

---

# **СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ: РУКОВОДСТВО ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ**

---

---

# **THE CONNECT EFFECT**

---

**BUILDING STRONG PERSONAL,  
PROFESSIONAL,  
AND VIRTUAL NETWORKS**

**Michael Dulworth**



**BK<sup>®</sup>**

BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

SAN FRANCISCO

**Майк Далворт**

---

**СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ:  
РУКОВОДСТВО  
ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ**

---

**КАК УСПЕШНО СТРОИТЬ  
И РАЗВИВАТЬ ЛИЧНЫЕ,  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И  
ВИРТУАЛЬНЫЕ СЕТИ СВЯЗЕЙ**

ДОБРАЯ  КНИГА  
МОСКВА

## УДК 658.336.8

**Д 15** Далворт М.

**Социальные сети: руководство по эксплуатации** / Майк Далворт; пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2010. — 248 с.

**ISBN 978-5-98124-407-0**

Перевод с англ. Н. Холмогорова

Умение устанавливать контакты, выстраивать, поддерживать и развивать деловые и личные связи становится сегодня жизненно важным навыком для любого активного человека. Эффективные сети социальных контактов делают нас известными, помогают успешно решать сложные жизненные проблемы, сделать головокружительную карьеру и даже поправить здоровье и повысить качество жизни. Эта книга научит вас сознательно и систематически выстраивать социальные сети, чтобы добиться успеха в работе и в личной жизни. Прочитав эту книгу, вы узнаете:

- Как использовать системный подход для создания и расширения сетей ваших контактов: личных, профессиональных и виртуальных.
- Как развивать свои навыки расширения социальных контактов и связей, даже если вы законченный интроверт, замкнуты и не любите общаться с окружающими.
- Какие особые инструменты и техники нужно использовать для успешного развития социальных сетей каждого вида.



**Издательство «ДОБРАЯ КНИГА»**

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки/e-mail: [mail@dkniga.ru](mailto:mail@dkniga.ru)

Адрес нашей страницы в Интернете: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Впервые издано Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. Все права защищены.

**Сделано в России.**

**ISBN 978-5-98124-407-0**

© Michael Dulworth, 2008

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.  
ООО «Издательство «Добрая книга», 2010

# Оглавление

<b>9</b>	Предисловие
<b>17</b>	Введение. Сила связей
	ЧАСТЬ 1. ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СЕТЬ
<b>39</b>	Глава 1. Каков ваш коэффициент сетевого интеллекта?
<b>53</b>	Глава 2. Начинайте пораньше, повторяйте почаще
<b>77</b>	Глава 3. Как построить социальную сеть
<b>101</b>	Глава 4. Каков ваш личный бренд?
<b>117</b>	Глава 5. Как войти в зону сети
	ЧАСТЬ 2. ТИПЫ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ
<b>137</b>	Глава 6. Одноуровневые сети
<b>153</b>	Глава 7. Изучаем организационные сети

<b>169</b>	Глава 8. Присоединяемся к сообществам по интересам
<b>183</b>	Глава 9. Виртуальные сети
<b>207</b>	Заключение. Будущее социальных сетей
<b>231</b>	Приложение А. Выбираем свой Совет
<b>239</b>	Приложение Б. Социальные сети в Интернете
<b>241</b>	Благодарности
<b>245</b>	Об авторе

*Моим родителям —  
первым членам моей социальной сети*

# Предисловие

*Социальные сети могут изменить мир,  
каждая ячейка здесь имеет значение.*

Автор неизвестен

Что такое социальные связи, знает каждый. Когда на конференции или деловом обеде люди рассказывают друг другу о своей работе и обмениваются визитками, они устанавливают связи. Но создание эффективной социальной сети не сводится к получению новых визиток, разбуханию картотеки или росту числа записей в телефонной книжке; это нечто гораздо большее. При желании этот процесс может стать вашим образом жизни. Установление связей — это восприятие самого себя и общение с окружающим миром. Когда создание социальной сети становится для вас первостепенной задачей, на вас начинает работать то, что я называю сетевым эффектом.

Сетевой эффект я определяю как положительный результат ваших усилий по созданию социальной сети.



Положительные результаты сетевого эффекта велики и разнообразны. Завязывая личные отношения со все большим числом тщательно отбираемых людей, вы открываете для себя новые возможности карьерного роста, улучшения своей жизни, достижения того, что раньше считали для себя невозможным. В этой книге я покажу вам многочисленные преимущества, которые приносят прочные и динамичные социальные сети, и расскажу о наилучших способах их создания и укрепления.

Прочные социальные сети — это не просто расширяющийся круг знакомств. Они предполагают изучение ряда вопросов и решение определенных проблем. Успешное создание связей даст вам новые знания, повысит вашу самооценку, ускорит обучение и сделает вас первоклассным специалистом. Научившись создавать связи, вы сможете противостоять жизненным трудностям и достаточно быстро получите максимум возможностей, необходимых для достижения успеха в современном мире.

Однако социальные сети нужны не только для того, чтобы во всем быть первым. Они помогут вам изменить те стороны жизни, которые касаются вашей личности. Социальные сети способны даже преобразить мир. Приведем лишь несколько примеров той огромной роли, которую социальные сети играют в жизни людей.

- Компьютерная операционная система Linux была разработана на добровольной основе сетью пользователей и разработчиков. Сейчас она распространена во всем мире — установлена в персональных компьютерах, на серверах и даже в суперкомпьютерах.

- Президент Клинтон создал ассоциацию «Глобальная инициатива», объединяющую мировых лидеров. На своих конференциях они обсуждают, как справиться с такими угрожающими миру проблемами, как бедность, изменения климата, эпидемии, религиозные и этнические конфликты, а затем воплощают принятые решения в жизнь.
- Компания Procter & Gamble создала программу «Связь + развитие» («С + Р»), в которой для решения проблем, встающих перед Р&G, используется открытая сеть, включающая тысячи специалистов. Цель «С + Р» — искать и находить за стенами корпоративной компании новые продукты, технологии, дизайнерские и оформительские идеи, процессы и бизнес-модели. Кроме того, Р&G — член сети InnoCentive, где «вопрошающие» общаются о возникающих у них серьезных проблемах на конфиденциальном веб-сайте InnoCentive. Более 18 тыс. ведущих ученых и исследователей из 125 стран мира предлагают свои решения этих научных проблем; авторы лучших предложений получают денежные награды.
- Мухаммад Юнус, основатель банка «Грэммин», создал кооператив по выдаче микрокредитов «группам солидарности» бедных женщин в Бангладеш. В 2006 году он получил Нобелевскую премию мира за «попытку начать экономическое и социальное развитие снизу»<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> Nobelprize.org. Нобелевская премия мира — 2006, [http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006). — *Примеч. пер.*

Все эти инициативы, по сути, основаны на социальных сетях. Люди знакомятся, общаются друг с другом, делятся своими интересами, увлечениями и знаниями, поддерживают друг друга, завязывают отношения, создают сообщества и вместе добиваются успеха. Именно так действует человек в обществе: не случайно его назвали «общественным животным».

Однако лишь немногие из нас искусно умеют устанавливать связи, а научиться этому навыку крайне сложно. Чтобы повысить свой личный и профессиональный уровень, вы должны уделить большое внимание созданию и поддержанию сетей. Я написал эту книгу, чтобы дать вам простые советы, как создавать связи (нужные люди, нужные разговоры, нужное время), и предложить методы для развития ваших личных, профессиональных и виртуальных сетей. Эта книга объясняет, каким образом социальные связи могут способствовать достижению успеха — в личной жизни, на работе, в карьере, общественной жизни и, наконец, в улучшении мира.

Большой части успеха, которого мне удалось достичь как предпринимателю, писателю, владельцу собственного бизнеса и т. д., я обязан именно своей социальной сети. Нет почти ничего, чего я не смог бы сделать или добиться либо сделать лучше, эффективнее, результативнее с помощью своих связей. Вот почему, когда я пришел к мысли написать эту книгу, самым естественным решением для меня стало изучить свои социальные связи и создать новые, чтобы использовать опыт и ценные советы многих других людей.

Работая над книгой, я в конечном счете завязал знакомства более чем с 30 людьми из разных слоев общества, ведущих различный образ жизни. Я искал специалистов по созданию сетей (изучающих эту тему) и специалистов — творцов сетей (построивших вокруг себя значительные социальные сети). Читая эту книгу, вы познакомитесь со многими членами моей сети, и они поделятся с вами своим опытом. Вы сможете почерпнуть знания у людей, много лет изучавших процессы создания сетей, таких как Роб Кросс из Вирджинского университета, соавтор «Скрытой силы социальных сетей», и Ричард Лейдер, ведущий бизнес-тренер, автор бестселлера «Пакуем чемоданы». А еще я собрал рассказы тех, кто преуспел в создании связей: Барбары Хауэс, вице-президента Университета Диснея (Walt Disney Company); Джона Фостера, главы отдела управления талантами и развития организации в IDEO, ведущей дизайнерской фирме, и Маршалла Голдсмита, автора бестселлеров и наставника по лидерству.

### **Что ждет вас впереди**

«Как улучшить свою карьеру с помощью связей» — книга для всех, кто хочет улучшить свою личную и профессиональную жизнь независимо от того, на чем они сосредоточены и какие цели перед собой ставят: от вчерашних студентов до топ-менеджеров, от новичков в бизнесе до умудренных опытом владельцев собственных компаний. Книга разделе-

на на две части. В первой части рассказывается о том, как наиболее эффективно устанавливать связи. Вы увидите, что достаточно сделать лишь несколько простых вещей и ваша способность к созданию социальной сети увеличится многократно. Если же вы серьезно отнесетесь к созданию сети, то вскоре ваша жизнь изменится.

Во введении «Сила связей» я объясняю, какие многочисленные преимущества и выгоды дают вам социальные сети. Вы узнаете, что связи не только помогают в служебном росте, но и делают нечто гораздо большее.

В главе первой «Каков ваш коэффициент сетевого интеллекта?» вы найдете рекомендации по оценке вашей способности к созданию связей — коэффициент сетевого интеллекта, или NQ, — и определите, насколько широка и прочна ваша нынешняя социальная сеть.

Создание связей — дело не слишком сложное, но заниматься им надо постоянно.

В главе второй «Начинайте пораньше, повторяйте почаще» на моем — и не только моем — опыте объясняются основы создания связей и подчеркивается необходимость сделать эту работу частью своей повседневной деятельности.

Из главы третьей «Как построить социальную сеть» вы узнаете, как расширять и укреплять социальные связи.

В главе четвертой «Каков ваш личный бренд?» я рассказываю о том, как создать свой постоянный и ясный личный имидж, или бренд, благодаря которому вы сможете завязывать связи более эффективно.

Работу фирм поддерживают и контролируют советы директоров — людей мудрых и опытных. Почему бы вам не создать такой же «совет директоров» для самого себя? О том, как это сделать, вы узнаете в главе пятой «Как войти в зону сети».

Вторая часть книги посвящена применению некоторых специфических видов социальных сетей. Из главы шестой «Одноуровневые сети» вы узнаете, как создавать и использовать связи с людьми, занимающими аналогичные вашим должности и позиции.

У вас проблема на работе? Вполне возможно, что другие уже сталкивались с чем-то подобным, успешно разрешили свою проблему и готовы поделиться с вами опытом.

В каждой организации есть схема вертикальных связей. Но наряду с ними всегда имеются невидимые, неформальные связи — и они также оказывают очень большое влияние на принятие решений. В главе седьмой «Изучаем организационные сети» я объясняю, как найти такие связи и заставить их работать на себя.

Сообщество по интересам — это группа людей, собирающихся вместе, чтобы помогать друг другу решать проблемы и делиться знаниями в интересующей их всех области. В отличие от одноуровневых сетей, такое сообщество объединяет людей с самыми разными профессиональными навыками и жизненным опытом. В главе восьмой «Присоединяемся к сообществам по интересам» обсуждается сила этих связей.

Такие веб-сайты, как MySpace или Facebook, позволяют сотням миллионов пользователей по всему миру общаться

в Интернете<sup>\*</sup>. В главе девятой «Виртуальные сети» приведен краткий обзор интернет-ресурсов и даны советы, как общаться в виртуальном пространстве.

Заключение «Будущее социальных сетей» поможет предоставить, с какими проблемами нам предстоит столкнуться в ближайшие годы.

Искренне желаю своим читателям, чтобы их путешествие по страницам этой книги стало и увлекательным, и полезным. Социальная сеть может открыть перед вами потрясающие возможности, однако мастера создания связей знают, что главная их задача — помочь другим. Тим Сандерс, старший менеджер по разрешению проблем в компании Yahoo!, говорит об этом так: «Все ваши знания немного стоят, если вам не с кем ими поделиться и если члены вашей социальной сети не понимают, что ваш успех — прямое следствие их успеха»<sup>\*\*</sup>.

Каждый день, сами того не сознавая, мы создаем связи, хотя называем это по-разному. Одна из целей этой книги — помочь вам увидеть, что у вас уже есть собственная социальная сеть и вы уже испытываете на себе сетевой эффект. Поняв это, вы легко овладеете навыками, о которых я рассказал, и они принесут вам еще больше благ и, возможно, помогут изменить мир ради блага других.

---

<sup>\*</sup> Odnoklassniki.ru — характерный пример подобного русскоязычного сайта. — *Примеч. ред.*

<sup>\*\*</sup> Sanders T. Love Is the Killer App // *Fast Company*. January. 2002. P. 64.

## Сила связей

Силу сетевого эффекта я впервые ощутил, когда пытался поступить в колледж. В старших классах я учился не слишком прилежно: мой средний балл составлял «В с минусом» (четыре с минусом в российской школе). Я обратился за помощью к дяде Дику. В свое время он окончил Мичиганский университет и жил неподалеку, в Энн-Арборе (штат Мичиган). Они с тетей Анитой были знакомы со многими университетскими профессорами и администраторами. Благодаря своим связям дядя организовал мне собеседование с работником университета, отвечающим за набор студентов, и уговорил его принять меня в летнюю школу. Несмотря на мои неважные оценки, было решено: если я хорошо проявлю себя *в летней школе*, то осенью меня допустят к учебе на первом курсе. Так и вышло.

Едва ли можно перечислить все преимущества сетевого эффекта. Вы можете получить от него буквально все, что захотите! Вот что говорят об этом члены моей социальной сети, беседы с которыми легли в основу этой книги.

- Связи — это пицца для души. Они не только предоставляют самые разнообразные возможности, но и заставляют нас думать и наталкивают на интересные идеи.



- Вряд ли я бы многого достиг в жизни или служебной карьере, не имея связей. Связи — своего рода универсальная валюта.
- Социальная сеть подсказывает самые разные направления деятельности. Зачастую именно социальная сеть помогает тебе оказаться в нужное время в нужном месте и в компании нужных людей.
- Социальная сеть полностью изменила мою жизнь и карьеру. Мои достижения — результат правильного использования связей.
- Невозможно быть лидером и руководить, не общаясь с людьми. А общение — это и есть создание и поддержание связей.
- Социальная сеть нужна нам, чтобы исполнять мечты.

Вдумайтесь в эти слова. Социальные сети могут полностью изменить вашу жизнь, помогут вам стать совершенно другим человеком. Неужели вы еще не готовы убедиться в результатах применения сетевого эффекта на собственном опыте?

Сетевой эффект растет вместе с вашей социальной сетью — причем растет не линейно, а по экспоненте, поскольку с каждым новым знакомым вы получаете в свое распоряжение и его социальную сеть. В сущности, сетевой эффект доказывает, что  $1 + 1 = 4$  (а иногда и больше)!

В этой книге вы найдете советы, методики, истории из жизни и ссылки на информацию, которые помогут вам эффективнее завязывать связи, а это, в свою очередь, сделает вас счаст-

ливее и успешнее. Я расскажу вам о своем опыте, который накопил за всю жизнь, строя собственную социальную сеть, и за последние 25 лет, помогая другим людям делать то же самое. Кроме того, я буду обращаться к мудрости и опыту других умелых создателей социальных сетей, экспертов по этой теме, людей, для которых создание связей является профессиональной обязанностью. Строя свою карьеру, я имел дело с различными типами социальных сетей. Сейчас я исполнительный директор компании по развитию профессиональных сетей. Можно сказать, что вся моя жизнь посвящена созданию связей.

Для начала рассмотрим некоторые (лишь некоторые!) из многочисленных возможностей, которые открывает перед нами сетевой эффект.

## **Использование социальных сетей**

Итак, посмотрим, как можно использовать социальные сети, чтобы улучшить свою личную жизнь, добиться карьерного роста и в конечном счете исполнить свои мечты.

Личный опыт и беседы с другими создателями связей помогли мне выделить несколько основных сфер, в которых действует сетевой эффект:

- личное удовлетворение;
- выбор карьеры;
- обретение новых возможностей;

- решение проблем и обратная связь;
- обучение и приобретение нового опыта;
- преобразование мира.

Все перечисленное знакомо мне не понаслышке. Более того, мои исследования социальных сетей и беседы с другими специалистами ясно показывают, какой силой обладает сетевой эффект в любой из этих сфер. Рассмотрим каждую из них.

### *Личное удовлетворение*

Прежде всего, создание социальных сетей очень приятное занятие. Люди действительно «общественные животные». Дружба, помощь другим, совместная работа над интересными проектами — все это приносит нам огромное удовольствие и поистине «служит пищей для души», как выразилась в беседе со мной Ниша Адвани, глава отдела повышения квалификации руководителей в корпорации Genentech. Ниша родилась и выросла в Индии, жила на трех континентах. Сейчас она работает в Genentech, где стремится, опираясь на научные принципы, повысить работоспособность руководителей и производительность организации в целом. Создание связей приносит ей большое удовольствие.

«Создание связей — пицца для души, — говорит Ниша. — Это помогает мне не закисать, всегда оставаться собранной и внимательной, постоянно учиться чему-то новому. Связи приносят множество интересных идей как в личном, так

и в профессиональном плане, открывают передо мной самые неожиданные возможности».

Из всех моих знакомых наибольшее наслаждение от создания связей получала тетушка Норма. В свои 89 лет она каждый раз, выходя из дома, с кем-нибудь знакоилась — просто так, ради удовольствия. Моя кузина Кристэн так описывает завтрак с тетушкой Нормой (ее бабушкой) в кафе:

Бабушка здоровалась с каждым, кто встречался нам. Пока мы ждали заказа, она разговорилась с нашими соседями по столику — матерью и взрослой дочерью. Вид у обеих был расстроенный. Бабуля начала разговор с ними так легко и непринужденно, словно знала их всю жизнь. Скоро они поделились с ней своей печалью: завтра им предстояла разлука — дочь, будучи беременной, улетала вместе с мужем и маленькой дочкой в Германию.

Бабуля выслушала их, улыбнулась и весело, как о самом обычном деле, сказала матери: «Ну что ж, значит, теперь к дочке в гости вы будете не ходить, а летать!» Обе женщины рассмеялись и закивали. Наблюдая за этой сценой, я видела, как с их лиц сходит напряжение, — результат случайной и короткой встречи с женщиной, которая за свои почти 90 лет ни разу не покидала пределы Северной Америки.

Отметив 88-й день рождения, тетушка Норма рассказала мне, что получила 60 поздравительных открыток и ответила на бесчисленное множество звонков.

Припомните, знакомы ли вы с подобными людьми, которые создают около себя круг любящих друзей просто потому, что к каждому встречному относятся дружелюбно и с интересом? Наверняка такие найдутся.

## *Выбор карьеры*

В 1983 году я окончил Мичиганский университет, получив диплом историка. И немедленно «напряг» имевшуюся у меня довольно немногочисленную социальную сеть — отца и дядю Джека, чтобы с их помощью найти себе работу.

Дядя Джек, работавший брокером страхового агентства в Хьюстоне, штат Техас, благодаря своей работе имел обширную сеть знакомств. Он организовал мне собеседования в офисах Джеймса Бейкера-третьего, главы администрации Белого Дома при Рейгане, и Ллойда Бенсона, сенатора от штата Техас. А отец, используя свои связи, устроил собеседование в Министерстве труда США. Во всех трех местах я получил предложения о работе, но выбрал Министерство труда, потому что там больше всего платили.

Так сетевой эффект преподал мне первый серьезный урок. Только закончив учебу, я получил сразу три отличных предложения работы благодаря широким социальным сетям отца и дяди!

Такие же истории о себе могут рассказать и многие другие. Одна из тех, с кем я беседовал, собирая материал для этой книги, Джори Дежарден, интернет-предпринимательница, писательница и блоггер, женщина острого ума. Именно ей принадлежит фраза об «универсальной валюте». По мнению Джори, чтобы успешно вступить на современный рынок труда, полный конкуренции и лихорадочной спешки, молодым людям необходимы «заступники»:

Окончив колледж, я принялась рассылать резюме, звонить в отделы кадров — словом, делать все, что обычно делают люди без связей. Однако все было напрасно. Я надеялась, что найти работу мне поможет диплом с хорошими оценками, но скоро обнаружила, что учебные достижения ничего не стоят, если у тебя нет «заступников». По счастью, друг отца заговорил за меня словечко в издательстве — так я получила свою первую «настоящую» работу. В то время я еще не знала, что это называется «использовать социальную сеть».

С тех пор все, что у меня было, — от работы до свадебного банкета — я получала благодаря своим связям. И все же, думаю, я не ценила в полной мере могущества социальных сетей, пока не взялась за создание проекта «BlogHer». Благодаря социальным связям я познакомилась со своими партнерами. Затем мы изучили социальную сеть влиятельных женщин-блоггеров и в результате за четыре месяца создали свою первую конференцию. Нам никогда не удалось бы с такой быстротой втянуть в свою орбиту небольшие сообщества блогов и обеспечить пиар своего проекта, если бы не социальные связи. Весь процесс создания сообщества, а потом и компании стал результатом «прощупывания» нескольких ключевых людей, которые в свою очередь «прощупали» соответствующие сообщества, а те передали информацию нескольким тысячам блоггеров.

Большинство людей осознают полезность связей в поисках работы. Но многие *не* понимают, что, в сущности, для того, чтобы найти успешную работу, *это самое главное*. Знаменитый бестселлер, своего рода библия для ищущих работу под названием «Какого цвета ваш парашют?» по сути руководство по созданию социальной сети.

## *Обретение новых возможностей*

Часто можно услышать, что связи «открывают нам все двери». Так и есть. Благодаря своим знакомствам мы входим в те «двери», которые остались бы для нас закрытыми, — получаем доступ к нужным людям.

Чтобы не быть голословным, расскажу, как я опубликовал в издательстве John Wiley & Sons свою первую книгу. В наши дни очень трудно издать книгу в первый раз, если только ты не признанный специалист в своем деле. Но мне это удалось — помогли связи.

Примерно с 30 лет я занимался в качестве хобби капитальным ремонтом домов. Я отремонтировал многоквартирный дом в Вашингтоне, округ Колумбия, старинную ферму в Западной Вирджинии и с помощью жены дом в Сономе, Калифорния. В Сономе мне пришла в голову мысль написать книгу о том, как ремонтировать дома и сколотить на этом состояние — на первых двух ремонтах я заработал немало денег. Я составил план книги на одной странице и отправил его электронной почтой своему знакомому Ларри Александру в издательство Wiley. (С Ларри Александром я познакомился, когда он работал в Jossey-Bass Publishers, через своего старого университетского преподавателя Дэна Динисона, который хорошо знал другого преподавателя, Роберта Квинна, опубликовавшего в Jossey-Bass несколько книг.) На следующий день Ларри дал мне координаты руководителя отдела литературы по

недвижимости в Wiley — и уже через две недели у меня в руках были договор и аванс на книгу, которую я написал вместе с женой (Renovate to Riches, Dulworth and Goodwin, John Wiley & Sons, 2003).

Джон Фостер, глава отдела повышения квалификации сотрудников в известной дизайнерской фирме IDEO, называет себя «живым образчиком» умелого создателя связей. Он говорит, что связи открывают для него любые двери, и приводит такой пример: «Совсем недавно я участвовал в корпоративном круглом столе, спонсируемом Гарвардским университетом. Участие в этом мероприятии помогло мне завязать множество полезных знакомств и получить прекрасные отзывы. В результате мой бывший университет пригласил меня проконсультировать одного из своих сотрудников».

Джоэнн Блэк, автор книги «Не звоните в отдел кадров!», отмечает еще одну полезную особенность личных знакомств. «Когда с нужным человеком вас знакомит общий друг, — говорит она, — перед вами не просто «открывается дверь». По ту сторону двери вас ждет самый теплый прием! Если человек согласился поговорить с вами, потому что его попросил об этом хороший знакомый, — это дает вам огромную фору. Разговор идет совсем по-другому. Вам доверяют. Вас готовы принять».

Как видите, знакомство с нужными людьми и доступ к ним неоценимы буквально во всех областях нашей жизни.



## *Решение проблем*

Социальные связи помогают в решении самых разных проблем. Обращаться за помощью к друзьям и знакомым — что может быть естественнее? Не так давно мне позвонил деловой знакомый и рассказал, что его дочь получила травму, когда каталась на катере, и ей нужно немедленно найти специалиста-медика в Сан-Франциско. Она приехала в город совсем недавно и не знает, куда обратиться. Я вспомнил, что недавно одна из моих коллег повредила ногу, катаясь на лыжах, и попросил ее помочь советом. Она назвала мне лучшего хирурга-ортопеда в районе Залива. На следующий день дочь моего знакомого отправилась к нему и получила высококачественную медицинскую помощь.

Еще один коллега рассказал мне, что вместе со своим деловым партнером пишет книгу, но не знает, где ее издать. Я отправил электронное письмо Седрику Крокеру из Jossey-Bass Publishing — и спустя несколько месяцев мой коллега подписал договор с издательством.

Роб Кросс, которого мы в этой книге упомянем еще не раз, отмечает, что люди часто не понимают, насколько важны связи при решении проблем. Роб — преподаватель факультета менеджмента в Коммерческой школе Макинтайр при Вирджинском университете, соавтор книги «Скрытая сила социальных сетей». Кроме того, он основатель Круглого стола по социальным сетям — группы из 40 организаций, изучающих социальные сети и их применение в ключевых

вопросах бизнеса. Он любезно согласился уделить мне время и рассказать о своих исследованиях.

«Социальными сетями я заинтересовался около 10 лет назад, когда работал на Артура Андерсона, — рассказывает Роб. — Я пытался понять, как повысить продуктивность труда работника знаний».

«Работник индустрии знаний» — термин, введенный гуру менеджмента Питером Друкером; он относится к людям, работа которых состоит в первую очередь в создании и распространении информации.

По словам Роба, в то время, когда он начал заниматься этим вопросом, все связывали эту проблему с доступностью и вместимостью компьютерных баз данных. «Однако, когда я начал спрашивать людей, как они решают свои проблемы, никто не ответил мне: “Я включаю компьютер и открываю базу данных”. Отнюдь: всякий раз, когда у них появлялся новый клиент, новый проект, вообще любая проблема, требующая решения, они обращались к своей социальной сети. Они говорили мне: “Мы звоним по телефону, выходим в курилку — словом, прорабатываем свои связи в поисках информации, ресурсов, отзывов и всего прочего, что нам требуется”».

Социальная сеть, состоящая из умных и опытных людей, — это, по сути, команда «консультантов», у которых вы можете искать помощи в решении сложных личных и профессиональных вопросов. Это люди, которые часто сталкивались с теми же сложностями, проблемами и вызовами.

Приятно знать, что за твоей спиной стоит группа надежных и объективных коллег, к которым всегда можно обратиться за помощью, советом и поддержкой.

При решении проблем особенно эффективны два вида сетей: сети равных и сообщества по интересам. Сети равных включают в себя людей одной профессии, играющих схожие роли в своих организациях и, следовательно, сталкивающихся со схожими проблемами. Сообщество по интересам — это группа людей, которые собираются вместе для того, чтобы помогать друг другу решать проблемы и вместе изучать то, что составляет их общий интерес. Сети равных мы подробно рассмотрим в главе шестой, а сообщества по интересам — в главе восьмой.

### *Обучение и приобретение нового опыта*

Говоря об обучении, мы обычно имеем в виду самые очевидные способы: учебные курсы, книги, самообразование и т.д. Однако, по моему личному опыту, который подтверждают и многие другие, самый мощный источник информации не книги и не курсы, а наша социальная сеть.

Недавно я запустил на Google поиск по словам «социальная сеть / обучение» — и получил более миллиона ссылок. Поговорите с людьми, которые имеют разветвленные социальные сети и постоянно ими пользуются, и они расскажут вам, что многому учатся у других. На личном уров-

не — именно от знакомых мы слышим отзывы о хороших книгах, новых фильмах и отличных ресторанах. На профессиональном уровне — узнаем о новых достижениях в нашей области, о том, что происходит в других областях, кто каких успехов добился, у кого и чему мы можем научиться, и т. д.

Когда я раздумывал о выборе карьеры, отец организовал мне пять встреч с людьми, добившимися многого в своих областях, чтобы я поговорил с ними о том, чем хочу заниматься в жизни и как этого достичь. Вот их имена: Брайан Юзилайнер, работавший в отделе управления и бюджета Счетной палаты США; Том Шнайдер, видный юрист по трудовым спорам; Малколм Лавелл, бывший заместитель министра труда и сотрудник Брукингского института; Билл Хант, вице-президент по персоналу в SkyChef; Майкл Маккоби, гуру менеджмента и автор книги «Человек, который играет в игры». Каждого из этих незаурядных людей я просил рассказать о его карьере, жизненном пути, о том, что привело его к успеху. Кроме того, мы обсуждали мою собственную карьеру, профессиональные интересы, говорили о том, стоит ли мне поступать в колледж. Я внимательно слушал их советы и наставления. Трудно выразить, сколько я вынес из этих встреч и разговоров лицом к лицу. Они принесли мне неизмеримо больше пользы, чем большая груда книг.

Билл Морин, основатель и бывший директор Drake Beam Morin, известной фирмы по менеджменту карьеры, не раз говорил мне, что социальная сеть — «неисчерпаемый ис-

точник информации, который подскажет тебе все, что ты хочешь знать о своей карьере и профессии». (Билл вошел в мою социальную сеть через сеть моего отца. У него Билл получил свою первую после колледжа работу, с тех пор они стали друзьями.)

Обучение с помощью социальной сети может оказаться эффективнее любых других видов учебы: здесь вы учитесь у людей, которые «плавали и знают».

Этьен Венгер, автор книги «Создание сообществ по интересам» — ведущий авторитет в области этого вида социальной сети. Он трудится в моей компании: курирует внутри-организационное сообщество, изучающее философский контекст наших исследований. Вот как Этьен объясняет, с чем связана эффективность обучения при помощи социальной сети:

Думаю, в современном мире постепенно происходит переворот: люди начинают понимать, что общение в социальных сетях — это ключ к обучению, причем в самых разных областях. Живой разговор учит лучше, чем учебник. Ты общаешься с человеком, равным тебе по положению, находящимся в тех же условиях: он рассказывает, что столкнулся с той же проблемой, что и ты, и решил ее так-то. Если для него это сработало, значит, сработает и для тебя!

Часто сети создаются именно в целях обучения. Мой друг Маршалл Голдсмит, известный специалист по управлению и автор бестселлера «Надежные методы надежны не всегда», около 10 лет назад создал учебную сеть. В этой организации

он собрал организаторов тренингов по управлению, профессионалов в области управления и экспертов по лидерским качествам, чтобы они делились друг с другом опытом на ежегодных встречах. Он пригласил присоединиться к сети таких людей, как Салли Хелджисен (автор «Успеха женщины») и Джим Кузес (соавтор «Вызова лидерства»).

Вот как рассказывает об этом Джим:

«Присоединиться к сети меня пригласил Маршалл Голдсмит, с которым мы вместе работали над книгой. Недавно я побывал уже на 10 встрече учебной сети. Встречи очень неформальные. Есть программа, но мы далеко не всегда ей следуем. Просто собираемся вместе и делимся опытом». Он добавляет, что каждый из участников встречи узнает от других много полезного.

Без обучения невозможно внедрение инноваций. Они идут рука об руку, объясняет Джон Запольски, партнер Management Innovation Group. Джон, бывший кинорежиссер, технолог и дизайнер, работавший в Wells Fargo и Yahoo!, профессионально занимается обучением и инновациями. По словам Джона, социальные сети обеспечивают «перекрестное опыление», необходимое для рождения инноваций. «Думаю, инновации чаще всего возникают, когда люди, разбирающиеся в одной области, применяют полученные там уроки в совершенно другой — например, применяют бизнес-модель из индустрии финансовых услуг в индустрии воздушных перевозок. Это неисчерпаемый источник инноваций. Но так происходит, только когда связи

между людьми делают возможным подобное “перекрестное опыление”».

Он добавляет, что важно выходить за рамки собственной специализации: «Отрасли производства, области и направления деятельности, если оставлять их на волю судьбы, склонны “капсулироваться”, замыкаться в себе. Вот почему стоит как можно больше общаться с людьми, работающими вне твоей отрасли. Это развивает гибкость и нестандартность мышления, без которой инновации невозможны».

Чем больше мы учимся, тем ярче и богаче становится наша жизнь; а один из важнейших механизмов обучения — социальные сети.

### *Преображение мира*

В прошлом году на улицах по соседству с моим офисом в центре Сан-Франциско мне не раз случалось замечать пожилых женщин, просящих милостыню. Разговорившись с одной из них, я выяснил, что ей и ее товаркам от 50 до 65 лет. Человек старше 65 может получить в системе социального страхования субсидию на оплату квартиры; но одинокие женщины, которые не достигли этого возраста и не имеют достойного заработка, часто впадают в нищету и теряют жилье. Приютов для бездомных они, как правило, избегают, поскольку там им приходится терпеть приставания и грубое обращение бездомных мужчин.

Сейчас я работаю над созданием убежища для бездомных женщин, которое назову «Дом Вера-Макс» — по именам двух моих бабушек, Веры Далворт и Максайн Кросс.

Осенью 2006 года, воспользовавшись своими связями, я получил приглашение на вечер Демократической партии, где был представлен мэру Сан-Франциско Гэвину Ньюсому. Тот в свою очередь познакомил меня с чиновником своей администрации Трентом Рорером, занимающимся проблемами бездомных. Трент организовал встречу команды, которую я собрал для создания «Дома Вера-Макс» (юрист, архитектор, клинический психолог, коммерческий строитель, дизайнер интерьеров и т.п.), с представителями организаций, занимающихся проблемами бездомных в Сан-Франциско, — и работа закипела.

Не сомневаюсь, что благодаря сетевому эффекту нам удастся создать убежище для этих бедных женщин, помочь им покинуть улицы и начать новую жизнь.

Это лишь один пример того, как социальные сети преобразуют мир. Есть и другие примеры, гораздо более известные, — «Глобальная Инициатива» президента Клинтона или деятельность Мухаммада Юнуса, лауреата Нобелевской премии мира за 2006 год, создавшего кооператив для обеспечения кредитами бедных женщин в Бангладеш. (О них я упоминал в предисловии.) Как видим, социальные сети изменяют не только жизнь тех, кто в них участвует. Вспомним слова Маргарет Мид: «Никогда не сомневайтесь, что маленькая группа разумных и преданных своему делу людей может



изменить мир. В сущности, только так и происходят все перемены к лучшему».

## **Сетевой эффект и правило взаимности**

Важно подчеркнуть: блага, которые мы здесь обсуждаем, должны доставаться всем участникам социальной сети. Задача умелого создателя связей — следить за тем, чтобы все члены его социальной сети достигали успеха. Старая поговорка «Что посеешь, то и пожнешь» в деле создания сетей верна вдвойне. Вы используете свои связи, чтобы открывать для себя новые возможности? Открывайте их и для других. Столкнувшись с проблемами, обращаетесь за советом или помощью к знакомым? Не забывайте сами предлагать им помощь, если видите, что у них не все гладко. Учитесь у других? Значит, и сами должны бесплатно делиться с другими своим опытом и знаниями.

Один из важнейших ключей к успеху — правило взаимности. Щедро помогайте членам вашей социальной сети, не раздумывая о том, что получите в обмен на свои благодеяния, тогда и они будут отвечать вам тем же. Маршалл Голдсмит в разговоре со мной выразил эту мысль очень откровенно: «На мой взгляд, ключ к созданию сети — думать не о том, что ты получишь, а о том, что сам можешь дать другим. Моя философия очень проста: ищи интересных людей, отдавай им то, что у тебя есть, и поддерживай с ними

такие отношения, чтобы они старались дать тебе столько же, сколько получили от тебя».

С этим правилом согласен буквально каждый из тех, с кем я общался, собирая материал для этой книги. Все они с готовностью тратили время на то, чтобы поделиться со мной своими идеями, знаниями и опытом. И все это для того, чтобы помочь людям, которых они никогда не видели: вам, дорогие читатели!

Таковы люди, для которых создание социальной сети стало неотъемлемой частью жизни.

Чем больше доброй воли и щедрости вы проявляете к окружающим, тем мощнее становится ваша сеть. А чем мощнее ваша сеть, тем сильнее она влияет на вашу жизнь.

В следующей главе мы рассмотрим текущее состояние вашей социальной сети и обсудим, как ее расширить и укрепить.