

ЧАСТИНА ПЕРША

# НАДІЙНИЙ ТИЛ

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

## Схуднути, розбагатіти і змінити світ

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

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

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

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

Через деякий час Нідетч, що схуднула на 33 кілограми, узяла в оренду офіс і почала вести групи по всьому Нью-Йорку. У 1963 році вона зареєструвала компанію. У 1968 році компанія перетворилася на відкрите акціонерне товариство, а в 1978-му її купила **H.J. Heinz**. Пізніше,

у 1999 році, компанію перепродали ще раз — тепер вона ввійшла до складу *Artal Luxemburg*. Станом на 2007 рік обороти компанії *Weight Watchers International* перевищили чотири мільярди доларів — від продажу ліцензій, франшиз, членських внесків, навчальних програм, кулінарних книжок, збалансованих дієтичних продуктів і видання свого журналу. Нідетч пішла на пенсію в 1984 році, залишивши після себе спадщину, яка в буквальному розумінні врятувала життя мільйонів людей. Дейв Кірхгофф, нинішній директор компанії, відзначає: «Хоча наукові погляди на схуднення за ці роки змінилися, суть програми Джин — підтримка і відповідальність — залишилася актуальною».

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

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

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

## Самота серед людей

Через десять років після мого відходу з виконавчого комітету *Deloitte Consulting* я працював у *Starwood Hotels and Resorts* і став одним із наймолодших маркетингових директорів, що потрапили до рейтингу *Fortune 500*. У 2003 році моя перша книжка «Ніколи не їжте наодинці», у якій розкрито силу щирих взаємин і доброзичливості в робочому колективі, стала національним бестселером. Із відгуків читачів і клієнтів я дізнався, що вона

допомогла багатьом людям змінити життя на краще. Я відчув, що знайшов свою справжню життєву мету — допомагати іншим у досягненні кар'єрних успіхів і вдосконалювати роботу своїх компаній. Це здавалося значно важливішим, ніж завдання маркетингового директора *Starwood* — заповнення ліжко-місць у готелях. Незабаром після цього я здійснив свою заповітну мрію — створив власну навчально-консалтингову фірму *Ferrazzi Greenlight*, або *FG*. Зовні здавалося, ніби в мене є все: успіх, гроші, визнання, високооплачувані лекції, купи листів із подяками, а також величезна мережа професійних і соціальних контактів, що за обсягами запросто зрівнялася б із міським телефонним довідником.

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

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

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

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

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

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

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

## Зрозумійте, хто ви і де ваше місце

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

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

Подивімося на це з іншого боку. Успіх — це здатність досягати результатів, яких ми справді прагнемо, а не лише, скажімо, сума зароблених

грошей. Люди, які мають чітке уявлення про те, що ними рухає, знають свої істинні мотиви і пріоритети і не заважають собі. Вони повністю концентруються на своїх цілях. Саме завдяки цьому звичайні люди досягають надзвичайних висот.

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

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

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

— Кейте, тобі трохи бракує елегантності.

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

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

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

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

— Кейте, що з тобою? Я зараз не про одяг і не про поставу. Я про вміння докладати мінімум зусиль для досягнення максимальних результатів, максимальних успіхів у житті. Ти дуже важко працюєш, Кейте. Я не кажу, що це погано, але бачу, як тобі важко. Ти один із найрозумніших моїх

знайомих, але працюєш забагато. З такими зусиллями і талантом ти міг би досягти значно більше...

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

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

Помітивши моє здивування, він додав:

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

Мудрі слова Пітера влучили в самісіньке яблучко. Ніхто раніше не говорив мені про це настільки прямо. Його щирі слова було непросто сприйняти, але я розумів, що вони продиктовані лише бажанням допомогти мені — наче він побачив, як я падаю в басейн, і кинув мені рятівну мотузку.

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

## Еврика!

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

Звісно, я багато з ким спілкувався. Але дуже рідко міг сказати, що в мене справді близькі стосунки з людиною, що я можу відкритися, розповісти про свої страхи і невдачі, прагнення і мрії або звернутися по допомогу. Можливо, через те що я був начальником, на мене часто

дивилися як на людину, що знає відповіді на всі запитання. Але відповіді в мене були не завжди. Я відчував потребу в таких людях, яким довіряв би і які розуміли б мої професійні проблеми. Люди, з якими я був у справді близьких стосунках — моя родина і кілька давніх друзів, — не могли дати мені належного зворотного зв'язку щодо кар'єри і життя взагалі. Мені потрібні були люди, яким я міг би довіряти і які розуміли б мої професійні цілі. І такі люди в моєму житті теж були! Але я ніколи не просив їхньої допомоги. Я страшно боявся, що мене вважатимуть за слабака або неповноцінного. Деяких речей у своїй поведінці я соромився. Але в глибині душі розумів, що обдурюю сам себе, бо мої недоліки вони й так бачили.

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

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

Еврика! Це був момент тріумфу.



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

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

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

## **Навіщо потрібні стосунки підтримки?**

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

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

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

1. Лайф-коучинг часто висміюють у засобах масової інформації і не тільки. Але якщо облишити скептицизм, ми побачимо за цим розпливчастим словом майже трьохмільярдний ринок коучів з управління, кар'єри і вирішення життєвих проблем. Щороку цей ринок зростає на 25 відсотків! Це ціла галузь, що несподівано виникла на тлі вакууму взаємин між людьми. Нашому суспільству бракує єдності, допомоги, підтримки та поради. Людина шукає стосунків підтримки і згодна навіть платити за них. Це проблема, яка нікуди не зникає.

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

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

Ті, хто налагодив хоча б кілька близьких стосунків, можуть отримати зворотний зв'язок, подивитися на себе очима інших, скористатися їхніми порадами — усе це є життєво важливим для ефективного ухвалення рішень. Що ліпше вам удається будувати такі взаємини, то краще ви

проявите себе в роботі й ціннішим буде ваш внесок — як у своїй організації, так і за її межами.

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

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

4. Інтернет — чудовий інструмент, але не панацея. З'явилося безліч сайтів, що допомагають установлювати контакти і спілкуватися — *Ning, Meetup, Twitter, LinkedIn, Facebook*... можна перераховувати до нескінченності. З'явилося безліч способів координуватися, але такі зв'язки — це не стосунки підтримки. У мережі в нас більше «друзів», ніж будь-коли, але чому ж ми такі самотні? Згідно з дослідженням, опублікованим в *American Sociological Review* в 2006 році, станом на 1985 рік у середньостатистичного американця було три особи, яким можна було довіритися і розповісти про свої проблеми. Зараз ця цифра зменшилася до двох. Понад чверть американців визнає, що не може довіритися нікому.

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

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

Немає простішого й ефективнішого шляху знайти в роботі сенс і задоволення, ніж налагодити з колегами стосунки підтримки. У своїй книжці