

Вселенная Менеджера

Взаимоотношения как итог любого бизнеса

Что представляет собой самое серьезное препятствие, с которым ежедневно приходится иметь дело менеджеру среднего звена?

Некоторые ответят: «Деньги». Другие могут сказать: «Продукция». Остальные ответят: «Стратегии, модели предприятий, организационные планы или корпоративное видение».

Все из выше перечисленного, конечно, важно. Все это инструменты, которые нужны для понимания и изучения того, как добиться превосходства в преследовании своих целей и целей компании. Но *люди*, с которыми вы работаете, и взаимоотношения с ними важнее любого из этих инструментов.

В конце концов, вас снабдили бизнес-инструментами – деньгами, продукцией, услугами, стратегиями и всем остальным – именно благодаря тому, что вы сделали для и совместно с другими людьми в организации. Возможно, одна из ваших *индивидуальных* особенностей – способ взаимодействия с другими, совместной работы с ними над решением проблем, способность слушать и учиться, учить и руководить, аргументировано высказываться против, направлять свой энтузиазм – убедила руководство в том, что у вас есть все, что нужно для управления. А управление заключается в мотивировании окружающих людей на совместную работу ради общего блага.

Поэтому «умение работать с людьми» – это не «слабая составляющая» менеджмента, гораздо менее важная, чем «сильная составляющая», например финансовый анализ, маркетинговая стратегия и корпоративное право. Умение работать с людьми – это *суть* менеджмента, без которой все остальное – пустой звук.

Есть глубокая ирония в том, что мы можем точно оценить прибыли в бизнесе, результаты, клиентов и все, к чему прикасались, но не можем

этого сделать с самым главным – отношениями. Конечно, мы храним контакты в Outlook, Blackberry или Treo, но ценим ли по-настоящему те взаимоотношения, которые они представляют? Анализируем ли, где сталкиваемся с ними? Выделяем ли ресурсы своего времени и энергии на то, чтобы их улучшить?

Вдохновленные менеджеры изучают свои взаимоотношения, как астрономы изучают звезды на небе. Есть звезды, которые ярко сияют, и есть почти невидимые глазу. Одни выходят из равновесия, другие – наоборот. В какой-то момент потухшая звезда может стать причиной такого грозного феномена, как вспышка сверхновой звезды. А новая звезда часто становится ведущим игроком в вашей системе.

В этой главе вы узнаете, как составить карту взаимоотношений, которые образуют вашу Вселенную Менеджера, а также понять их относительную важность, измерить прогресс в них. Вы откроете способы улучшить и укрепить такие взаимоотношения. Это простая система поможет вам идентифицировать свои проблемы и решить, на чем сфокусировать свою энергию. Вы научитесь визуализировать сильные и слабые стороны сетевых отношений и, применив уроки из этой книги, сможете оценить, насколько отношения изменились в лучшую сторону.

Как составить карту Вселенной Менеджера в пять шагов

Следующее упражнение, которое мы называем «Вселенная Менеджера», имеет несколько способов применения. Оно может быть использовано для разметки сети ключевых отношений, вовлеченных в вашу повседневную деловую жизнь. Его также можно применить в более специфических целях. Например, вас попросили создать межведомственную команду, чтобы помочь запуску нового важного продукта. Вы захотите создать карту Вселенной Менеджера, специально привязанную к этому проекту, чтобы использовать ее для анализа отношений, от которых зависит успех и провал.

Вот пять шагов, которые вам понадобятся для создания собственной карты Вселенной Менеджера:

1. В центре листа бумаги нарисуйте круг, который символизирует вас (да, в целях этого упражнения вы должны находиться в центре – поздравляем).
2. Затем нарисуйте кольцо из шести-десяти кругов вокруг первого круга (представьте это себе как планету со спутниками). Каждый круг представляет важного участника в вашем успехе – индивидуума или группу людей, на которых вы можете положиться и которые могут определить ваш успех. Почему от шести до десяти? Это число *ключевых* участников, с которыми взаимодействуют большинство ме-

неджеров. Если вы думаете, что их всего два или три, то, возможно, забыли некоторые важные связи. Если вы думаете, что их от 12 до 15, то, возможно, завязли с отношениями, которые гораздо менее важны. Устраните некоторые из них, чтобы получить более четкое представление.

3. Заполните внешние круги именами ключевых участников. На примере, показанном на рис. 2.1, вы видите, что один менеджер (будем называть его Джо) включил непосредственного босса, босса своего босса (директора по производственным вопросам), некоторых начальников компании (начальника производства, начальника информационной службы и вице-президента по маркетингу), двух непосредственных подчиненных (менеджера по продукции и управляющего службой сервиса) и две важные внешние группы – клиентов и непосредственного поставщика (Owens Company). Почему эти девять? Это люди, которые больше всего влияют на ежедневный успех Джо, – люди, в чьих руках сосредоточены ключевые ресурсы. Именно они могут дать добро или отказать в поддержке для достижения важных целей, которые помогут или помешают движению Джо к этим целям.
4. Далее для каждого участника укажите его рейтинг значимости для вас в терминах делового успеха по шкале от 1 (наименее важный) до 10 (самый значимый). Это первое число, которое указано в каждом круге участника на рис. 2.1. В случае Джо его босс и клиенты наиболее важны (оба оценены на 10), а ребята из Owens Company наименее значимы из всех фигур, отмеченных на карте (рейтинг 3). Если какой-то участник имеет рейтинг 1 или 2, вы можете удалить его с карты.



Рис. 2.1. Вселенная Менеджера

5. Наконец выставьте оценку текущего качества отношений с этими участниками по той же шкале от 1 до 10. Как вы можете видеть, у Джо самые лучшие отношения с управляющим службой сервиса (10), но весьма проблематичная связь с руководителями босса (всего 2).

Теперь, когда у Джо есть карта своей Вселенной, он может по-настоящему начать думать о том, на чем необходимо сфокусировать свою энергию и чему добавить больше значимости. Вот некоторые специфические способы, которыми Джо может использовать карту Вселенной Менеджера:

- Подумайте обо всех отношениях, включенных в карту. Построены ли они на доверии? Понимаете ли вы их? Каким был ваш последний контакт? Что вы можете сделать, чтобы придать значимость участнику и помочь ему или ей добиться своих целей.
- Сфокусируйтесь на трех взаимоотношениях, которые являются наиболее важными для вас (для Джо это его босс, клиенты и директор по производственным вопросам компании). Сколько времени вы посвящаете этим отношениям? Случалось ли, что вы игнорировали одни или несколько из них (возможно, из-за личной антипатии или страха)? Работали ли вы над тем, чтобы понять интересы, цели, предпочтения и мотивацию ключевых участников.
- Определите три взаимоотношения, которые являются самыми слабыми и проблематичными (для Джо это директор по производственным вопросам, начальник производства и босс и производственный менеджер в одной связке – рейтинг обоих составляет 6). Какие причины лежат в основе проблем этих взаимоотношений? Что вы можете сделать на этой неделе, чтобы укрепить связи с каждым из участников? Как изменение в поведении (как с их, так и с вашей стороны) может свидетельствовать о том, что проблемы решены и отношения строятся на прочной основе?

Как вы можете видеть, такую карту можно использовать, чтобы помочь себе разработать план для организации и улучшения вашей сети критических отношений.

Ниже мы исследуем семь *точек вдохновения*, которые помогут вам добавить значимости отношениям с теми, кто вас окружает. Затем вы можете вернуться к своей карте и заново оценить взаимоотношения. Со временем числа, представляющие силу этих отношений, должны вырасти.

Как и когда использовать карту Вселенной Менеджера

Поскольку отношения в бизнесе постоянно меняются, вы захотите периодически использовать систему разметки Вселенной Менеджера, чтобы отслеживать динамику изменений. Вы также можете использо-

вать ее в особых целях. Подобная карта – жизненно необходимый инструмент, когда вы:

- чувствуете себя потерянным, подавленным, разочарованным и смущенным конфликтующими требованиями вашей работы;
- вовлечены в стратегическое планирование, расчет перспективной сметы или начинаете новый проект;
- подвержены таким важным внешним изменениям, как реорганизация компании, слияние или приобретение;
- имеете дело с новыми участниками: боссом или группой непосредственных подчиненных;
- вступаете в новую роль после повышения, значительного скачка по служебной лестнице или перехода в новую компанию.

Во всех этих обстоятельствах карта может стать мощным способом организовать взгляд на сеть взаимоотношений, которые влияют на вашу работу. Это может помочь вам нацелиться на отношения, которые наиболее важны (и избежать траты энергии на менее значимые), определить самые сложные отношения (и спланировать их улучшение), а также уберечь вас от потери из виду отношений, которые важны, но могут восприниматься как само собой разумеющееся. Час, потраченный на разметку и анализ карты, может дать вам более четкую перспективу работы и возросшее чувство контроля над разрозненными элементами.

Та же стратегия разметки может быть адаптирована для более широких целей карьерной стратегии и планирования жизни. Вы создадите карту, которая включает основных участников, оказывающих влияние на вашу жизнь в целом, а не просто на успех при нынешней должности.

Например, предположим, Джо рассматривает новое назначение по службе в своей компании, которое подразумевает переезд из Калифорнии на Западное побережье США. В состав ключевых участников процесса принятия этого решения могут входить:

- жена Джо (которой придется оставить собственную работу в Калифорнии, если Джо захочет осуществить свою мечту);
- дети Джо, в возрасте десяти и двенадцати лет (на чей стиль жизни повлияет изменение карьеры Джо);
- коллеги в компании (с которыми Джо может продолжать работать после переезда и чья помощь крайне важна для успешного перехода);
- деловой наставник Джо, Рон (чьи советы и мудрость Джо ценит).

Прежде чем принять какое-либо решение относительно предполагаемого карьерного изменения, Джо захочет подумать обо всех этих отношениях. Знает ли он, как каждый из участников отреагирует на переезд? Какой уровень поддержки (или сопротивления) может он ожидать от них? Потратил ли он время на то, чтобы остаться уверенным, что каждый

из участников знает о его мечте, понимает все за и против и может предложить значимую помощь, совет и руководство?

Карта Вселенной Менеджера как инструмент коммуникаций

Карта Вселенной Менеджера может быть полезна для личного планирования и разработки стратегий, но, поделившись ею с коллегами по работе, вы можете сделать эту карту еще более мощным инструментом. Она согласуется с прозрачностью, что, я надеюсь, позволит вам получить более глубокие и четкие знания о мире, в котором вы живете.

Один из тех, с кем вы можете поделиться картой, – ваш босс. Нарисуйте свою Вселенную так, как вы ее понимаете, и покажите своему боссу, объяснив ее цели и значение. Попросите его или ее отреагировать и прокомментировать. Вы можете быть удивлены тем, что услышите. Например, босс может абсолютно не согласиться с людьми или группами людей, которых вы перечислили в качестве участников: «Зачем вы тратите время, беспокоясь о Кэти из ИТ? Ее отдел – не ваша проблема. Если бы я был на вашем месте, то сосредоточился бы на Раджиде из финансового отдела. У него в руках финансовые ресурсы, и я слышал, что он планирует урезать наш бюджет на следующий год».

В других случаях босс может иметь отличные от ваших взгляды относительно сильных и слабых сторон отдельных взаимоотношений: «Почему вы оценили отношения с Джерри из маркетингового отдела на 2? Я думаю, что вы двое отлично ладите. Конечно, он всегда недоволен и вечно жалуется, но в этом весь Джерри. Вы должны услышать, что он говорит о *других* руководителях отделов – он жалуется на них гораздо больше, чем на вас!» В зависимости от своих отношений с боссом вы можете показать ему только список контактов и то, насколько они важны, но не делиться их уровнем силы и слабости.

Отличный вопрос, который вы можете задать боссу: «Как я могу стать более значимым для людей из моей Вселенной?» Исходя из своего уникального видения босс может предложить другой взгляд, который углубит и обогатит ваше понимание того, из чего именно состоит успех вашей работы. Возможен такой вариант: «Из-за финансового давления, под которым мы сейчас находимся, ребята из производственного отдела не слишком сосредоточены на улучшении качества продукта. Их основная цель – как можно скорее выпустить товар. И если вы сможете заставить завод работать 24 часа 7 дней в неделю, они будут счастливы, поверьте мне».

Упражнение «Вселенная Менеджера» – также очень полезный инструмент, чтобы помочь тем, кто вам подчиняется. Когда к команде присоединяется новый человек, одного из ваших непосредственных подчиненных продвинули, он переходит на новую должность или когда член

команды чувствует разочарование и начинает буксовать, предложите ему или ей создать собственную карту. Или вынесите это упражнение на одно из собраний команды и пригласите всю группу к обсуждению полученных результатов.

Это упражнение особенно полезно после реорганизации. В большинстве компаний служащим предлагают памятку, где описаны новые для подчиненных отношения. Иногда они включают организационные графики, дополненные линейками и пунктирами, примерно демонстрирующими основные связи между индивидуумами и отделами. Однако в этих графиках не указано, где кроется сила, какие *неформальные* отношения могут оказаться важными и кто будет иметь наибольшее влияние на ваш успех. Работа над упражнением разметки Вселенной Менеджера со своей командой после реорганизации поможет вам объединить данные из нескольких источников на одной карте важнейших отношений, которую выработали все вместе, что поможет отделу с большей легкостью приступить к работе, когда осядет пыль от суеты реорганизации.

Вселенная вашего босса

Некоторые менеджеры не могут свыкнуться с мыслью, что у их боссов есть свои недостатки. Они рассчитывают, что боссы окажут поддержку в их начинаниях, ответят на вопросы и предложат решение проблем. Когда этого не происходит (или происходит, но лишь частично, неэффективно или слишком поздно), менеджеры среднего звена разочаровываются, падают духом и злятся.

Эти ожидания и реакции можно понять. Но они нереалистичны. Во времена корпораций с оперативной системой управления менеджеров учили верить: «Босс всегда прав». Сейчас умные менеджеры следуют новому правилу: «Босс всегда прав, *но и у него есть право на ошибку*». Осознав это, вы сможете начать справляться с чередой несовершенств своего босса и найти способы работать счастливо и продуктивно, невзирая на них.

Позволив боссам некоторую слабость, мудрые менеджеры создают среду, где взамен могут получить больше мобильности. Они не задируются на том, является ли верным каждое утверждение или политика начальника, сосредотачиваясь на обеспечении условий, при которых окружающие их люди, включая собственного босса, смогут стать успешными.

В мире бизнеса ничто не может сравниться с довольным боссом. Когда босс счастлив, звучит музыка, воздух свеж, а еда становится вкуснее. Единственное, что имеет значение, одна из самых важных вещей, которую должен выяснить каждый менеджер, – это способы, которыми можно помогать успеху босса.

Однако это проще сказать, чем сделать. Для многих менеджеров, опрошенных нами, самая большая проблема – определить потребности

боссов. Самый лучший совет по данному вопросу дал Джо Рипп (Joe Ripp), бывший вице-председатель AOL и нынешний президент и заведующий производством Dendrite, мастер общедфирменных продаж и поставщик маркетинговых решений. Джо советует: «Если вы можете своему начальнику решить проблемы его босса, ваш непосредственный руководитель будет выглядеть более успешным. Облегчая жизнь людей, стоящих выше на карьерной лестнице, вы одновременно облегчаете свою жизнь».

Обратите внимание на ключевой аспект исследования Риппа: начните со своего босса, но при этом держите в перспективе и его непосредственное руководство. Если вы поможете боссу достичь успеха с его начальством (не в обход, а совместно), то действительно совершите нечто стоящее. Вы сосредотачиваетесь на вопросах, которые наиболее важны на верхних уровнях компании – для тех, от кого можно получить наибольшее признание, власть в рамках фирмы и позволение осуществить все остальные ваши мечты и цели.

Возможно, вы сможете увидеть, куда это ведет. Чтобы лучше понять желания вашего босса в его стремлении к успеху, попробуйте нарисовать карту Вселенной Менеджера с точки зрения своего руководителя. Поместите босса в центр и набросайте сеть взаимоотношений, которые важны для его успеха. Отметьте важность и качество каждой связи, основываясь на собственных наблюдениях взаимодействий между ними. Проанализируйте карту с точки зрения босса. Каковы самые важные точки фокуса в сети? Какие отношения являются наиболее проблематичными? Затем соотнесите ответы со своими действиями. Что вы можете сделать, чтобы укрепить отношения босса с участниками его Вселенной? Как вы можете помочь ему выглядеть умнее, эффективнее, креативнее, мощнее и успешнее?

Все предпринятые в ответ на эти императивы шаги помогут вашему руководителю стать более счастливым, от чего, соответственно, напрямую выиграете вы и члены вашей команды.

Если ваш босс по-настоящему верит в прозрачность, вы можете даже поделиться с ним или с ней своим видением его Вселенной, сделав это основой ценного диалога относительно вашей роли в ней. Пусть босс исправит, расширит и прояснит карту в соответствии со своей точкой зрения. Если это невозможно, используйте карту, которую нарисовали сами, в качестве путеводителя. Самое главное – постоянно укреплять свое понимание того факта, что сделать так, чтобы ваш непосредственный начальник выглядел достойно и чувствовал себя хорошо, – хитрейшая (и, в конечном итоге, самая корыстная) стратегия, которую может осуществить любой менеджер среднего звена.

Как наладить связи между участниками сети

Итак, в этой главе мы говорили о важности сети участников, не применяя часто неверно истолковываемое понятие «налаживание связей».

В этом разделе мы поговорим о налаживании связей в надежде предложить новый взгляд, который поможет вам заставить работать эту важную карьерную практику на вас.

Но сначала небольшая история.

Сейчас все принимают электронную почту как должное, и если мы с вами похожи, то вы тоже часто забываете очищать свой ящик. А вот мой друг Брайан Ту познакомился с электронной почтой гораздо раньше многих из нас – еще в 1990 году.

Брайану было примерно 14 лет в то время, когда его отец завел для него e-mail-аккаунт. В течение нескольких лет Брайан мог переписываться по электронной почте только со своим отцом. Это было забавно, потому что можно было просто выйти в холл и поговорить с папой лицом к лицу. Брайан понятия не имел о расцветающей мощи электронной почты.

В старших классах Брайан стал общаться посредством электронной почты с другими ребятами. С каждым новым e-mail-другом мощь этого средства в глазах Брайана росла. У друзей были свои друзья, классные шутки, слухи, истории начали циркулировать в киберпространстве. Когда, будучи второкурсником, Брайан получил e-mail-адрес симпатичной девушки, Интернет перешел для него на совершенно новый уровень значимости!

Брайан узнал жизненно важную вещь о связях: каждое новое добавление к любой сети увеличивает итоговую ценность всех ее участников. То же было и с факсами (чем больше офисов оснащено факсами, тем больше возможностей для использования этих устройств), а сто лет назад – с телефонами.

Это же касается вашей личной деловой сети. Чем больше и шире она становится, тем сильнее возрастает ее ценность – не только для вас, но и для каждой звезды в этой Вселенной.

Удобство связи с участниками, которых вы определили при создании своей карты Вселенной Менеджера, – это только начало в определении вашей деловой сети. Если число участников варьируется от восьми до десяти, то вторичные узлы сети могут насчитывать от 30 до 50, третичные – несколько сотен, а узлы, которые являются не более чем точками света, с которыми вы взаимодействуете только раз в год и менее, – доходить до бесконечности.

В центре этой постоянно растущей сети находится солнце – вы играете самую важную роль. Только в ваших силах создать и сохранить связи, которые объединяют всех этих членов в одну живую сеть. Поместив звезду из одного сегмента сети во взаимодействие со звездой из другого отдаленного квадранта, вы предложите им возможность совместно выработать свет и энергию, чтобы создать новую ценность, которую невозможно получить в одиночку.

Когда говорят о налаживании связей, чаще всего подразумевают людей, торгующих бизнес-карточками или связывающихся друг с другом для

получения рекомендации. Это одна составляющая, однако связи стоит воспринимать и в качестве *дополнительных узлов*, которые затем *превращаются* в дополнительную ценность.

Мой друг Джон Култер (John Coulter) – специалист по связям. Он живет в Чикаго, где 26 лет работал со своим лучшим другом по колледжу Джимми де Кастро (Jimmy deCastro), создавая крупнейшую радиогруппу в стране. Их АМ/ФМ-группа насчитывала более 450 станций, когда они продали ее компании Clear Channel в 2000 году. Сейчас Джон работает консультантом, большую часть своего времени помогая предпринимателям в области СМИ на ранних стадиях. Одна встреча с Джоном – и вы понимаете, что он – мощная сила, его оптимизм и энергия вдохновляют.

Как можно догадаться, зная о его солидном бизнес-опыте, связи Джона обширны. Позвоните ему, если вам нужен рекрутер – у Джона их 12. Упомяните, что вы собираетесь в Цинциннати, и он выдаст имена трех торговых представителей, полдюжины контактов из Procter&Gamble, два главных ресторана и номер телефона отличного автосервиса.

В активе Джона отличная память. Но настоящее могущество обеспечивает Джону тот факт, что он знает, что именно нужно его контактам, что они пытаются сделать, и помогает связать их с нужными в той или иной ситуации партнерами.

Для таких людей, как Джон, налаживание связей означает *давать*. Когда он встречает кого-то нового, вместо того чтобы искать направления или выгоды от взаимобмена, Джон задает себе один вопрос: «Что нужно этому человеку и как я могу помочь?»

Если у кого-то рождается деловая идея, Джон не пытается играть роль критика (он принимает тот факт, что большинство понятия не имеют, какие действия сработают, а какие нет – истина, которая становится тем очевиднее, чем дольше вы работаете в любом бизнесе). Он становится наставником для этого человека: «С кем я могу вас познакомить, кто бы заинтересовался этой идеей? Вот несколько фамилий». Чем бы вы ни занимались, Джон поможет вам достичь этого быстрее. И с каждым контактом законы кармы повышают собственную ценность и успех Джона.

Налаживаем связи, учитывая потребности членов сети

Как мы строим отношения с такими людьми, как Джон, становясь более значимыми узлами в сети? Оказывается, главное – *идти навстречу потребностям людей*. Если мы так делаем, предоставляя другим то, что важно для них, наши потребности тоже удовлетворят (в конечном итоге, если не сразу).

Люди, которые верят в эту философию связей, работают не только при условии равного взаимобмена. Они дают, потому что испытывают удовольствие от этого, зная, что в мире есть способ разделения вознаграждения.

Конечно, узнать, *как* и *что* давать другим людям в вашей сети, не всегда просто. С людьми, которые являются постоянной ее частью (фиксированные звезды вашей Вселенной), у вас есть возможность общаться, делиться, исследовать и учиться тому, что важно для них. С новичками или поверхностными знакомыми может потребоваться интуиция или догадки.

В общих чертах деловые люди ищут три типа предложений.

Первый тип – шаги, которые *принесут им прибыль*. Например, вы можете:

- познакомить их с потенциальными клиентами;
- познакомить их с потенциальными членами команды, которые могут помочь заработать деньги;
- подать идеи насчет продукции и услуг или совместно осуществить мозговой штурм;
- обучить их возможным моделям предприятий – показать, чему они могут научиться у вашего бизнеса;
- отстаивать их интересы. Можно опубликовать лестный отзыв в газете или письме редактора в журнале торговой индустрии. Или просто отправить электронное письмо их боссу со словами благодарности за отличную работу, которую они для вас сделали.

Второй тип поможет им *экономить деньги*. Вы можете:

- познакомить их с новыми поставщиками;
- поделиться опытом своих деловых операций и/или процессов;
- помочь им найти пути создания неденежных способов поощрения, стимулирования и вознаграждения для своих служащих и поставщиков;
- предложить вести переговоры по важным сделкам от их имени;
- показать им способы стать более продуктивными, эффективными.

Наконец есть предложения, которые *облегчат их жизнь*. Например, вы можете:

- научить их, как лучше применять технологию;
- направлять их при покупках и принятии решений;
- помочь спланировать мероприятие;
- создать подборку статей или предложить исследование, релевантное их бизнесу, – другими словами, помочь чему-то научиться;
- направлять, мотивировать и вдохновлять их.

По-настоящему разобравшись со своими контактами, вы начнете понимать, где их потребности подпадают под эти категории. Если вы этого не знаете, спросите членов своей сети: «Что для вас важнее всего в настоящий момент – найти больше клиентов или сократить расходы? Провести больше времени с членами команды или с поставщиками? Какие проблемы мешали вам уснуть сегодня ночью? Чем я могу вам помочь?»

Когда будете уверены, что понимаете проблему, проясните ситуацию: «Верно ли, что сейчас вы больше всего заинтересованы в поиске талантливых служащих?» Это очень важный шаг, потому что любое решение, которое вы предложите, ничего не значит, пока по-настоящему кого-то не касается.

Если вы отдаете реальную ценность, люди будут чувствовать взаимность (человеческий инстинкт) и в конечном итоге вернут эту ценность вам или другим в сети с процентами.

В поиске узлов

Если вам нужна помощь в построении персональной сети, загляните на один из известных «общественных сетевых» сайтов. Дэн Энгель успешный предприниматель из Санта Барбары, штат Калифорния, использует LinkedIn (www.linkedin.com) для сбора и подключения новых узлов. Как член LinkedIn вы можете добавить собственные связи и получить доступ к *другим* связям. Трудно переоценить, насколько это может оказаться полезно, когда вам необходим определенный контакт. Например, вы (член LinkedIn) заинтересованы в разговоре с лицом, занимающимся маркетингом продукции Pop Secret в General Mills. Вы можете зайти на сайт LinkedIn, найти его в списке General Mills, и если вы строите свою сеть, то, вполне возможно, найдете друга, который работает в General Mills и знает подходящего менеджера.

Можете даже присоединиться к *моей* сети в LinkedIn. Просто зайдите на www.linkedin.com, найдите меня и следуйте указаниям. Я буду рад, если вы станете частью моей личной Вселенной.

Потребность в скорости

Сеть с мощными узлами бесполезна, если вы не пытаетесь осознать весь ее потенциал. Однако чем больше узлов вы добавите, тем более значимой становится временная привязка. В сутках не хватает времени, чтобы поддерживать большую сеть обычным образом. Следовательно, вам нужно добавить к своей сетевой программе еще одно измерение – скорость.

Директор голливудской студии Джеффри Каценберг (Jeffrey Katzenberg) овладел искусством скоростной сети. На его счету большая часть успеха студии Disney периода 1980-х и 90-х годов. Он основал DreamWorks

SKG со Стивеном Спилбергом и Дэвидом Геффеном и затем продал студию Paramount. Каценберг давно известен своими близкими отношениями с творческим сообществом Голливуда. Вы можете удивиться, как такой занятой человек мог создать и взрастить свою систему отношений (представляет диаграмму *его* Вселенной Менеджера?!), покоряя высоты Голливуда.

Если вы когда-либо увидите его за завтраком, то кое-что поймете. В году, где 260 рабочих дней, Джеффри Каценберг может найти время для 750 встреч за завтраком. Да, это кажется невозможным, но такие люди, как Каценберг, живут за гранью привычных ограничений.

Вот как это работает. Каждое утро Каценберг начинает дела в углу гостиной одного из фешенебельных отелей Лос-Анджелеса. Здесь он проводит три встречи за завтраком в течение одного часа, по 20 минут на каждую. Верите или нет, мои друзья, которые с ним встречались, говорят, что *никогда* не ощущали никакой спешки.

Вы приходите в назначенное время (не смейте опаздывать), и вас провожают к столику Каценберга. Магнат приветствует вас и убеждается, что вы чувствуете себя комфортно. Появляется официант. Вы делаете заказ. Каценберг – нет. Официант уходит, и Каценберг спрашивает: «Чем я могу вам помочь?» Пока вы отвечаете, излагая свой сценарий, бизнес-план или другие концепции, возвращается официант с вашим завтраком и небольшим завтраком для Каценберга.

Через 15 минут после начала завтрака и всего вышеизложенного вы съедаете последний кусок, появляется официант, чтобы убрать столик, а Каценберг воспроизводит ваши потребности, предлагая то, что он может сделать, и поднимается, чтобы тепло попрощаться с вами. Когда вы уходите, официант быстро обновляет столик. Прибывает новый гость.

Конечно, стратегия сжатия времени Каценберга дает переговоры, которые сильно отличаются от обычных деловых. Никаких пустых разговоров. Никакого промедления с выбором омлетов. Никаких обсуждений последних сплетен. Сразу переходим к делу! Ограничивая время каждой встречи 20 минутами, Каценберг общается с гостями исходя из того, что *его время крайне ценно*. Результат: трое посетителей целый день бегают по Лос-Анджелесу, при случае рассказывая всем заинтересованным, с кем они только что завтракали. А между тем Каценберг выжал максимум из своего времени и рассмотрел три отдельных деловых вопроса за период времени, который другие тратят на один.

Возможно, вы не сможете напрямую применить скоростную стратегию Каценберга. У большинства людей нет тысячи знакомых, жаждущих 20-минутного кусочка временного пирога. Некоторые из ваших деловых коллег могут даже оскорбиться, если вы отправите их из-за стола после 17-минутного разговора. Однако концепция скоростной сети важна и легко применима с подходящими настройками под личные обстоятельства.

Здесь нет определенного порядка, просто набор идей для скоростной сети, которые вы можете захотеть испробовать:

- *Никогда не ешьте в одиночку.* Бестселлер Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), имеющий то же название¹, является блестящим руководством к построению сети. Конечно, книга намного глубже, но само название уже дает нам важный урок. Вместо того чтобы жевать рогалик за своим столом или уминать сэндвич за стойкой в гастрономе, превратите завтраки и обеды в возможность обмениваться новостями и идеями с коллегами, клиентами, заказчиками или поставщиками. Это что-то вроде «преломления хлеба» с людьми, которое помогает установлению товарищеских и доверительных отношений и делает прием пищи отличной возможностью познакомиться с кем-то еще.
- *Протяните кабель.* Электронная почта, мгновенные сообщения, ведение блогов, подкасты – все это мощные инструменты увеличения ценности того, что можно назвать простым (ежедневные поездки на работу из пригорода и обратно, бег трусцой, ожидание рейса, время в приемной у доктора, дальше можете продолжить сами) и временной связи в те определенные пяти- и десятиминутные отрезки времени, когда желание и возможность совпадают.
- *Реагируйте немедленно.* Когда получаете послание, телефонный звонок, электронное сообщение или письмо от кого-то из вашей сети, отвечайте сразу же, пока еще силен импульс, послание ясно, а значимость – наивысшая. Не поддавайтесь суете, складывая все это в кучу на углу стола и рассчитывая в ближайшем будущем найти возможность выделить больше времени, чтобы ответить «должным образом». Сразу же напишите импровизированный ответ, который содержит 90% того, что нужно сказать. Это более ценно – и будет оценено больше, чем 100-процентный ответ через две недели.
- *Следуйте за массами.* Воспользуйтесь преимуществом корпоративных собраний, отраслевых совещаний, семинаров и мастер-классов, а также других специальных событий, где можно встретить много ключевых персон вашей сети. Посещайте вечеринки, выступления и презентации, чтобы иметь возможность собрать больше информации и обмениваться новостями с 15–50 важными людьми за гораздо меньшее время, чем то, что вы потратите на ужин с двумя из них. Всегда идите за большинством. Если они направляются в гостиную, проводите ваши разговоры около входа. В конце вечеринки поговорите около двери и попрощайтесь должным образом.
- *Создавайте собственные группы.* Хотите, чтобы возможность пообщаться с коллегами из других отделов или компаний представлялась чаще? Пригласите дюжину ключевых людей присоединиться к вам за обедом, делайте так ежемесячно. Назовите это «Клуб вто-

¹ Феррацци, Кейт. Никогда не ешьте в одиночку и другие секреты успеха. Попури, 2006 год. – *Примеч. науч. ред.*

рого четверга» и проводите его в прекрасном, шумном, многолюдном ресторане с быстрым обслуживанием и живыми диалогами. Если это работает, запустите еще несколько таких групп – одна может быть для людей того же уровня смежных отраслей, другая – для выпускников одного колледжа или школы, остальные – для людей, которые не имеют с вами ничего общего, кроме страсти к креативным бизнес-идеям. Собирайте подходящих людей – и скоро вы увидите, что другие будут умолять, чтобы им представилась возможность присоединиться к клубу.

- *Организируйте свой отдых.* Парадоксально, но необходимо выделять время на обновление и восстановление сил. Это крайне важно для поддержания эффективности на высоком уровне. Когда вы утомлены, мозг начинает мерцать, идеи блекнут и размываются, а реакции замедляются. Изучите химию своего тела и выясните простые вещи, которые помогут вам оставаться на пике формы. Это может означать короткий 20-минутный сон между дневными собраниями, час занятий йогой дважды в неделю или трехдневный выходной на побережье дважды в месяц. Что бы вам ни потребовалось для перезарядки своих батарей, выполняйте это с фанатичным усердием, чтобы не пришлось молиться о своем здоровье.

Не стоит ждать, пока график вас задушит, чтобы решить, как применить скоростную сеть к своей жизни и работе. Время крайне ценно, и оно ограничено. Помните, что вы должны сжать время, чтобы расширить вашу сеть.

Боссы: звезды, кометы и надежность вашей сети

Наличие постоянно действующей надежной сети поможет вам усилить свет своего босса-звезды (которой потом поможет и вам) или поддержать начальника-комету, который стремительно промчится по вашей Вселенной Менеджера (вы понимаете, о каком типе я говорю: очень активен, чрезмерно эмоционален и горяч, весьма впечатляет на первый взгляд, однако очень быстро перегорает, превращаясь в дым и пепел).

Если вам повезло с боссом, подобным звезде, можете присоединить его или ее к своей сети и поделиться полученной мощностью. Если дела действительно идут хорошо, значимость вашей сети и место в ней босса будут расти по экспоненте.

Если босс больше похож на комету – не понимает вас и не заботится о вашем успехе, – сеть станет еще важнее. Начальник может вас не любить, но если другие узлы сети признают вашу ценность, ему станет трудно отпустить вас или вернуть обратно, не повредив своему положению в сети.

В трудные времена мощь вашей сети становится еще более очевидной.