

Часть первая
Группа прикрытия

*Надежные партнеры могут изменить
вашу жизнь — как это было со мной*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Худейте, богатеите и измените ЭТОТ мир

Звучит как сомнительный заголовок из какого-нибудь навязчивого практического руководства, но это самое точное описание жизни Джин Нидетч. Страдая от избыточного веса, домохозяйка Джин попросила друзей помочь ей в соблюдении диеты. То, чего она в итоге достигла, просто поразительно. Но нам нужно понять, *как* она этого достигла.

Джин была толстухой и в детстве, и в студенчестве. Несмотря на постоянную строгую диету, ее талия продолжала увеличиваться и в двадцатилетнем, и в тридцатилетнем возрасте. Со временем женщина ростом сто семьдесят сантиметров весила уже девяносто семь килограммов, носила пятьдесят шестой размер одежды и имела медицинское заключение об ожирении. Она перепробовала все диеты и лекарства для похудения, но вновь все было напрасно — сброшенные с невероятным трудом килограммы стремительно возвращались.

В 1961 году в возрасте тридцати восьми лет Джин решила сесть на диету по программе, предложенной нью-йоркским департаментом здравоохранения. Спустя десять недель она похудела на девять килограммов, но стала терять мотивацию. Она поняла, что ей нужна помощь.

У Джин возникла идея: худеть вместе с друзьями. Эти первые совместные занятия были положены в основу программы для похудения «Следящие за весом», получившей

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

мировую известность. Идея Нидетч была проста: в процессе снижения веса необходимо сочетать соблюдение диеты с дружеской поддержкой. Во время еженедельных встреч с участниками программы она подчеркивала важность этого условия. Вместе они обсуждали свои неудачи и победы.

Спустя некоторое время Нидетч, сбросившая 33 килограмма, сняла в аренду офис и стала заниматься с группами со всего Нью-Йорка. В 1963 году она зарегистрировалась как юридическое лицо. В 1968 году компания стала открытым акционерным обществом, а в 1978-м была куплена H.J. Heinz. (Эта сделка была не последней: в 1999 году детище Джин вновь перепродали одному из подразделений компании Artal Luxemburg.) К 2007 году розничный оборот Weight Watchers International превысил четыре миллиарда долларов — от продажи лицензий, франшиз, членских взносов, учебных программ, кулинарных книг, сбалансированных диетических продуктов и издания своего журнала. Нидетч ушла на пенсию в 1984 году, оставив после себя наследие, которое в буквальном смысле спасло жизни миллионов людей. Нынешний CEO компании Дейв Кирхофф отмечает: «Хотя наука похудения развивается уже многие годы, суть программы Джин — поддержка и чувство ответственности — осталась неизменной».

Что во всем этом необычного? Джин только лишь хотела похудеть, но с помощью узкого круга друзей, предложивших ей свой опыт, искренность и поддержку, она добилась куда большего, чем могла себе представить. Джин открыла для себя то, что было давно известно успешным руководителям: исключительный успех в работе и в жизни достигается в процессе равноправного взаимодействия.

За каждым выдающимся лидером и его успехом обязательно стоят надежные советники, наставники и коллеги. Эти группы людей могут быть различными по форме и составу. Они создаются на разных уровнях и почти во всех сферах

как профессиональной, так и личной жизни, но у них есть нечто общее, а именно — уникальные взаимоотношения, которые я называю *надежным партнерством*.

Благодаря таким связям некоторые люди преуспевают больше, чем остальные. В этой книге я хочу дать вам практические рекомендации по созданию близкого круга надежных партнеров, которые позволят вам достичь в жизни того, что сумела сделать Джин Нидетч.

Одиночество среди людей

Через десять лет после моего ухода из исполнительного комитета Deloitte Consulting я стал в Starwood Hotels and Resorts одним из самых молодых директоров по маркетингу согласно рейтингу Fortune 500*. В 2003 году моя первая книга «Никогда не ешьте в одиночку», в которой рассказывается о значимости искренних взаимоотношений и атмосферы доброжелательности в рабочем коллективе, стала национальным бестселлером**. Из отзывов читателей и клиентов я узнал, что она помогла многим людям изменить жизнь к лучшему. И почувствовал, что моя задача — помогать другим в достижении карьерных успехов и совершенствовании деятельности их компаний. Вскоре после этого я осуществил свою заветную мечту, создав собственную учебно-консалтинговую фирму Ferrazzi Greenlight, или FG. Со стороны казалось, что у меня есть все: успех, деньги, признание, высокооплачиваемые лекции, кипы писем от благодарных почитателей, а также столько контактов в профессиональной и общественной среде, что их

* Fortune Global 500 — рейтинг пятисот крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит оборот компании. Список составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune. *Прим. ред.*

** На русском языке выходила в издательствах «Попурри» и «Манн, Иванов и Фербер». *Прим. ред.*

хватило бы на городской телефонный справочник среднего размера.

На первый взгляд благополучная жизнь была таковой только внешне. Дело в том, что мой бизнес приносил мне разочарование. Я ощущал подавленность и одиночество, как если бы одиноко сидел в углу на дружеской вечеринке.

Я считал, что веду себя как посредственный менеджер. Большую часть работы с клиентами выполнял лично. Приняв в штат нескольких опытных руководителей, я не нашел времени, чтобы обучить их тому, что делал сам. Если коллеги пытались вмешаться и взять часть моей нагрузки на себя, я часто был недоволен результатами. Пытался преодолеть трудности, взвалив на себя еще *больше*, — из-за этого мне пришлось забросить повседневные управленческие вопросы и уделять еще *меньше* времени обучению своей команды. Я постоянно находился в разъездах — вечно отсутствующий CEO. Наша работа казалась мне не просто работой, а божественной миссией, в которую я неистово верил. Я был так ею увлечен, что не мог позволить себе уйти с работы в конце дня. Мотался по всей стране как сумасшедший. Я был слишком занят, пересаживаясь с самолета на самолет, встречаясь с новыми перспективными клиентами, выступая с лекциями; при этом хватался за любую новую интересную идею в надежде, что она окажется лучше предыдущей и поможет решению наших проблем. Дела в FG шли на спад, потому что я не мог все успеть сам.

Как все это выглядело в глазах тех, кто окружал меня, — гостей на вечеринке, смеющихся и потягивающих вино, в то время как я «веселился» сам с собой в дальнем углу? Я никогда не рассказывал им о своих проблемах и не просил о помощи. Эти люди, в поддержке которых я нуждался, были все время рядом, но я не замечал этого.

Большинство из членов моей команды старались делать все, что было в их силах, без участия CEO. Но парадокс был

налицо: Кейт Феррацци, по прозвищу Мистер Контакт, данному ему журналистами после успеха книги «Никогда не ешьте в одиночку», терпит неудачу в управлении взаимосвязями внутри собственной компании.

Как часто мы понимаем, что в жизни что-то не получается, но не прислушиваемся к своему внутреннему голосу и продолжаем наступать на одни и те же грабли! Мне бы хотелось набраться смелости и сказать людям, окружающим меня: «Коллеги, мне нужна ваша помощь! Я иду ко дну».

Помните, кто вы и где ваше место

В сущности, мои проблемы не были связаны с одним только бизнесом. При решении возникающих перед компанией текущих и стратегических вопросов я полагался на свою сеть контактов во всем мире, которую создал, опираясь на представления и рекомендации, описанные мною в книге «Никогда не ешьте в одиночку». Я мог бы обратиться за конкретным советом к любому из числа клиентов, юристов, банкиров, поставщиков или членов правления в своем списке. Но помощь, которую они могли мне оказать, сводилась к телефонному разговору или светской беседе за чашкой кофе. У меня не было никого, с кем я мог бы открыто и прямо обсудить происходящее в моей жизни и бизнесе, кто готов был прийти на помощь, чтобы уберечь меня от *поражения*. Такого рода взаимоотношения с командой у меня сложились только в Deloitte.

Честно говоря, я перестал трезво оценивать свои сильные и слабые стороны, а при таком раскладе все действия обречены на провал, ведь преодоление недостатков в конечном счете является познанием себя.

Люди, имеющие ясное представление о мотивах своих поступков, умеющие определить систему ценностей, не создают себе трудностей. Они способны уверенно и твердо

идти к достижению своих целей. Приобретение таких знаний можно сравнить с бесконечным путешествием, хотя при этом мы иной раз умудряемся сбиться с пути. Если это происходит, нам необходим сторонний взгляд на жизнь — шокирующее откровение.

Такое откровение пришло ко мне от моего приятеля Питера Губера, кинопродюсера, прежде возглавлявшего Sony Pictures.

Я зашел к Питеру домой, чтобы дать ему несколько советов касательно книги, которую тот собирался писать. Я шумно расхаживал по его гостиной, высказывая свое мнение. Меня окружали памятные вещи из снятых с его участием фильмов. Настоящий костюм Бэтмена, призы за съемки «Полуночного экспресса» и «Человека дождя»...

— Кейт, — сказал вдруг Питер, — тебе необходимо задуматься о своем стиле.

Я был ошарашен. *Стиле?* Может быть, мои советы были слишком прямолинейными?

Заметив выражение моего лица, Питер добродушно покачал головой.

— Я не имею в виду твою одежду или манеры, — продолжал он. — Я говорю об умении прилагать минимум усилий для достижения максимального эффекта, о наилучшей реализации собственных возможностей. Ты один из умнейших людей, каких я знаю, но ты работаешь на износ. Тратя столько сил и таланта, ты мог бы достичь большего...

Он сделал паузу, посмотрел мне в глаза и опустил голову. Заметив удивление на моем лице, он добавил:

— Кейт, неужели я первый человек, кто сказал тебе об этом?

Проницательный и мудрый Питер попал в самую точку. Никто прежде не задавал мне такого прямого вопроса. Но я знал, что эти слова продиктованы исключительно желанием и готовностью прийти мне на помощь. Я не был

смущен или обижен — я был благодарен, растроган и чувствовал облегчение. Значительную часть своей жизни я потратил на то, чтобы быть нужным другим, — и не умел признаваться в собственных слабостях. Питер напомнил мне, что у меня есть сильные стороны, которые я не использую, а также качества, о которых я должен задуматься.

Эврика!

Я общался со многими людьми в своей жизни, но, за исключением членов моей семьи и двух-трех близких друзей, мало с кем находился в близких личных отношениях — отношениях, которые позволяют быть открытым, обнаружить свои страхи и неудачи, стремления и мечты или обратиться за помощью. Меня воспринимали как босса, эксперта и считали, что я отношусь к числу тех, у кого есть ответы на все вопросы. Но я не всегда мог их найти. Я испытывал потребность в таких людях, которым доверял бы и которые понимали бы мои профессиональные проблемы. И когда они появлялись в моей жизни, не решался заговорить с ними о том, что меня волнует. Я страшно боялся, что меня примут за слабака. Но в глубине души понимал, что обманываю сам себя, думая, что если я молчу, они не видят моих недостатков.

В то время как я пытался нащупать ориентиры для достижения *своего* личного результата, мы в FG интенсивно занимались изучением способов оказания психологической поддержки в случае изменения поведения для разных типов компаний. Решение было найдено совершенно случайно: необходимо оказание поддержки по принципу «равный равному», подобно той, что предложил мне Питер Губер! Именно этот принцип использовался в чрезвычайно успешных программах взаимопомощи — «Следящие за весом» (которая помогла моей сестре Карен) и «Анонимные алкоголики». Они разработаны на основе современных

психологических исследований и личного опыта таких людей, как Морри Шехтман, консультант, лектор и автор книг, и доктор Марк Гулстон, переговорщик по освобождению заложников и автор известной книги «Не мешайте самому себе». (И Марк, и Морри — оба в итоге перешли в наш исследовательский институт при FG.)

Необходимо адаптировать положенный в основу программы «Двенадцать шагов» в группах «Следящих за весом» принцип «ты не один», который основан на доверии группам поддержки и широко применяется в корпоративной среде. Воспользоваться основными методологиями успешных программ, позволяющих сосредоточиться на позитивных изменениях и целевых задачах. Снабдить людей инструментами, которые помогут каждому определить и решить проблемы, препятствующие их личному и профессиональному росту.

Эврика! Это был момент триумфа.

FG стала оказывать поддержку по принципу «равный равному» внутри структурных групп, таких как торговый или управленческий персонал. Отдача была огромной и почти мгновенной. Наши доходы выросли уже через полгода. Мы распространяли новые инструменты и методы среди компаний, давая возможность их сотрудникам устанавливать жизненно важные взаимоотношения, находить близких по духу людей, на которых можно опереться, с которыми можно бы говорить о чем угодно, которые воодушевляют и поддерживают, критикуют или дают советы, говорят в лицо правду, даже неприятную.

Зачем нужна группа поддержки?

Все мы — руководители, предприниматели и даже обычные родители — ищем ответы на свои вопросы. Мы упорно работаем. Мы развиваем свои идеи, независимо от того, владеем

ли собственной компанией или работаем «на дядю». Каждый из нас — поставщик не только продукции или услуг, но и своих взглядов, «продающий» себя другим. И перед многими из нас возникают проблемы слишком серьезные, чтобы можно было решить их в одиночку. Возглавляете ли вы страну, компанию или семью, вы не можете знать всего, что необходимо знать для достижения успеха, — никто столько не знает. Мы все нуждаемся в совете, критике или мнении людей, которым доверяем. Именно поэтому матери постоянно обращаются за советом к другим матерям, учителям, врачам и даже президенты создают «кухонные кабинеты»*. Установлению связей и поддержанию взаимоотношений пока не учат в школах бизнеса. Но придет день, когда им придется вставить эти вопросы в свои программы.

Вот восемь положений, очевидных для меня как дважды два.

1. «Обучение умению жить» — этот расплывчатый заголовок, предлагающий самопомощь, все чаще подвергается насмешкам в средствах массовой информации и не только. Но отбросьте скептицизм, и вы обнаружите почти трехмиллионный рынок тренеров и консультантов, обучающих управлению, решению жизненных проблем, умению сделать карьеру. И он продолжает расти на двадцать пять процентов в год! Массовая индустрия возникла внезапно, заполнив вакуум взаимоотношений. Во всех уголках земного шара люди взывают о помощи, просят совета, поддержки, общения, ищут прочные связи везде, где только можно, даже если их приходится покупать. Эта проблема существовала и существует всегда.

2. Большинство организаций продолжают сохранять статус-кво и мириться с существующим положением вещей.

* «Кухонный кабинет» — неофициальные советники президента, часто его близкие друзья. *Прим. перев.*

Это особенно характерно для организаций с иерархической структурой, где процесс коммуникации осуществляется сверху вниз по прямой и носит односторонний характер от высшего к низшему звену. Настоящие открытые отношения невозможны при таком одностороннем общении.

Указания сверху, может быть, и хороши, но только для тех случаев, когда сотрудники — мелкие винтики, ориентированные исключительно на повышение производительности труда. Но большинство из нас не занимается выполнением механической работы. В наш век информационных технологий успех связан не столько с производительностью, сколько с эффективностью, что означает умение добиться правильных результатов, а не просто выполнение требуемых операций.

Возможность получить обратную связь, почувствовать участие близких людей, обсудить с ними свои планы — все это является жизненно важным для эффективного руководителя, ответственного за принятие решений. Чем лучше вам удастся установление таких взаимоотношений, тем успешнее вы проявите себя в своей работе, тем ценнее будет ваш вклад в общее дело.

3. Если собрать вместе увлеченных людей, вооружить их правильными методами и сформировать из них целевые группы — с такой командой можно браться за любые проекты. Тем более что Интернет дает техническую возможность обмена информацией и сотрудничества в мировом масштабе.

Сегодня повсюду «заправляют балом» люди, объединенные общими интересами. Общность интересов позволяет им работать сообща, предпринимать активные действия, проводить преобразования на рабочем месте, в обществе, экономике... Эти люди владеют способностями и подходами, о которых я рассказываю в своей книге.

4. Интернет, как я уже сказал, является одним из важнейших технических средств общения, но отнюдь не панацеей.

Список новых общедоступных сайтов, помогающих установлению контактов между людьми, поистине бесконечен: Ning, Meetup, Twitter, LinkedIn, Facebook... В сети у нас больше «друзей», чем где-либо, но мы все же чертовски одиноки. В 1985 году среднестатистический американец имел трех «конфидентов», которым мог доверить свои проблемы. Согласно исследованию, проведенному журналом *American Sociological Review* в 2006 году, эта цифра снизилась до двух. А более четверти американцев и вовсе никому не могут довериться.

5. Если принять во внимание вакуум общения в среде квалифицированного, эффективного, передового менеджмента, именно те сотрудники, которые активно обращаются к группам консультантов чтобы научиться ответственности и умению оказывать поддержку, смогут успешно двигаться вперед в сегодняшней сложной ситуации. Они сэкономят для своих компаний массу времени и денег благодаря компетентности, проницательности, эффективности и готовности к *инновационным подходам*. Надежные партнеры позволяют идти на риск, говорить друг с другом открыто, вести бурные творческие дискуссии, порождающие новые идеи.

6. Большинство людей сегодня хотят получать от своей работы нечто большее, чем просто зарплату. Они стали серьезнее задумываться над смыслом своей работы, чего не случалось на протяжении многих веков.

Нет более легкого и более эффективного пути нахождения смысла и удовольствия в работе, чем создание прочных взаимоотношений с коллегами. В своей книге «Друзья на всю жизнь» Том Рат анализирует результаты исследования, проведенного Институтом Гэллапа*. В них подтверждается тот

* Американский институт общественного мнения, основан в 1935 году, занимается проведением общенациональных опросов общественного мнения.
Прим. ред.

факт, что люди, у которых в офисе есть близкий друг, *в семь раз больше* заинтересованы в своей работе. *В семь раз!* Причем энтузиазм, желание рисковать, внедрять новые смелые идеи передаются и их клиентам.

Активная позиция подчиненных выгодна и работодателю. Изучение пятидесяти пяти высокоэффективных команд из пятнадцати международных компаний, проведенное по заказу Harvard Business Review 2007 и опубликованное под названием «Восемь способов создания объединенных команд», свидетельствует: глубокие социальные связи — главный из трех показателей командного успеха. Два других — инициирование создания прочных взаимоотношений сверху и желание руководителей больше общаться со своими командами.

Однако пока основная масса компаний прилагает недостаточно усилий для того, чтобы способствовать созданию такого рода дружеских отношений и тесных связей. Каждая из компаний является своего рода социальной группой, ожидающей перемен, коллективом людей, жаждущих преобразований благодаря установлению прочных взаимоотношений.

7. Бизнес видит здравый смысл в тех инициативах, которые приносят деньги. Отсутствие интереса к такому «абстрактному» вопросу, как создание дружеской атмосферы, обходится компаниям дорого: согласно исследованию, проведенному в 2004 году Deloitte Research, годовые затраты, связанные с неудовлетворенностью сотрудников своей работой, в Соединенных Штатах выливаются в колоссальную сумму — триста пятьдесят миллионов долларов, а в мире эта сумма составляет полтриллиона долларов. Американские компании ежегодно инвестируют пятьдесят миллиардов долларов в обучение топ-менеджмента. В отчете, опубликованном консалтинговой фирмой Booz Allen Hamilton (новое название Booz & Company), открыто говорится, что высшее

исполнительное руководство компаний во всех отраслях и всех регионах признается в существовании проблем, касающихся исполнения сотрудниками своих обязанностей. При масштабном развитии компаний в условиях постоянно растущих строгих требований акционеров комплексные расходы обязательно возрастают, а способность к объединению и адаптации неизменно снижается.

Иными словами, неудовлетворительная подготовка руководителей приводит к потерям, которые соотносятся с финансовыми вложениями в пропорции семь к одному. Это подтверждает мое мнение о том, что значительная часть руководителей полностью теряет цель своей работы. Как пишет Том Рат в своей книге «Друзья на всю жизнь», только восемнадцать процентов людей имеют счастье работать в таких организациях, где есть возможности для создания социальных связей. В подавляющем же большинстве компаний такая практика не приветствуется.

Некоторые компании открыто установили правила, запрещающие «неформальные» отношения между работниками. Но еще больше организаций просто проводят неправильную политику, неразумно препятствуя согласованной коллективной работе и взаимной поддержке своих сотрудников.

8. И наконец, «маме лучше знать»! Занимаясь изучением групп поддержки, действующих по принципу «равный равному», мы вдруг стали замечать их присутствие повсюду — от «кухонных кабинетов» Рузвельта и Кеннеди до церковных общин. Без участия групп поддержки не обошлись даже известные лидеры и их высокоэффективные команды, о невероятных успехах которых рассказывают популярные журналы. Мы видели, что есть группы, изо дня в день оказывающие поддержку и проводящие консультации, чтобы помочь людям изменить их жизнь к лучшему.

И я вспомнил карточный клуб, который посещает моя мать. В нем состоят восемь женщин. Вот уже сорок три года они собираются раз в месяц и делятся друг с другом своими мечтами, радостями и проблемами, помогают друг другу не только словом, но и делом, например, в случае болезни. Я безмерно рад, что у моей матери многие годы была такая отдушина — она, в частности, помогла ей пережить смерть моего отца.

Создание своего близкого круга

Разговор с Питером словно раскрыл передо мной новые горизонты. Но мне не терпелось узнать и мнения других людей о том, как я могу изменить свой бизнес и свою жизнь. Я решил позвонить Грегу Силу, моему прежнему боссу в Deloitte (хотя в Deloitte у Грега было прозвище Молоток). Грег имел представление о моем бизнесе, относился ко мне с симпатией. Он наверняка будет рад услышать мой голос не меньше, чем я его...

Когда Грег взял трубку, я выпалил:

— Грег, мне нужна твоя помощь.

Я очень нервничал, в конце концов, мне не хотелось потерять его уважение, признаваясь в своих неудачах. Но еще больше я боялся того, что потеряю присутствие духа, если не смогу правильно изложить суть.

— Ты знаешь, что все это время я занимаюсь созданием компании FG, которая, надеюсь, станет консалтинговой и обучающей компанией мирового уровня. Честно признаюсь, мне нелегко, Грег. Я пришел к выводу, что я не слишком хороший менеджер. Даже не уверен, что я хороший руководитель. Как получается, что я могу быть хорошим советчиком для других и плохим для самого себя?

Мы разговаривали минут десять, а потом Грег сказал то, что я и ожидал от него услышать:

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

— Кейт, похоже, нам необходимо не спеша пообедать с бутылкой красного вина.

Я не смог сдержать улыбку, потому что Грег говорил так каждый раз, когда вынашивал жизненно важное решение. Именно он научил меня тому, что все, даже бизнес, зависит от человеческих взаимоотношений и взаимопонимание приходит со временем.

Итак, мы назначили день встречи.

«Все не так уж и плохо», — думал я, вешая трубку. Я рассказал одному из самых уважаемых мною людей, одному из первых своих наставников, чьим мнением и уважением безмерно дорожу, что терплю неудачу в качестве предпринимателя. Трудно ли мне было признаться в этом Грегу? Еще как! Но я знал, что он сможет мне помочь.

Вскоре после этого меня пригласили на званый ужин, где я разговорился с человеком по имени Боб Керриган. Во время ужина Боб упомянул о том, что прочитал мою книгу, и стал задавать довольно пронизательные вопросы, касающиеся меня, моей философии и даже моего бизнеса, — вопросы, которые, возможно, кому-то показались бы бестактными. Но они перекликались с моими тогдашними переживаниями, и я воспринял их доброжелательно. Боб, так же как и Грег, умел заставить человека с первых же минут почувствовать себя совершенно непринужденно, а может быть, я уже был готов к тому, чтобы слушать, что говорят другие.

Меня поразила прямота Боба — я не терплю светских разговоров. Обычно мне приходилось вести их самому, но на этот раз я занимал место пассажира. И это стало настоящим облегчением.

В какой-то момент Боб даже спросил меня о деньгах — о том, в чем сам не испытывал недостатка (в течение тридцати лет он руководил крупной финансовой компанией). Что касается меня, то я всегда хорошо зарабатывал — не могу припомнить ни одного года, когда мою зарплату нельзя

было считать вполне достойной по чьим угодно меркам. Но я всегда боялся, что в один прекрасный день дно может провалиться, а у меня не окажется страховочной сетки. Тем не менее, закрывая на все глаза, я позволял себе большие расходы и был доволен своим образом жизни. Я считал себя человеком дисциплинированным, но не видел всего, что происходило на самом деле.

Что касается финансов нашей компании, то их давно следовало бы привести в порядок, однако я уделял этому очень мало времени. Наша бухгалтерия держалась на одном блестящем, но неопытном сотруднике, которого я принял на работу сразу со студенческой скамьи, взяв его одновременно на должность личного ассистента и офис-менеджера. Только в первый год мы потеряли, вероятно, около ста тысяч долларов на неинкассированных расходах из-за моего небрежного управления финансами!

Боб, разумеется, знал, что мое поведение было признаком чего-то более серьезного, и осторожно стал тянуть за ниточку.

— Как часто ты смотришь бухгалтерскую книгу, Кейт?

— Этим занимается мой ассистент, но пока вроде все в порядке, — ответил я.

— Ты осведомлен о состоянии дебиторской задолженности и сроках ее погашения? Какова общая сумма? Укладываешься ли ты в график? Насколько тщательно ты следишь за потоком денежных средств?

И это разговор за обедом? Я рассмеялся.

Так много вопросов и так мало ответов. Был ли я смущен? Разумеется, но у меня не возникло ощущения, что Боб думает обо мне плохо и осуждает — он ведь хотел мне помочь. Как и Питер с Грегом, Боб спускал веревку, чтобы я мог за нее ухватиться.

— Боб, — сказал я наконец, — не могу передать словами, как твои вопросы важны для меня. Спасибо тебе. Я бы с радостью продолжил разговор об этом.

Мы с Бобом встретились на следующей неделе, и впоследствии наши встречи происходили по крайней мере раз в месяц.

Каждый раз он давал мне домашнее задание — вопросы, которые я должен был обсудить в своем офисе с финансистами. Боб убедил меня взять в команду финансового руководителя. В результате наших разговоров я «привел в порядок войска», то есть FG. Конечно же, мы говорили не только обо мне. Мы обсуждали жизнь Боба, его мечты и проблемы. Я тоже давал ему домашние задания, а также подбрасывал идеи и замыслы.

Питер (который сначала был просто приятелем), Боб (с которым нас свел случай) и Грег (бывший босс и наставник) — теперь у меня были три близких надежных партнера, готовых направить, подбодрить, поддержать и помочь мне стать более открытым. Эти три человека щедро тратили на меня свое время, поддерживали во мне чувство ответственности и помогали реализовать мой потенциал.

Все мы склонны полагать, что такие люди входят в нашу жизнь случайно и крайне редко. Но, уверяю вас, это не должно быть случайностью и редкостью! Как я понял, мы можем по своему желанию создавать способные к трансформации взаимоотношения, которые приведут к позитивным жизненным переменам в повседневной жизни и на рабочем месте. Такая помощь может стать вашим *завтрашним днем*.

Итак, что же изменилось в моей жизни благодаря такой поддержке?

Прежде всего, за год прибыль компании увеличилась втрое. Мы стремительно распространили опыт поддержки среди членов нашей команды в FG, начиная с самых низких должностей ассистентов — менеджеров по продажам и заканчивая старшим персоналом. Я стал более открыто общаться со своими коллегами, сначала неуверенно, а потом смелее. Я не только научился делегировать полномочия,

но и вовлек в этот процесс топ-менеджеров, что позволило объединить все направления бизнеса в компании, руководство которыми осуществлялось без моего участия. Теперь я работаю меньше, а зарабатываю больше.

Увидев столь ощутимые результаты своей корпоративной работы, мы создали исследовательский институт Greenlight Research Institute — «мозговой центр», изучающий, как улучшение взаимоотношений внутри коллективов может способствовать росту продаж, заинтересованности клиентов, снижению оборота основных ресурсов, заметному росту производительности и введению инноваций, безопасности рисков, не говоря уже о более внимательном и открытом стиле руководства, что подготовило почву для создания более благоприятного рабочего климата.

На этом наши победы не заканчиваются, как не заканчиваются они и для наших клиентов и их сотрудников. Поддержка со стороны тесного круга друзей и членов группы равных продолжает корректировать мою профессиональную траекторию. Я ощущаю себя более счастливым и удовлетворенным. Я больше не впадаю в панику и не выхожу из себя по поводу неудавшихся важных решений. Теперь я иду по жизни, получая поддержку, помощь и советы консультантов из группы равных. Я доверяю этим людям, уважаю их и восхищаюсь ими. Они всегда находятся от меня на расстоянии телефонного звонка.

Неудивительно, что мои отношения с подчиненными улучшились на двести пятьдесят процентов (я взял с потолка эту цифру, имея в виду, что наконец-то мы стали командой моей мечты). Конечно, это не означает, что в нашей рабочей среде не возникают конфликты и не случаются неудачи. Все бывает. Разница в том, что теперь мы их быстро улаживаем — открыто и всей командой.

Недавно мы переехали в другое, более просторное здание, где есть резервы для расширения нашего бизнеса. И сегодня

мой офис — мое надежное пристанище, а не место тревог и беспокойства.

Ferrazzi Greenlight на пути к реализации моих чаяний.

Четыре ситуации, когда вам может пригодиться группа поддержки

Вероятно, вы уже poznali силу и возможности близких, доверительных отношений. Представьте себе несколько главных качеств самых лучших боссов, с которыми вам приходилось когда-либо работать. Например, босса, который поощряет и поддерживает, предоставляет возможность профессионального роста, ценит ваши усилия, не контролирует каждый ваш шаг, а мудро руководит всем процессом, но отмечает ваши ошибки и просчеты со всей строгостью, пониманием и объективностью. Или вспомните хорошего друга либо члена семьи, который бросил все, чтобы находиться рядом с вами во время критической ситуации в вашей жизни, и не допустил вашего краха.

Если в вашей жизни был нужный человек или группа людей, которые вели вас в правильном направлении, даже если вы сами знали, куда идти, то вы понимаете, о чем я говорю.

Вот что могут дать близкие доверительные отношения:

- помочь вам определить, какой результат для вас на самом деле важен, включая долгосрочные профессиональные цели;
- помочь вам выбрать самый надежный план действий, чтобы добиться того, к чему вы стремитесь с помощью краткосрочных задач и стратегий, в которых вы не смогли бы разобраться в одиночку;
- помочь вам определить, чего не следует делать, чтобы продвигаться вперед. Я имею в виду те проблемы,

которые тянут вас назад, мешая достижению заслуженного успеха;

— помочь вам поверить в то, что вы сумеете достичь позитивных перемен.

Наставники и надежные партнеры

Наставники играют очень важную роль в жизни всех успешных людей. Взаимоотношения с наставником, в сущности, такие же, как взаимоотношения между мастером и учеником. Наставник щедро делится своими знаниями, деловыми связями, всем богатством своего опыта с пытливым и заслуживающим этого студентом. Это не односторонняя связь — от студента тоже можно многому научиться. Но, разумеется, авторитет наставника значительно перевешивает.

Близкие, доверительные отношения — это отношения равных между собой, равноправных индивидуумов, которые могут быть вашими коллегами, партнерами в интеллектуальных дискуссиях или близкими людьми, которым вы доверяете. Разумеется, отношения могут изменяться. Вспомните меня и Грега. Со временем, когда вы вырастаете в профессиональном и личном плане, лучшие из ваших наставников могут стать надежными партнерами.

Пора начинать

Близки ли вы к успеху? Стремитесь ли к чему-то еще большему? Чувствуете ли разочарование или неуверенность? Возникало ли у вас когда-нибудь ощущение, что ваше предназначение на земле заключается в том, чтобы совершить нечто уникальное, но вы не знаете, что именно и как это можно совершить? Бывает ли, что вы сами себе препятствуете или делаете что-то неверно? Готовы ли вы пробиться сквозь преграды, которые сами создали? Чувствуете ли

себя одиноким в своих стремлениях? Достаточно ли широк ваш круг контактов? Следует ли вам стать чуть более дисциплинированным? Хотелось бы вам иметь вокруг себя людей, на которых вы могли бы положиться, которые помогали бы вам в профессиональной и личной жизни? Готовы ли вы избавиться от самоуверенности, чтобы достичь максимального успеха?

В этой книге вы узнаете о множестве людей: провинциальных клерках, бизнесменах и предпринимателях во всем мире, которые пришли к успеху благодаря помощи и участию близкого круга единомышленников и групп консультантов.

Подчеркнем: решение обратиться к кому-то за поддержкой не означает, что вы должны перестать быть тем, кто вы есть. Речь идет о добровольном привлечении других людей, чтобы они помогли вам *стать* тем, кем вы можете стать. В этом кроется секрет каждого, кто стремится использовать свои потенциальные возможности в профессиональном роде, бизнесе или личной жизни.

Все, что вам требуется для того, чтобы изменить свою жизнь к лучшему, — найти трех человек. Всего лишь трех человек (разумеется, не тех, которые случайно пришли вам на ум)!

Я научу вас стратегически думать о людях, которых вы хотите видеть рядом с собой. Создав себе надежное окружение из людей, которым доверяете и советы которых принимаете, вы сразу заметите, что стало легче пойти на риск и одному, и с группой, и в масштабе целой компании.

Что еще я могу вам гарантировать — вы будете так воодушевлены успехом на начальном этапе, что вам захочется сделать нечто большее. «Могу ли я предпринять это в своей жизни и разделить с другими? И как это правильно сделать?» — вы зададитесь этим вопросом у себя в компании, дома, в кругу многочисленных родственников, церковной

общине и вашем окружении. Вы, как и я, станете сторонником Четырех человеческих качеств, составляющих основу взаимоотношений, о которых я вам коротко рассказал.

Ученый ли вы, топ-менеджер или линейный руководитель, свободный художник, домохозяйка — если вы хотите сделать свою жизнь как можно лучше, я научу вас, как создать свою собственную команду мечты. И тогда вы сможете пробиться сквозь препятствия и трудности и прийти к успеху, чему мы все будем рады.

Пора идти вперед всем вместе.