую мою по масштабам.

Конечно, мне трудно было надеяться, что я смогу общаться с ними на равных, но поскольку я помогал организовать эту конференцию (что дает определенное преимущество), то тоже оказался в числе приглашенных.

Программа была очень насыщенной. Перед началом каждого заседания была предусмотрена лишь небольшая пауза, во время которой участники могли познакомиться друг с другом и свободно пообщаться. Затем проводились дискуссии по рабочим группам о будущем рынка, где каждый мог продемонстрировать свои новейшие достижения, а в конце каждого дня участников приглашали на небольшой ужин.

Другими словами, в общей сложности у меня было всего около трех часов для того, чтобы завязать один-два полезных контакта.

Повестка дня хорошо организованной конференции составляется так, чтобы максимально уплотнить время. Моя же цель на таких конференциях состоит в том, чтобы максимально расширить свои возможности для знакомства с интересными людьми.

Я считаю, что обеды и ужины дают уникальный шанс завести беседу. В эти моменты люди обычно открыты и настроены на свободное общение. Однако обеды на конференциях в этом плане проблематичны. Они, как правило, проходят в спешке и предоставляют возможность лишь для обмена любезностями и ни к чему не обязывающих коротких разговоров. Кроме того, в этом случае никогда не знаешь, рядом с кем окажешься за столом.

Во время заседаний участники заняты своими собственными презентациями.

Остаются только кофе-брейки для свободного общения. В это время я предпочитаю находиться вблизи бара. Практически каждый из участников обязательно подходит туда, чтобы что-нибудь выпить. Кроме того, в течение дня я разужнаю, в каких помещениях будут заседать люди, с которыми мне хотелось бы познакомиться, и составляю для себя

расписание с таким расчетом, чтобы находиться поблизости, когда у них будут перерывы в работе. Вам может показаться, что такая тактика в чем-то сродни манипулированию, однако на самом деле это всего лишь умение оказаться в нужное время в нужном месте.

Самое трудное в таких обстоятельствах, как и в любой другой беседе, перевести разговор с тривиального обмена любезностями на действительно важную тему. В предшествующие конференции месяцы я выяснил у организаторов, кто будет в ней участвовать. Эта информация, хотя и не секретная, представляет большую важность в ходе подготовки. Мои помощники составили краткие справки на всех участников на тот случай, если я случайно встречу с ними или просто окажусь рядом. На несколько человек, с которыми я специально хотел познакомиться, были подготовлены более подробные сведения.

Все это часть подготовительного периода, который я называю домашней работой. Разумеется, одного этого недостаточно. Смысл состоит в том, чтобы найти с человеком точки соприкосновения, а это требует более глубокого и основательного общения, чем можно надеяться в ходе первой мимолетной встречи. Вооружившись знаниями об увлечениях, потребностях и интересах человека, вы можете не просто с ним познакомиться, но и завязать прочные отношения, *произведя на него определенное впечатление.*

Непревзойденный политик Уинстон Черчилль свои публичные встречи планировал подобным же образом. Сегодня мы знаем его как гениального оратора, мастера остроумных ответов, великолепного собеседника, который способен завладеть вниманием аудитории. Однако гораздо менее известны те обстоятельства, которые Черчилль впоследствии и сам признавал в своих книгах. Это пот и слезы в период подготовки, которые впоследствии находили себе выход в виде одной-единственной удачной фразы или остроумного ответа. Черчилль в полной мере пользовался знанием аудитории и умением в нужное время нажать нужные кнопки.

Как же я поступил?

Я обнаружил, что один из приглашенных, Джон Пеппер, в свое время тоже окончил Йельский университет. Я восхищался им еще будучи студентом, когда как-то раз слушал его выступление. В период пребывания во главе компании Procter & Gamble Пеппер боролся за гражданские права и страстно желал, чтобы в музее, который он основал в Цинциннати, был раздел, посвященный истории метро. Пеппер был известен также своими новшествами в области маркетинга, которые он внедрил в компании Procter & Gamble. Даже после ухода в отставку он продолжал оказывать мощное

влияние на совет директоров этой и некоторых других компаний.

Зная, что он учился в одном учебном заведении со мной, я был уверен, что найду сведения о нем на сайте Йельского университета. Кроме того, я подключил к сбору информации всех своих бывших однокашников и обнаружил целый клад интереснейших сведений. Оказалось, что мы учились не просто в одном университете, а даже в одном и том же колледже в Беркли. Это означало, что он должен знать профессора Робина Уинкса, которого я искренне любил и уважал и под руководством которого работал во время учебы. Собрав все необходимые сведения, я ринулся в бой.

В конце нашей беседы Джон дал мне ряд ценных советов относительно потенциальных клиентов моей тогда еще совсем молодой компании YaYa. Он предложил поддерживать с ним контакты и в будущем. Я выразил надежду, что в ближайшие годы наши пути еще не раз пересекутся. Так оно и случилось. Когда спустя несколько недель умер профессор Робин Уинкс, мы обменялись с Пеппером воспоминаниями о нем. Еще через несколько месяцев я встретил одного преуспевающего бизнесмена из Цинциннати, который с увлечением рассказывал мне о своем городском музее, где организовывалась экспозиция, посвященная истории метро. Я посоветовал ему связаться с Джоном Пеппером для совместной работы над этой темой. В последующие несколько лет я посоветовал Джону еще двух-трех спонсоров этого проекта.

Что касается другой участницы конференции, с которой мне хотелось познакомиться, то у меня не было с ней каких-то особых точек соприкосновения. К счастью, в ходе поисков в Интернете выяснилось, что в прошлом году она принимала участие в Нью-Йоркском марафоне. Я не понаслышке знаю, каких жертв и волевых усилий требуют ежедневные тренировки для участия в таком забеге. Я сам как-то раз пытался это сделать, но, к сожалению, потерпел неудачу, так как не выдержали коленные суставы.

При первой нашей встрече я сказал ей:

– Признаться, не понимаю, как вам это удастся. Я всегда полагал, что нахожусь в хорошей спортивной форме, но тренировка для участия в марафоне меня просто убила. Мне пришлось бросить эту затею.

– А откуда вы узнали, что я бежала марафон? – удивленным и в то же время радостным тоном поинтересовалась она.

Я никогда не скрываю, что готовлюсь заранее ко встречам с людьми, и поэтому сказал, что всегда стараюсь узнать побольше о людях, с которыми мне хочется познакомиться. Это всегда льстит собеседнику. А вам разве это было бы безразлично? Человек сразу испытывает радость, поскольку

вместо того, чтобы мучиться, подыскивая тему для беседы с незнакомцем, он может говорить о том, что интересует их обоих.

Накануне этой встречи я вернулся из спортивного центра Бэрри в Западном Голливуде, где сооружена чертовски трудная, но очень интересная полоса препятствий. Я рассказал о ней своей собеседнице и предложил:

– Если вы хотите разнообразно и увлекательно провести свободное время, то подумайте об этом центре.

Взамен я получил ряд очень ценных советов по методике тренировок. Позднее вместе со мной она посетила спортивный центр и осталась очень довольна.

И сейчас каждый раз при встрече мы вспоминаем об этой поездке, и я рассказываю ей о своих успехах в подготовке к марафону. Я уже заметил, что все, кого я приглашал на эту полосу препятствий, приезжая в Лос-Анджелес, предпочитают не проводить время за ужином с другими людьми, а еще раз вместе со мной съездить туда.

Подведем итог. Цель заключается в том, чтобы ваше знакомство с человеком не забылось, а переросло в дружбу. Может быть, в моей системе и есть слабые места, но это положение я к таковым не отношу. Я никогда не сумел бы установить прочные и искренние отношения со многими людьми, если бы не домашняя подготовка.

Глава 8

Фиксируйте имена

Раз уж вы потратили время на то, чтобы определить свое предназначение и жизненную цель, то в качестве следующего шага вы должны определить тех людей, которые помогут вам достичь этой цели.

Для того чтобы процесс установления связей шел без сбоев, необходимы организация и умение управлять потоком информации. Собирая данные о людях, с которыми вы уже знакомы или только хотите познакомиться, вы в какой-то момент можете почувствовать, что информация начинает буквально захлестывать вас. Как справиться с этим? К счастью, в наше время имеется множество технических устройств и программ, которые позволяют упорядочить накопленные сведения.

Однако вам вовсе не обязательно использовать новейшую аппаратуру. Ручка и бумага отлично подойдут для того, чтобы сделать записи о людях, которые входят в ваш постоянно расширяющийся круг общения. Я слегка помешан на составлении всевозможных списков и полагаю, что вам это тоже не помешает.

Хорошим примером того, как списки могут оказать помощь в достижении намеченных целей, служит мой опыт работы в фирме YaYa. В последний день работы в компании Starwood я сделал более сорока телефонных звонков. Один из них был адресован Сэнди Клаймен. Этот звонок, как и десятки других, интересен тем, что еще задолго до того, как я познакомился со всеми этими людьми, многие из них уже были включены в различные списки, составляемые мной на протяжении многих лет.

Кстати, именно Сэнди привела меня в компанию YaYa. Она сделала это по совету известного финансиста Майкла Милкена, с которым мы познакомились благодаря общим интересам, не связанным с бизнесом, но который к тому времени уже стал моим наставником.

В ноябре 2000 года правление YaYa назначило меня на должность директора и поставило передо мной две основные цели: создать жизнеспособную модель бизнеса и на этой основе либо найти крупного инвестора, либо выгодно продать компанию. В то время YaYa располагала технологией создания онлайн-овых компьютерных игр, которые различные корпорации могли использовать для привлечения и обучения своих клиентов. Однако у самой компании пока не было ни клиентов, ни доходов.

Первым делом я сел и сформулировал цели на три месяца, на год и на

три года. Каждая цель требовала увязки с моим общим планом по созданию круга полезных связей.

В течение трех месяцев я должен был завоевать доверие правления и изложить ему четкое направление развития бизнеса.

Через год я хотел иметь достаточное количество крупных клиентов, чтобы начать получать прибыль и сделать компанию привлекательной для потенциальных покупателей. Но самая главная задача заключалась в том, чтобы убедить всех окружающих, что YaYa производит нечто полезное. Концепция *игровой рекламы* была тогда практически неизвестна и не считалась жизнеспособным сегментом рекламного рынка. Интерактивная реклама к тому времени уже зарекомендовала себя как безнадежно неэффективная затея, а баннерная реклама в Интернете служила лишь поводом для шуток. Мы должны были доказать свою неповторимость.

Через три года я намеревался создать модель бизнеса, которая в состоянии была бы функционировать и без моего участия, и вывести ее в лидеры онлайнового маркетинга.

Чтобы обеспечить реализацию этих целей, я составил список всех ключевых фигур в этой отрасли, начиная с руководителей компаний и журналистов и заканчивая программистами и учеными. Моя задача заключалась в том, чтобы в течение года познакомиться практически со всеми людьми из моего списка.

Чтобы создать шум вокруг наших услуг, я составил список так называемых агентов влияния – тех, кто разделял наши взгляды, журналистов, финансовых аналитиков, которые могли способствовать возникновению благоприятных слухов о компании. Следующим стал список потенциальных клиентов и инвесторов.

При работе над такими списками очень важно иметь в виду не просто какую-то организацию или фирму, а определенное лицо в ней, которое уполномочено принимать решения. Таким образом, все эти списки состояли из вполне конкретных людей.

Для начала необходимо сосредоточить усилия на тех людях, которые уже входят в круг ваших связей. Готов поспорить, что вы даже не представляете себе, насколько он обширен в действительности. В него входят:

- родственники;
- друзья родственников;
- все друзья и знакомые вашей супруги или супруга;
- нынешние коллеги;
- члены профессиональных и общественных организаций, в которых

вы состоите;

- нынешние и бывшие клиенты;
- родители друзей ваших детей;
- нынешние и бывшие соседи;
- люди, с которыми вы вместе учились;
- люди, с которыми вы в прошлом работали;
- члены вашей религиозной общины;
- бывшие учителя и начальники;
- люди, с которыми вы проводите свободное время;
- люди, оказывающие вам услуги.

Далее я вношу все имена в свою базу данных (для этих целей я предпочитаю использовать Microsoft Outlook, но есть и множество других программ, которые ничуть не хуже). Затем списки телефонных номеров всех людей, которых я знаю и с которыми хотел бы познакомиться, я разбиваю по регионам. Бывая в том или ином городе, я стараюсь обзвонить по этим спискам максимальное количество людей. Все телефонные номера я храню в электронных записных книжках Palm и BlackBerry. Каждая из них имеет свои уникальные функции, которые важны для меня, поэтому я пользуюсь обеими сразу.

Кроме того, я распечатываю эти списки на бумаге и постоянно ношу их с собой, куда бы ни направлялся. Просматривая их в перерывах между всевозможными встречами и заседаниями, я могу лучше сконцентрироваться на своих задачах. Некоторые из этих списков имеют прямое отношение к моим текущим делам, другие носят более общий характер. Способ организации имеющейся базы данных может быть самым разным. Я составляю списки по различным географическим регионам, по отраслям промышленности, по сферам интересов людей (к примеру, те, кто увлекается бегом или предпочитает проводить свободное время на природе), по степени знакомства и т. д.

Людей, чем-то полезных для вас, можно отыскать где угодно. Например, некоторые газеты и журналы постоянно публикуют рейтинги таких людей.

Еще до того, как журнал Crain's включил меня в перечень 40 самых преуспевающих бизнесменов в возрасте до 40 лет, в течение многих лет я внимательно просматривал такие перечни. Я выписывал оттуда выдающихся руководителей компаний, крупных специалистов в области маркетинга, самых прогрессивных предпринимателей.

Вы должны не просто знать всех ключевых игроков в той или иной сфере деятельности, но и стремиться к тому, чтобы они знали вас. Ведь

люди, включенные в список журнала Crain's, вовсе не обязательно самые лучшие бизнесмены. Возможно, они просто располагают самыми лучшими связями. Все они, как правило, знакомы между собой. Поэтому если вы сами познакомитесь с ними и с теми, кого они знают (включая и журналистов Crain's), то велика вероятность, что на будущий год и ваша фамилия окажется в этом же списке.

Есть и еще одна категория лиц, о которой хотелось бы сказать дополнительно. Я называю их «контактами будущего». Это люди очень высокого уровня, не имеющие ничего общего с бизнесом, которым я занимаюсь, но добившиеся больших успехов в своей сфере деятельности или просто представляющие для меня какой-то интерес: государственные деятели и медиамагнаты, художники и артисты или просто люди, которые у всех на устах. На них я тоже веду отдельный список.

Если бы вы заглянули в мою записную книжку, то увидели бы там, например, данные на Ричарда Брэнсона, президента компании Virgin. Я не знаком с ним... пока, но очень хочу познакомиться. Пролистав записную книжку дальше, вы обнаружите Говарда Стрингера, президента Sony. Когда-то он был у меня в списке «контактов будущего». Сегодня мы с ним уже знакомы.

Кое-кто может усмехнуться, читая эти строки, однако результаты говорят сами за себя.

Помните: если вы подходите к делу организованно, целенаправленно и не забываете фиксировать имена, то никто не сможет оказаться вне пределов вашей досягаемости.

Что касается меня, то три года моей работы в YaYa подошли к концу. В 2002 году журнал Forbes опубликовал статью, где отметил невероятный взлет этой компании, появившейся ниоткуда и с совершенно новой концепцией работы. Идея игровой рекламы приобрела на рынке известность и уже стала ходячим термином в лексиконе руководителей фирм и журналистов. Как и планировалось, YaYa в конце концов была продана, что дало инвесторам значительную прибыль, на которую с самого начала они и рассчитывали. Мне совершенно ясно, что своими успехами YaYa обязана в том числе той самой пачке списков, о которой я говорил ранее.

Глава 9

Как позвонить по телефону незнакомому человеку

Необходимость позвонить незнакомому человеку приводит даже самых уравновешенных людей в состояние, близкое к неврозу. Некоторые мои знакомые впадают в ступор от одной только мысли, что им предстоит сделать такой звонок.

Как же справиться с этой задачей?

Во-первых, все зависит от вашего отношения к проблеме. Вы никогда не будете полностью готовы к тому, чтобы познакомиться с новым человеком. Для этого не существует идеальных моментов. У вас всегда будет присутствовать какая-то доля опаски, так как никто не может исключить возможности отказа. И всегда найдется сотня причин, чтобы отложить момент знакомства на потом. Поэтому надо просто решиться и прыгнуть в воду. Помните: если вы с самого начала не верите в результат, которого пытаетесь достичь с помощью звонка, то успех, скорее всего, и не придет. Поэтому будьте смелее и заранее представляйте себе благополучный исход дела.

Любое знакомство с новыми людьми следует рассматривать как стоящую перед вами очередную задачу, которая дает дополнительные возможности. Сама эта мысль должна порождать в вас азарт и устранять ненужную робость, которая живет в каждом из нас и влияет на наше поведение.

Звонки незнакомым людям часто называют «холодными» звонками. Я абсолютно не согласен с этим и создал стратегию, которая позволяет мне любой звонок сделать «теплым».

Позвольте привести пример. Основатель компании WebMD Джефф Арнольд – мой друг. Недавно он купил эксклюзивные права и патент на технологию по производству миниатюрных DVD-дисков. Они настолько малы, что их можно прикреплять на крышки бутылок с прохладительными напитками. Представьте себе, что вы заказываете бутылку с напитком в McDonald's, а на ее крышке прикреплен диск с компьютерными играми, музыкой и видеофильмами. Если учесть, что каждый год продаются десятки миллиардов бутылок, то это прекрасный способ распространения компакт-дисков среди потребителей.

Беседуя с Джеффом и его партнером Томасом Таллом, я узнал, что недавно они заключили контракт с сетью кинотеатров на распространение

их дисков вместе с напитками, продаваемыми в этих заведениях. Джефф и Томас считали, что, если принять во внимание контингент посетителей кинотеатров, эта технология распространения может заинтересовать, к примеру, Sony. Но они не знали, с кем можно связаться в этой компании, и решили обратиться за советом ко мне.

Я несколько раз встречался с президентом Sony Говардом Стрингером, поэтому позвонил в его офис и оставил для него сообщение. Однако, не дожидаясь, пока он свяжется со мной, я решил поискать и другие пути. В то время в числе моих знакомых больше не было никого, кто мог бы свести меня с кем-нибудь из сотрудников Sony, имеющих право принимать решения. Я решил обратиться к агентствам, обслуживающим эту компанию, и обнаружил, что есть такое маркетинговое агентство Brand Buzz, у которого компания Sony числилась в ряду самых крупных клиентов.

Далее выяснилось, что как раз это агентство возглавляет Джон Партилья, мой близкий друг.

Я позвонил ему:

– Привет, Джон, у меня есть для тебя две новости. Во-первых, я хотел бы, чтобы ты встретился с моим приятелем Джеффом Арнольдом. Это отличный специалист и большой выдумщик, и мне хотелось бы, чтобы вы познакомились. Он основал компанию WebMD, а в ее рамках – фирму Convex Group, которой со временем могут понадобиться твои услуги. Во-вторых, Convex использует совершенно необычную технологию распространения цифровых записей. Я полагаю, что Sony должна этим заинтересоваться.

Обращаясь к Джону, в определенном смысле я сделал ему два предложения: предоставил возможность познакомиться с человеком, который может быть для него полезен в плане будущих деловых контактов, и дал шанс проявить себя в лучшем свете перед его деловым партнером Sony, раскрывая для компании новые перспективы.

Джон с радостью ухватился за эту возможность. Он знал в компании Sony отличного парня из отдела средств массовой информации, Сержа дель Гроссо. Я попросил Джона предварить мой телефонный звонок Сержу кратким сообщением по электронной почте и выслать мне копию его ответа. Этим я как бы включал Джона в игру и ускорял весь процесс организации встречи. Теперь Джон был так же заинтересован в моей встрече с Сержем, как и я.

Как часто случается в мире бизнеса, одного этого оказалось мало. Серж был занят, и я не получил от него ответа ни на это, ни на

последующие послания. Это обычное дело. Люди часто просто не желают выходить на контакт. В этом случае надо отодвинуть свое самлюбие в сторону и продолжать звонить или писать. Когда контакт в конечном итоге будет установлен, постарайтесь не свести на нет все свои усилия и не проявляйте раздражения по поводу того, что вы вовремя не получили ответ. Не пытайтесь также извиняться за свою настойчивость. Просто ведите себя так, словно у вас все получилось с первого раза. Не ставьте в неловкое положение ни себя, ни своего собеседника.

Иногда организация таких встреч занимает много времени. Инициатива при этом должна быть на вашей стороне. Иногда надо даже проявлять известную назойливость. Не получив ответа в течение нескольких недель, я позвонил в информационную службу Sony и получил прямой телефонный номер Сержа. Если я звоню незнакомому человеку напрямую, то стараюсь сделать это в неурочное время. Вероятность того, что мой собеседник сам снимет трубку, повышается, если позвонить ему в восемь часов утра или в половине седьмого вечера. Кроме того, человек в это время уже не испытывает такого стресса, как в обычные рабочие часы.

Я позвонил рано утром, но попал на автоответчик. Я оставил ему следующее сообщение: «Я хотел бы вновь выразить свое волнение по поводу нашей предстоящей встречи. Мне никогда не доводилось слышать, чтобы Джон так лестно отзывался о своем деловом партнере. Я понимаю, насколько вы заняты. Я не дождался ответа от вашего помощника, но уверен, что он не заставит себя долго ждать. До скорой встречи». Ни в коем случае нельзя ни в чем упрекать собеседника. Следует выражать только оптимизм и проявлять тактичную настойчивость в ходе всего процесса.

Так и не дождавшись ответного звонка, я позвонил Сержу напрямую спустя несколько часов, около шести вечера. На этот раз он сам снял трубку.

– Добрый вечер, Серж. Это Кейт Феррацци. Джон очень высоко отзывался о вас, и я в конце концов решился вам позвонить. Я звоню от имени своего друга Джеффа Арнольда, основателя компании WebMD, который разработал новый и очень эффективный метод распространения цифровых записей. В сочетании с вашей новой продукцией это могло бы стать основой великолепного партнерства. Я буду в Нью-Йорке на следующей неделе. Давайте встретимся. Если вам это время не подходит, то я выкрою «окно» в своем расписании, когда вам будет удобно».

Всего за пятнадцать секунд я применил свои четыре правила телефонных звонков:

1. Создал обстановку взаимного доверия, упомянув общего знакомого

или известную обоим собеседникам организацию (в данном случае Джона и компанию WebMD).

2. Сделал полезное предложение – рассказал о новой продукции Джеффа, которая поможет Сержу лучше продавать свои товары.

3. Выразил желание провести встречу как можно скорее и сам предложил ее время и место.

4. Проявил готовность к компромиссу, согласившись провести встречу, когда это будет удобно собеседнику.

Каков же был результат? На следующей неделе я был в кабинете у Сержа. Хотя его уже распланированный бюджет и не позволил принять решение по рассматриваемому вопросу в ближайшее время, он прекрасно понял возможности нового метода для своих клиентов. Так что не удивляйтесь, если в скором времени вам подадут в кинотеатре напитки с крохотным DVD-диском на крышечке, в котором будет содержаться новейшая технология фирмы Sony.

Ниже я более подробно раскрываю суть правил, которых надо придерживаться, звоня незнакомому человеку.

1. Представьте рекомендации

Причина, по которой звонок незнакомому человеку представляется многим кошмаром, очень живо изложена в книге Харви Маккея «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» («Swim with the Sharks without Being Eaten Alive»). Читателю предлагается представить себя продавцом, который хочет продать по телефону некий товар, а на противоположном конце провода ему отвечает какой-то зануда:

«Я не знаю, кто вы такой.

Я никогда не слышал о вашей компании.

Я не знаю, чем занимается ваша компания.

Я не знаю клиентов вашей компании.

Я не знаком с продукцией вашей компании.

Я ничего не слышал о репутации вашей компании.

Так что вы там хотели мне продать?»

Вы сами чувствуете обстановку недоверия, которая часто возникает в ходе подобных звонков. Установление доверительных отношений – это главное, что вы должны сделать в ходе первого контакта с человеком. Никто у вас ничего не купит, пока вам не поверят. Если же у вас есть общий друг или хотя бы знакомый, то вас уже не будут рассматривать как абсолютного незнакомца, крадущего время у занятого человека.

Что я имею в виду? Если вы звоните по поручению президента, то я гарантирую вам, что любой зануда на другом конце провода вас внимательно выслушает. Ссылка на известное собеседнику лицо или организацию очень помогает преодолеть его первоначальную настороженность.

Однако мало кто из нас может похвастать тем, что работает в компании Microsoft или лично знаком с президентом фирмы, куда адресован звонок. В этом случае ваша задача состоит в том, чтобы перебрать все свои связи из числа друзей, членов семьи, клиентов, соседей, однокашников, партнеров, прихожан вашей церкви и найти того из них, кто поможет проложить путь к человеку, с которым вы хотите познакомиться. Если вы упоминаете в разговоре общего знакомого, то у собеседника появляются некоторые обязательства по отношению не только к вам, но и к другу или знакомому, о котором идет речь.

Сегодня проложить путь в чей-то офис стало намного проще, чем в те времена, когда я только начинал работу.

Опять-таки бесценную помощь в этом может оказать поисковая система Google. Предпримите поиск по фамилии, и вы, скорее всего, найдете школу, в которую ходил нужный вам человек, узнаете о круге его интересов, в каких организациях он состоит. Вы сможете многое узнать о его жизни, и это наведет вас на мысли о том, где искать общих знакомых. Каким видом спорта он увлекается? Каким общественным объединениям он оказывает помощь? Знакомы ли вы с людьми, которые вращаются в этих кругах?

Сейчас появилось много новых компаний типа LinkedIn, которые специализируются на выявлении связей тех людей, с которыми вы хотите вступить в контакт. Фирма Capital IQ собирает данные о руководящих работниках компаний, и вам уже значительно проще определить, могут ли у вас быть общие знакомые. Другие компании, например Friendster, Ryze и ZeroDegrees, помогают выявить связи работников внутри компании и за ее пределами по всему миру. Какие-то из них сильнее в одних аспектах этой деятельности, какие-то в других, поэтому вы сами должны определить, какая из них вам больше подходит.

Раньше говорили, что существует шесть степеней взаимных связей людей. Сегодня для того, чтобы отыскать их, достаточно всего лишь один-два раза щелкнуть компьютерной мышью.

2. Изложите, чем вы можете быть полезны

Выявление общих знакомых – это всего лишь отправная точка,

способная только помочь вам, так сказать, «переступить через порог нужного кабинета». Если собеседник согласился выслушать вас и уделить на это тридцать секунд, то надо успеть сказать, чем вы можете быть ему полезны. У вас будет слишком мало времени, чтобы объяснить собеседнику, почему он не должен сразу же бросить трубку телефона. Помните, что ваши аргументы должны его заинтересовать. Подумайте, что вы можете сделать для него.

Готовясь к знакомству с людьми, первым делом соберите подробную информацию о компании и отрасли, в которых они трудятся, о продукции, которую они предлагают потребителям. Торговля – это, по сути, решение проблем других людей. Для этого необходимо знать, в чем состоят эти проблемы. Когда мне в конце концов представился шанс поговорить с Сержем, я уже знал, что в следующем квартале он готовится запустить на рынок новую продукцию и ему требуется помощь. Я также знал, что эта продукция нацелена на клиентов, которые посещают кинотеатры.

Я могу растопить лед телефонных звонков, упомянув в разговоре информацию, которая продемонстрирует собеседнику, что проделана большая подготовительная работа, а это значит, что я заинтересован в его успехе.

3. Умейте, говоря мало, сказать много. Выражайте свои мысли быстро, последовательно и убедительно

Вы должны настоять на том, чтобы ваша личная встреча с собеседником состоялась как можно быстрее. Вместо того чтобы заканчивать разговор словами: «Нам надо бы в ближайшее время встретиться», я предпочитаю сказать примерно следующее: «Я буду в вашем городе на следующей неделе. Как вы смотрите на то, если мы с вами поужинаем во вторник? Я знаю, что наша беседа важна и для вас, и для меня, поэтому я готов обсудить и ваши предложения на этот счет».

Разумеется, вы должны сообщить собеседнику достаточное количество информации о том, какую пользу встреча принесет ему. Но не стоит слишком много разглагольствовать на эту тему. Если вы пространно начнете разъяснять ему суть предстоящей беседы, не видя при этом его реакции, то можете все испортить. Ваша беседа по телефону должна быть диалогом, а не заранее написанным монологом. Даже в своем пятнадцатисекундном представлении Сержу, о котором говорилось выше, я оставлял ему время на то, чтобы как-то отреагировать, пусть даже и междометиями, на то, что я говорю. Не давите на собеседника во время разговора. Дайте ему возможность подстроиться под ваш темп.

Помните, что в большинстве случаев цель телефонного звонка заключается не в том, чтобы окончательно о чем-то договориться, а в том, чтобы назначить время встречи, где все можно обсудить более подробно. Мой опыт показывает, что выгодные сделки, как и заключение дружбы, осуществляются только один на один, лицом к лицу. Постарайтесь, чтобы ваш разговор по телефону был как можно короче, но при этом позволил договориться о последующей встрече с человеком у него в кабинете, а еще лучше – за хорошими закусками и вином.

4. Предложите компромисс

В любых неформальных переговорах вы только выиграете, если продемонстрируете собеседнику свою готовность к компромиссу. Я закончил телефонный разговор с Сержем тем, что я готов встретиться с ним, чтобы выразить ему свою симпатию и уважение, даже в том случае, если он и не хочет ничего слышать о компакт-дисках.

В своей книге «Психология убеждения» («The Psychology of Persuasion») Роберт Чалдини демонстрирует, какой силой обладает компромисс в человеческих взаимоотношениях. Один из примеров, иллюстрирующих эту мысль, описывает бойскаутов, распространяющих лотерейные билеты. Люди зачастую отказываются их приобретать, но когда скаут в качестве альтернативы предлагает им купить леденец по значительно меньшей цене, то они покупают его, даже если он им совершенно не нужен. Идя на такую уступку, люди чувствуют, что они как бы выполняют свои общественные обязанности по отношению к окружающим. Поэтому помните, что следует сначала запросить больше, чем вам нужно, чтобы потом иметь возможность немного отступить назад.

Глава 10

Сделайте своим союзником секретаршу

Скажу со всей откровенностью: если у вас есть список лиц, с которыми вы хотите установить контакт, и вы даже знаете, что сказать им по телефону, то это еще далеко не значит, что вы сумеете до них дозвониться. Половина всех трудностей в знакомстве и развитии отношений с людьми заключается именно в установлении первого контакта. Это тем более сложно, если вы имеете дело с большой шишкой, окружившей себя линией обороны из телефонных автоответчиков, «слепых» адресов электронной почты, помощников и секретарш.

Как же открыть к ним дверь?

Первым делом необходимо «привратника» превратить из врага в союзника. И никогда, ни в коем случае не портить с ним отношения. Многие секретари и помощники на самом деле являются близкими деловыми партнерами своего босса, и не следует пренебрежительно думать о них как о второстепенном персонале.

Каждый раз, когда я вступал в конфронтацию с секретаршей начальника, я проигрывал. Это как в детской игре «камень, ножницы, бумага». В этой игре, как научила меня Мэри Эбдо, секретарша всегда выигрывает.

Мэри работала секретарем у Пата Локонто, президента компании Deloitte. Поначалу мы прекрасно нашли с ней общий язык. Помню, мы как-то ужинали вместе с Патом и Мэри. Ей нужно было уйти пораньше. Я проводил ее до выхода и подождал, пока она поймала такси. На следующий день я позвонил девушке и поблагодарил ее за прекрасную организацию вечера.

Очевидно, люди редко благодарили Мэри за организаторские способности, потому что она была очень рада это услышать. Во всяком случае, в тот же день она сказала Пату, что я ей нравлюсь.

У Мэри был очень живой характер. Она была полна энергии и любила шутки. Когда я начинал работать в компании, то, делая звонок Пату, всегда находил пару минут, чтобы поболтать с ней и сделать ей комплимент. Оглядываясь назад, я понимаю, что именно мои взаимоотношения с Мэри помогли мне так легко получить доступ к Пату. А отношения с ним можно считать одним из самых важных факторов моей карьеры в бизнесе.

Однако был период, когда все вдруг изменилось. В это время я как раз

был назначен руководителем службы маркетинга.

У меня появилась собственная секретарша. Назовем ее Дженнифер. На мой взгляд, в ней было все, что требуется от секретаря. Она была симпатичной, организованной, трудолюбивой. Мы с ней сразу нашли общий язык. Единственной проблемой было то, что она никак не могла ужиться с Мэри.

Мэри руководила всем штатом секретарей в фирме. Нелады между Дженнифер и Мэри начались практически с первого же дня. Дженнифер уперлась и не собиралась сдаваться. Я тогда решил, что постепенно все само собой образуется.

– Она просто показывает свою власть и не дает мне работать, – жаловалась Дженнифер.

Мне хотелось поддержать Дженнифер. Ее жалобы казались мне обоснованными, но при этом я выслушивал лишь одну из конфликтующих сторон. Я убеждал Дженнифер постараться как-то поладить с Мэри. Но однажды, оказавшись между ними во время очередного конфликта, я сделал замечание Мэри, что она тоже могла бы изменить свое отношение к Дженнифер.

Мэри восприняла мои слова в штыки. Начиная с этого дня мне стало крайне сложно находить время в расписании Пата для встречи с ним. Если раньше я с легкостью одолевал бюрократические препоны, то теперь они стали непреодолимыми. Мои отчеты о служебных расходах стали подвергаться мелочной придирчивой проверке, что отнимало у меня время, а давление на Дженнифер стало еще больше, что тоже не могло не сказаться на ее работе.

Я решил, что с меня хватит. Придя в приемную Пата, я напрямик сказал:

– Послушай, Мэри, этому надо положить конец!

Я наивно полагал, что хуже быть уже не может. Как бы не так! Оказалось, что это были еще цветочки.

Жизнь в фирме превратилась в сплошной кошмар.

В конце концов Пат отвел меня в сторону и сказал:

– Кейт, ты все только портишь. Теперь ты и мне осложняешь жизнь. Подумай сам: мне приходится выслушивать от Мэри массу всяких вещей о твоей секретарше, а я не хочу во всем этом разбираться. Ты ведешь себя просто глупо. Мэри хорошо относится к тебе и всегда хорошо относилась. Пожалуйста, ради меня помирись с ней. Ведь на самом-то деле начальник здесь она.

Я лично всегда уважал Мэри, но теперь я понял еще и другое: такая

секретарша, как Мэри, обладает огромной властью. Секретари – это не просто вспомогательный персонал начальства. Хорошая секретарша – это верный друг, адвокат, неотъемлемая составная часть не только профессиональной, но порой и личной жизни своего босса.

Вскоре после этого Дженнифер пришла ко мне и сказала, что собирается уволиться:

– Я чувствую себя ужасно, да и ваша карьера под угрозой, если все будет и дальше так продолжаться.

Это был чрезвычайно благородный поступок с ее стороны, а заодно и способ обрести спокойствие в жизни. Я пообещал найти ей другую работу (и она действительно очень быстро ее нашла), и мы остались хорошими друзьями вплоть до нынешнего дня.

Когда мне пришлось искать себе очередную секретаршу, то я сделал две вещи. Во-первых, попросил Мэри предварительно проверить все кандидатуры и высказать о них свое мнение, а затем согласился с первой же кандидатурой, которую она порекомендовала. Во-вторых, я сказал своей новой секретарше, чтобы она выполняла все распоряжения Мэри. Вскоре после этого мои хорошие отношения с Мэри полностью восстановились. Пат оказался прав. Мэри действительно ко мне хорошо относилась, мне нужно было только лучше понять ее роль и значимость. Моя информация вновь начала доходить до Пата, и жизнь наладилась.

* * *

Роль секретарши внутри компании чрезвычайно велика, но она приобретает еще бóльшую важность, когда вам приходится искать доступ в эту компанию со стороны.

Примерно в то же время, о котором я рассказываю, со мной хотели встретиться примерно двадцать представителей рекламных отделов различных газет и журналов, чтобы убедить меня разместить рекламу в их изданиях. Среди них был и Кент Блоссил из журнала Newsweek. У меня был специальный сотрудник, которому было поручено это направление работы, и я, как правило, с представителями прессы лично не встречался.

Но Кент был не такой, как все. Он знал, какой властью располагает в организации секретарша.

Кент звонил Дженнифер раз в неделю. Он был почтителен и любезен. Время от времени он дарил ей коробку шоколадных конфет, букет цветов или что-нибудь еще. Однако я, несмотря на все намеки своей секретарши,

не видел повода для встречи с ним.

Но Дженнифер тоже была настойчива. Кент не менее десяти раз без моего ведома попадал в расписание моих встреч на день. Каждый раз я его вычеркивал. Однако Дженнифер не унималась и продолжала составлять протекцию для своего друга, так как считала, что он отличается от других просителей и придерживается совершенно иных подходов к делам.

– Пусть он встретится с тем, кто отвечает за эту работу, – сказал я ей в конце концов.

– Нет, вы должны лично поговорить с ним. Вы ведь можете найти для этого пять минут. Это очень приятный человек, он творчески подходит к работе и стоит того, чтобы пожертвовать ради него пятью минутами.

Я вынужден был сдаться. Кент действительно был приятным человеком. Но самое главное, что он пришел на встречу в полной боевой готовности, вооруженный прекрасным пониманием того, чем я занимаюсь, и очень интересными деловыми предложениями. Первыми словами, которые я услышал от него во время встречи, были:

– Если не возражаете, я представлю вас трем высшим руководителям нашего издательства. Вас это заинтересует?

Поскольку я был убежден, что интеллектуальная собственность компании Deloitte должна получить достойное отражение в средствах массовой информации, это предложение показалось мне чрезвычайно важным.

– Конечно, – сказал я.

– Кстати, мы проводим конференцию в Палм-Спрингс, где наше руководство и журналисты будут встречаться с представителями маркетинговых служб. Тема – стратегия средств массовой информации в условиях новой экономики. Вы разрешите мне внести вас в список приглашенных?

Это было действительно ценное предложение, так как многие из участников конференции могли стать потенциальными клиентами Deloitte.

– Да, это было бы неплохо.

– Кроме того, я знаю, что ваш сотрудник, отвечающий за связи с прессой, рассматривает предложение, которое мы сделали ему несколько месяцев назад. Я не собираюсь тратить ваше время на изложение подробностей, но мне хотелось бы, чтобы вы знали, что у нас может получиться неплохое сотрудничество.

На этом и закончилась наша пятиминутная встреча с Кентом. За это время он успел изложить информацию, в которой содержалось 98 процентов выгоды для меня и два процента для него.

После ухода Кента я позвонил своему сотруднику, который занимался прессой:

– Тебе надо съездить в Newsweek, – сказал я ему. – Выторгуй у них приемлемую цену по сравнению с другими журналами, с которыми мы работаем, и разместить там наши материалы. Действуй.

Думаю, вы не удивитесь, узнав, что, когда Кент перешел на работу в другой журнал, реклама моего бизнеса перекочевала туда же.

В чем мораль этой истории? Всегда учитывайте ту власть, которую имеет секретарша. Проявляйте к ней уважение, которого она заслуживает. В этом случае для вас откроются все двери в кабинеты людей, полномочных принимать решения. Что значит проявлять к ней уважение? По достоинству оценивайте ее помощь и не скупитесь на благодарность, будь то телефонные звонки, цветы или записка со словами признательности.

Однако бывают случаи, когда одной только любезности и мелких подарков недостаточно. Временами, чтобы добиться встречи, приходится идти на настоящую хитрость.

Прошлым летом в самолете по пути в Нью-Йорк я встретился с женщиной, которая некогда занимала высокий пост в компании Disney. В ходе беседы я упомянул о том, что живу в Лос-Анджелесе совсем недавно и хотел бы обзавестись кругом приятных знакомств. Она сразу же предложила мне познакомиться с Майклом Джонсоном, президентом компании Walt Disney International.

В тот момент ничто не говорило о том, что Джонсон может оказать какую-то помощь мне или моей компании, но у меня все же возникло желание познакомиться с ним. В то время я руководил компанией, специализировавшейся на компьютерных играх, и подумал: «Кто знает, а вдруг Disney когда-нибудь заинтересуется этой сферой деятельности?» Единственная проблема состояла в том, чтобы пробиться через оборонительную систему Джонсона, которая всегда присутствует в таких крупных компаниях, как Disney.

Прилетев домой, я позвонил Майклу Джонсону и, как и ожидалось, наткнулся на нейтральный и даже, пожалуй, холодный прием.

– Мне очень жаль, но мистер Джонсон в отъезде, и его не будет целый месяц, – сообщила его секретарша.

– Хорошо, – ответил я. – Но, может быть, вы сообщите ему, что звонил один из друзей Джейн Пембертон? Попросите его, пожалуйста, связаться со мной, когда у него будет такая возможность.

Во время первого звонка ни в коем случае нельзя проявлять агрессивность. Помните, что никогда нельзя злить секретаршу.

Второй звонок был похож на первый. Я просто хотел напомнить о себе и намекнуть, что просто так не сдамся:

– Здравствуйте, это Кейт Феррацци. Я звоню потому, что так и не дождался никаких известий от Майкла.

Здесь тоже не следует проявлять излишней назойливости. Вы просто подчеркиваете, что с его стороны обязательно должен был последовать ответный звонок и вы ожидаете его. Секретарша Джонсона вежливо записала мое послание и поблагодарила за звонок. Я попросил ее дать мне адрес электронной почты, но она отказалась, сославшись на действовавшие в компании правила.

Во время третьей попытки она была уже не столь вежлива:

– Послушайте, – сказала она с некоторой ноткой раздражения в голосе, – мистер Джонсон очень занят и не знает вас.

Я, конечно, мог бы ответить ей в том же тоне, и взаимная неприязнь начала бы разворачиваться по спирали, но я пошел по другому пути:

– О, мне действительно очень жаль. Я просто хороший друг его знакомой. Я только что переехал в ваш город, и Джейн предложила мне познакомиться с Майклом. Честно говоря, я даже не вижу причин для этого. Я просто знал, что у Джейн с Майклом хорошие отношения. Возможно, вы и правы. Не стоило этого делать. Может быть, Майкл недостаточно хорошо знает Джейн и поэтому не хочет встречаться со мной. В таком случае прошу извинить меня.

Увидев такую искренность и сговорчивость с моей стороны, секретарша слегка опешила. У нее вдруг возникли опасения, что она была слишком резка по отношению к другу знакомой своего босса. В конце концов, я всего лишь решил воспользоваться советом друга. Не исключено, что, захлопнув так резко дверь перед моим носом, она еще, чего доброго, наживет себе неприятностей. Тогда я предложил:

– А давайте я сам свяжусь с Майклом по электронной почте.

Возможно, секретарша подумала: «Вот и хорошо. Таким образом я избавлюсь от роли посредника во всей этой истории». На этот раз я в конце концов получил от нее адрес его электронной почты.

Мое послание было очень простым: «Дорогой Майкл. Я хорошо знаком с Джейн, и она предложила мне встретиться и побеседовать с вами... Джейн считает, что нам стоит познакомиться». Если бы у меня были какие-то конкретные темы для обсуждения, я бы сразу поставил его в известность об этом, но на тот момент я мог сослаться только на

рекомендацию общей подруги, которая считала, что такая встреча будет нам обоим полезна.

Иногда имеет смысл воспользоваться различными формами коммуникации, пытаясь установить важный контакт с незнакомым человеком. Сообщение по электронной почте, письмо, факс или просто открытка имеют порой больше шансов дойти до нужного человека.

Ответ Джонсона был коротким и сердечным: «Буду рад встретиться с вами в любое время».

Я вновь позвонил его секретарше и сообщил, что Майкл готов встретиться со мной и она должна мне подсказать, когда это лучше всего сделать. Вскоре такая встреча действительно состоялась.

Ситуации, требующие таких сложных маневров, встречаются, к сожалению, не так уж и редко. Чтобы с честью из них выйти, нужна практика, практика и еще раз практика. Но если вы признаете ту роль, которую играют секретарши, и с помощью уважения, юмора и сочувствия превратите их в своих союзников, то перед вами откроются многие двери.

Глава 11

Никогда не ешьте в одиночку

Динамика развития полезных связей чем-то напоминает карьеру потенциальной голливудской звезды. Оказаться вне поля видимости бывает намного хуже, чем пережить провал. Это значит, что вы должны постоянно поддерживать контакты со своими знакомыми и нужными людьми – за завтраком, за обедом, везде, где только можно. Если даже одна из ваших деловых встреч закончится неудачей, то на выбор у вас должно быть еще шесть контактов.

Формируя круг общения, всегда помните о том, что вы никогда и ни при каких условиях не должны исчезать из поля зрения своих знакомых.

Ваш календарь встреч и других мероприятий всегда должен быть заполнен до отказа. Вы должны все время быть на виду и проявлять активность.

Чтобы пояснить свою мысль, позвольте привести один пример. Несколько лет назад мне довелось оказаться на борту самолета с первой леди США Хиллари Клинтон, которая совершала турне по юго-западным штатам, перелетая с одного политического мероприятия на другое. По прилете она уже в пять часов утра вышла к завтраку и сделала несколько телефонных звонков. За день ей пришлось произнести четыре-пять речей, поприсутствовать на ряде деловых коктейлей и заглянуть в гости к нескольким знакомым. При этом она пожала по меньшей мере 2000 рук. К вечеру, когда большинство членов нашей команды уже мечтали о том, чтобы вновь оказаться в самолете, Хиллари собрала свой штаб, села в непринужденной позе и начала шутить и живо обсуждать события прошедшего дня. Побеседовав около часа, она принялась составлять программу на следующий день.

Независимо от того, каких политических взглядов вы придерживаетесь, нельзя без уважения относиться к такой целеустремленности и работоспособности. Я был просто поражен, как много людей она вспомнила по именам в ходе этой поездки. Мне лично было совсем непросто запомнить даже фамилии членов нашей команды.

Подобные примеры самоотверженного отношения к делу мне приходится наблюдать повсюду. Особо хотелось бы отметить тех из друзей, кто имеет достаточно скромное происхождение. Один мой знакомый директор фирмы вырос, как и я, в семье простого рабочего на Среднем

Западе. Возможно, он не может похвалиться престижным образованием, но сегодня считается одним из самых уважаемых бизнесменов в своей отрасли.

Его формула не отличается сложностью, но полностью оправдывает себя. Каждый день он беседует по крайней мере с пятьюдесятью людьми. В неделю он тратит несколько часов на то, чтобы пройтись по своему предприятию и поговорить с сотрудниками самого разного статуса и положения. Если вы посылаете ему или его секретарше сообщение по электронной почте, то можете быть уверены, что через несколько часов получите ответ. Он считает, что в основе его успехов лежат этика простого трудового народа и уроки, полученные от отца. Что касается коллег с более богатой родословной, однажды он сказал мне, что может выучиться всему, что они знают, а вот они никогда не будут иметь возможности узнать то, что знает он.

Да, вам предстоит *усердно* поработать, чтобы обзавестись нужным кругом знакомств, но это не значит, что такая работа обязательно должна быть связана с большими затратами времени. Необходимо учесть, что здесь есть определенная разница в понятиях. Некоторые считают, что для регулярного поддержания контактов надо по восемнадцать часов в сутки метаться с одной встречи на другую и не отходить от телефона. Однако, по моему мнению, если я буду придерживаться такого подхода, то сочту, что не справляюсь со своей работой или вообще занимаюсь не своим делом. Ведь главное здесь – это дружеские взаимоотношения. Они должны доставлять радость, а не рассматриваться как пустая трата времени. Когда круг связей сформирован, а ваши цели зафиксированы на бумаге, вы, наоборот, сможете сэкономить массу времени на необходимые дела.

Как найти время для того, чтобы пообщаться со всеми людьми, с которыми намечены встречи в течение недели? Кто-то из моих коллег заметил:

– Мне понадобилось бы клонировать себя, чтобы провести столько встреч.

– Вы затронули очень любопытную тему, – ответил я. – Мне не надо клонировать себя, я клонирую события.

Постараюсь пояснить, что я имею в виду. Несколько месяцев назад мне пришлось отправиться в Нью-Йорк на двухдневную конференцию. Я имел список лиц, с которыми хотел повидаться: мой старый друг и клиент, который раньше был президентом компании Lego, а теперь размышлял над тем, чему посвятить остаток жизни; один из руководителей компании Broadway Video, с которым мне хотелось от имени одного из своих

клиентов обсудить возможность постановки нового телевизионного шоу; и мой близкий друг, с которым мы не виделись уже целую вечность.

Итак, у меня было два дня и три человека, с которыми надо было увидеться, а я мог выкроить лишь пару часов на встречу с ними. Как выйти из этой ситуации?

Я пригласил их всех на ужин. Каждый мог извлечь какую-то пользу из знакомства с остальными, а у меня появилась возможность пообщаться со всеми и, возможно, даже почерпнуть ряд ценных идей относительно телешоу. Мой друг с потрясающим чувством юмора мог бы развлечь собравшихся и создать атмосферу непринужденности на этой «деловой» встрече.

Я попросил друга приехать ко мне в отель на полчаса раньше, чтобы мы имели возможность пообщаться с глазу на глаз. Я также предусмотрел, что если детали телевизионного шоу, которые я намерен был обсудить с руководителем Broadway Video, окажутся конфиденциальными, то могу задержаться с ним вдвоем на некоторое время после ужина.

Вся суть состоит в том, что я постоянно ищу возможность включить окружающих в сферу своей деятельности. Расширение круга знакомств приносит пользу всем: и им, и мне. Иногда я приглашаю кого-нибудь из кандидатов, намеревающихся устроиться ко мне на работу, провести вместе со мной свободное время и попутно провожу с ним собеседование. Некоторые совещания я провожу вместе с сотрудниками в машине по пути в аэропорт. Я постоянно ищу возможность совместить различные действия, и это позволяет мне втрое увеличить эффективность использования рабочего времени. В процессе этой деятельности я стараюсь связывать между собой различных людей из моего круга общения.

Чем шире ваши связи, тем больше у вас появляется возможностей по их дальнейшему расширению. Изобретатель Ethernet^[2] Роберт Меткалф сказал однажды: «Ценность сетевых систем возрастает пропорционально квадрату численности их пользователей». В Интернете, например, каждый новый подключенный компьютер, сервер или пользователь расширяет возможности тех, кто уже работает с этой сетью. Тот же самый принцип справедлив и для сети ваших связей. Чем обширнее она становится, тем большую привлекательность приобретает для каждого из участников и тем быстрее растет. Ваш круг общения в чем-то схож с мускулатурой. Чем больше вы работаете над ним, тем сильнее он становится.

Такое «клонирование» обеспечивает успех любой беседы. Если я встречаюсь с человеком, которого знаю недостаточно хорошо, то могу пригласить еще кого-нибудь, чтобы вся встреча не превратилась в пустую

трату времени. Иногда это может быть кто-то из моих молодых сотрудников. Для любого из них присутствие на такой встрече очень полезно, так как они многому могут научиться, увидеть, как делаются дела на практике, и в большинстве случаев внести свой вклад в успех беседы. Не следует недооценивать творческих способностей молодежи.

Пользуясь таким способом, особое внимание обращайтесь на психологическую совместимость людей. Это не значит, что все присутствующие должны иметь одинаковое происхождение и образ мыслей. Наоборот, иногда удачное сочетание представителей различных профессий и характеров может обеспечить успех встречи. Доверяйте своему инстинкту. Лично я в таких случаях задаю себе проверочный вопрос, будет ли мне весело в такой компании. Если ответ положительный, то обычно все получается замечательно.

Вы обедали с кем-нибудь из коллег? Почему бы не пригласить кого-то на ужин, а заодно и еще нескольких человек из вашего делового или личного окружения? Таким образом ваша сеть друзей и знакомых будет постоянно расширяться.

Учитесь на собственных неудачах

Несмотря на легендарное величие и потрясающую карьеру, Авраам Линкольн был вечным неудачником. За свою жизнь он пережил множество деловых, политических и личных провалов. Но ни одна из неудач не выбила его из седла и не заставила свернуть с пути, ведущего к цели.

Линкольн терпел неудачи в бизнесе. Он не состоялся как фермер. Он проиграл выборы в законодательное собрание штата. У него был нервный срыв. Ему отказали в устройстве на работу в контору, регистрирующую земельные сделки. Когда в конечном итоге ему все же удалось попасть в законодательное собрание, он потерпел поражение, выставив свою кандидатуру на пост спикера. Он пытался пройти в Конгресс США и проиграл, пытался стать сенатором и вновь потерпел неудачу. Он выставил свою кандидатуру на пост вице-президента и провалился. Когда Линкольн в конце концов был избран президентом, страна раскололась на две части. И тогда все, чему он научился за долгие годы, помогло ему выбрать направление в политике, которое сделало Америку великой державой.

Я полагаю, что за каждым человеком, добившимся успеха, можно разглядеть длинную цепь неудач. Однако упорство и стойкость, как показывает пример Линкольна, помогают их преодолеть. Линкольн знал: для того чтобы двигаться вперед, обрести прочную почву под ногами, претворить в жизнь свои цели, необходимо учиться на своих ошибках, действовать и не сдаваться.

Глава 12

Поделитесь своими увлечениями

Должен вам признаться: я еще ни разу в жизни не был ни на одном мероприятии, посвященном завязыванию нужных знакомств.

Если такие мероприятия хорошо организованы, то они *могут* принести какую-то пользу. Однако в большинстве своем они оставляют жалкое впечатление. Чаще всего их посещают безработные, у которых только одна цель – всучить свое резюме первому встречному, чаще всего такому же безработному, который обеспокоен тем же самым. Представьте себе скопище людей, у которых нет ничего общего, кроме отсутствия работы. Вряд ли это можно назвать удачным рецептом для обзаведения полезными контактами.

Когда у вас возникает необходимость с кем-то познакомиться, то здесь важно не только то, с кем вы устанавливаете контакт, но и как и где это происходит.

Взять, к примеру, места первого класса в самолете. Немногие люди могут себе позволить летать первым классом, но существует какой-то незримый дух товарищества между теми, кто сидит на передних сиденьях, чего не наблюдается в задней части салона. Заплатив немислимые деньги за привилегию выйти из самолета на несколько секунд раньше, чем все остальные пассажиры, они автоматически предполагают, что все сидящие рядом с ними тоже исключительно важные особы, и стараются, как правило, не проявлять особого любопытства по поводу того, кто вы и почему настолько глупы, чтобы платить такую цену за комфорт. Не могу сосчитать, сколько полезных контактов я установил и сколько клиентов приобрел в ходе бесед в самолете за обедом (это, пожалуй, единственное время, когда можно позволить себе побеспокоить соседа по креслу своими разговорами).

На так называемых вечерах знакомств динамика происходящих процессов строго противоположна. Люди предполагают, что вы их товарищ по несчастью. Между ними не возникает взаимного доверия. Если уж вы остались без работы, то, пожалуй, больше смысла имело бы познакомиться с теми, кто может предоставить вам рабочее место, чем с такими же безработными.

Потраченное на этих вечерах время можно использовать гораздо более эффективно.

Основу любых взаимоотношений составляют общность интересов, единство расы, религии, пола, сексуальной ориентации, этнического происхождения, профессии и личных увлечений. Поэтому наибольшего успеха в установлении контактов вы добьетесь на тех мероприятиях, которые основываются на соответствующих интересах.

Настоящая дружба строится не на количестве совместно проведенного времени, а на его *качестве*. Многие заблуждаются, полагая, что чем больше времени два человека проведут вместе, тем крепче будет их связь. Это совсем не так. За исключением семьи и круга общения по работе, вы вряд ли насчитаете много людей, с которыми часто общаетесь. Однако друзей-то у вас значительно больше. Ведь основное значение имеет то, чем вы занимаетесь с ними, а не как часто видите. Поэтому главное внимание необходимо обращать на то, где вы чувствуете себя наиболее комфортно и какое занятие доставляет вам особое удовольствие.

Именно на таких мероприятиях и надо концентрировать свои усилия. Своей любви к вкусной еде и спорту я обязан, пожалуй, самым интересным встречам. Для других людей основой для установления прочной дружбы может стать коллекционирование марок, футбол, политика или прыжки с парашютом.

Общие увлечения сильно сближают людей, что особенно заметно сегодня на примере блогов. Это онлайн-журналы, посвященные обычно какой-то тематике и содержащие комментарии участников и ссылки на интересные новости и информацию. Популярные блоги привлекают громадное число единомышленников. Количество активных участников блогов, пишущих на самые различные темы (от духовных до спортивных), выросло с нескольких десятков в 1999 году до примерно *пяти миллионов* в наши дни.

Если писать историю президентских выборов 2004 года, то целую главу можно посвятить блогам. Ни одно другое изобретение последних двадцати лет не оказало такого влияния на предвыборную политику. Увлеченные блогеры побудили к действию невиданное количество избирателей, они подняли миллионы людей и дали им возможность лично поучаствовать в политическом процессе. Очень увлекательно наблюдать, как человек, пишущий о том, что он любит, оказывает мощное влияние на окружающих и моментально собирает вокруг себя единомышленников.

Если мы по-настоящему чем-то увлечены, то это оказывает заразительное воздействие на окружающих. Наша страсть увлекает всех вокруг, люди начинают присматриваться к тому, кто мы такие и что нас интересует, проникаются к нам большим доверием, что очень важно для

бизнеса.

Из собственного опыта я знаю, что люди охотнее идут на контакты за хорошим ужином или после совместно проведенной тренировки, чем на различных собраниях и конференциях. За пределами офиса мы все непроизвольно расслабляемся. Возможно, здесь играет роль и само место проведения встречи, не говоря уже о бокале хорошего вина за ужином. Вы просто не поверите, как много можно узнать о человеке, если вы вместе с ним занимаетесь делом, которое обоим по душе.

Вопреки расхожему правилу бизнеса я не считаю, что существует какая-то твердая граница между частной и публичной жизнью. Представители старой школы бизнеса полагают, что выражение эмоций делает человека уязвимым. Сегодняшние молодые бизнесмены, напротив, считают, что это еще сильнее объединяет людей. Чем крепче человеческие взаимоотношения, тем более успешными будут и бизнес, и карьера.

Взять хотя бы Бонни Дегриус, которая в свое время работала консультантом в компании Gartner Group. Всем своим партнерам и знакомым Бонни рассылает ежегодный бюллетень личных новостей. Она пишет о наиболее ярких событиях, произошедших с ней, о том, над чем она работает, о своей семье. К примеру, в одном из бюллетеней она писала, как смерть отца изменила ее жизнь. Вы можете подумать, что человек, получивший такое послание, будет ощущать дискомфорт оттого, что кто-то так публично выражает свои эмоции. Совсем наоборот. Все больше и больше мужчин, женщин, коллег и абсолютно незнакомых людей просили Бонни, чтобы она присылала свой бюллетень и им. Они писали ей ответные письма и рассказывали о своих переживаниях. Уже через несколько лет круг связей Бонни охватывал всю страну. Она изливала на бумаге свою душу, а взамен получала доверие и восхищение сотен людей.

Составьте список дел, которыми вы занимаетесь с увлечением. Пусть ваша увлеченность сама подскажет, на какие мероприятия надо обратить особое внимание. Используйте их для установления новых контактов и развития старых. Если вы, к примеру, любите футбол, пригласите своего нынешнего или потенциального клиента на матч. Неважно, чем вы занимаетесь, главное, чтобы вы делали это с увлечением.

Ваши увлечения и события, происходящие вокруг них, создают более доверительную атмосферу. Следует обращать внимание на то, чтобы проводимое мероприятие соответствовало уровню отношений, которые вы стремитесь построить с тем или иным человеком. У меня есть перечень мероприятий, используемых мною для поддержания и развития контактов со своими партнерами по бизнесу и друзьями. Вот некоторые из них:

1. Пятнадцать минут за чашкой кофе. Это не занимает много времени и происходит за пределами офиса. Прекрасный способ немного поближе познакомиться с новым человеком.

2. Конференции. Если мне, к примеру, надо принять участие в конференции в Сиэтле, то я составляю список знакомых мне людей в этом регионе или с которыми мне хотелось бы познакомиться, а затем подыскиваю подходящую возможность для встречи с ними.

3. Приглашение принять участие в каком-нибудь увлекательном деле (гольф, шахматы, коллекционирование марок, клуб любителей книг и т. п.).

4. Непродолжительный завтрак, обед, коктейль после работы или совместный ужин. Ничто лучше этих мероприятий не может растопить лед во взаимоотношениях.

5. Приглашение на какое-нибудь особое событие. Для меня такими событиями являются посещение театра, вечеринки общества любителей пения, концерт. Это событие становится особенно радостным, если я приглашаю с собой людей, которые, на мой взгляд, по достоинству могут его оценить.

6. Приглашение к себе домой. Я расцениваю домашний ужин как своего рода священнодействие и стараюсь создать теплую и дружескую атмосферу, поэтому обычно приглашаю не более одного-двух незнакомых людей. Мне хочется, чтобы, покидая мой дом, люди испытывали ощущение, что приобрели новых хороших друзей, а этого нелегко добиться, если за столом сидит много незнакомых.

Разумеется, необходимо находить время для друзей, для семьи и даже просто для того, чтобы почитать и расслабиться. Мы обогащаем свою жизнь, при любой возможности подключая к этим событиям окружающих. Только надо следить за тем, чтобы это не сказалось отрицательно на ваших собственных жизненных интересах.

Если движущей силой каждого вашего дня становится увлеченность, если вы делитесь ею с интересными людьми, то знакомства с ними станут не обременительной задачей, а естественным продолжением вашего образа жизни.

Глава 13

Не напомнив о себе, вы потерпите неудачу

Как часто вы сталкивались лицом к лицу с человеком, которого раньше встречали, но не можете вспомнить его имени?

Мы живем в такое время, когда окружающий мир обрушивает на нас лавину информации. Входящая корреспонденция пестрит уже знакомыми и новыми фамилиями, требующими нашего внимания. Мозг постоянно перегружен новыми сведениями и именами. Совершенно естественно, что, оберегая себя от перегрузок, мы просто обязаны забывать или игнорировать многое из поступающей информации, которая настойчиво пытается отыскать себе место в наших уже и без того переполненных головах.

Поэтому неудивительно, что, живя в таком мире, лишь немногие после знакомства с человеком пытаются каким-то образом напомнить о себе и выделиться из общей массы. Повторю еще раз: если вы познакомились с человеком, с которым впоследствии хотите установить прочные отношения, то вы просто обязаны хоть что-то предпринять, чтобы ваш образ не стерся моментально из его памяти.

Недавно я был во Флориде на встрече членов студенческого общества «Сигма-Хи», в ходе которой раздал свои визитки и адрес электронной почты по меньшей мере сотне людей. По окончании церемонии, вернувшись под утро к себе в отель, я начал просматривать электронную почту. В числе поступивших сообщений было послание от одного из молодых членов общества, в котором тот благодарил меня за интересное выступление, рассказывал, какое впечатление оно на него произвело, и выражал надежду, что мы как-нибудь встретимся и побеседуем за чашкой кофе. В течение двух последующих недель мне поступило свыше сотни аналогичных писем и телефонных звонков. Но больше всего мне запомнилось письмо, полученное первым.

Самые памятные подарки, которые я получал в своей жизни, не могут быть оценены в долларах и центах. Это сердечные письма от людей, которые благодарили меня за наставления и советы.

Вы хотите выделиться из числа окружающих в глазах какого-то человека? Тогда вам необходимо намного опередить всех остальных, которые добиваются его внимания. К сожалению, немногие владеют этим искусством, одним из самых основных умений в завязывании полезных

связей.

Стремление обратить на себя внимание и напомнить о себе – это ключ к успеху в любой области.

Чтобы быть уверенным в том, что новый знакомый запомнит ваше имя (и приятное впечатление, которое вы на него произвели), необходимо напомнить о себе сразу же после знакомства.

Возьмите себе за правило в течение одного-двух дней после знакомства вновь выйти на контакт с этим человеком. Если вы познакомились с кем-то в самолете, пошлите ему в тот же день сообщение по электронной почте. Если вы встретились с кем-то за коктейлем, свяжитесь с ним на следующее утро. Электронная почта – это прекрасное средство для того, чтобы после случайного знакомства сообщить человеку: «Мне было приятно познакомиться с вами. Нам не следует терять контакта». Обычно в этом случае я напоминаю также о каких-то деталях нашей беседы, чтобы человек мог быстрее вспомнить, с кем он имеет дело. Прощаясь с новым знакомым, я всегда заносу его имя и адрес электронной почты в свою базу данных, а затем в течение месяца обязательно еще раз напоминаю о себе.

Зачем же в таком случае тратить время на знакомства с новыми людьми, если вы потом даже не предпринимаете никаких попыток развить с ними отношения и сделать их частью своей жизни?

После окончания любой деловой встречи я взял себе за правило делать то, чему научил меня один мой бывший однокашник по Гарвардской школе бизнеса. После встречи с человеком вскоре он связывался с ним и спрашивал, когда они увидятся вновь.

Если ваш знакомый выразил свое согласие на что-то, будь то встреча за чашкой кофе или подписание крупного контракта, постарайтесь получить его согласие в письменном виде. Это не обязательно должен быть какой-то документ, имеющий юридическую силу. Обычно бывает вполне достаточно, если я отправляю своему собеседнику сообщение примерно такого типа: «Я был очень рад нашей беседе за обедом. Мне хотелось бы продолжить ее на тему, которую мы с вами затронули. Полагаю, что FerrazziGreenlight может оказаться полезной для вашей компании, и я уже продумал ряд деталей будущего сотрудничества. В следующий раз, когда я окажусь в вашем городе, хотелось бы, чтобы вы нашли для меня пять-десять минут».

В девяти случаях из десяти люди ответят на такое письмо и дадут свое согласие на встречу. В следующий раз, когда вам надо будет встретиться с необходимым человеком, вы уже можете сослаться на его письменное

согласие. Ведь он действительно выразил готовность повидаться с вами. Весь вопрос только во времени. При некоторой настойчивости с вашей стороны такая встреча обязательно состоится.

При этом помните – и это очень важно, – что нельзя напоминать человеку, что *он* может сделать для вас; наоборот, всегда делайте упор на то, что *вы* можете сделать для него. Только в этом случае он будет готов продолжить с вами общение.

Есть еще один хороший способ напомнить о себе. Можно делать подборки интересных ссылок по определенной тематике и посылать их людям, в общении с которыми вы заинтересованы. Я чрезвычайно благодарен тем, кто делает подобное для меня. Это свидетельствует о том, что они помнят обо мне и о делах, которыми я занимаюсь.

Несмотря на то что электронная почта стала самым распространенным и эффективным средством общения, есть множество других способов для того, чтобы напомнить о себе. Написанная от руки записка с выражением благодарности вполне может привлечь к себе особое внимание человека. Когда в последний раз вы получали письмо, написанное от руки? Если вы видите, что послание предназначено вам и только вам, то вы, конечно же, вскрыете и прочтете его.

Записка с благодарностью всегда придает отношениям чувство тепла и доброты. В ней можно также указать какой-то важный момент, о котором не упоминалось в ходе предыдущей беседы. В любом случае записка должна отражать ваше желание встретиться с этим человеком вновь, а также предложение ему помощи.

Вот еще несколько моментов, которые необходимо учитывать, когда вы напоминаете человеку о себе:

- Всегда выражайте благодарность.
- Не забудьте упомянуть важный или интересный момент состоявшейся между вами беседы, даже если это была всего лишь шутка, повеселившая вас обоих.
- Подтвердите свои обещания, если они были сделаны в ходе беседы, и напомните об обещаниях, которые сделал ваш собеседник.
- Выражайтесь кратко и по делу.
- Ваше письмо не должно быть обезличенным, оно должно быть адресовано конкретному человеку.
- Пользуйтесь как электронной, так и обычной почтой. Их сочетание придает вашему общению более личный характер.
- Фактор времени играет очень важную роль. После состоявшейся встречи или беседы напоминайте о себе как можно быстрее.

- Многие ожидают наступления праздников, чтобы поблагодарить кого-то или напомнить о себе. Зачем ждать? Чем скорее вы это сделаете, тем будет уместнее и лучше запомнится.

- Не забудьте и о тех людях, которые послужили посредниками в вашем знакомстве. Отправьте им краткое сообщение о том, как прошла беседа, состоявшаяся с их подачи, и выразите свою признательность за помощь.

Постарайтесь, чтобы все вышеперечисленные советы вошли у вас в привычку. Все это вы должны делать автоматически. Тогда вам не придется напрягать память, пытаясь вспомнить имя собеседника, или видеть, как он морщит лоб, вспоминая ваше.

Глава 14

Станьте организатором конференции

Военные стратеги знают, что большинство сражений выигрываются еще до того, как прозвучал первый выстрел. То же самое можно сказать и о большинстве конференций. Вы можете превратить простое в ней участие в реализацию своей миссии.

Для этого надо не только присутствовать, но и принимать самое активное участие в подготовке и проведении конференции.

Конференции полезны главным образом только с одной точки зрения. Нет, я имею в виду не кофе и пирожные в паузах. И не ценные мысли, которые там высказываются. Конференция – это форум, где встречаются единомышленники, которые способны помочь исполнить вашу миссию. Прежде чем дать согласие на участие в ней, я иногда заранее прикидываю ее возможные результаты с точки зрения соотношения пользы и затрат. Можно ли считать, что потенциальная польза превышает или хотя бы равна затратам денег и времени? Если да, то я готов участвовать в ней. Если нет, то нет. Все очень просто. Вы можете сказать, что это слишком прагматичный подход, но он дает хорошие результаты.

Сразу же после того, как мы продали фирму YaYa, ее новые владельцы начали проводить в жизнь политику по сокращению расходов на командировки и конференции. На мой взгляд, такая политика была в корне ошибочной.

Владельцы фирмы рассматривали конференции как бессмысленное времяпрепровождение, предназначенное не столько для людей, непосредственно создающих прибыль, сколько для руководства. Нашей новой партнерской компании расходы, связанные с ежегодным участием сотрудников в нескольких конференциях, показались слишком высокими и неоправданными.

Я решительно возражал против этого и решил убедить их по-своему, представив им список прибыльных проектов, непосредственно связанных с людьми, с которыми я познакомился на различных конференциях. Владельцы фирмы были просто потрясены, когда я продемонстрировал им список контрактов и размер прибыли, ставшие последствиями участия в различных конференциях.

Такое негативное отношение к встречам деловых людей встречается не так уж редко. Причина этого кроется в широко распространенном

заблуждении руководства фирм, что из участия в конференции следует извлекать полезный опыт работы. Это неверно. Настоящий опыт можно извлечь только из собственной деятельности, из книг, из советов экспертов. Дискуссии за круглым столом и выступления участников конференций могут привести к каким-то интересным мыслям, но редко бывают источником получения глубоких знаний.

Однако конференция – это, пожалуй, самое лучшее место для завязывания профессиональных знакомств. Позвольте привести один пример. Старая модель процесса продаж исходила из того, что продавец тратит 80 процентов своего времени на встречи с потенциальными покупателями, презентации и заключение контрактов. Остальные 20 процентов посвящаются развитию взаимоотношений с клиентами. Сегодня же главное внимание уделяется именно отношениям с клиентами. Умные продавцы (и, соответственно, руководители и владельцы фирм) 80 процентов времени тратят теперь на развитие прочных отношений с людьми, с которыми они ведут дела. Даже самая лучшая презентация не может создать между продавцом и клиентом отношений подлинного доверия, необходимого для успешного бизнеса.

Те, кто в полной мере использует возможности конференций, стоят на голову выше своих коллег по отрасли. Пока одни тихо сидят на заседаниях, что-то записывают в блокноты и попивают бесплатную воду, другие организуют встречи и на все сто процентов используют свои возможности для общения с людьми, которые могут изменить их жизнь.

Если вы считаете, что они играют не по правилам, то вы правы. Они уже переросли традиционные нормы хорошего тона на конференциях, и это выделяет их из общей массы. Они пользуются своими правилами, позволяющими им извлечь из таких мероприятий максимум пользы.

Мой друг Пол Редди, руководитель фирмы, занимающейся разработкой программного обеспечения, утверждает, что всех участников конференции можно разделить на две категории: шары для боулинга и булавки. Шар катится, нарушая привычный порядок на конференции, сталкивается с людьми, производит на них впечатление своей смелостью и изобретательностью и добивается поставленных перед собой целей. Булавка же сидит, пришпиленная к своему месту, и чего-то ждет.

Отправляясь в очередной раз на конференцию, рассматривайте ее не как вынужденное отступление от генеральной линии бизнеса, а как хорошо скоординированную кампанию, приближающую вас к исполнению своей миссии. Ниже я привожу правила, которым всегда слеую, принимая участие в подобных мероприятиях.

Помогайте организаторам (а еще лучше – сами станьте организатором)

Любая конференция – это кошмар для организаторов. Для ее успешного проведения необходимо учитывать тысячи самых разнообразных факторов. Неизбежная неразбериха может оказаться для вас прекрасной возможностью, чтобы вмешаться, оказать организаторам помощь и стать таким образом непосредственным участником процесса.

Если вы вошли в круг организаторов, то можете влиять и на список гостей, и на повестку дня. Вам не составит труда оказаться в числе приглашенных на различные неофициальные ужины и коктейли.

Как стать участником процесса? Это не так уж трудно. Для начала просмотрите предварительно программу конференции, посетите сайт, где рассказывается о ней, и определите главное лицо, отвечающее за ее подготовку. Созвонитесь с ним. Как правило, этот человек по уши загружен работой и находится в состоянии сильного стресса. Я люблю звонить таким людям за несколько месяцев до начала мероприятия, чтобы сказать: «Я хочу принять участие в конференции, которую вы организуете, и заинтересован в том, чтобы в этом году она была подготовлена лучше, чем когда бы то ни было. В вашем распоряжении все мои ресурсы – время, творческие способности и связи. Чем я могу помочь?»

Я гарантирую, что организатор будет вне себя от радости. И утверждаю это с полной уверенностью, так как однажды отвечал за подобное планирование и подготовку, будучи еще руководителем службы маркетинга в компании Deloitte.

В то время наша компания тесно сотрудничала с Майклом Хаммером. Мы пришли к выводу, что конференция могла бы стать отличным способом продемонстрировать рынку нашу связь с Майклом, продвинуть наш бренд и приобрести новых клиентов. Поэтому мы предложили организовать конференцию под совместной эгидой Deloitte и Майкла Хаммера. Наш вклад в ее проведение выражался в знании отрасли и конкретных проектах, а вклад Майкла – в опыте реинжиниринга и организации первоклассных конференций.

Совместная работа дала мне возможность посмотреть, как готовится конференция, и, разумеется, поближе пообщаться с Майклом. Я понял, как важно знать заранее, кто будет присутствовать, кому и почему дадут возможность выступить, а кому нет. Но самым главным было понимание, насколько важны такие форумы для создания круга полезных связей.

С самого начала мы решили применить несколько новых методов, чтобы как-то справиться со стихией конференции. Мы ввели в действие систему контроля подготовки, ежедневно сверяя действительное положение вещей с нашими планами. Каждый из участников конференции со стороны Deloitte получил задание познакомиться с двумя конкретными гостями из числа приглашенных. Один из них, которого мы рассматривали как потенциального клиента, представлял собой «главную цель», а второй выбирался из числа тех, кто мог оказаться полезным нашей компании, например из представителей прессы. Основная задача, если выразить ее в двух словах, состояла в знакомстве с новыми людьми.

Поскольку мы заранее знали, кто будет присутствовать, сотрудники получили краткие сведения об участниках, с которыми должны были познакомиться. Там было указано, кто эти люди, чем они занимаются, их главные достижения и увлечения, а также проблемы, стоящие перед их фирмами, которые можно было бы решить с помощью компании Deloitte. Этой информации было достаточно, чтобы установить и развить контакт с человеком.

Сотрудники также получили перечень вопросов, которые необходимо было решить в ходе знакомства, и информацию, которую следовало довести до собеседника. В конце каждого дня сотрудники отчитывались, с кем и где они познакомились, как происходило знакомство. Если кому-то не удалось встретиться с намеченным человеком, то мы разрабатывали план на следующий день, который обеспечивал такую встречу. Он предусматривал, например, что наш сотрудник окажется за обеденным столом рядом с приглашенным лицом, что я лично познакомлю их или эту задачу возьмет на себя Майкл.

Таким образом, у нас была ясная программа действий, в соответствии с которой каждый сотрудник, заранее снабженный необходимой информацией, четко знал, с кем, как и где он должен познакомиться. Результаты оказались потрясающими. Впоследствии в компании FerrazziGreenlight мы усовершенствовали этот метод и давали консультации по проведению конференций даже таким выдающимся организаторам подобных мероприятий, как журнал Forbes или компания PeopleSoft.

Залогом успешного проведения конференции является тяжкий труд. Все присутствовавшие на конференции Хаммера с удивлением отметили, насколько она оказалась полезной для их бизнеса. Правильная организация немало способствовала развитию нужных связей.

Разумеется, на конференции, как всегда, блистал Майкл Хаммер, и я многое почерпнул для себя из общения с ним. Однако именно правильная

организация конференции обеспечила выполнение ее главной функции – близкое общение профессионалов-единомышленников в атмосфере, способствующей установлению взаимовыгодных отношений.

Слушайте, а еще лучше – говорите

Вы считаете, что научиться выступать перед аудиторией очень сложно? Большинство людей придерживаются как раз этой точки зрения. Я же хочу сказать вам, что это вовсе не так трудно, как кажется, но намного важнее, чем вы можете себе представить.

Для некоторых людей нет ничего страшнее, чем выступить с пятнадцатиминутной речью даже перед вполне благожелательно настроенной аудиторией (например, перед членами своей семьи или друзьями).

Успокойтесь. Вы должны знать, что выступления перед людьми – это самый простой и эффективный способ заявить о себе, о своих идеях и бизнесе. При этом вовсе не обязательно быть Тони Роббинсом^[3], чтобы собрать вокруг себя людей, готовых вас выслушать.

Как часто людям приходится выступать публично? Ответ на этот вопрос может потрясти воображение. Каждый день происходят тысячи различных форумов и других мероприятий, посвященных самым разным темам. На каждом из них произносятся десятки речей, цель которых состоит в том, чтобы донести до слушателей какую-то ценную информацию. К сожалению, многие ораторы умудряются ничего не сказать в процессе своего выступления.

Если вы полагаете, что ораторское искусство доступно лишь избранным, то вы ошибаетесь. Как же приобрести необходимые навыки?

Возможности для выступлений просто огромны. По некоторым данным, индустрия всевозможных форумов имеет годовой оборот в объеме 83 миллиардов долларов, из которых свыше 56 миллиардов ежегодно затрачивается на проведение различных конференций и семинаров. Учтите, что все эти конференции являются двадцать третьей по значимости составляющей валового национального продукта. Этим я хочу только подчеркнуть, что повсеместно существует возможность для выступлений, будь то платных или бесплатных. Это занятие доставляет удовольствие, оно может приносить доход и является самым лучшим средством, чтобы заявить о себе и познакомиться с другими людьми. Всевозможные исследования доказывают, что чем больше человек выступает с речью, тем

выше его уровень доходов.

Получив возможность выступить на конференции, вы приобретаете особый статус, который помогает вам заводить знакомства с людьми. Все участники испытывают желание поговорить или хотя бы поздороваться с вами. Вы начинаете пользоваться уважением, а когда стоите на трибуне, к вашим словам относятся с бóльшим доверием.

Как же добиться права выступить на конференции? В первую очередь, у вас должно быть что сказать. Ваше выступление должно быть содержательным (об этом мы поговорим в другой главе). Вы должны рассказать об особенностях того дела, которым занимаетесь. Тема выступления должна быть специфической для каждой конкретной аудитории (опять же, разговор об этом будет позже).

Если вы сделали первый шаг и, кроме того, познакомились с организаторами конференции, то получить доступ к микрофону уже не так сложно. Начинать лучше с малого. Позвольте привести один пример. У меня есть друг, который несколько лет назад решил основать фирму, занимающуюся консалтинговыми услугами. По замыслу он должен был стать экспертом в области торговых марок и товарных знаков. Мой товарищ страшно боялся выступать перед публикой, но в то же время понимал, что это самый лучший способ общения с потенциальными клиентами и доведения до них информации о себе. Он начал с малого, познакомившись с организаторами мелких локальных и отраслевых конференций. Предложив им свою помощь в организации, взамен он просил выделять ему в конце заседания на полчаса помещение для выступления перед людьми, которых сам сумеет собрать.

Поначалу его выступления даже не включались в программу конференций. Он просто встречался с участниками и говорил им, что собирает группу людей, интересующихся его профессиональной сферой деятельности. Неформальная атмосфера таких встреч позволяла ему говорить свободно, не испытывая психологического давления со стороны большой аудитории, и в то же время обеспечивала обратную связь со слушателями. Вскоре для его выступлений стали выделять все бóльшие помещения, а его ораторские навыки становились более совершенными. Росла и аудитория, но она его уже не пугала, так как к тому времени он уже избавился от своего страха перед публикой.

А как быть, если вы участвуете в конференции, но у вас нет возможности выступить? Есть и другие способы проявить себя. Помните, что вы приехали сюда не только для того, чтобы услышать новую информацию от других людей, но и чтобы познакомиться с ними, а также

добиться, чтобы они запомнили вас.

Когда в ходе заседаний объявляется дискуссия и появляется возможность задавать вопросы, старайтесь первым поднять руку. Хорошо сформулированный, толковый вопрос – это шанс, чтобы аудитория заметила вас. Обязательно представьтесь, скажите, в какой компании вы работаете, чем занимаетесь, а затем задайте вопрос, который заинтересует публику. В идеальном случае вопрос должен относиться к области вашей специализации, чтобы вы смогли поддержать беседу по этой теме.

Партизанская война. Организуйте конференцию внутри конференции

Вы не должны ограничиваться программой, которая вручается вам при регистрации участников. Кто сказал, что вы не вправе лично пригласить кого-то из присутствующих на ужин или организовать неформальную дискуссию по интересующей вас теме?

Общие ужины на конференциях – это, как правило, сплошная неразбериха. Внимание присутствующих рассеяно, каждый пытается перекричать других и быть вежливым одновременно с десятью незнакомыми людьми, сидящими за столом, слушать, о чем говорят окружающие, и одновременно впихивать в себя еду, зачастую не лучшего качества. Это не самое идеальное место для ведения бесед.

В такие моменты у меня возникает соблазн уйти к себе, заказать в номер еду и провести время перед своим компьютером. Но это означало бы упущенную возможность.

В качестве альтернативы можно заменить впустую потраченное время ужином, который вы организуете сами.

Как правило, именно так я и поступаю в ходе большинства конференций – заранее подыскиваю поблизости удобный ресторан и рассылаю приглашения на частный ужин, проводящийся в одно время с официальным. Такие приглашения можно делать устно в ходе дневных заседаний или посылать в письменном виде. Есть еще один прием, которым я успешно пользуюсь. Можно послать в отель (в большинстве случаев VIP-гости, участвующие в конференции, селятся в одном отеле) факс, который будет вручаться всем прибывающим гостям накануне конференции. В факсе содержится приглашение на ужин или коктейль. Вы только представьте себе: ваше послание попадает в руки адресата, минуя всяких секретарш! Как правило, у только что прибывших участников нет никаких

планов на этот вечер, а если даже и есть, то такое приглашение уже выделяет вас из числа всех остальных. Когда впоследствии вы встретитесь с этим человеком на конференции, то можете быть уверены, что он выразит вам благодарность за то, что вы подумали о нем.

Зачастую организация своего собственного форума внутри конференции – это наилучший способ добиться того, чтобы все люди, с которыми вы наметили пообщаться, собрались в одно время и в одном месте. В идеальном случае в числе приглашенных должны быть основные выступающие на конференции. Это привлечет внимание всех остальных к вашей персоне. Даже совершенно незнакомый человек окажется в центре внимания после того, как известные люди будут делиться своими впечатлениями о проведенном совместно с ним времени.

Я всегда пользуюсь этим методом, когда перед Новым годом в Нью-Йорке собираются на традиционную встречу политики, бизнесмены и другие известные люди. Я рассылаю нескольким из них шуточные записки с предложением «смыться» с официального ужина и провести время в каком-нибудь уютном ресторанчике. Во время этих встреч даже специально предусматривается один свободный вечер именно для таких мероприятий. Лучше всего этот метод срабатывает во время длительных трехдневных конференций. Если совещание проводится в вашем родном городе, то пригласите гостей к себе на настоящий домашний ужин. Я всегда так поступаю, когда в Лос-Анджелесе происходит глобальная конференция под руководством Милкена. Это один из лучших форумов в США и по содержанию, и по составу участников. Каждый год накануне его открытия я приглашаю ряд гостей к себе домой. Ведь многие из участников обычно приезжают за день до открытия, а домашний ужин в теплой семейной обстановке всегда предпочтительнее, чем еда в одиночку в отеле.

Ужин – это не единственный способ организовать «конференцию в конференции». В ходе продолжительных форумов зачастую проводятся различные мероприятия для заполнения свободного времени – турниры по гольфу, увеселительные поездки, экскурсии по историческим местам. Очень часто такие мероприятия чрезвычайно скучны. Вы когда-нибудь посещали музей в составе группы из 400 человек? Я чувствую себя в такой ситуации словно корова в стаде.

Ничто не может помешать вам взять на себя бремя лидерства в организации увеселительной программы или посещения мест, о которых оргкомитет конференции просто не подумал. Мой коллега по компании Starwood умело пользовался этим приемом во время конференций, проводимых в зимнее время. Будучи увлеченным горнолыжником, он

подыскивал самое лучшее место (обычно один из склонов, находившихся в стороне от столбовых дорог, которые никто не принимал в расчет). Ему не составляло труда сколотить группу из нескольких лыжников, которые не могли противостоять соблазну опробовать девственно чистый склон.

Чем активнее вы выполняете роль хозяина своей собственной конференции, тем лучше помогаете другим людям завязывать полезные связи и становитесь центром внимания. Знакомясь с людьми на своем ужине или другом организованном вами мероприятии, недостаточно просто представиться самому. Надо представлять друг другу людей. Если ваш новый знакомый недостаточно быстро включается в общую беседу, сообщите другим присутствующим краткую информацию о нем, например: «В годы расцвета компании Coke's Global Серджо отвечал в ней за развитие ее бренда. Дэвид, вы не хотите обновить бренд своей фирмы? В этом случае вам не найти лучшего советчика, чем Серджо».

Следуйте за лидером

Если вы знакомы с самым популярным участником конференции – с тем, кто знает всех и кого все знают, – то «приклейтесь» к нему, когда он возвращается в кулуарах форума. К числу таких участников могут относиться организаторы конференции, выступающие, руководители крупных компаний и другие известные специалисты.

Изучите программу конференции и выделите имена ключевых фигур. Запишитесь в группы, в которых они принимают участие. Приходите на те заседания, где они выступают. Держитесь поближе к главному входу и выходу или к стойке регистрации. Будьте готовы представиться этим лицам или постоянно держитесь в их тени, чтобы использовать любой шанс познакомиться с ними.

Важно помнить, что беседовать с выступающими следует *до того*, как они поднимутся на трибуну конференции. Очень часто совершенно неприметный человек, попивающий кефир за завтраком в гостинице, назавтра, выступив со своей речью, становится знаменитостью. Разыщите его до того, как он приобретет звездный статус. В этом случае у вас увеличиваются шансы с ним познакомиться. Если вы не знаете его в лицо, попросите организаторов конференции (с которыми вы уже давно должны быть на приятельской ноге) показать его.

Будьте кладезем информации

Добившись знакомства с новыми людьми, проявите себя перед ними как ценный источник информации. Каким образом? Для этого мало просто выучить официальную брошюру конференции. Выделите и подготовьте информацию, которая должна представлять интерес для ключевых фигур. Это могут быть последние сплетни из той или иной отрасли, знание расположения лучших местных ресторанов, время и место проведения частных вечеринок и т. п. Делитесь имеющейся у вас информацией или сообщайте своим знакомым, где они могут ее получить. Если вы станете ценным источником сведений, то с вами многие захотят познакомиться.

Будьте мастером коротких контактов

Короткие контакты – это основное оружие в арсенале участника конференции. По сути своей – это умение уделить по две минуты каждому человеку, с которым вы хотите пообщаться. При этом ваша цель должна заключаться в том, чтобы каждый контакт заканчивался договоренностью о дальнейших встречах.

В этом методе, как и во всех остальных, есть свои нюансы. Этот контакт должен быть одновременно и коротким, и значимым для обеих сторон. Я называю его «глубокое касание».

Это означает, что вы должны провести короткий контакт с одним собеседником, установить с ним за это время достаточно крепкую связь, обеспечивающую дальнейшие встречи, и переходить к следующему человеку. В конце концов, вы ведь заплатили немалые деньги за участие в конференции (если не входите в число выступающих, которые обычно приезжают бесплатно) и вам надо познакомиться за короткое время с максимальным количеством людей. Вы не собираетесь устанавливать здесь прочную дружбу, но уровень связи должен быть достаточно крепким для последующих встреч.

Чтобы создать такую связь, необходим определенный уровень доверительности. За эти две минуты вы должны успеть посмотреть в глаза и в душу человека, внимательно выслушать то, что он говорит, задать вопросы, выходящие за рамки бизнеса, и сообщить кое-что о себе с таким расчетом, чтобы побудить собеседника к ответной откровенности.

«Это невозможно», – скажете вы. Однако я неоднократно наблюдал, как это делается, и сам следуя этому правилу. Короткий контакт – это не просто теоретическое измышление.

Есть люди, которым достаточно нескольких даже не минут, а секунд, чтобы осуществить глубокое касание. Это мастерски делал, например,

бывший президент Билл Клинтон. Я наблюдал вблизи, как он общается и с поддерживавшими его фанатиками, и с ярыми оппонентами. С каждым он здоровался за руку. Чаще всего другой рукой он одновременно касался локтя собеседника, что сразу придавало контакту налет доверительности. Глядя человеку прямо в глаза, он задавал ему один-два личных вопроса. Не могу даже сосчитать, сколько раз от разных людей мне приходилось слышать, что в такой момент у них возникало ощущение, будто все внимание этого человека принадлежит именно им. Это утверждали даже убежденные республиканцы.

Во всех контактах президента не чувствовалось желания навязать кому-то свое мнение или решить политические вопросы. Его цель была проста и понятна. Президент просто хотел понравиться. Демонстрируя в ходе таких коротких контактов свою заботу о собеседнике и то, что он ему нравится, Клинтон тут же вызывал аналогичную ответную реакцию. Я ни разу не слышал, чтобы во время этих коротких случайных встреч он просил голосовать за него или говорил о себе. Его вопросы всегда касались того, что заботит и беспокоит собеседника, о чем он думает.

Большинство людей считают конференции удачным местом для демонстрации своей продукции. Они отчаянно мечутся из одной комнаты в другую, пытаясь продать себя. Однако мы уже знаем, что предварительно необходимо понравиться окружающим. Вслед за этим придут и продажи, но это будет уже после конференции. Сейчас все время должно быть посвящено тому, чтобы создать обстановку доверия и установить подобные взаимоотношения.

Определите свою цель

Вы уже готовы установить контакт с человеком. Теперь надо определить, с кем именно.

Для каждой конференции я записываю на листке бумаги имена трех-четырех человек, с которыми мне очень хотелось бы встретиться, и храню его в кармане пиджака. Познакомившись с кем-то из них, против его фамилии я записываю, о чем мы говорили и как связаться с этим человеком. А затем на протяжении всей конференции при встречах с этим человеком мы постоянно обмениваемся несколькими словами.

Однако не следует рассчитывать только на случайные встречи за коктейлем или в перерывах. У организаторов конференции я всегда спрашиваю, где мне их можно будет найти, и слежу за тем, где они сидят во время заседаний. (Как правило, большинство людей предпочитают

занимать какое-то постоянное место.)

Так, например, в течение многих лет я хотел познакомиться с президентом компании InterActiveCorp Барри Диллером. В средствах массовой информации он имел репутацию провидца, способного точно предсказать, какие новшества обернутся высокими прибылями. Деньги к нему так и липли.

Проводя подготовительную работу перед очередной конференцией, я заметил, что в программе значится его выступление. Выяснив, когда и где оно состоится, я занял место на пути его следования к трибуне. При этом я встал так, что у него просто не было возможности пройти мимо, не задев меня.

Когда он проходил рядом со мной, я привлек его внимание:

– Мистер Диллер, меня зовут Кейт Феррацци. Я работаю в области маркетинга в компании Starwood у Барри Стернлайта. Он как-то сказал, что нам с вами следовало бы побеседовать, и я решил представиться сам. Я знаю, что вы заняты, но позволите ли вы позвонить к вам в офис и договориться о встрече после вашего возвращения домой?

– Конечно, звоните в мой нью-йоркский офис.

– Отлично. Я хотел бы обсудить с вами ряд идей относительно вашего бизнеса, так как давно и с восхищением слежу за вашей карьерой и той новаторской работой, которой вы занимаетесь.

Как видите, я выложил козырную карту, упомянув имя своего босса, который также выступал в роли провидца делового мира и к которому Диллер относился с уважением. С такой крупной фигурой, как Диллер, контакт не мог быть столь продолжительным, как мне хотелось бы. И все же за очень ограниченное время я вызвал у него доверие, упомянув имя человека, которого он знает и которому доверяет. Я выразил свое восхищение его карьерой и одновременно дал понять, что могу принести ему определенную пользу. Впоследствии этот контакт развился до такой степени, что по его рекомендации у компании FerrazziGreenlight появилось несколько важных клиентов.

Как представляться незнакомому лицу, во многом зависит от обстоятельств. Обычно достаточно двух-трех вступительных фраз, после которых следует переходить к предложению своих услуг.

Перерывы – не время для отдыха

Именно во время перерывов в работе конференции и начинается настоящая работа.

Заранее выберите себе подходящее место. Вы когда-нибудь замечали, собирая дома гостей, как они постоянно стягиваются в одно место, будь то на кухне или в какой-то другой комнате? Как правило, такой точкой является некое уютное место, расположенное где-то посередине. То же самое происходит и во время деловых встреч. Займите место, где любят стоять или по крайней мере мимо которого проходят большинство участников. Оно может быть рядом со столом с закусками, около бара или у стойки регистрации.

В этом месте и должна начинаться ваша игра. Журнал U.S. News & World Report приводит воспоминания Генри Киссинджера о том, как он пользовался этим методом: «Войдя в комнату, отступите на шаг вправо. Осмотрите помещение. Оцените, кто в нем находится. Сделайте так, чтобы собравшиеся заметили вас».

Киссинджер знал, как произвести первое впечатление, чтобы оно осталось в памяти окружающих. Такие люди оценивают помещение и собравшихся в нем людей как поле для игры. Помните, что в такие моменты надо выглядеть достойно. Нельзя недооценивать впечатление, производимое одеждой. Оценив обстановку, приступайте к установлению контактов.

Напоминайте о себе

Если у вас до сих пор еще не сложилось впечатления, что у автора не все в порядке с головой, то теперь-то вы уж наверняка так подумали. Да, я уже говорил вам о том, что надо напоминать о себе, но теперь хочу еще раз подчеркнуть важность этого момента. Итак, напоминайте о себе, причем неоднократно.

Я не люблю откладывать дело в долгий ящик. В этом случае оно, вероятнее всего, так и не будет сделано. Как часто спустя месяц после какого-то мероприятия вы обнаруживали у себя чьи-то завалявшиеся визитные карточки? Это упущенные возможности. Во время выступлений на конференции я сижу на задних рядах и по электронной почте рассылал напоминания о себе людям, с которыми познакомился во время предыдущего перерыва. Каждый, с кем вы познакомились на конференции, должен получить от вас весточку, которая напомнит, что он согласился встретиться и побеседовать с вами в будущем. Я также рассылал письма выступавшим на конференции, даже если не знаком с ними.

Вот один из примеров моих писем-напоминаний:

«Привет, Карла!

Мы здорово провели время. Никак не ожидал, что текила станет таким замечательным дополнением к конференции журнала Forbes. Надо будет повторить на следующий год. Я хотел бы также продолжить дискуссию по поводу вашей рыночной стратегии и вашего интереса к стратегии FerrazziGreenlight, которая могла бы помочь вам охватить женщин пожилого возраста. В какое время я мог бы позвонить вам на этой неделе или в другое удобное для вас время?

Кроме того, хотелось бы проинформировать вас, что от разных людей я слышал хорошие отзывы на ваше замечательное выступление. Поздравляю!

С наилучшими пожеланиями,

Кейт»

Выступающие – это прежде всего люди

Вы, видимо, уже и сами вывели для себя это правило. Содержательную часть конференций я обычно считаю не слишком полезной. Я много читаю, постоянно размышляю над всеми этими проблемами и обсуждаю их с людьми. Поэтому, приехав на конференцию, в основных чертах я уже знаю, о чем там будет идти речь.

Разумеется, бывают и исключения. Например, когда Майкл Хаммер начал говорить о реинжиниринге компании, а затем каким-то непостижимым образом свел разговор к жизненным проблемам и урокам. Однако за исключением таких редких «прозрений», большинство выступлений на конференциях сводится к усовершенствованию производственных процессов в компании IBM или Microsoft. Если выступающий и представляет интерес, то в первую очередь как человек.

Не будьте похожими на таких людей

Застенчивый. Он вяло пожимает руку, занимает место в дальнем углу помещения, старается вести себя незаметно. Похоже, что он прибыл на конференцию для того, чтобы просто посмотреть на выступающих.

Привязчивый. Он полагает, что первый же человек, с

которым он познакомился, станет его лучшим другом. Он повсюду навязчиво следует за ним на протяжении всей конференции. Вы заплатили деньги за то, чтобы в полной мере воспользоваться возможностями и познакомиться со множеством различных людей. Поэтому устанавливайте контакты! Для того чтобы потом завязать с ними более тесные отношения, у вас впереди достаточно времени. Завяжите как можно больше знакомств.

Охотник за знаменитостями. Такой тип всю свою энергию затрачивает на то, чтобы познакомиться с самым знаменитым человеком на том или ином мероприятии. Проблема, однако, состоит в том, что если этот человек действительно настолько важен и популярен, то он избегает подобных контактов. Более того, у него даже может быть личная охрана. Один из моих молодых друзей пошел как-то посмотреть выступление короля Иордании и вернулся в полном восторге. Он прождал больше часа, чтобы иметь возможность в числе других 500 зевак пожать королю руку. Я спросил его:

– Ну и какую пользу ты извлек из этой встречи?

– Я могу теперь всем рассказывать, что поздоровался с ним, – ответил он.

Я объяснил молодому человеку, что там присутствовали многие важные люди из окружения короля и министры его кабинета, которых никто не знал, да и не хотел знать. Разве не лучше было бы побеседовать с одним из них, вместо того чтобы подержаться за руку человека, который об этом тут же забудет? Возможно, из этого родилась бы полезная связь, а так у него остались только фотография и воспоминания о рукопожатии.

Неискренний. Такой человек никогда не смотрит в глаза собеседнику. Ничто не может так испортить вашу репутацию, как подобное поведение. Берите лучше пример с Билла Клинтона. Если у вас есть всего тридцать секунд на общение с человеком, сделайте так, чтобы эти тридцать секунд были наполнены теплотой и искренностью.

Коллекционер визитных карточек. Этот тип повсюду собирает визитные карточки и раздает свои с таким видом, словно на их обратной стороне написан рецепт средства от рака. Честно говоря, карточки в последнее время обесценились. Если вы хотите, чтобы ваш контакт был успешным и имел перспективу

на будущее, то не придавайте особого значения этому клочку бумаги. Вы думаете, что приобрели множество связей, а на самом деле вы составили всего лишь телефонную книгу, и каждый контакт из этого перечня впоследствии придется устанавливать по телефону заново.

Глава 15

Знакомьтесь с мастерами установления связей

Считается, что существует шесть степеней связи, которые объединяют всех людей в мире. Как это понимать? Дело в том, что у каждого есть свой круг общения. У некоторых людей (назовем их мастерами установления связей) этот круг значительно шире, чем у остальных.

Каждому из нас известен человек, который, как кажется, знает всех вокруг и все знают его. Таких людей вы без труда найдете среди лоббистов, деятелей общественных фондов, политиков, журналистов, специалистов по связям с общественностью. Я полагаю, что такие люди должны составлять основу создаваемой вами сети общения.

Кто же они на самом деле и как сделать их своими друзьями?

В своем бестселлере «Переломный момент» («The Tipping Point») Малкольм Гладуэлл цитирует классическое исследование социолога Марка Грановеттера, который в 1974 году изучал отношение группы людей к своей работе.

Грановеттер обнаружил, что 56 процентов опрошенных нашли работу благодаря своим личным связям. Лишь 19 процентов использовали традиционные методы поиска работы: изучение объявлений в газетах и посещение агентств по трудоустройству. И всего 10 процентов напрямую обратились к работодателю и получили работу.

Что я хочу этим сказать? Не так уж нова мысль, что связи – это ключ, который открывает все двери. Поразительно, однако, то, что всего 17 процентов из тех, кто воспользовался этим методом в поисках работы, часто виделись со своими знакомыми, оказавшими им помощь, а 55 процентов встречались с ними лишь от случая к случаю. И что самое удивительное, 28 процентов практически не поддерживали контактов с этими людьми.

Другими словами, самыми полезными не обязательно оказываются тесные отношения, характерные для членов семьи или близких друзей. Напротив, часто самые важные услуги нам оказывают люди, которых мы считаем просто знакомыми.

Результатом исследования Грановеттера стало крылатое выражение «сила слабых связей». Его смысл состоит в том, что когда речь идет о получении работы (или, к примеру, новой информации), то «слабые» связи обычно оказываются *более важными*, чем «сильные». Почему так

происходит? Подумайте сами. Многие из ваших самых близких друзей посещают те же вечеринки, что и вы, ходят вместе с вами на работу в один и тот же офис, то есть живут в одном с вами мире. Поэтому они редко располагают новой для вас информацией.

С другой стороны, ваши «слабые» связи обычно живут в совершенно ином мире. Они общаются с другими людьми, которые располагают знаниями и информацией, недоступной для вас и ваших близких друзей.

Ваша мама была все-таки неправа, внушая вам, что не следует разговаривать с незнакомыми. Малкольм Гладуэлл пишет: «Таким образом, довольно далекие знакомства представляют собой мощную социальную силу, и чем больше у вас таких знакомых, тем вы сильнее».

На протяжении всей этой книги я подчеркиваю мысль, что самое главное – это создание глубоких и доверительных взаимоотношений, а не установление поверхностных контактов. Несмотря на исследования Грановеттера, я все же верю в то, что основу действительно эффективного круга связей составляют настоящие друзья. Для большинства из нас поддержание контактов с обширным кругом знакомых на том уровне, который характерен для друзей, связано с большими затратами сил и времени. Мы считаем, что слишком обременительно посылать поздравительные открытки с днем рождения сотням людей, приглашать их в гости и т. п.

Однако кое-кому такие обязанности не кажутся трудными. Эти люди достигли больших высот в установлении связей. Подобно мне, они поддерживают контакты с тысячами людей. Самое главное – это не то, что в число наших знакомых входит тысяча людей, а то, что все они живут в разных регионах и уровень нашего знакомства с ними достаточен, чтобы запросто позвонить им.

Социальный психолог Стэнли Милгрэм выдвинул эту идею в 1967 году. Он провел эксперимент, который доказывает, что наш огромный мир на самом деле достаточно тесен.

Именно Милгрэму принадлежит авторство понятия «шесть степеней связи». В проведенном им эксперименте нескольким сотням случайно отобранных жителей Небраски были направлены письма с просьбой переправить их некоему биржевому брокеру в Бостоне, с которым они не были знакомы. Каждый из участников эксперимента мог переслать письмо только одному из своих достаточно близких знакомых, который, по его мнению, ближе всех стоял к конечному адресату. Примерно треть всех писем достигла места назначения, миновав в среднем шесть этапов пересылки.

Когда все цепочки передачи были проанализированы, то оказалось, что большинство писем прошло через руки трех жителей Небраски. Все это указывает на то, что если вы хотите создать эффективную сеть связей, то лучше всего познакомиться с небольшим количеством людей, обладающих обширными связями.

Таких людей можно найти среди представителей любой профессии, но мне хотелось бы сосредоточиться всего на семи из них, где концентрация людей с обширными связями выше всего. Каждый из них является для меня связующим звеном с новым миром людей, идей и информации, что делает мою жизнь более интересной, а бизнес успешным.

1. Владельцы ресторанов

Пятьдесят седьмая улица находится далеко не в самом центре Манхэттена, но для импресарио ночной жизни Джимми Родригеса лучшего места не придумать. Его первый ресторан «Бронкс» вошел в список самых лучших. Второй ресторан Джимми «Даунтаун» также собирает за своими столами толпы знаменитостей, политиков и спортсменов, ценящих хорошую еду и прекрасное времяпрепровождение.

Когда я бываю в Нью-Йорке, то обязательно заглядываю сюда. Обстановка в ресторане изысканная, но без помпезности. Мягкий свет, бар из блестящего оникса и музыкальный фон в стиле рок-энд-блюз делают его похожим на модный клуб. Джимми курсирует между столами, соблазняя вас бесплатными закусками и знакомя с людьми, которые, на его взгляд, представляют для вас интерес.

Это действительно частный клуб, но без членских взносов.

Сколько я помню Джимми, он всегда был мастером установления контактов. Я полагаю, что для владельцев ресторанов это самое ценное качество.

Познакомиться с владельцем ресторана не так уж и сложно. Все, что от вас требуется, – это заходить туда почаще.

Приезжая в незнакомый город, я всегда прошу дать мне список самых лучших ресторанов. Обычно я звоню в один из них, прошу соединить с хозяином (хотя подойдет и метрдотель) и сообщаю, что часто ужинаю в ресторанах, причем иногда с большой компанией, и ищу для этого приличное место. Можете считать, что дело сделано!

Если вы не так часто бываете в ресторанах, как я, найдите одно-два заведения, которые вам нравятся, станьте завсегдатаем и при любом удобном случае заглядывайте туда. Познакомьтесь с обслуживающим персоналом, приведите туда коллег, отмечайте там любое праздничное

событие.

Как только вы поближе познакомитесь с хозяином, этот ресторан превратится в очень близкое для вас заведение: станет и частным клубом с характерной для него атмосферой эксклюзивности и фешенебельности, и в то же время теплым и уютным домом.

Если вы заранее будете ставить хозяина в известность о своих визитах и хранить верность заведению, то персонал не только угостит вас лучшими блюдами своей кухни, но и будет знакомить с самыми важными посетителями.

2. «Охотники за головами»

Сотрудники кадровых агентств и консультанты по трудоустройству по своей значимости в чем-то схожи с секретаршами. Однако они работают не на одного начальника, а на сотни руководителей компаний в определенной отрасли.

Они зарабатывают себе на жизнь, подыскивая кандидатов на различные вакантные должности. Если компания нанимает предложенного ими кандидата, то они получают солидное вознаграждение, которое, как правило, выражается в определенном проценте от заработка этого кандидата за первый год работы.

Эти «охотники за головами» представляют собой интересную смесь коммерсантов и социальных работников. Чтобы отыскать подходящего кандидата, они зачастую размещают объявления в прессе. Кроме того, они напрямую контактируют с кандидатами, пользуясь при этом рекомендациями друзей и коллег. В обслуживаемой ими отрасли они становятся бесценным источником имен и информации.

«Охотника за головами» привлекают две вещи: либо вы нанимаете его, чтобы он подыскал для вас нужного кандидата, либо вы помогаете ему в его поисках, чтобы выполнить чей-то заказ. Если вы сами ищете работу, то установите контакт с как можно большим количеством кадровых агентств, которые готовы будут предложить работодателям вашу кандидатуру.

Я веду досье на многих «охотников за головами», накапливая информацию о том, кто они и в какой отрасли работают. И я реагирую на каждый поступающий от них звонок, подключая свою сеть связей, чтобы помочь им найти нужных людей. Я знаю, что они тоже помогут мне, предоставив доступ к своей базе данных, когда мне понадобится их содействие. В конце концов, мы занимаемся одним делом – создаем сеть полезных контактов!

Можно ли установить контакт с «охотниками за головами»? Честно

говоря, они предпочитают сами устанавливать контакты с нужными людьми. Однако если вы, обращаясь к такому человеку, заранее позаботились о том, чтобы предложить ему свою сеть связей, он отнесется к вам благожелательно. На ранних этапах своей карьеры, когда я еще не мог позволить себе нанять работника кадрового агентства и даже не был знаком с людьми, пользовавшимися услугами таких агентств, я обращался к ним с вопросом: «В какой области вы ищете специалиста? Чем я могу помочь вам?»

Могу дать еще один совет, который заключается в том, чтобы самому выступить в роли кадрового агентства. Для этого надо постоянно держать в поле зрения тех, кто ищет работу, и тех, кому нужны работники. Если вы помогли этим людям найти друг друга, то они всегда вспомнят о вас, когда в этом вновь возникнет нужда. Более того, если вы помогли найти работника своему клиенту, то с ним намного легче будет договариваться в следующий раз о ценах. Таким образом, ценные кадры, найденные вами для кого-то, оборачиваются настоящими деньгами.

3. Лоббисты

Хорошо информированные, настойчивые и уверенные в себе лоббисты – это подлинные мастера завязывания полезных контактов.

Сам род их деятельности предполагает, что они не понаслышке знакомы с принципами и деталями работы крупных организаций, местных властей и национальных правительств. Их главная цель заключается в том, чтобы склонить политиков проголосовать за законопроект, выгодный тем, чьи интересы они представляют.

Как действуют лоббисты? Они часто посещают всевозможные коктейли и ужины, где можно пообщаться с политиками (и их оппонентами) в непринужденной атмосфере. Несколько более скрытая от посторонних глаз часть их жизни проходит в многочасовых телефонных переговорах и в написании писем и обращений к общественности с целью обеспечить поддержку какого-нибудь проекта. Благодаря этому им достаточно просто угодить. Можете ли вы пригласить их на какое-нибудь мероприятие? Вызваться добровольно оказать помощь в проведении какой-нибудь кампании? Привлечь других волонтеров? Познакомить их с потенциальным клиентом?

Лоббисты поддерживают контакты с большим количеством весьма влиятельных и преуспевающих людей, которые могут быть полезны и вам.

4. Лица, обеспечивающие финансирование общественных

проектов

Они живут по принципу «идти туда, где пахнет деньгами». Они знают, где лежат деньги, что нужно сделать, чтобы их добыть, и, что самое главное, кто готов с ними расстаться. В результате, независимо от того, работают ли эти люди на политическую организацию, университет или некоммерческое объединение, создается впечатление, что они знают всех. А поскольку перед ними стоит незавидная задача каждый день убеждать людей поделиться своими кровными деньгами, то со всеми они должны быть в чрезвычайно хороших отношениях. Такая работа требует самоотречения и зачастую диктуется самыми высокими побуждениями. В связи с этим будет справедливо полагать, что если среди ваших знакомых есть такой деятель, то это может открыть для вас абсолютно новый мир контактов и возможностей.

5. Специалисты по связям с общественностью

Эти специалисты целыми днями звонят по телефону, источают потоки лести, оказывают давление и умоляют журналистов что-нибудь написать о людях, на которых они работают. Взаимоотношения между средствами массовой информации и специалистами по PR непростые, но, как правило, в конце концов необходимость сводит их вместе, словно родственников.

6. Политики

Политики любого уровня – непревзойденные мастера завязывания связей. Им это положено по должности. Они пожимают руки, целуют младенцев, произносят речи и посещают ужины – и все это во имя того, чтобы обеспечить доверие к себе максимального количества избирателей. Статус политика зависит не столько от его богатства, сколько от политического влияния. Любая услуга с вашей стороны, которая может помочь ему повлиять на избирателей или способствовать проведению в жизнь его политики, обеспечит вам место в кругу его близких друзей.

Что политик может сделать для вас? Представители местных органов власти являются ключом, позволяющим преодолеть различные бюрократические препоны. Успешные политики любого уровня воспринимаются публикой как знаменитости, и круг их связей соответствует этому статусу.

Как установить с ними контакт? Примите участие в работе местного отделения Торговой палаты. Ее завсегдатаями, как правило, являются представители местных органов власти, бизнесмены и предприниматели. Кроме того, в своем окружении вы всегда сможете отыскать молодых

политиков, мечтающих подняться вверх по политической лестнице. Если вы познакомитесь с ними еще до того, как они станут знаменитостями, и окажете поддержку в их политических начинаниях, то в будущем можете приобрести себе верных друзей.

7. Журналисты

Журналисты обладают большой властью. Любое написанное ими слово может обеспечить фирме успех и превратить никому не известного человека в знаменитость. Для них характерна постоянная погоня за сенсацией. Кроме того, у них не так велико самомнение (лишь немногие из них достигли такого статуса, что стали недоступными для окружающих).

В течение многих лет, работая в компании Deloitte, я постоянно созванивался с журналистами многих изданий, приглашал их на ужины и снабжал различными историями и идеями. Сегодня я знаком с ведущими фигурами практически всех журналов страны, специализирующихся на вопросах бизнеса. Во многом благодаря этому всего через год после моего прихода в никому не известную фирму YaYa ее название и, самое главное, ее идеи начали освещать такие средства массовой информации, как Forbes, Wall Street Journal, CNN, CNBS, Brand Week, Newsweek, New York Times и другие.

Таковы семь профессий, будто специально созданных для мастеров установления контактов. Познакомьтесь с кем-нибудь из их представителей. А ведь есть еще и другие – адвокаты, брокеры и т. п. Войдите в круг их знакомых и станьте частью их жизни. Выйдите из привычного для себя окружения. Охотьтесь за людьми, которые выглядят и действуют не так, как вы, черпайте у них идеи.

Другими словами, устанавливайте связи сами и берите пример с мастеров этого дела.

Галерея славы

Пол Ревер (1734–1818)

Чтобы осознать вклад Пола Ревера в практику создания круга полезных связей, необходимо понять одну простую идею: у одних людей больше контактов, чем у других.

Как вы, например, поступите, если по какой-то причине вам

необходимо будет познакомиться с каждым из жителей небольшого городка? Будете ходить от дома к дому и встречаться с каждым по очереди? Или постараетесь найти одного жителя, который откроет перед вами все двери?

Ответ очевиден.

Например, сегодня таким жителем может быть директор школы, руководитель спортивного клуба или священник. Однако в 1770 году, когда Пол Ревер жил в окрестностях Бостона, лучше всего было обратиться к представителям той же профессии, к которой относился сам Ревер, – к ювелирам, а также к бизнесменам и торговцам, обслуживавшим самые разные слои населения.

В Ревере была чрезвычайно развита общественная жилка. Он основал несколько своих клубов и активно участвовал в работе других. Еще в юном возрасте он вместе с шестью друзьями создал общество церковных звонарей. Будучи взрослым, он вступил в клуб, основанный отцом Сэмюэла Адамса^[4] для выбора кандидатов в местные органы власти. В 1774 году, когда британские войска взяли за оружие, Ревер создал еще один клуб, члены которого следили за их передвижениями. Он был членом масонской ложи Св. Андрея, через которую установил дружеские отношения с такими революционными активистами, как Джеймс Отис и Джозеф Уоррен.

Все это помогает понять, почему из всех жителей Бостона именно Ревер в год, предшествовавший революции, стал курьером корреспондентского комитета в Бостоне и Массачусетского комитета безопасности, а также помогал в осуществлении связи Континентальному конгрессу Филадельфии. Именно он доставил известие о «бостонском чаепитии»^[5] в Нью-Йорк и Филадельфию. Короче говоря, Ревер был знаком не только с людьми. Он знал все слухи и сплетни, владел всеми новостями из любого круга бостонского общества.

В апреле 1775 года Ревер пронюхал о планах англичан арестовать лидеров повстанцев и силой разоружить колонистов. В ответ Ревер и его соратники создали систему оповещения. Два фонаря, установленные на шпиль Старой северной церкви Бостона (самого высокого здания в городе), подавали сигнал о том, что англичане по морю приближаются к Бостону. Если горел

только один фонарь, то атака ожидалась с суши. В любом случае повстанцы в Бостоне и его окрестностях всегда знали, когда и откуда им надо ожидать англичан.

Эта история достаточно известна, однако куда меньше мы знаем о том, что только у Ревера, благодаря его обширным связям, была возможность пробраться на шпиль церкви и зажечь фонари.

Церковь была англиканской, и ее настоятель всеми силами поддерживал Британию. Однако Ревер хорошо знал ризничего Джона Пуллинга, который был членом одного с ним клуба. Кроме того, по своим торговым делам он был знаком с диаконом Робертом Ньюменом, у которого был ключ от церкви.

Связи Ревера сослужили ему хорошую службу в одну из ночей. Установив фонари на церкви, Ревер должен был направиться в Лексингтон, чтобы предупредить лидеров повстанцев Сэма Адамса и Джона Хэнкока. Двое знакомых переправили его на лодке через реку в Чарлзтаун, а там его уже ждала лошадь, предоставленная ему еще одним знакомым, Джоном Ларкином.

Преследуемый «красными мундирами», Ревер отклонился к северу от своего маршрута в Лексингтон и завернул в Медфорд. Лично зная командира медфордской милиции, Ревер направился прямо к его дому и предупредил его, а затем с помощью милиционеров поднял в ружье население города и лишь затем направился в Лексингтон.

Большинству из нас знакома лексингтонская часть этой истории. Менее известно, что той же ночью человек по имени Уильям Дэйвз скакал в противоположном направлении, чтобы поднять по тревоге милицию в населенных пунктах к западу от Бостона. Если в ответ на призыв Ревера против врага выступила целая армия, то из городов, которые посетил Дэйвз, прибыло всего три вооруженных человека. Почему? Потому что Ревер располагал обширными связями. Он знал всех нужных людей по именам и стучался в нужные двери.

Историки пишут, что Ревер обладал магической способностью оказываться в центре событий. Но для этого не требуется никакого волшебства. Надо только общаться с людьми, проявлять интерес к происходящим событиям и иметь одного-двух друзей с обширными связями.

Примечания

- [1]. Имеется в виду известное выражение Джона Кеннеди: «Не спрашивай, что Америка может сделать для тебя. Задай себе вопрос, что ты можешь сделать для Америки». Прим. перев.
- [2]. Технология, позволяющая объединять компьютеры в локальную коммутируемую высокоскоростную сеть с помощью коаксиальных кабелей. Прим. перев.
- [3]. Автор популярных книг, организатор лекций и семинаров по проблемам общения, мотивации, лидерства и работы в команде. Прим. перев.
- [4]. Сэмюэл Адамс (1722–1803) – американский политический деятель, один из организаторов освободительной борьбы во время Войны за независимость в Северной Америке (1775–1783). Прим. перев.
- [5]. Эпизод борьбы английских колоний в Северной Америке за независимость. В декабре 1773 года повстанцы в знак протеста против беспошлинного ввоза англичанами чая в Америку проникли на английские корабли в бостонском порту и выбросили в море партию чая. Прим. перев.

Читайте продолжение во 2 части книги.