

# KIT FERACI

KO  
VAM  
ČUVA  
LEĐA

INOVATIVNI PROGRAM ZA RAZVOJ ODNOSA  
ZASNOVANIH NA BLISKOSTI I POVERENJU,  
KOJI VODE DO SIGURNOG USPEHA  
I ČUVAJU VAS OD PROMAŠAJA

Prevela  
Stela Spasić

Laguna

Naslov originala

Keith Ferrazzi

WHO'S GOT YOUR BACK

Copyright © 2009 Keith Ferrazzi

All rights reserved.

This translation published by arrangement with Broadway  
Business, an imprint of The Crown Publishing Group,  
a division of Random House, Inc.

Translation copyright © 2010 za srpsko izdanje, LAGUNA

*Mojoj sestri Karen*

## Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>I DEO: Ko vam čuva leđa</b>	7
<hr/>	
<i>Kako da vam kvalitetni odnosi promene život – kao što su promenili moj</i>	
Smršajte, obogatite se i promenite svet	9
Dobro povezan i sasvim sam	11
Treba da znate ko ste i gde pripadate	13
Eureka!	16
Zašto nam trebaju kvalitetni odnosi?	19
Kako sam stvorio sopstveni krug prijatelja	25
Četiri načina na koja će vam kvalitetni odnosi pomoći	30
Mentori i kvalitetni odnosi	31
Da počnemo	32

<b>II DEO: Četiri životna stava</b>	35
<i>Kako da postavite temelje kvalitetnih odnosa</i>	
Moć prisnosti	37
Sve je to u našoj DNK	38
Posledice života bez plemena	40
Pustite kočnice	45
Budite plemenski orijentisani: Četiri životna stava koji pomažu razvoj kvalitetnih odnosa	46
Pravac bezbedno mesto	48
<b>ŽIVOTNI STAV #1: Velikodušnost</b>	51
Šta imam da ponudim?	53
Univerzalni kvalitet	54
Lični kvalitet	57
Da li je moj kvalitet primenljiv u ovom slučaju?	58
Sada dopustite drugima da pomognu vama	61
Davanje i dopuštanje drugima da daju nama	66
Molba za pomoć: zakon privlačnosti	68
Pružite pomoć, prihvatite pomoć i opet iz početka	72
<b>ŽIVOTNI STAV #2: Ranjivost</b>	74
Ko vam se više sviđa?	74
Ne budite kukavica – imajte hrabrosti da budete ranjivi	75
Rizik koji se isplati	76
Prvo položite temelj	78
„Ali stvarno, zar na poslu?“ Da, čak i na poslu	81
Veruj mi	83

Osam koraka do trenutne bliskosti	83
1. Stvorite autentično okruženje oko sebe	84
2. Zaboravite na predrasude	85
3. Budite pozitivni	89
4. Otkrijte svoje strasti	90
5. Pričajte o svojim ciljevima i snovima	92
6. Vratite se u prošlost	93
7. Zbog čega ne možete da spavate	95
8. Briga o budućnosti	96
<b>ŽIVOTNI STAV #3: Iskrenost</b>	99
Vrednost potpunog razotkrivanja	101
Dobri i loši načini ispoljavanja iskrenosti na poslu	103
Budimo iskreni	106
Iskrenost na višem nivou	106
Pucajte pravo u metu	111
Pucajte pravo u metu, ali nikako kad ste ljuti	113
Negativna strana iskrenosti	114
1. Iskrenost kojom se uzvraća udarac	114
2. Priprema za ono „ali“	115
3. Kad vidim, onda ću verovati	115
4. Samo <i>kazete</i> kako ne želite da ih povredite	116
5. Sramoćenje	117
6. Možemo li se uzdati u preciznost drugih	117
<b>ŽIVOTNI STAV #4: Odgovornost</b>	119
Napokon, promena!	120
<i>Pravi prijatelj</i> , a ne bilo ko	123
Odgovornost na poslu	130

<b>III DEO: Kako da sastavite tim snova</b>	139
<i>Devet koraka za razvoj kvalitetnih odnosa koji će vam pomoći da dobijete savete i podršku u ostvarenju ciljeva</i>	
<b>Prvi korak: Jasno definišite svoju viziju</b>	148
<b>Drugi korak: Pronađite osobe s kojima ćete uspostaviti kvalitetan odnos</b>	150
Tražite van užeg kruga ljudi	151
Kako da znate hoćete li s tom osobom razviti kvalitetan odnos?	161
Četiri slova C	162
Tim koji izaberete menjaće se i razvijati	165
Spremanje kuće	166
<b>Treći korak: Vežbajte umeće dugog, sporog večeravanja</b>	170
Ponašajte se kao da kvalitetan odnos već postoji	174
Tražite nadaleko, obraćajte se širokom krugu ljudi i budite uporni	174
Zatražite malo iskrenosti	176
Jesu li dovoljno jaki da od vas zahtevaju odgovornost?	176
Samo još ovo	176
<b>Četvrti korak: Proširite strategiju definisanja ciljeva</b>	179
Nijanse u definisanju ciljeva	181
Razvojni ciljevi	184
Uz ciljeve učenja nema mesta neuspehu	185
Neka njihovi radni ciljevi postanu vaši ciljevi	185
Sastavite „saopštenje za medije“ o svojim ciljevima	187

<b>Peti korak: Napravite točak ličnog uspeha</b>	189
Spajajte, ne tražite kompromis	191
Faktor „ko“	194
Da li to stvarno želite? Ili samo mislite kako bi to <i>trebalo</i> da želite?	196
Rešavanje problema prilikom definisanja ciljeva	198
Nema napretka	199
Gubitak vere	199
Nedostatak stručnosti	199
Oduševljenje je splasnulo	200
<b>Šesti korak: Naučite da se borite!</b>	201
Osnovna pravila sparringovanja	204
1. Sigurnost na prvom mestu	210
2. Vladanje situacijom	210
3. Osnove Sokratove metode	211
4. Primalac vlada situacijom i poseduje informacije	212
5. Bez okolišanja	212
6. Odvojite dovoljno vremena za slušanje s razumevanjem	213
Slušanje i četiri slova R	214
Prelazak na sparringovanje	216
– Razjasnite problem	216
– Proverite činjenice	216
– Procenite situaciju	216
– Uobličite, utvrdite i usavršite cilj	217
<b>Sedmi korak: Utvrdite svoje slabosti</b>	219
Samo izaberite jedan	228
Prevazilaženje sopstvenih ograničenja	237

Sveznalica	238
Ne zaboravite da čaša može biti i napola puna	239
<b>Osmi korak: Obavežite se na usavršavanje</b>	245
<b>Deveti korak: Pretvarajte se sve dok ne uspete – a zatim se postarajte da ostanete uspešni</b>	252
Pretvaranje i uzajamna podrška	256
Kada stvari krenu naopako	260
– Ko su sad pa ovi ljudi	260
– Kada partner napusti grupu	262
– Previše ste se zblížili i to utiče na vašu efikasnot	262
– Očekujete previše za kratko vreme	263
Rešavanje problema u vezi s primenom Četiri životna stava	264
Sarađujte, ne tražite kompromis	265
<b>IV DEO: Neka to bude sastavni deo vašeg života</b>	269
<i>Taktike, strategije i strukture – od zvaničnih organizacija do grupa za podršku tipa „uradi sam“ – koje vam pomažu da ostanete na pravom putu</i>	
<b>Malo strukture donosi veliku promenu</b>	271
Svako će naći svoje jato	277
– Organizacija mladih predsednika	278
– Razvijanje rukovodećih veština u kompaniji <i>Vistidž</i>	280
Na preduzetničkom putovanju nema mesta usamljenosti	281
Izvršavanje obaveza	284
<b>Uradi sam</b>	286
Vođenje sastanka	288

Formiranje <i>Grinlajt</i> grupe	292
Angažovanje članova – osnove	295
Šta treba obavezno uraditi, a šta izbegavati prilikom angažovanja članova	297
Samo je prvi put teško	297
Prvi sastanak	299
Obećanja	300
Obećanja <i>Grinlajt</i> grupe	300
Principi	301
Pravila rada	302
Odgovornost svakog člana grupe	303
Sistem prijatelja	304
U centru pažnje	306
Sukobi su pozitivni	307
Preporuka za kraj	309
<b>Transformisanje radnog okruženja</b>	309
Kvalitetni odnosi unutar kompanije: radite na tome	312
<i>Grinlajt</i> metoda	314
Prvi korak: objasnite za šta se zalažete	316
Drugi korak: podignite uloge	317
Treći korak: zblížite se zbog neprijatelja za petama	319
Četvrti korak: postanite prisniji	320
Peti korak: kopajte dublje po sadašnjosti	321
Šesti korak: iskrenost u akciji	323
Neka to bude vaša dužnost	328
Uložite trud unapred i održavajte takav princip rada	331
<b>Nemojte nikada sami prodavati robu (samo za trgovce)</b>	333

Kako maksimalno iskoristiti timski rad u timskoj prodaji	336
Kako da počnem?	339
Komunikacija je od presudnog značaja	344
Koje su najčešće mane timske prodaje?	346
1. Nedovoljna predanost unutar organizacije	346
2. Nedovoljna predanost pojedinca	346
3. Nedovoljno bliski odnosi	347
Korist od timske prodaje	347
<b>Pogovor: bekstvo iz izolacije</b>	349
<b>Izjave zahvalnosti</b>	355

## Uvod

Čovek postaje čovek tek pomoću drugih ljudi.

– NADBISKUP DEZMOND TUTU

**K**ad sam se vratio u hotelsku sobu u Singapuru, osetio sam umor zbog nagle promene vremenskih zona. Putovao sam po svetu kao član grupe konsultanata iz oblasti menadžmenta kompanije *Dilojt i Tuš*. Prethodne noći spavao sam u avionu koji je krenuo iz Londona, ali čak ni ta sjajna nova horizontalna sedišta u prvoj klasi nisu mogla da zamene pravi krevet, pa sam se praktično stopio s dušekom. Upravo sam tonuo u san kad sam čuo šuškanje ispod vrata. *Uh, faks! Ostavimo to za ujutru*, pomislio sam.

Međutim, kao direktor marketinga kompanije – i najnoviji član izvršnog odbora – nisam ništa smeo tek tako da ostavim. Zato sam se izvukao iz kreveta, doteturio se do vrata i pocepao kovertu.

Faks nije bio iz *Dilojta*. Bila je to ponuda za posao. S druge strane sveta, nudili su mi mesto direktora marketinga u *Starvud hotelima*, relativno novoj kompaniji s neustrašivim ambicijama za razvoj posla globalnih razmera. Gledajući iz više uglova, bio je to moj posao iz snova. *Starvudov* cilj bio je da obnovi zastarelu hotelsku industriju i stvori potpuno nove brendove koji će biti poznati širom sveta, sa centralnim odeljenjem za globalni

marketing. Što se moje uloge tiče, očekivalo se da preobratim i predvodim uspavani (namerna igra rečima) marketinški svet hotela kao deo novog tima punog energije u *Starvudu*.

Trebalo je da budem oduševljen – to je bio moj veliki skok unapred u svet potrošačkog marketinga, s mogućnošću bolje zarade i većom odgovornošću – ali, umesto toga, obuzela me je uznemirenost. Kako bih ostavio momke iz *Dilojta* baš kad su rezultati našeg rada postali vidljivi? Bio sam prvi direktor marketinga u kompaniji i prvi uspešni čovek u globalnom marketingu – uglavnom zahvaljujući tome što sam došao iz sektora operacija i poznavao sve čime se bavimo, ali i zato što sam bio dovoljno nov da ne razmišljam na stari način. I imao sam tim ljudi koji su zaista želeli da uspem. *Dilojt* je preuzimao konsultantske kompanije u pojedinim zemljama i spajao ih u jedan brend, slično *Starvudu*, koji je hteo da ujedini svoje hotele. Znao sam da bi mi teško našli zamenu na brzinu – svaki sposoban partner u firmi bio je preopterećen poslom – zbog čega me je još više grizla savest.

Međutim, neki dublji glas u meni bio je uzrok te uznemirenosti i nisam ga slušao. Postao sam ga svestan tek nekoliko godina kasnije: koliko god verovao da sam potreban *Dilojtovom* timu, iskreno rečeno, *oni* su bili potrebni meni. Da sam tada znao ono što sada znam, prepoznao bih to osećanje slabosti koje sam, poput peska pod nogama, doživljavao kao brzu eroziju moje mreže podrške.

*Mreža* – mislio sam da je to nešto što potpuno razumem. Na kraju krajeva, faks iz *Starvuda* nije slučajno doleteo pod moja vrata. Bio je to rezultat mog opredeljenja da izgradim mrežu pravih odnosa s ljudima. Na vrh marketinške lestvice u *Dilojtu* dospelo sam gajeći temeljan odnos s direktorima kompanije (uključujući generalnog direktora Peta Lokonta) još dok sam studirao menadžment na Harvardu. Važnu veštinu da doprem

do drugih i povežem se s njima naučio sam još kao dete iz radničke porodice u zapadnoj Pensilvaniji, gde sam nosio torbe bogatim igračima golfa na drugoj strani grada. Otkrio sam da oni ne samo da pripadaju istim klubovima i društvenim krugovima već i da svi posluju jedni s drugima. Budući da sam se upoznao s mnogima, shvatio sam da će svako ući u taj „klub“ pod uslovom da mu je stalo i do uspeha drugih ljudi, a ne samo do sopstvenog. Bila je to veština koju su zanemarivali fakulteti i preveliki broj ljudi.

U očima mnogih, postao sam g. Stručnjak za Odnose, povezujući jednu grupu ljudi s drugom.

Imajući u vidu sve moje veze, zbog čega me je brinuo odlazak iz *Dilojta* na privlačniji položaj? Bio sam mlad, uskoro sam punio tridesetu i profesionalna karijera je tek bila preda mnom. Zašto nisam bio ushićen?

Naravno, kao i svi koji su suočeni s promenom posla, znao sam da će mi nedostajati prijatelji iz *Dilojta*. Ali moja osećanja nisu bila tako površna. Bio sam novi u timu iskusnih lidera zaduženih za globalizaciju kompanije – u čvrsto povezanoj grupi na čijem su čelu bili Pet i njegova desna ruka Bob Kirk, zajedno sa ostalim direktorima kompanije, poput Grega Sila, koji me zaposlio kao mladog, smelog stažistu za rad preko leta (i spasio me, nekoliko puta, da ne dobijem otkaz zbog svoje drskosti). Svi su me primili kao šticećenika.

Nije to bio samo tim koji je odlično radio zajedno; bila je to grupa u kojoj su ljudi brinuli jedni o drugima i podržavali se međusobno. Oni su mi pomogli da razvijem svoje sposobnosti na početku karijere. I ja sam brinuo o njima, što još uvek radim. Verovali smo jedni drugima; naše suštinske vrednosti skoro su se savršeno uklapale (iako su nam se veštine razlikovale); nije bilo ničega što nismo mogli da uradimo, niti da kažemo naglas. Podizali bismo ton, razmenjivali mišljenja i ideje prilikom



dugih, sporih večera, mnogo rizikovali i opraštali greške jedni drugima. Ne sećam se da sam se ikad osetio nesigurnim. Bili smo partneri koji se šlepaju po svetu – samo što nismo imali takav utisak. Umesto toga, potpuno su nas obuzeli uzbuđenje, optimizam, energija, kreativnost i nada. Ponekad bih skočio iz kreveta usred noći i odlazio u kancelariju još dok je mrak jer je to tako uzbudljivo. Oni su mi bili ne samo kolege već i prijatelji.

Nije se radilo samo o tome da je više glava pametnije od jedne. Bez bojazni kako treba da hodamo na prstima ili da ćemo povrediti nekoga, ispaljivali smo nove ideje po prostoriji kao strelice. Bili smo neobično iskreni. Žustro smo se raspravljali i međusobno prozivali zbog grešaka. Motivisali smo i inspirisali jedni druge, ne sramoteći i ne dovodeći nikoga u neprijatan položaj. Svako je odgovarao za svoje postupke kako bismo ostali usredsređeni na ciljeve. Učili smo i razmenjivali ogromno znanje u bezbednom okruženju koje nam je omogućavalo da rizikujemo i zaista napredujemo.

U grupi nije bilo ničega o čemu nismo razgovarali. Naravno da sam se momcima obraćao za savet šta smatraju da treba da uradim. Da, bio sam voljan da pitam generalnog direktora kompanije da li da odem i prihvatim drugi posao. Takav je bio naš odnos.

Kad smo se sledeće večeri svi okupili u predvorju hotela – jednoj od onih britanskih kolonijalnih palata sa raskošnim kožnim garniturama koje su izgledale kao s naslovne strane kataloga *Ralfa Lorena* – ispričao sam im o faksu koji sam dobio prethodne večeri. Uprkos našoj bliskosti i toplini prostorije, bilo je teško išta reći. I dan-danas pokušavam da se prisetim tog trenutka kad god neki zaposleni iz moje konsultantske firme *Feraci Grinlajt*\* saopšti kako želi da krene dalje, u susret novim mogućnostima. Pokušavam da na to gledam kao na

\* U originalu: *Ferrazzi Greenlight*.

diplomiranje, ne kao na gubitak – kao kada je moj sposobni kolega Gevin Makej napustio firmu kako bi otvorio lanac savremenih fitness studija o kojima je sanjao. On je bio prvi „diplomac“ firme *Feraci Grinlajt*.

Želeo sam da mi *Dilojtv* tim dozvoli da diplomiram.

Svakako sam znao da će Pet biti razočaran. Ali on me je dobro poznao. „*Starvud* je mesto gde bi sjajan mladi marketinški stručnjak zaista izgradio sebi karijeru, Kite“, rekao je. I drugi su se složili. Nekoliko dana kasnije, kad nam je avion sleteo u Njujork, osetio sam kako me budi nečija ruka na rame. Pretpostavio sam da me stjuardesa opominje da uspravim sedište. Međutim, kada sam otvorio oči, ugledao sam Peta kako sedi na ivici mog sedišta.

„Kite“, rekao je, „hoću da zapamtiš jedno: nikad se ne osvrći za sobom. Ovo je ispravna odluka bez obzira na to šta te čeka. Samo gledaj ispred sebe.“ U tom trenutku, Pet je mogao da bude i moj tata koji mi je uvek govorio: „Nikad se ne okreći za sobom, sine. Najgore je okrenuti se i zapitati: 'Šta bi bilo?'“

Nikada kasnije nisam imao tu sreću da imam šefa kao što je Pet, ali znam da takvih šefova ima. Kad god sretnem izvanredne lidere, poput Džejmija Dajmona iz kompanije *JPMorgan Čejs*, Devina Veniga iz *Tomson Rojters marketsa*, Boba Ajgera iz *Diznija*, Toda Lahmana iz *Marsa*, Marka Džordala iz *U. S. Bankorpove* grupacije za upravljanje kapitalom, ili Džona Pepera, koji je ranije radio u firmi *Prokter i Gembl*, pomislim koliko su njihovi timovi srećni što ih predvodi neko ko zaista razume šta je sjajno liderstvo. Ali, kao što reče Pet, stalno gledaj ispred sebe...

Tako sam otišao, u velikoj meri zahvaljujući savetu svoje grupe za podršku i kolega iz *Dilojta*.

Dok ovo pišem, shvatam da nisam mnogo doprineo stvaranju te idilične atmosfere; ona se stvorila oko mene. Naravno,

činio sam prave stvari da budem otvoren za saradnju, ali nikad nisam mislio da će se tako nešto ponoviti. Godinama nakon toga, kada sam postao preduzetnik i vodio sopstvenu firmu, ti dani u *Dilojtu* urezali su mi se kao prolazni i slučajno srećni – kao sreća na kocki. U to vreme nisam precizno definisao zašto je sve bilo tako posebno ili zbog čega smo funkcionisali; sve je bilo uzbudljivo, sa emotivnim i intelektualnim nabojem. Bio sam siromašan dečak iz zabiti koji je uspeo da završi prestižne škole i zbog toga nisam osećao da pripadam niti jednom mestu, gde god da sam bio. Iako sam bio oduševljen svim novim radnim mestima, žarko sam želeo da ponovo osetim podršku i povezanost. Najvažnije što sam poneo iz *Dilojta* jeste neverovatna moć da oko sebe okupim grupu ljudi koja će me voditi, hrabriti, pomoći da budem otvoren i iskren, tražiti od mene odgovornost i dozvoliti da ostvarim svoj maksimum. Shvatio sam kako želim da pronađem način da ponovo iskusim tako nešto.

---

---

I DEO

## **Ko vam čuva leđa**

*Kako da vam kvalitetni odnosi promene život  
– kao što su promenili moj*

## **Smršajte, obogatite se i promenite svet**

Možda vam ovo zvuči kao sumnjivi naslov neke besramne knjige o samopomoći, ali to je praktično najprecizniji opis života Džin Nideč. Džin je bila korpulentna domaćica koja je angažovala svoje prijatelje kako bi joj pomogli da drži dijetu. Na kraju je postigla izvanredan uspeh. Međutim, važno je da svako od nas razume *kako* je ona to postigla.

Džin je bila gojazna. Bila je gojazna kao dete, bila je gojazna u srednjoj školi i uprkos nebrojenim dijetama, struk joj se širio i u dvadesetim i tridesetim godinama. Na kraju, ova žena visoka 170 cm imala je 97 kg, nosila konfekcijski broj 44 i uklapala se u medicinsku definiciju „gojazne“ osobe. Džin je isprobavala dijetu i tablete koje su obećavale skidanje kilograma, ali joj se izgubljena težina uvek vraćala.

Godine 1961, kada je imala trideset jednu godinu, Džin je započela dijetu koju je sponzorisalo njujorško Ministarstvo zdravlja. Posle deset nedelja bila je lakša deset kilograma, ali je izgubila motivaciju. Shvatila je da joj treba neko od koga će u razgovoru dobiti podršku.

Njena inspiracija: budući da nije nagovorila prijateljice da krenu s njom u pohod na Menhetn i prijave se na zvanični režim

ishrane Ministarstva zdravlja, ona je donela „naučni deo“ programa u njihove domove u Kvins. Džin i sve njene prijateljice će zajedno smršati. Iz tih prvih sastanaka izrodio se program *Vejt vočers*,\* koji je danas opštepriznat kao jedan od najefikasnijih programa za mršavljenje u svetu. Ideja joj je bila jednostavna: za gubitak težine neophodna je kombinacija držanja dijete i podrške prijatelja. Svake nedelje sazivala je sastanke na kojima se beležila težina žena i određivali su se ciljevi kako bi se one podstakle na odgovornost, a uz to su dobijale podršku u iskrenim razgovorima o poteškoćama, privremenim neuspesima i poredama nad kilogramima.

Na kraju je Nidečova, smršavši 32,5 kg, iznajmila poslovni prostor i vodila grupe po celom Njujorku. Godine 1963. osnovala je sopstvenu kompaniju koja je 1968. postala deoničarsko društvo, a prodana je H. J. Hajncu 1978. godine. (Kompanija *Vejt vočers* je ponovo prodana 1999. ogranku kompanije *Artal Luksemburg.*) Od 2007. godine, *Vejt vočers internešenel* imao je promet od preko četiri milijarde dolara od prodaje licenci i franšiza, članarina, programa za vežbanje, kuvara, prehrambenih namirnica koje se prodaju u kontrolisanim porcijama i od časopisa. Nidečova se penzionisala 1984. godine, za sobom ostavljajući nasleđstvo koje je spasilo živote bukvalno miliona muškaraca i žena. Sadašnji generalni direktor kompanije Dejv Kirkov navodi da „iako je nauka o gubitku težine uznapredovala tokom godina, srž Džininog programa, koju čine podrška i odgovornost, nije se promenila“.

Zbog čega je sve ovo tako neobično? Džin je samo htela da smrša, ali zahvaljujući krugu bliskih prijatelja koji su joj pružili stručno znanje, mudrost, iskrenost i podršku, postigla je daleko više nego što je i sanjala. Džin je otkrila ono što su veliki lideri i vrsni stručnjaci koji su ušli u istoriju oduvek znali: izuzetno

\* Engl.: *Weight Watchers* – Nadzirači težine. (Prim. prev.)

dostignuće na poslovnom i privatnom planu ostvaruje se kroz uzajamnu saradnju prijatelja.

Iza svakog velikog lidera, u osnovi svake priče o velikom uspehu, nalazi se neizbežan krug pouzdanih savetnika, mentora i kolega. Te grupe su različitog sastava i veličine i ima ih na svakom nivou i u skoro svim sferama kako profesionalnog tako i privatnog života, ali su njihovim članovima međusobno zajedničke jedinstvene veze koje sam nazvao *kvalitetnim odnosima*.

Bukvalno rečeno, zahvaljujući tim odnosima neki ljudi su daleko uspešniji od drugih. Želim da knjiga *Ko vam čuva leđa* bude praktičan vodič koji će vam pomoći da s krugom ljudi s kojima ste u vezi izgradite kvalitetne odnose i tako u životu postignete ono što je Džin Nideč postigla u svom.

## Dobro povezan i sasvim sam

Deset godina nakon što sam napustio izvršni odbor *Dilojt konsaltinga*, u kompaniji *Starvud hotels end rizorts* bio sam jedan od najmlađih direktora marketinga koji se našao na listi *Fortune 500*.\* Godine 2003. moja prva knjiga *Never Eat Alone*\*\* koja populariše moć iskrenih odnosa i velikodušnosti na poslovnom planu, postala je nacionalni bestseler. A na osnovu svega što sam čuo od čitalaca i klijenata, knjiga je pomogla ljudima da poboljšaju kvalitet života. Osećao sam se kao da sam pronašao svrhu sopstvenog postojanja – pomaganje drugima da unaprede svoje karijere i kompanije. To mi se činilo mnogo smislenije od smeštanja „zadnjice u krevet“, kako sam imao običaj da se

\* Godišnja lista najuspešnijih svetskih kompanija koju objavljuje američki poslovni časopis *Fortune*. (Prim. prev.)

\*\* U prevodu: *Nikada ne jedite sami*. (Prim. prev.)

šalim, kao direktor marketinga u *Starvudu*. Ubrzo nakon toga ostvario sam životni san kada sam osnovao sopstvenu kompaniju koja pruža konsultantske usluge i organizuje obuke, *Feraci Grinlajt* – ili *FG*, kako smo je zvali. Spoljašnjem svetu se činilo da imam sve – uspeh, novac, priznanje, dobro plaćena predavanja, gomilu pohvalnih mejlova od obožavalaca i profesionalnu i društvenu mrežu kontakata veličine telefonskog imenika osrednje metropole.

Na površini, život je bio sjajan. Međutim, nije sve bilo kao što se u prvi mah činilo. Činjenica je da sam bio razočaran poslom kad je u pitanju pozicija na kojoj sam želeo da mi kompanija bude. Bio sam prezauzet i izolovan. Osećao sam se kao da se nalazim na žurki pored bazena, okružen prijateljima i poznanicima, ali umesto da se družim s ljudima i služim se pićem, bio sam sâm na udaljenom kraju bazena, u vodi, i borio se samo da održim glavu iznad vode... i niko me nije primećivao.

Shvatio sam da se ponašam kao prosečan direktor. Lično sam obavljao previše posla s klijentima. Iako sam angažovao grupu iskusnih rukovodilaca kako bi mi pomogli da razvijem *FG*, nisam prvo odvojio vreme da ih naučim da rade ono što ja radim, niti da smislim posao za koji ne moram ja da obavljam veći deo priprema. Kada su moje kolege pokušale da se umešaju i olakšaju mi teret, previše često sam bio razočaran rezultatima. Moje rešenje: pognuo sam glavu i pokušao da se probijem kroz probleme, preuzimajući na sebe još *više* obaveza, zbog čega sam još *više* zanemario svakodnevno vođenje kompanije i provodio još *manje* vremena u podučavanju svog tima. Stalno sam bio na putu – odsutan generalni direktor. Naš rad mi nije bio samo običan posao; bila je to misija u koju sam mnogo verovao. Verovao sam u nju toliko da nisam ispuštao nijednu poslovnu priliku kad je to trebalo da uradim. Zato sam jurcao po zemlji kao manijak. A ipak, *FG* je odbijao poslove jer nisam sve sam postizao.

Bilo je to poznato ponašanje i duboko u duši znao sam da me spotiče, a nisam pronašao izlaz iz takve situacije. Kao da sam bio na spiralnom toboganu.

Ljudi su mi stalno govorili da je moja količina energije zaražna. Međutim, činjenica je da vas nagon i ambicija samo dotle dovedu. Bio sam prezauzet putovanjima avionom, susretima s novim ili potencijalnim klijentima, držanjem predavanja i hvatanjem za svaku novu blistavu ideju koja bi mi pala na pamet, u nadi da će sledeća nekako baciti u senku sve naše probleme ili ih rešiti.

Kako je to izgledalo ljudima oko mene – tim ljudima na žurki pored bazena, koji su se smešili i pijuckali dok sam se očajnički održavao na površini vode na udaljenom kraju bazena? U pravu ste – nikad ih nisam pitao. Nikad nisam razgovarao o svojim problemima niti vikao u pomoć. Ljudi koji su mi bili potrebni sve vreme su mi bili nadohvat ruke – a ja ih nisam video.

Većina članova mog tima samo je pokušavala da sve da od sebe pošto im se generalni direktor izgubio u akciji. Ali tu ironiji nije bilo kraja: Kit Feraci, momak kome su mediji dali nadimak g. Stručnjak za Odnose zahvaljujući uspehu knjige *Never Eat Alone* i veličini mreže njegovih veza, nije uspevao da sredi odnose u sopstvenoj kompaniji.

Toliko često znamo da nam nešto u životu ne funkcioniše kako treba, ali zanemarujemo ono što nam unutrašnji glas govori i nastavljamo dalje na isti način. Samo mi je žao što nisam imao hrabrosti da ljudima oko sebe kažem: „Momci, pomozite mi. Davim se.“

## Treba da znate ko ste i gde pripadate

U suštini, moji problemi nisu bili samo poslovne prirode. Prilikom rešavanja mnogih svakodnevnih i strateških pitanja s