



**nu
mâncati
niciodată
singuri**



nu mâncăți niciodată singuri

Cum să construim prin networking
o comunitate durabilă de colegi,
parteneri, prieteni
și mentori

Traducere din engleză de
Raluca Chifu

KEITH FERRAZZI TAHL RAZ




PUBLICA

The original title of this book is:
Never Eat Alone and Other Secrets to Success, One Relationship at a Time
(*Expanded and Updated*), by Keith Ferrazzi and Tahl Raz

Copyright © 2005, 2014 by Keith Ferrazzi.
This translation is published by arrangement with Crown Business, an imprint of
the Crown Publishing Group, division of Random House LLC.

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română.

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă
sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul
scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

FERRAZZI, KEITH

**Nu mâncați niciodată singuri : cum să construim prin networking o comunitate
durabilă de colegi, parteneri, prieteni și mentori /** Keith Ferrazzi, Tahl Raz ;

trad.: Raluca Chifu. - București : Publica, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-722-032-2

I. Raz, Tahl

II. Chifu, Raluca (trad.)

159.922.1

004.7

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Mona Mitarcă

CORECTURĂ: Silvia Dumitrache, Alina Ciulacu

DTP: Florin Teodoru



Pentru mama și tata

Cuprins

Cuvânt înainte de Bogdan Ion	11
Prefață	13

SECȚIUNEA ÎNTÂI | Mentalitatea

1. Cum să deveniți membri ai clubului	23
2. Nu țineți evidența	37
3. Care este misiunea voastră?	49

GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI

Bill Clinton	69
4. Construiți un lucru înainte să aveți nevoie de el	71
5. Geniul îndrăznelii	77
6. Networkerul enervant	87

GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI

Katharine Graham (1917-2001)	93
---	----

SECȚIUNEA A DOUA | Aptitudini și abilități

7. Faceți-vă temele	99
8. Notați numele celorlalți	107
9. Încălzirea apelorlor „la rece”	115
10. Cum să vă descurcați elegant cu „portarii”	127
11. Nu mâncați niciodată singuri	135
12. Împărtășiți-vă pasiunile	143

13. Continuați să comunicați – altfel, eșuați	151
14. Deveniți specialiști în conferințe	157
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Susan Cain	166
15. Conectarea cu conectorii	181
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Paul Revere (1734-1818)	192
16. Extinderea cercului	195
17. Arta conversației mărunte	199
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Brené Brown	206
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Dale Carnegie (1888-1955)	216
SECȚIUNEA A TREIA Transformarea conexiunilor în compatrioți	
18. Sănătate, bogăție și copii	221
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Adam Grant	232
19. Arbitrajul social	235
GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI	
Vernon Jordan	243
20. Realizați contacte rapide – permanent	247
21. Găsiți „atracții principale” și aveți grijă de ele	259

SECȚIUNEA A PATRA | Crearea de conexiuni
în era digitală

22. Accesați Rețeaua periferică	275
23. Transformați-vă în regele conținutului	297
24. „Ingineria” întâmplării fericite	319

SECȚIUNEA A CINCEA | Schimbul și răsplata

25. Fiți interesanți	335
----------------------------	-----

GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI

Dalai Lama	355
-------------------------	-----

26. Construiți-vă brandul	359
27. Difuzăți-vă brandul	369
28. Apropierea de putere	391
29. Construiți-l și ei vor veni	403

GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI

Benjamin Franklin (1706-1790)	410
--	-----

30. Nu cădeți niciodată în plasa mândriei excesive	415
31. Găsiți mentori, găsiți persoane de mentorat și apoi luați-o de la capăt	421

GALERIA CAMPIONILOR LA CREAREA DE CONEXIUNI

Eleanor Roosevelt (1884-1962)	433
--	-----

32. Echilibrul e o tâmpenie	437
33. Bun-venit în era conexiunilor	443

Cuvânt înainte

Imaginează-ți că ai nevoie să ceri un sfat cuiva. Deschizi agenda telefonului și trebuie să alegeți unul dintre cei 5 000 de prieteni și cunoscuți pe care îi poți suna. Sunt oameni care știu sigur cine ești și îți vor răspunde la telefon. Cu toate că pare neverosimil, aceasta este realitatea pentru Keith Ferrazzi, un om ca noi toți și nu o vedetă de televiziune. Autorul cărții de față este însă un maestru al socializării.

Deși a pornit pe cont propriu, într-un context modest, Ferrazzi și-a construit rețeaua socială oferind ajutor oamenilor și perfecționându-și tehnicile de inter-relaționare. Povestea lui, pe care o prezintă în această carte, poate fi o inspirație pentru toți cei care doresc să își consolideze relațiile personale și de business. Autorul ne dezvăluie secretul său – generozitatea – ca fiind cheia succesului, ceea ce reprezintă un concept radical în lumea afacerilor.

Dezvoltarea relațiilor personale transcende de multe ori abilitățile individuale. Socializarea eficientă înseamnă atât abilitatea de a cunoaște oameni noi, cât și deschiderea de a-i ajuta să își atingă scopurile. Este, totodată, un concept care poate fi înțeles greșit pentru că presupune să fii generos cu timpul și conexiunile tale, într-un proces continuu, în care dai și primești. Oamenii care urmăresc să își extindă rețeaua socială trebuie să se sprijine reciproc, adăugând noi membri în cercurile lor de cunoștințe. Când ajuți pe cineva, beneficiezi de o creștere exponențială, întrucât sunt generate mai multe oportunități pentru mai multe persoane. Acest lucru creează o asociere în continuă expansiune – cu cât participă mai mulți oameni,

cu atât mai bine. Internetul, spre exemplu, se bazează pe același principiu.

Această carte nu este dedicată doar profesioniștilor în vânzări și comunicare, ci și celor care își doresc să cunoască oameni noi și să își extindă conexiunile de afaceri. În primul rând pentru că socializarea a devenit un element-cheie în noua lume guvernată de tehnologie. Iar într-o astfel de lume dinamică, alianțele de business sunt foarte importante. Cei mai de succes lideri de afaceri din prezent sunt cei care au reușit să construiască rețele sociale extinse.

Nu mâncați niciodată singuri este o carte care pornește, așa cum se arată încă din titlul, de la un principiu simplu: acela de a împărți beneficiile pe care le ai la un moment dat cu cei din jurul tău, fără un motiv anume, altul decât simplu fapt că poți fi de ajutor. Sprijinul sincer și dezinteresat consolidează relațiile de afaceri și creează un capital social care devine foarte valoros în momentele-cheie ale carierei fiecăruia dintre noi

Bogdan Ion
Country Managing Partner, EY România

Prefață

La o oră de mers de Salt Lake City, într-un oraș numit Eden, din statul Utah, se află un peisaj extraordinar cu zăpadă, copaci și cer, numit Powder Mountain*. În 2013, câțiva tineri remarcabili, abia trecuți de 20 de ani, au strâns 40 milioane de dolari pentru a cumpăra acest teren de 4 000 de hectare. Aici aveau de gând să construiască un complex ecologic și un fel de al doilea (sau al treilea, al patrulea, al cincilea) cămin pentru antreprenorii de succes care vor să facă din lume un loc mai bun.

Este o viziune îndrăzneată. Povestea reușitei acestor tineri întreprinzători la început de drum este unul dintre cele mai bune exemple pe care le cunosc, care arată cum prind viață practicile, mentalitățile și ideile descrise în această carte.

În 2008, Eliot Bisnow, care avea pe atunci 22 de ani, se ocupa cu vânzarea de spațiu publicitar la mica firmă a tatălui său, care făcea buletine informative electronice. Aveau atât de mult succes, încât firma începuse să le depășească abilitatea de a o gestiona și de a o dezvolta. Bisnow știa că nu are suficiente informații, însă primul său gând nu a fost că trebuie să meargă la o „școală de afaceri“. Până la urmă, era copleșit și avea nevoie de răspunsuri urgente.

Cartea *Nu mâncați niciodată singuri* l-a făcut să vadă problema din altă perspectivă. Nu-i trebuia, de fapt, decât acces la o rețea care să îi ofere niște mentori și sfaturile de care avea nevoie pentru a ajuta o afacere aflată în creștere rapidă. Nu era o problemă care ținea de informații. Era o problemă care ținea de relațiile cu oamenii, iar soluția erau chiar oamenii.

* Muntele de Pudră, în traducere (n.r.).

Exact așa cum scria în carte, a creat un plan de acțiune pentru relații, cu o listă care cuprindea toate persoanele care îl interesau, antreprenori de top care ar fi putut împărtăși cu el lecțiile învățate despre succes. Apoi a început să-i sune „la rece“, cu o ofertă atât de generoasă, încât nu o puteau refuza: un weekend la schi, cu toate cheltuielile plătite (pentru organizarea căruia Bisnow cheltuisese 15 000 de dolari de pe cartea sa de credit), unde puteau să petreacă timp cu alți antreprenori de succes și să-i ajute pe tinerii începători în domeniu – în principal, pe el – care nu urmăreau doar succesul financiar, ci și să aibă un impact pozitiv asupra societății.

Un weekend gratuit la schi și oportunitatea de a schimba lumea? Eu cu siguranță aș fi acceptat – de fapt, chiar aș fi plătit ca să particip. După cum s-a dovedit ulterior, nu eram singurul și, dintr-odată, Bisnow avea o nouă afacere. În decurs de câțiva ani, sejururile s-au transformat într-o afacere de succes în domeniul organizării de evenimente, numită Summit Series și având atât o ramură care urmărea profitul, cât și una destinată entităților nonprofit.

Obiectivul acesteia nu este doar să lanseze antreprenori, ci să creeze o comunitate, cea mai valoroasă formă de capital social: relații apropiate, prietenoase, care dau naștere la colaborări și ne satisfac nevoia umană de legătură, de apartenență și de însemnătate. Altfel spus, „o comunitate de colegi, cunoștințe, prieteni și mentori pe viață“.

Cercetările din domeniul științelor sociale din ultimul deceniu ne spun că satisfacerea acestor nevoi relaționale nu se reduce la noțiunea superficială de „viață bună“; ele sunt premisele obligatorii ale creativității, inovării și progresului, un lanț la sfârșitul căruia se află profitul.

În momentul de față, Summit Series își creează o casă permanentă în Powder Mountain, locul unde membri vechi ai

comunității, precum investitorul miliardar Peter Thiel, au dat până la două milioane de dolari pe câte un lot de teren. Mutarea lor acolo subliniază posibila longevitate nu doar a Summit Series, ci și a ideilor care au determinat succesul său.

Povestea lui Bisnow este o călătorie inspirațională prin lecțiile din această carte: mai presus de toate, generozitate față de alții, îndrăzneală, arbitraj social, îmbinarea mediului personal cu cel profesional, conectare prin intermediul pasiunilor, dărnicie, distracție.

Oricât mi-aș dori, nu pot să-mi asum creditul pentru Summit Series. Eu sunt doar un participant norocos la ceea ce au creat Bisnow și grupul său. Dar pot să mă laud cu sinceritate pentru ceva ce și Bisnow recunoaște, și anume că *Nu mâncați niciodată singuri* este manualul care l-a ajutat să-și rafineze și să-și pună în aplicare viziunea. Iar el este numai unul dintre miile de cititori care mi-au scris și care au construit nu doar cariere, ci și întregi organizații pe baza filosofiei și a principiilor din carte.

Iată codul informal de conduită al Summit Series:

1. **Mergeți într-un safari de studiu:** Orice persoană vă poate învăța ceva. Cu toții avem ceva de învățat. Faceți o călătorie intelectuală, spirituală și creativă.
2. **Construiți prietenii:** Summit Series nu se reduce la networking, ci implică și crearea de prieteni pe viață. Oamenii din jurul vostru sunt uimitori. Cunoașteți-i.
3. **Acceptați coincidențele:** Momentele neașteptate sunt adeseori cele mai pline de însemnătate. Bucurați-vă de ele.
4. **Arătați-vă dragostea:** Summit Series se concentrează pe personalități, nu pe CV-uri. Acordați atenție start-up-urilor și nu-i urmăriți exclusiv pe marii jucători.
5. **Distrați-vă:** Dacă nu e distractiv, nu se pune la socoteală.

Bun-venit în era socială

Succesul lui Bisnow și al comunității sale, precum și cel al celorlalte mii de cititori care mi-au transmis poveștile lor de succes îmi spun că *Nu mâncați niciodată singuri* este ceva mai mult decât povestea mea. Dorința mea imensă și aparent unică de a-mi face conexiuni și de a reuși, ca tânăr sărac din orașul siderurgic Pittsburg, era, de fapt, influențată de forțe mult mai mari decât cele de pe terenul nostru local de golf, unde am învățat atât de multe ca băiat de mingi.

Lumea se schimba, iar eu mă schimbam odată cu ea. Sau, poate, aveam codul genetic potrivit pentru a prospera în acest nou ecosistem. În orice caz, această carte s-a dovedit a fi manualul unei întregi noi ere în domeniul afacerilor.

În cei zece ani care au trecut de atunci, am construit o companie pentru a-i ajuta pe clienții noștri să prospere, într-un mediu aflat în permanentă schimbare, prin construirea de noi relații și utilizarea lor în beneficiul propriu. Împreună, am investit în studiul și înțelegerea unor subiecte lăsate de mult în seama altor discipline, cum ar fi emoția, intuiția, comportamentul, încrederea, influența, puterea, reciprocitatea, rețelele și toate lucrurile legate de modul cum relaționăm și lucrăm cu alte persoane.

Două lucruri uimitoare s-au petrecut în același timp:

1. „Networking“, odată considerat un cuvânt murdar, a devenit un fel *lingua franca* a zilelor noastre, recunoscut ca fiind un interes inerent uman; nu urât sau exploator, ci inerent forțelor de reciprocitate care determină comportamentul uman și o economie colaborativă. Moneda cea mai valoroasă a zilelor noastre este capitalul social, definit prin informațiile, expertiza, încrederea și valoarea totală a

relațiilor pe care le aveți și a rețelelor sociale din care faceți parte.

2. Știința a validat ecuația care, acum zece ani, era doar o intuiție a mea, care nu-mi dădea pace:

$$\text{SUCCESUL ÎN VIAȚĂ} = (\text{PERSOANELE PE CARE LE ÎNTÂLNEȘTI}) + (\text{CEECEA CE CREAȚI ÎMPREUNĂ})$$

Rețeaua unei persoane este destinul ei, o realitate susținută de multe studii din domeniile emergente ale rețelelor sociale și de teoria contagiunii sociale. Suntem oamenii cu care interacționăm. Salariile noastre, stările noastre de spirit, sănătatea inimilor noastre și dimensiunea taliei, toate aceste lucruri sunt determinate de cei cu care interacționăm și de modul în care o facem.

Prin urmare, preluarea controlului asupra propriilor relații (care, dacă este făcută corect, înseamnă uneori chiar *renunțarea* la control, după cum am aflat eu de-a lungul anilor și mai ales de când am devenit tată) duce la preluarea controlului asupra propriei cariere și a viitorului. Lecțiile din această carte nu au fost niciodată mai puternice sau mai importante.

Iar această situație nu va face decât să se accentueze. Copiii din zilele noastre se detașează de cordonul ombilical și se conectează, în schimb, la Internet, conștiințele lor fiind formate încă de la început de recunoașterea mediului global și de interacțiunea constantă cu acesta. Educația lor, condusă de rețelele sociale, îi va transforma în savanți, în unele aspecte ale creării de relații, și în idioți în altele, iar eu am bănuiala că vor petrece următoarele decenii încercând să afle care sunt sferele din prima categorie și care sunt cele din a doua. (La timp pentru următoarea revoluție.) Din fericire pentru cititorii de toate vârstele, cartea de față acoperă acum aceste tactici.

Atunci când a fost publicat volumul, câteva referiri la *cibernauți*, la dispozitivul meu Palm Pilot și la Plaxo, un instrument „revoluționar“ de gestionare a contactelor (acum defunct), au constituit tot ce a fost necesar pentru ca acesta să ajungă în avangarda tehnologiei și a gestionării relațiilor digitale. Astăzi, rețelele sociale și mediul mobil au transformat fără îndoială modul în care ne gestionăm relațiile, creăm influență și dezvoltăm capital social.

Odată cu trecerea anilor, fanii au început să-mi spună tot mai insistent că textul are nevoie de o actualizare dacă dorește să își păstreze reputația de a fi cel mai bun ghid tactic universal în construirea de relații.

În procesul de actualizare a volumului *Nu mâncați niciodată singuri*, am căutat să păstrez o mare parte din conținutul original, deoarece, sincer, este încă valabil. Am adăugat trei capitole noi și am actualizat toată cartea, pentru a o clarifica și a o consolida pentru era digitală.

Deși am asistat la o dezvoltare a tehnologiei, principiile fundamentale originale ale cărții – generozitatea, autenticitatea și credința că măreția poate fi atinsă de oricine, indiferent de proveniența economică, de etnie, de vârstă sau de gen, atâta timp cât le aduce plusvaloare celorlalți, în mod continuu – rămân neschimbate. Astăzi, aceleași valori culturale constituie catalizatorul principal al rețelilor sociale.

Cum se citește această carte

Veți obține maximumul posibil din această carte dacă dorința de a învăța este întrecută doar de bunăvoința de a acționa.

Aplicați principiile și tacticile pe măsură ce le citiți. Principiile de la care pornesc este că, indiferent de vârstă sau de situația

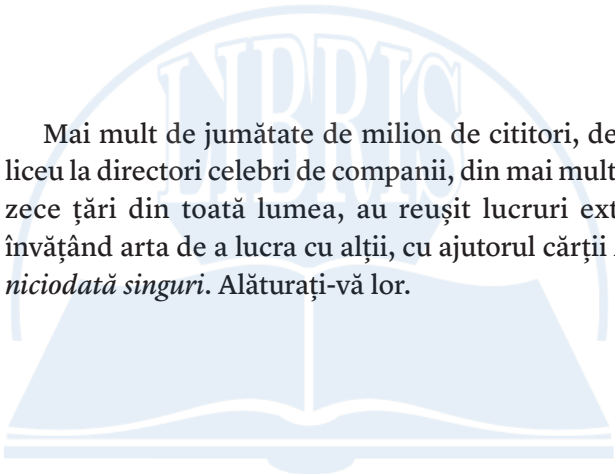
materială, drumul spre măreție începe în momentul în care găsiți curajul și îndrăzneala de a acționa în spiritul generozității.

Dezvoltarea relațiilor și abilităților sociale necesită un efort de învățare activă. Dacă așteptați să ajungeți maestri pentru a începe să exersați, veți pierde luni sau chiar ani, asta dacă veți mai începe vreodată.

Iată câteva lucruri pe care le veți învăța din această carte:

1. Să creați o strategie de networking eficientă, autentică, plină de satisfacții, care să dureze o viață.
2. Să vă construiți capitalul social și să-l subordonați îndeplinirii unor obiective tot mai ambițioase.
3. Să folosiți strategii, dar să profitați și de coincidențele fericite* pentru a păstra legătura constant cu o largă rețea de persoane.
4. Să vă filtrați relațiile și să stabiliți nivelul lor de prioritate, pentru un schimb de calitate, care să vă susțină scopurile și valorile.
5. Să cultivați un brand personal magnetic, care îi va face pe oameni să se lupte pentru a împărtăși informații, acces și resurse.
6. Să duceți acel brand în social media, pentru a construi un „trib“ online devotat.
7. Să creșteți valoarea pe care o aduceți rețelei și, în special, companiei sau clienților voștri.
8. Să creați conținut inovator, pentru a construi o reputație de expert și a vă mări influența online.
9. Să fiți „descoperiți“ și contactați pentru cele mai bune oportunități.
10. Să creați o viață care vă place și o rețea care să vă susțină.

* *Serendipity*, termen inventat de Horace Walpole în 1754, pentru a descrie genul de coincidență sau întâmplare care duce la un rezultat neașteptat, accidental, dar fericit (n.r.).



Mai mult de jumătate de milion de cititori, de la elevi de liceu la directori celebri de companii, din mai mult de șaisprezece țări din toată lumea, au reușit lucruri extraordinare învățând arta de a lucra cu alții, cu ajutorul cărții *Nu mâncați niciodată singuri*. Alăturați-vă lor.



**Secțiunea
întâi**

Mentalitatea

1

Cum să deveniți membri ai clubului

Relațiile sunt cele mai importante. Toate lucrurile din univers există doar pentru că se află în relație cu toate celelalte lucruri.

Nimic nu există izolat. Trebuie să încetăm a mai pretinde că am fi niște entități individuale care pot reuși singure.

– Margaret Wheatley

„Cum am ajuns oare aici?“, mă întrebam, copleșit, în primele mele zile ca student în anul I la Harvard Business School.

Nu făcusem nici măcar un singur curs de contabilitate sau de finanțe până atunci. În jurul meu, vedeam tinere și tineri teribil de concentrați, cu diplomă de licență în afaceri, care s-au dus apoi să calculeze sau să analizeze foi de calcul la cele mai bune firme de pe Wall Street. Majoritatea proveneau din familii foarte bogate și aveau o ascendență, o moștenire de familie și câte o cifră romană în nume. Evident, eram intimidat.

Cum avea să concureze un tip ca mine, dintr-o familie din clasa muncitoare, cu o diplomă în domeniul artelor și câțiva ani petrecuți la o companie tradițională din producție, cu exemplare de rasă pură de la McKinsey și Goldman Sachs, care, din perspectiva mea, păreau să fi analizat date de afaceri încă din fașă?

A fost un moment definitoriu în cariera și în viața mea.

Eu eram un băiat de la țară, din sud-vestul statului Pennsylvania, crescut într-un oraș mic, numit Youngstown și situat

lângă Latrobe, locuit de oameni care munceau din greu în industria siderurgică. Regiunea în care trăiam era atât de izolată, încât de pe veranda casei noastre modeste nu se vedea nicio altă casă. Tatăl meu lucra la oțelărie, iar în weekend se ocupa de construcții. Mama făcea curățenie în casele doctorilor și avocaților dintr-un oraș apropiat. Fratele meu scăpase de viața într-un oraș mic înrolându-se în armată, iar sora mea se căsătorise încă de pe când era la liceu și plecase de acasă când eu eram încă mic.

La HBS*, toate nesiguranțele tinereții mele au reapărut. Vedeți, deși nu aveam mulți bani, tatăl și mama mea erau hotărâți să-mi asigure oportunitățile pe care fratele și sora mea (dintr-o căsătorie anterioară a mamei) nu le avuseseră nicio dată. Părinții mei m-au împins de la spate și au sacrificat totul pentru a-mi asigura o educație pe care și-o puteau permite doar copiii bogați din oraș. Mi-am amintit brusc de zilele când mama mă aștepta cu vechea noastră mașină Nova albastră în stația de autobuz a școlii primare private la care mergeam, în vreme ce alți copii săreau în limuzine și BMW-uri. Eram tachinat fără milă cu privire la mașina noastră, la hainele mele din poliester și pantofii contrafăcuți și mi se amintea zilnic care mi-era locul.

Această experiență a fost un dar divin din multe puncte de vedere, deoarece m-a făcut mai hotărât și mi-a alimentat dorința de a reuși. A devenit clar pentru mine că exista o linie precisă între cei care aveau și cei care nu. M-a făcut să fiu furios pe faptul că eram sărac. M-am simțit exclus din ceea ce vedeam drept rețeaua de elită. Pe de altă parte, toate acele sentimente m-au făcut să muncesc mai mult decât orice altă persoană din jurul meu.

* Harvard Business School (n.r.).

Munca asiduă, îmi spuneam eu, era unul dintre modurile în care învinsesem destinul și intrasem la Harvard Business School. Dar mai era ceva care mă despărțea de restul colegilor și îmi oferea un avantaj. Se părea că învățasem ceva cu mult înaintea să ajung în Cambridge, un lucru pe care colegii mei nu-l știau.

În copilărie, am lucrat ca băiat de mingi la clubul de golf local, pentru bogătașii din orașul alăturat și pentru copiii lor. Acest lucru m-a făcut să mă gândesc adeseori la cei care reușesc și cei care nu reușesc. Am observat în acea perioadă ceva care avea să schimbe modul în care vedeam lumea.

În zilele acelea lungi petrecute pe pajiște, cărându-le gențile, mă uitam cum se ajutau unii pe alții oameni care ajunseseră la un nivel profesional mult peste cel al mamei sau al tatălui meu. Își găseau unul altuia slujbe, investeau timp și bani în ideile celorlalți și se asigurau că fiii și fiicele lor intră la cele mai bune școli, obțin cele mai bune stagii de practică și, în final, cele mai bune slujbe.

Aveam în fața mea dovada că succesul aduce succes și că, într-adevăr, cei bogați devin încă și *mai* bogați. Rețeaua lor de prieteni și asociați era cel mai puternic club de care aparțineau oamenii pentru care lucram. Sărăcia, mi-am dat eu seama, nu era doar o lipsă de resurse financiare; ea consta în izolarea față de tipul de persoane care te-ar fi putut ajuta să progresezi.

Am ajuns să cred că, în unele sensuri, viața, la fel ca golful, e un joc și că oamenii care știu bine regulile îl joacă cel mai bine și reușesc. Iar regula cea mai puternică a jocului numit viață este că individul care îi cunoaște pe oamenii potriviți, din motivele potrivite, și utilizează puterea acestor relații poate deveni membru al „clubului“, fie că a început ca băiat de mingi sau nu.

Lucrul acesta pe care l-am înțeles avea niște implicații puternice. Pentru a-ți realiza scopurile în viață, mi-am dat eu seama, contează mai puțin cât de inteligent ești, cât talent nativ ai sau, ceea ce m-a surprins cel mai mult, de unde vii și cu ce situație materială ai început. Desigur, toate acestea sunt importante, dar ele contează prea puțin dacă nu înțelegi un lucru: nu poți ajunge acolo singur. De fapt, singur nu poți ajunge aproape nicăieri.

Din fericire, îmi doream cu însetare să am succes în viață (și, sincer să fiu, mă temeam chiar mai tare că nu aveam să reușesc nimic). Altfel, poate că aș fi stat deoparte și aș fi privit, la fel ca prietenii mei, băieții de mingi de la clubul de golf.

Am început să-mi pun întrebări despre puterea incredibilă a relațiilor grație doamnei Pohland. Caryl Pohland era măritată cu proprietarul celui mai mare depozit de lemne din orașul nostru, iar eu eram prieten cu fiul ei, Brett, care era de vârsta mea. Mergeam la aceeași biserică. La momentul respectiv, probabil că voiam chiar să fiu Brett (bun sportiv, bogat, toate fetele îndrăgostite de el).

La club, eram băiatul de mingi al doamnei Pohland. În mod ironic, eram singurul căruia îi păsa suficient de mult încât să-i ascund țigările. Mă străduiam din răspuțeri să o ajut să câștige toate turneele. Parcurgeam terenul în dimineața dinainte pentru a vedea care sunt găurile mai dificile. Testam viteza terenului. Doamna Pohland a început să câștige tot mai des. În fiecare zi de meci dedicată doamnelor, mă descurcam atât de bine, încât mă lăuda în fața prietenelor sale. În curând, și alte persoane au început să-mi ceară serviciile.

Făceam pe băiatul de mingi și pentru 36 de găuri pe zi, dacă aveam ocazia și aveam grijă să-l tratez pe șeful băieților de mingi al clubului ca pe un rege. În primul an, am câștigat premiul anual pentru băieții de mingi, lucru care mi-a oferit oca-

zia să lucrez pentru Arnold Palmer atunci când a venit să joace pe terenul din orașul său natal. Arnie a început tot ca băiat de mingi la clubul de golf Latrobe și a ajuns să dețină clubul mai târziu. Era modelul meu în viață: dovada vie că succesul în golf, ca și în viață, nu are nicio legătură cu clasa socială. Totul se reduce la acces (și, da, la talent, cel puțin în cazul lui). Unii obțineau acces datorită familiei sau datorită banilor. Alții erau fantastici la ceea ce făceau, precum Arnold Palmer. Avantajul meu, știam deja, erau inițiativa și determinarea. Arnie era dovada că nu e obligatoriu ca trecutul să-ți influențeze viitorul.

Ani la rând, am fost aproape ca un membru al familiei Pohland, petrecând sărbătorile cu ei și mergând acasă la ei în fiecare zi. Brett și cu mine eram inseparabili, iar eu îi iubeam familia la fel de mult cum o iubeam pe a mea. Doamna Pohland a avut grijă să cunosc pe toată lumea de la club care m-ar fi putut ajuta, iar dacă mă vedea că trag chiulul, mă certa amar-nic. Eu o ajutam pe terenul de golf, iar ea, ca răsplată pentru eforturile mele și pentru grija pe care i-o purtam, m-a ajutat în viață. Mi-a dat o lecție simplă, dar profundă despre puterea generozității. Atunci când îi ajuți pe alții, adeseori, și ei te ajută pe tine. Cuvântul pretențios pe care oamenii îl utilizează mai târziu în viață pentru a descrie acest principiu vechi de când lumea este „reciprocitate“. Eu îl cunoșteam drept „grijă“. Aveam grijă unii de alții, așa că ne dădeam peste cap să facem lucruri drăguțe unul pentru celălalt.

Datorită acelei perioade și, în special, datorită acestei lecții, mi-am dat seama, în acel prim semestru petrecut la școala de afaceri, că studenții individualiști și hipercompetitivi de la Harvard greșeau. Succesul în orice domeniu, dar mai ales în afaceri, constă în a lucra *cu* oamenii, nu împotriva lor. Niciun tabel de calcul cu rezultate în dolari și cenți nu poate înlocui următorul adevăr imutabil: afacerile sunt o întreprindere a oamenilor, condusă și determinată de oameni.

Nu începuse bine cel de-al doilea semestru, că deja mă întrebam în glumă: „Cum au ajuns oare *ceilalți* aici?“.

Ceea ce le lipsea multora dintre colegii mei, am descoperit, erau abilitățile și strategiile legate de crearea și menținerea de relații. În America și în special în mediul de afaceri, suntem învățați să apreciem individualismul de tip John Wayne. Oamenii care îi „curtează“ în mod conștient pe ceilalți pentru a se implica în viețile lor sunt văzuți ca ariviști, lingușitori, niște sicofanți servili.

De-a lungul timpului, am învățat că numărul extraordinar de mare de percepții greșite despre persoanele care construiesc în mod activ relații este egalat doar de numărul percepțiilor greșite despre modul corect de construire a relațiilor. Ceea ce am văzut pe terenul de golf, prieteni care se ajutau între ei și familii care îi ajutau pe cei dragi, nu avea nimic de-a face cu manipularea sau cu abordarea *mă ajută, te ajut*. Rareori se întâmpla să țină cineva socoteala lucrurilor pe care le făcuse pentru alții sau să existe strategii în cadrul cărora o persoană oferea doar ca să poată primi la rândul său.

În timp, am ajuns să văd comunicarea cu oamenii drept un mod în care poți face diferența în viața altora, precum și un mod de a explora, de a învăța și de a-mi îmbogăți propria viață. Acest lucru a devenit modul meu conștient de a-mi construi un drum. Odată ce am început să-mi văd eforturile de networking în această nouă lumină, mi-am permis mie însumi să-mi creez contacte în toate aspectele vieții mele profesionale și personale. Nu mi s-a părut un lucru rece și impersonal, așa cum mi se părea ideea de „networking“. Eu îmi cream *conexiuni*: îmi împărtășeam cunoștințele și resursele, timpul și energia, prietenii și asociații, empatia și compasiunea, într-un efort continuu de a-i ajuta pe ceilalți să-și crească valoarea și de a-mi mări, în același timp, valoarea proprie. La fel ca în afaceri,

activitatea de a crea conexiuni nu înseamnă să gestionezi tranzacții, ci să gestionezi relații.

Persoanele care își formează în mod instinctiv o rețea puternică de relații au creat întotdeauna afaceri extraordinare. Dacă reducem afacerile la elementele lor de bază, ajungem la un model universal: niște oameni care le vând diverse lucruri altora. Această idee se poate pierde ușor în haosul imens pe care îl creează lumea afacerilor în jurul a tot felul de lucruri, de la branduri și tehnologie, la design și considerații de preț, în căutarea nesfârșită a avantajului competitiv suprem. Dar întrebați orice CEO, antreprenor sau expert în domeniu cum a ajuns să aibă succes și vă garantez că veți auzi foarte puțini termeni de business. Veți auzi, în schimb, mai mult despre persoanele care le-au deschis calea, asta dacă sunt sinceri și nu sunt prea îmbătați de propriul lor succes.

După decenii întregi în care am aplicat puterea relațiilor în viața și cariera mea, am ajuns să cred că abilitatea de a-ți face conexiuni este unul dintre cele mai importante lucruri pe care le poți învăța vreodată, atât în domeniul profesional, cât și în cel personal. De ce? Deoarece, sincer, oamenii fac afaceri cu persoane pe care le cunosc și pe care le agreează. Carierele, în orice domeniu imaginabil, funcționează după același model. O mulțime de cercetări au demonstrat că până și fericirea și starea noastră generală de bine depind, în mare parte, de sprijinul, sfaturile și dragostea primite din partea comunității pe care ne-o construim.

Mi-a luat ceva vreme să-mi dau seama exact cum să încep să-mi fac relații. Dar știam cu certitudine că, indiferent dacă voiam să devin președintele Statelor Unite sau președintele asociației de părinți din școala locală, urma să am nevoie de ajutorul multor alți oameni în acest demers.

Ajută-te singur*: un termen impropriu

Cum transformați o cunoștință într-un prieten? Cum puteți convinge alte persoane să devină implicate emoțional în progresul vostru? De ce există norocoși care pleacă întotdeauna de la conferințele de afaceri cu prânzurile pe-o lună planificate în agendă și cu o duzină de noi potențiali asociați, în timp ce alții pleacă doar cu o indigestie? Unde trebuie să mergeți pentru a cunoaște genul de oameni care vă pot influența cel mai mult viața?

Încă din primele zile ale copilăriei mele în Latrobe, am început să absorb idei și cunoștințe din toate sursele imaginabile: de la prieteni, vecini, profesori, rude sau din cărți. Setea mea de a-mi crea relații era aproape de nestins. Dar, în domeniul afacerilor, am aflat că nimic nu te poate ajuta mai mult decât un mentor. În toate stadiile carierei mele, i-am căutat pe oamenii cei mai de succes din jurul meu și le-am cerut ajutorul și sfaturile.

Am înțeles pentru prima dată valoarea unui mentor de la un avocat local, pe nume George Love. El și brokerul orașului, Walt Saling, m-au luat sub aripa lor. Eram uimit de poveștile din viața lor profesională și de istețimea lor, provenită dintr-o amplă experiență. Ambițiile mele au fost semănate în solul fertil al escapadelor de afaceri ale lui George și Walt și, încă de atunci, am început să caut alte persoane care să mă inspire și de la care să învăț. Mai târziu în viață, când am ajuns să mă învârt printre lideri de companii, proprietari de magazine, politicieni și oameni cu influență în tot felul de domenii, mi-am dat seama cum își creează conexiuni cei mai de succes

* *Self-help* în original, termen care descrie abordarea recentă din literatura motivațională care te învață să te „ajuti singur” citind, studiind etc. (n.r.).

oameni din țară și cum atrag ei ajutorul altor persoane pentru a-și atinge obiectivele.

Am aflat că *adevăratul* networking înseamnă să găsești moduri de a-i ajuta pe *alții* să aibă mai mult succes. Să muncești din greu pentru a *oferi* mai mult decât primești. Și am ajuns să cred să există o mulțime de principii bine cimentate care fac posibilă această filosofie sensibilă.

Aceste principii aveau să mă ajute, în final, să reușesc lucruri de care nu mă credeam capabil. Urmau să mă conducă la oportunități altfel ascunse unei persoane din clasa mea socială și să-mi vină în ajutor atunci când aveam să eșuez, așa cum facem toți uneori. Acel ajutor nu mi-a fost niciodată mai necesar decât la prima mea slujbă, pe care am avut-o după ce am terminat studiile economice, ca angajat la Deloitte & Touche Consulting.

După standardele convenționale, eram un consultant începător îngrozitor. În fața unei foi de calcul, ochii mi se împăienjeneau, lucru care mi s-a întâmplat și atunci când m-am trezit la primul meu proiect, îngărădit într-o cameră mică și fără ferestre de la periferie, plină până în tavan cu dosare, analizând o mare de date împreună cu alți câțiva consultanți juniori. Am încercat, chiar am încercat. Dar n-am putut să continui. Eram convins că o plictiseală atât de mare este letală.

Eram pe drumul cel bun – fie spre concediere, fie spre demisie.

Din fericire, aplicasem deja câteva dintre regulile de networking pe care încă le mai învățam. În timpul liber, atunci când nu încercam cu greu să analizez vreo foaie de calcul înțesată de date, luam legătura cu foști colegi, profesori, șefi vechi, orice persoană care ar fi putut beneficia de pe urma unei relații cu Deloitte. Îmi petreceam weekendurile ținând discursuri la conferințe mici din țară, pe o varietate de subiecte pe