

Содержание

БЛАГОДАРНОСТИ	5
ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЗАЧЕМ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ	7
ГЛАВА 1. НОВАЯ МОДЕЛЬ ОБЩЕНИЯ	16
ГЛАВА 2. НАШИ ЛЮБИМЫЕ СТЕРЕОТИПЫ О СВЯЗЯХ	27
ГЛАВА 3. ЧТО ТАКОЕ НЕТВОРК-НАУКА	38
ГЛАВА 4. ДВА ГЛАВНЫХ ЗАКОНА НЕТВОРК-НАУКИ	48
ГЛАВА 5. ДВЕ СТРАТЕГИИ ПРЕВРАЩЕНИЯ СВЯЗЕЙ В ДЕНЬГИ	55
ГЛАВА 6. ФОРМУЛА ДРУЖБЫ	59
ГЛАВА 7. СИЛЬНЫЕ СВЯЗИ. ЧИСЛО ДАНБАРА И КРУГИ БЛИЗОСТИ	66
ГЛАВА 8. SIMPLEX- И MULTIPLEX-ОТНОШЕНИЯ	79
ГЛАВА 9. СИЛА СЛАБЫХ СВЯЗЕЙ	85
ГЛАВА 10. СУПЕРСИЛА «СПЯЩИХ» СВЯЗЕЙ	92
ГЛАВА 11. TAKERS, GIVERS, MATCHERS	100
ГЛАВА 12. БРОКЕРЫ, ХАБЫ И СУПЕРКОННЕКТОРЫ	114
ГЛАВА 13. НАСТАВНИКИ, ПОКРОВИТЕЛИ, МЕНТОРЫ	134
ГЛАВА 14. СООБЩЕСТВА	143
ГЛАВА 15. ЛИЧНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ	168
ГЛАВА 16. ЗАПИСНАЯ КНИЖКА ОТЦА	175
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ВАША НЕТВОРК-СТРАТЕГИЯ	180

Благодарности

Моей группе опоры в лице супруги, мамы, сестры, дочери и сына.

Моей супруге Ольге — за помощь в работе над этой книгой, но — главное! — за ее безусловную любовь, заботу, мотивацию и поддержку моих предпринимательских потуг.

Моим лучшим друзьям — Торгому Варжапетяну, Евгению Левшевичу и Ави Наси (Avi Nasie) — за то, что они принимают меня таким, какой я есть, и учат меня дружить.

Менторам и наставникам, встретившимся мне на жизненном пути, — Энди Флемингу (Andy Fleming), Джону Хейферу (John Hafer), Дереку Вету (Derek Vett), Соли Канесу (Soli Kanes), Александру Рудому, Борису Миркину, Нине Зверевой, Андрею Волкову, Сергею Градиловскому и Александру Идрисову — за их влияние на мои компетенции, мое мышление и мои ценности.

Моим коллегам по бизнес-школе «Сколково» Андрею Раппопорту, Андрею Шаронову, Евгению Овасапян, Михаилу Тузову, Павлу Горелову, Алексею Чуйкину и Марату Атнашеву — за то, что пригласили меня в команду Школы, доверяли амбициозные проекты и тем самым подарили мне удивительные пять лет личной трансформации.

Моей топ-команде в бизнес-школе «Сколково» Илоне Берштейн, Марии Поликарповой, Марине Макаровой, Дарье Мищенко, Екатерине Кутузовой, Ивану Хворову, Веронике Хра неко, Алене Мякишевой, Елене Николаевой, Татьяне Фроловой и Милене Милич — за то, что терпели мой характер и самоотверженно пускались вместе со мной в смелые эксперименты.

Профессорам Киту Гудаллу (Keith Goodall) и Джеку Вуду (Jack Denfeld Wood) — за особенно ценные знания и опыт, вынесенные мной из программы SKOLKOVO Executive MBA.

Моим одноклассникам по EMBA-8 Павлу Биленко, Владимиру Волошину, Павлу Чумаку — за их помощь и советы.

Выпускникам программ SKOLKOVO MBA и EMBA, поступившим на программы или закончившим их в 2015–2019 годах — за то, что не давали расслабиться и занимали образовательную позицию.

Моим друзьям и членам моего личного совета директоров Марату Куникееву, Анжеле Рябовой, Алексею Горячеву, Алексею Новикову, Антону Ситникову, Андрею Батанову и Дмитрию Тамурка — за то, что они идут рядом, служат для меня ролевой моделью предпринимателя и помогают мне видеть себя со стороны.

Моим друзьям Павлу Биленко и Дамиру Хайрову — за предоставленное плечо в очень непростую для меня минуту.

Моим коучам Максиму Имассу, Лене Фейгин, Кристине Белавич — за их поддержку, помощь в понимании себя и достижении амбициозных целей.

Моим партнерам по совету Предпринимательского клуба «СКОЛКОВО E-CLUB» Максиму Карпову, Вадиму Зеленскому, Юрию Еременко, Дамиру Хайрову, Анжеле Рябовой, Алексею Горячеву, Виталию Полехину и Андрею Шейну — за их дружбу и партнерство, а также за то, что познакомили меня с форматом форум-групп, сильно повлиявшим на мою жизнь.

Моим партнерам по Sapiens Lab Андрею Михайленко, Владимиру Родченко, Алексею Ёжикову, Геннадию Молчанову и Дмитрию Кононову и Катрин Александровой — за открытость, взаимную поддержку и интеллектуальный вызов. А Андрею Михайленко отдельная благодарность за «фактор Черчилля».

Моему партнеру и другу Антону Васильеву — за то, что познакомил меня с нетворк-наукой, помог сделать в ней первые шаги.

Моим ученикам Артему Денисову, Владимиру Самохвалову, Марату Куникееву, Евгению Орешину, Владимиру Родченко и Павлу Бессонову — за их доверие, любознательность и обратную связь.

Моему копирайтеру и редактору Ольге Крыловой — за бесценную помощь в работе над этой книгой.

И всему моему окружению — за то, что оно у меня есть!

Введение, или Зачем я написал эту книгу

Эта книга — мой ответ на один очень важный вопрос, который помог мне качественно изменить жизнь. Этот вопрос, я уверен, встает и перед многими из вас: **как превратить записную книжку в инструмент для развития жизни?**

Я всегда был коммуникатором. У меня отлично получалось общаться с людьми. Навыки общения помогали, когда я был проповедником, менеджером по продажам в крупной корпорации, предпринимателем. Я жил в трех и успешно работал в десятках стран мира — и все благодаря умению находить общий язык и устанавливать связи с людьми разных культур, менталитета и социального положения.

Но я никогда толком не понимал, что такое нетворк и почему он требует к себе системного отношения. Как человек, воспитанный в среде гуманитарной интеллигенции, я всегда считал естественность основой любых отношений. И все проявления системности по отношению к социальным связям казались мне чем-то неискренним. Изменение этой парадигмы произошло самым естественным образом — на личном опыте.

В 2013 году я вернулся в Россию после долгого периода жизни в Израиле. Как это часто бывает у активных людей среднего возраста, я решил круто изменить жизнь. Позади были развод и продажа бизнеса. Впереди ждало что-то пока неизвестное, но освежающе новое, обязательно интересное и приносящее удовольствие.

Россия на тот момент была для меня *terra incognita*. В результате долгого отсутствия в стране я утратил все связи, за исключением нескольких отраслевых контактов «из прошлой жизни». Но я твердо понимал, чего хочу: создать новую семью, попасть в новую интересную среду, найти новые смыслы, заработать новые деньги, а также продолжить образование. Так я оказался в числе слушателей программы Executive MBA в Московской школе управления «Сколково». Через год после окончания программы я полностью вышел из телеком-индустрии и, к своему удивлению, возглавил продажи в той же бизнес-школе «Сколково». А еще через два года стал директором программ MBA и Executive MBA.

Признаюсь, я рассчитывал проработать в бизнес-школе полтора-два года. Но эта вдохновляющая среда предпринимателей и управленцев захватила меня на целых пять лет. И, конечно, подарила мне большое количество интересных и полезных связей. В 2020 году, решив продолжить карьеру вне стен Школы, я стал задумываться о том, что делать дальше, и отправился за советом к Андрею Раппопорту¹, к которому относился как к своему наставнику. Поделившись с ним раздумьями и сомнениями, я услышал такие слова: «Ты же всех знаешь! Всех! Ты же все понимаешь про людей! У тебя прекрасная записная книжка! Мне странно, что ты задаешь мне такие вопросы!»

Я уходил с той встречи со смешанными чувствами. С одной стороны, я понимал, что Андрей Натанович прав. С другой стороны, я задавал себе следующие вопросы: «Что значит, что я знаю всех? Что значит, что у меня большой нетворк? Что значит, что у меня большая записная книжка? Как этим пользоваться? Как это структурировать? Как это монетизировать? Как выстроить стратегию?»

Этого я не понимал.

¹ Андрей Натанович Раппопорт — партнер-учредитель, председатель координационного совета Московской школы управления «Сколково».

Как всегда бывает в таких ситуациях, в поисках ответов на волнующие меня вопросы я стал обращаться к опытным экспертам. Так я познакомился с Антоном Васильевым, вместе с которым начал переосмысливать и структурировать окружение. Эти занятия, благодаря глубокой практике Антона в коучинге и его потрясающему отношению к людям, помогли мне переосмыслить многое и начать систематизировать обширные связи. Я открывал различные модели и инструменты, которые можно использовать для управления кругами общения. Но главное, что я тогда осознал, — это свои цели. А также то, какие люди мне нужны для осуществления этих целей и как этих людей привлечь в свою жизнь.

Закончив этот курс, я понял, насколько недооцененным был в моей жизни такой мощнейший актив, как связи. И видя, что у подавляющего большинства знакомых картина абсолютно такая же, я стал придумывать разные проекты, связанные с искусством управления личным социальным капиталом человека.

Так и зародилась идея этой книги, в которой я собираюсь рассказать, как формировать окружение осознанно и системно.

МОИ АКТИВЫ	МОИ ПАССИВЫ
• Кого знаю я • Кто знает меня • Как я общаюсь с людьми • Что я понимаю про связи • Моя нетворк-стратегия	• Мои стереотипы • Мои комплексы • Моя лень • Мои слепые зоны • Моя обидчивость
	Мой социальный капитал ?

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС НЕТВОРКА

Как и в случае с финансовым капиталом, наш социальный капитал представляет собой разницу между нашими активами и пассивами

И предложу вам взять на вооружение методики, инструменты, техники и подходы стратегического нетворкинга.

«Стоп! — скажете вы. — Инструменты и техники? А как же искренность? Почему я должен верить на слово автору очередной книжки про нетворкинг, что систематизация связей не скажется на искренности отношений?»

Понимаю! Стереотип, согласно которому системность отношений и их искренность — взаимоисключающие понятия, прочно прописался в нашем сознании. Я и сам так думал! И постоянно сталкиваюсь с этим убеждением при работе с людьми, которые приходят ко мне разобраться со своим нетворком. Это ошибка: между системностью и искренностью противоречия нет.

Когда мы впервые осуществляем системный аудит окружения, нам действительно приходится подходить к вопросу рационально. «Кто сильнее меня, а кто слабее? Кто мне нужен, а кто нет? Кто тянет меня вверх, а кто вниз? Кого я хочу видеть возле себя, а кто оказался рядом случайно?» — на эти и аналогичные вопросы мы отвечаем себе. Но, разобравшись с ними, мы вполне можем найти правильное место и своим эмоциям.

В книге мемуаров «Пять откровений о жизни» паллиативная медсестра из Англии Бронни Вэр (Bronnie Ware), долгие годы работавшая с уходящими из жизни людьми, приводит пять самых частых предсмертных сожалений своих пациентов. Одно из них звучит так: «Как жаль, что я не проводил достаточно времени с близкими людьми». В другой редакции приведена иная формулировка: «Как жаль, что я растерял друзей». Как вы думаете, почему в конце жизни люди имеют подобные сожаления? У меня есть гипотеза.

Во-первых, порой мы почти не принадлежим себе — жизнь диктует нам свои правила и условия. Мы крутимся как белки в колесе, решаем огромное количество задач, добиваемся каких-то целей, хватаясь то за одно, то за другое: семья, карьера, работа, финансы, здоровье, близкие.

Если у нас недостаточно осознанности и дисциплинированности, то в этом жизненном калейдоскопе значимые для нас

отношения неизбежно отойдут на второй план. Мы говорим себе «потом» и не инвестируем должных усилий в поддержание тех связей, которые ценим. В результате близкие люди от нас отдаляются. Или нам самим не с руки «возвращаться» в отношения после долгого отсутствия. И мы теряем тех, кого, возможно, не должны были бы терять!

Во-вторых, чтобы не потерять близких, нужно определить, кто же именно эти близкие! Недавно один мой ученик поделился большой и насущной проблемой: больше десяти лет он боится приезжать на родину, в одну из среднеазиатских республик. Его семья — это огромный родственный клан, около 400 человек. И его культура предполагает, что, приехав, он обязательно должен проявить уважение почти к каждому, всем уделить внимание, многим привезти подарки. Ведь он большой человек из Москвы, успешный бизнесмен! А он боится, что необходимость встречаться с огромным количеством людей отнимет у него время и силы, предназначенные для тех, кого он действительно хочет видеть. Ему необходимо было расставить приоритеты и понять, с кем поддерживать близкий контакт, а кого отдалить — вежливо и бережно, чтобы никого не обидеть.

Чтобы сохранять те близкие отношения, которые мы ценим, нужно приоритизировать связи, то есть сказать самому себе: «Вот эти люди для меня действительно важны, а вот эти не очень». Звучит несколько жестко, но *c'est la vie*!

Отсутствие четкой структуры в наших кругах общения вызвано страхом расставить приоритеты. Мы не знаем, как к этому подойти, и не умеем этого делать. И в результате тратим массу времени на людей, которые не являются нам по-настоящему близкими. Похоже, это становится проблемой многих успешных людей.

Не так давно я встречался с одним своим хорошим знакомым, успешным московским бизнесменом. И когда я поделился с ним этими мыслями, он рассказал такую историю: «Недавно я дал задание помощнице систематизировать накопленные мной визитки. Я принес два больших целлофановых пакета визиток, скопившихся за последние пару лет. Разобрав

их, она отдала мне списки — и тут мне стало не по себе. Я понял, что вокруг меня очень много важных людей: и министры, и руководители госкорпораций, и бизнесмены из списка *Forbes*, и представители международных компаний. Но по-настоящему близких мне людей очень-очень мало. Я трачу время на общение с огромным количеством статусных людей и чувствую себя одиноким».

Так что же мы можем сделать, чтобы в конце жизненного пути не жалеть о том, что мы растеряли друзей и проводили мало времени с близкими?

Как минимум стоит отдавать себе отчет в том, что без организации круга общения и расстановки приоритетов у нас не будет возможности понять, кого мы должны беречь и с кем проводить больше времени. На наше счастье, социологи уже выработали подходы, как это сделать.

В 90-х годах XX века британский антрополог и эволюционный психолог Робин Данбар (Robin Dunbar) обнаружил, что наш мозг способен поддерживать достаточный для близости уровень общения в среднем всего со 150 людьми. И если он прав, то *Houston, we have a problem!* В современном мире практически любой активный человек вынужден поддерживать гораздо большее количество связей: семья, родственники, друзья, партнеры, сотрудники, коллеги, клиенты и т. д. По моим наблюдениям, в телефонах московских бизнесменов в возрасте 35–45 лет содержится в среднем полторы тысячи контактов. Даже если предположить, что за существенной частью этих контактов не стоят хоть какие-то регулярные отношения, то эта цифра все равно гораздо больше, чем 150.

Что же делать? Как научиться держать баланс между тысячей контактов в записной книжке и теми близкими, доверительными кругами общения, которые делают нас людьми?

Именно с такими вопросами мы и будем разбираться на страницах этой книги. Как именно мы будем это делать? Повторю фразу немецкого физика Роберта Киргхофа, который, чуть переиначив Иммануила Канта, утверждал: «Нет ничего практичнее, чем хорошая теория». Я убежден, что при освоении

любого практического инструмента крайне важно понять, почему этот инструмент работает. В какой ситуации им стоит или не стоит пользоваться.

Моя главная задача как автора — предложить вам задуматься! Поэтому я буду рассказывать о методиках, концепциях и подходах, лежащих на стыке социологии и психологии отношений. И все приведенные здесь инструменты, техники и фишки будут основаны на этих знаниях.

На страницах книги будет некоторое количество историй известных людей, моих личных кейсов, а также случаев из опыта моих знакомых и учеников. Но хочу сразу предостеречь тех, кто любит образовательный фастфуд: списка лайфхаков, вырванных из теоретического и жизненного контекста, здесь не будет. Если вам нужны именно они, обратитесь к другой книге: уверен, в серии «1001 правило нетворкинга» вам будет из чего выбрать.

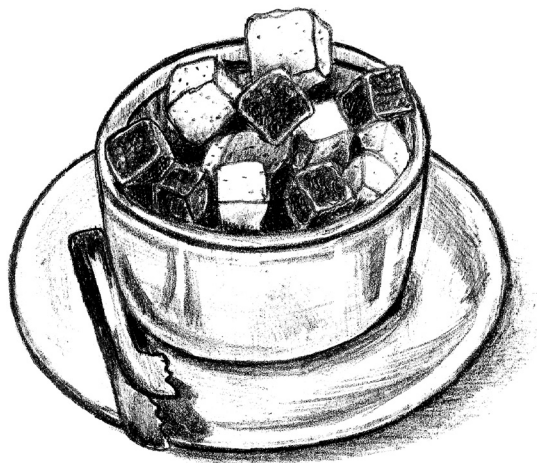
Также поспешу разочаровать тех, кто считает нетворкинг инструментом для получения исключительно материальной выгоды. Безусловно, существенную долю связей мы устанавливаем ради зарабатывания денег. Но я считаю — и постараюсь убедительно показать вам это — что **привычное для многих из нас разделение круга общения на деловой и личный сегменты может стать системной ошибкой и сослужить нам плохую службу**. Да, в нашем окружении есть люди, выполняющие разные роли и служащие разным целям. Но я твердо уверен в том, что гармоничное окружение складывается тогда, когда у нас хватает ума и воли оставаться собой в отношениях с любым человеком.

Работая в качестве индивидуального консультанта с топ-менеджерами и собственниками российских и международных компаний, я постоянно сталкиваюсь с вопросом: «Как продолжать добиваться успеха в бизнесе, не изменяя себе и не надевая масок?»

Не так давно меня спросили: «Разве можно выработать общие принципы общения и с деловыми контактами, и с личными? Ведь у меня совершенно разные ожидания от этих сегментов моего окружения!» Поскольку этот вопрос я слышал далеко не впервые, мне захотелось привести яркий и понятный

пример. Недаром говорят, что хороший пример вдвое дороже хорошего совета.

И тут мой взгляд зацепился за сахарницу, стоявшую перед нами. В ней лежали кубики сахара разного цвета. Я сразу понял, что нашел нужную иллюстрацию.



ПРИНЦИП САХАРНИЦЫ

Наш нетворк состоит из людей, играющих в нашей жизни разные роли, но управлять своим окружением нужно как единым целым

И ответ сложился сам собой: «Представь, что эта сахарница — твой нетворк. Белые кубики сахара — это твои личные контакты, коричневые — твои деловые связи, а щипцы — это те принципы, которыми ты руководишься, общаясь с людьми, и те подходы, которые ты применяешь. У тебя одна сахарница, один нетворк, и работать с ним нужно как с единым целым».

Почему мы надеваем маски на работе? Почему не позволяем себе быть такими, какие мы есть на самом деле? Мне думается, что поступаем мы так потому, что стремимся встроиться в нужную среду или подстроиться под человека, боясь упустить возможную выгоду. Очевидно, что грань между личностной целостностью и конформизмом очень тонка. Мы не всегда точно

определяем, где пролегает граница наших внутренних принципов, а значит, не до конца понимаем, на какие компромиссы мы готовы пойти в тех или иных отношениях. Но рефлексирующий человек со временем обязательно нащупает границы и поймет, где он надевает маски, а где остается самим собой. И вот тогда он задаст себе вопрос: «Готов ли я быть более целостным и сбросить маски?». Каждый ответит на этот вопрос по-своему. У меня, конечно, есть свой ответ — во многом эта книга им и является. А если кратко, то мое мнение по этому поводу лучше всего можно выразить словами Оскара Уайльда: «Будь собой, остальные роли уже заняты!»

Именно эту стратегию я и собираюсь вам предложить — стратегию осознанного и целостного отношения к вашему нетворку. Ко всему вашему нетворку!

Мы привыкли делить свое окружение на части. К деловому нетворку мы относим партнеров, акционеров, коллег, подрядчиков, клиентов — всех тех, с кем мы контактируем по бизнесу и работе. К личному кругу общения мы относим семью, родственников, друзей и знакомых.

«А что, — спросите вы, — разве это неправильно?» Неправильно! А почему — об этом мы поговорим чуть позже.

А пока позвольте мне сказать, кому адресована эта книга. Я написал ее для самого широкого круга читателей, заинтересованных в формировании сильного окружения.

Если хотите, эта книга для тех, кто хочет провести жизнь среди замечательных людей!

Я желаю читателям увлекательного путешествия. Ведь самое главное, что делает нас людьми, — это умение выстраивать отношения. Ибо «нехорошо быть человеку одному»².

Ваш Максим Фельдман

Москва, июнь 2021 г.

² Библия, Бытие 2:18.

Новая модель общения

Мир меняется так стремительно, что мы не всегда успеваем осмыслить, как эти изменения сказываются на нас, нашей жизни, наших взаимоотношениях с окружающими людьми.

Давайте разберемся, что нового принесли последние несколько десятилетий и как это на нас повлияло.

ТРЕНД 1: ЦИФРОВАЯ ПЕРЕГРУЗКА

Мобильные технологии во многом изменили не только способы нашего общения, но и весь распорядок жизни — мы перегружены коммуникациями.

Мы находимся во власти социальных сетей и мессенджеров. У нас появились проблемы с концентрацией внимания — удерживать его становится все сложнее. Мы путаемся в огромном количестве информации и утрачиваем навык ее сортировки и фильтрации — в результате потребляем огромное количество ненужного нам контента, не замечая, как теряем время и, часто, деньги!

Производители рекламы умело пользуются нашими слабостями и придумывают все новые алгоритмы, наполняющие ленты в Instagram или TikTok контентом, удерживающим наше внимание максимально долго.

Один из героев нашумевшего документального сериала The Social Dilemma от Netflix говорит об этом так:



ЦИФРОВАЯ ПЕРЕГРУЗКА

*Количество наших коммуникаций неуклонно растет,
а глубина связей с людьми становится меньше*

«Мы создали мир, в котором онлайн-связи стали первичными. Особенно это касается представителей молодого поколения. Связь между двумя людьми, устанавливаемая в онлайн-мире, всегда финансируется кем-то третьим, кто манипулирует этими двумя в корыстных интересах. Так что мы создали целое новое поколение людей, живущих и воспитанных в среде, где главным смыслом коммуникаций и культуры является манипуляция»³.

Под влиянием соцсетей изменилось наше представление о доступности человека, о легкости установления контакта с ним. Все мы слышали про теорию шести рукопожатий⁴. Сегодня 2,7 млрд пользователей Facebook соединены друг с другом уже не через шесть, а через три «рукопожатия». Или через пару кликов.

³ Сериал The Social Dilemma, слова Джарона Ланье (Jaron Lainer), ИТ-эксперта и пионера виртуальной реальности.

⁴ Серия экспериментов американских социологов Стэнли Милгрэма и Джеффри Трэверса, изучавших, через какое среднее количество «рукопожатий» люди в США связаны друг с другом. Данные исследования стали новаторскими, поскольку показали, что человеческое общество являет собой тесно связанные сетевые структуры. Проведенные эксперименты известны под названием «теория шести рукопожатий», хотя авторы никогда их так не называли.

Мобильные технологии сокращают дистанцию и увеличивают скорость нашего взаимодействия. И мы легко вовлекаемся в большое количество коммуникаций одновременно, забывая о собственных границах и размывая свой график. Мы постоянно на связи. Каждый наш рабочий проект — это чат. Каждый семейный отпуск — это чат. Каждое сообщество — это чат. Все индивидуальные контакты — рабочие, личные, дружеские, родственные — тоже чаты.

В результате у нас может складываться ощущение, что с нашими коммуникациями все в порядке. Но цифровая перегрузка приводит к очень существенной проблеме, по поводу которой бьют тревогу психологи во всем мире: у нас сотни или даже тысячи друзей в Facebook, а поговорить по душам не с кем. Знакомо, не правда ли?

ТРЕНД 2: ЦИФРОВОЕ ОДИНОЧЕСТВО

Особенно остро цифровое одиночество мы все ощутили в 2020–2021 годах, впервые столкнувшись с пандемией и самоизоляцией. Вся наша жизнь — работа, обучение, развлечения, общение — на несколько месяцев полностью перешли в онлайн. И пандемия ярко показала, что этого онлайн-общения недостаточно. Наверняка мы все и так это прекрасно понимали. Но, как говорится, лучше один раз пережить, чем десять раз понять.

Я помню, как в апреле 2020 года, в самые первые недели изоляции, в моей ленте в Facebook все чаще стали мелькать объявления психологов и психотерапевтов, предлагавших людям, испытывающим одиночество, и порой невыносимое одиночество, свои услуги в качестве собеседников.

Современные нейробиологические исследования⁵ свидетельствуют о том, что физический контакт с близким

⁵ Jones J. Why Physical Touch Matters for Your Well-Being // Greater Good Magazine. 2018. November 16. URL: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_physical_touch_matters_for_your_well_being (Дата обращения: 12.07.2021).

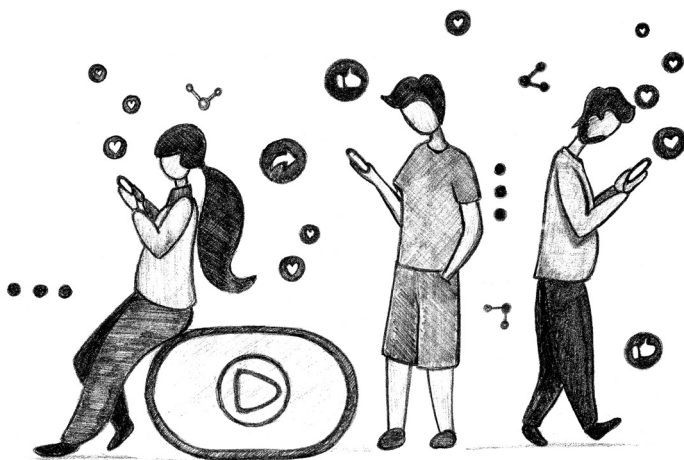
человеком запускает в мозге мощную химическую реакцию. Рукопожатия, объятия, похлопывание по плечу вызывают выделение эндорфинов. Эти нейротрансмиттеры дарят ощущение счастья, прилив эйфории, они даже способны снизить физическую боль. Окситоцин, «гормон объятий», вырабатывающийся в нашем организме в результате прикосновений и объятий, способствует возникновению ощущения близости, удовольствия и удовлетворения собой и жизнью и в целом позитивно влияет на состояние здоровья. Благодаря ему люди, состоящие в качественной эмоциональной и физической связи, по статистике, живут дольше и меньше подвержены риску инфаркта⁶.

Еще Шопенгауэр говорил, что общительность людей основана не на любви к обществу, а на страхе перед одиночеством. Мы тяжело переживаем одиночество — и эмоционально, и телесно. И трудней всего в этой ситуации приходится пожилым людям. Вспомните об этом, в очередной раз откладывая поездку к родителям или звонок им, особенно если они живут в другом городе или стране.

Да, мобильные технологии и интернет позволяют нам жить в отдалении от близких и не прекращать общение с ними: мы можем поговорить по видеосвязи почти всякий раз, когда захотим увидеть друг друга. И только в глубине души или в откровенном разговоре мы признаем, что нам очень не хватает физического контакта с ближайшими родственниками. Я знаю об этом не понаслышке, ведь моя семья разбросана по трем странам: дочь живет в Израиле, все другие ближайшие родственники — в Америке, а я — в России.

Однако цифровое одиночество опасно тем, что подкарауливает нас даже в собственном доме. В уже упомянутом мной сериале *The Social Dilemma* основатели ведущих компаний из Кремниевой долины, занимающиеся разработкой

⁶ Kim E. S., Hawes A. M., Smith J. J., Perceived Neighborhood Social Cohesion and Myocardial Infarction // *JEpidemiol Community Health*. 2014. August 18. URL: https://www.academia.edu/7517147/Perceived_neighborhood_social_cohesion_and_myocardial_infarction (Дата обращения: 12.07.2021).



ЦИФРОВОЕ ОДИНОЧЕСТВО

*У нас сотни или тысячи друзей в Facebook,
а поговорить по душам бывает не с кем*

стриминговых платформ и социальных медиа, говорят о неочевидном, но весьма неприятном и даже опасном побочном эффекте своих технологий: люди слишком много времени проводят в digital-пространстве, теряя социальные навыки в «реальном» мире. Это приводит к тому, что все мы постепенно тонем в объеме цифровых коммуникаций и теряем возможность ими управлять. А потеря социальных навыков и невозможность управлять онлайн-коммуникацией может привести даже к самоубийству, особенно среди подростков — статистика подтверждает этот печальный факт⁷. Многие герои сериала *The Social Dilemma* рассказывают, что запрещают своим детям пользоваться соцсетями до определенного возраста. Или, по крайней мере, стараются регламентировать время, которое дети проводят в сети.

⁷ Bullying, Cyberbullying, & Suicide Statistics // Megan Meier Foundation. Missouri. URL: <https://www.meganmeierfoundation.org/statistics> (Дата обращения: 12.07.2021).

Нет смысла паниковать или ругать современные технологии — они предоставляют нам огромный спектр возможностей, о которых мы раньше даже и не мечтали. Но стоит понимать, что перекося в сторону онлайн-общения опасен, потому что приводит к постепенной и незаметной потере социальных навыков. Помните, что «цифра» делает нас не только более эффективными, но и более одинокими.

ТРЕНД 3: КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ

Социальные сети и современные мобильные технологии стали важнейшим инструментом продвижения товаров и услуг, а также средством управления личным брендом и репутацией. Количество подписчиков в соцсетях и других цифровых каналах связи начало напрямую влиять на доходы не только блогеров, но и бизнесов самого разного масштаба.

Все началось в 2010-х годах с революции под названием Facebook. Тогда же с новой силой зазвучала и теория Робина Данбара, чье имя я уже упоминал. В своих выступлениях он обращал внимание на то, что термин friend в социальных сетях не означает дружбу в том смысле, какой мы привыкли вкладывать в это понятие. При этом он напоминал, что такого рода отношения в их исходном значении чрезвычайно важны для социальной наполненности и счастья человека⁸.

Социальные сети трансформировались в рекламную площадку с постоянно обучающимися алгоритмами. Digital-маркетинг в современном мире стал неотъемлемым инструментом экономики, а люди превратились в «аудиторию» и «лиды» и рассматриваются теперь не иначе как прямой источник получения прибыли. Общение с недавних пор превратилось в инструмент вовлечения, а искренность — в способ повышения лояльности.

⁸ Cuthbertson A. Facebook Friends Are Fake Friends // Newsweek. 2016. January 25. URL: <https://www.newsweek.com/facebook-friends-are-fake-friends-study-finds-419189> (Дата обращения: 12.07.2021).



КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ

Важно помнить, что связи нам нужны не только для денег

По большому счету, в этом нет ничего плохого. А главное, в этом нет ничего особо нового! Так было всегда: твой успех зависит от тех, кого ты знаешь и кто знает тебя.

Юваль Ной Харари, историк-медиевист и писатель-футурист, пишет о том, как важны были социальные связи в первых поселениях людей, вышедших из лесов и ставших охотниками и собирателями: «Эволюция благоприятствовала тем, кто научился формировать прочные социальные связи»⁹.

А Робин Данбар утверждает, что именно необходимость строить сложные и объемные социальные сети дала мощный толчок развитию человеческого мозга¹⁰.

Направленность нынешней цифровой революции на коммерциализацию связей стала явной и очевидной, что позволило нам оценить масштабность этого явления и осознать, как

⁹ Харари Ю. Н. Sapiens. Краткая история человечества. — М.: Синдбад, 2011. — С. 12.

¹⁰ Данбар Р. Лабиринт случайных связей. Рассказ о том, как мы общаемся, а главное — зачем. — М.: ЛомоносовЪ, 2012. — С. 17–19.

мы превращаем отношения с знакомыми — френдами, подписчиками, фолловерами — в объемы продаж.

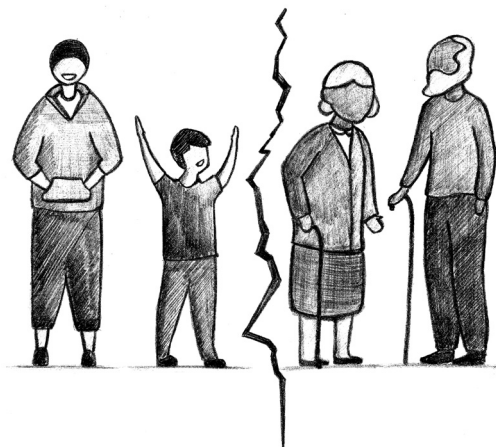
И вот тут-то от нас требуются чуткость и прозорливость, чтобы четко разделять цифровое позиционирование себя для масс (деловой круг общения) и цифровое позиционирование себя для близких людей (личный круг общения). Игнорирование этой необходимости может привести к тому, что мы все больше будем воспринимать отношения с другими людьми исключительно как источник получения материальных благ. А это, очевидно, будет делать нас все более одинокими.

На страницах этой книги (в частности, в главах «Два главных закона нетворк-науки» и «Две стратегии превращения связей в деньги») мы поговорим о том, как не утонуть в этой волне повальной коммерциализации отношений. А пока давайте рассмотрим, как технологии затрудняют связь между старом и младом.

ТРЕНД 4: ЩЕЛЬ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ¹¹

Я вспоминаю свое раннее детство, Москву конца 70-х — начала 80-х. Мне было шесть лет, когда у нас дома появился стационарный телефон. Моим родителям тогда было чуть больше 30, а моим бабушкам еще не исполнилось 60 лет. Мы все вместе — бабушки, родители, дети — осваивали новую технологию: стационарную телефонную связь. Вместе учились набирать номер, звонить по межгороду через «восьмерку». В уровне владения этой технологией мы были абсолютно равны! А сегодня поколения бабушек-дедушек и внуков-внучек как никогда ранее разделены технологиями и прогрессом.

¹¹ Фуколова Ю. Не будут они читать, и заставляя их бессмысленно // Harvard Business Review. Россия. — 02.12.2016. [сайт]. URL: www.hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/phenomeny/a18445 (Дата обращения: 13.07.2021).



ЩЕЛЬ МЕЖДУ ПОКОЛЕНИЯМИ

*В нашем окружении обязательно должны быть
люди разных возрастов*

Детей, появившихся на свет в 2000-х годах, называют digital natives — «цифровые аборигены». Их бабушки и дедушки, родившиеся в 40–50-х годах прошлого века, еще 10–15 лет назад учились пользоваться мобильными телефонами. И между этими поколениями существует если не пропасть, то очень значительный технологический и мировоззренческий разрыв.

Конечно, любовь, близость и искренность отношений сглаживают все эти трудности, по крайней мере, если вам повезло с родственниками. Но однажды этот разрыв может стать критическим, ведь близость между людьми во многом зависит от общности контекста. И когда такую большую часть жизни цифровых аборигенов составляют цифровые технологии, во многом недоступные для понимания пожилых людей, это накладывает определенный отпечаток на взаимодействие между поколениями. Нарушается связь, которая обеспечивает как теплоту и глубину отношений, так и преемственность, передачу опыта. И это губительно для обеих сторон. Ведь для успеха молодым людям необходимо иметь возможность доверительно общаться

с пожилыми людьми, а пожилым людям жизненно важно иметь сильные связи с молодыми.

Этот тренд очевиден и вне семейного контекста. Люди старше 50 лет остаются невостребованными на профессиональном рынке. И особенно ярко эта тенденция прослеживается в развивающихся экономиках, где с ростом интернет- и мобильных технологий бизнес и менеджмент стремительно молодеют. Зрелые люди не успевают вписаться в новый формат отношений, не могут быстро приобрести необходимые цифровые навыки и начинают проигрывать молодым в конкурентной борьбе. Вместе со «стариками» с рынка уходят их компетенции и опыт, их усидчивость и обстоятельность. Помимо прочего, это оказывает серьезное влияние на наше с вами социальное окружение.

Как консультант по формированию окружения, я наблюдаю устойчивый тренд на практически полное отсутствие людей старшего поколения в близком кругу общения бизнесменов, управленцев и предпринимателей. Я говорю о 35–40-летних активных людях, которые формируют нашу экономику в настоящее время. Когда мы проводим аудит их нетворка, структурируем его, то часто выявляем критический недостаток «старших». Во многом именно это порождает потребность в менторстве, довольно распространенном явлении сегодня — наставники есть и у финалистов конкурса «Лидеры России», и у предпринимателей из «Клуба-500». Мне думается, что деловые люди начали инстинктивно понимать, что им не хватает преемственности знаний и опыта, которые они могли бы почерпнуть в общении с людьми более старшего поколения.

Мы поговорили о трендах современного мира, которые сильно влияют на наше общение и определяют взаимодействие между людьми в будущем. Цифровая перегрузка, цифровое одиночество, коммерциализация отношений и щель между поколениями — все это данность сегодняшнего дня.

Надеюсь, я достаточно вас напугал, чтобы у вас появилось желание разобраться, что со всем этим делать.

Я предлагаю не ругать существующие тренды, не закрываться от них, как это часто делают старшие, не поспевающие за стремительно меняющимся цифровым миром. Не стоит впадать и в другую крайность и принимать новые форматы без оглядки, как это делают многие молодые предприниматели, отвергающие и списывающие со счетов опыт «стариков».

Давайте займем взвешенную позицию и, осознавая происходящее, понимая, как реалии сегодняшнего дня влияют на наше социальное взаимодействие, научимся формировать окружение так, как нам нужно для успеха и счастья. И будем делать это осмысленно и системно!

Наши любимые стереотипы о связях

За последний год, выступая в роли спикера, преподавателя и консультанта, я поговорил о социальных связях со многими сотнями предпринимателей и управленцев. И почти в каждом разговоре, когда возникали такие пугающие и непонятные для людей нашей культуры понятия, как «нетворк» или «нетворкинг», срабатывали блокирующие стереотипы. Разберем некоторые из них.

СТЕРЕОТИП 1: НЕТВОРКИНГ — ГРЯЗНОЕ ДЕЛО

Профессиональный ментор Александр Кравцов характеризует нетворкинг так: «Есть одно но: нетворкинг отвратителен. Он полезен, спору нет. Но все равно отвратителен. И это научно доказанный факт, доподлинно установленный исследователями Торонтского университета. Они доказали, что каждый раз, когда мы суем кому-то визитку, мы внутренне содрогаемся от стыда, как будто, взвешивая в уме, что может выгореть из нового знакомства, совершаем подлость»¹².

Что мы знаем о нетворкерах? Мы знаем, что они всегда улыбаются, крепко жмут руку, никогда не забывают визитки дома, поздравляют с днем рождения и посещают все мероприятия, где водятся те, кто им нужен. Они прирожденные коммуникаторы,

¹² Кравцов А. Следующий уровень. Книга для тех, кто достиг своего потолка. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — С. 63.

или, как часто говорят, нетворкеры от Бога! «И тем опаснее такие люди, ведь они точно продадут мне то, что мне не нужно», — часто думаем мы.

Но дело не только в том, что нетворкинг может ассоциироваться у нас с чем-то нечистым, но и в том, что чем меньше мы к нему расположены (то есть чем хуже умеем налаживать связи с людьми), тем более грязным делом можем его считать.

Автор книги *Friend of a Friend*, американец Дэвид Буркус (David Burkus) в одном из выступлений говорит об этом так:

«У всех нас есть такой знакомый, который производит впечатление человека, знающего всех. Такой человек, который прекрасно сделает самопрезентацию и установит контакт с любым гостем на мероприятии. Такой человек, который влияет на других, легко заводит друзей и никогда не ест в одиночку¹³. Такой человек, которого можно назвать прирожденным нетворкером... А как же быть нам — тем, у кого нет таких врожденных навыков, тем, кто, посещая мероприятия, стоит в сторонке и думает, как бы поскорее улизнуть незамеченным. Нетворкинг зачастую воспринимается такими людьми как что-то нечистое... Как же нам примирить наш внутренний конфликт: мы знаем, что нам нужна сильная сеть знакомств, но всякий раз, когда мы пытаемся заводить новые связи, мы чувствуем себя неуклюже и испытываем угрызения совести... Многочисленные социологические исследования показывают, что нетворкинг — это не столько искусство заведения новых связей, сколько хорошее понимание той сети контактов, которой вы уже обладаете! В этом смысле давно пора пересмотреть, что мы понимаем под нетворкингом. И я предлагаю под этим словом понимать знание о том, кто твои друзья и кто друзья твоих друзей! Если мы овладеем таким знанием, то заводить связи с незнакомцами нам почти не придется!»¹⁴

¹³ Речь идет об известной книге Кейта Феррацци (Keith Ferrazzi) и Тала Рэза (Tahl Raz) «Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга» (М.: Манн, Иванов и Фербер).

¹⁴ Burkus D. How to Hack Networking // TED Talk. URL: <https://youtu.be/xFrqZjIDE44> (Дата обращения: 13.07.2021).



ДРУЗЬЯ ДРУЗЕЙ

Тот, кто находит связи через тех, кого хорошо знает, обладает серьезным социальным преимуществом

Так же обстоит дело и у нас: в современном деловом русском языке у слова «нетворкинг» сомнительная репутация. Почему так произошло?

В представлении обывателя — даже очень успешного — искусство заведения новых связей зачастую связано с умением манипулировать людьми с целью получения финансовой выгоды. Мы не знакомы с нетворкингом как с системным подходом, основанным на научных данных, — нам такая практика не известна (если только мы не работаем в Facebook, где про социологические теории знают всё!).

В социологию термин «нетворкинг» стал активно проникать в 60-х годах прошлого века. Большинство первых фундаментальных открытий о том, как в современном мире работают связи между людьми, были сделаны американскими специалистами как раз в то время — взять хотя бы теорию шести рукопожатий или концепцию «сила слабых связей»¹⁵. И где-то

¹⁵ Согласно этой концепции американского социолога Марка Грановеттера, в межличностной коммуникации слабые связи имеют большее значение, чем сильные (близкие) связи.

со второй половины 80-х годов слово «нетворкинг» прочно прописалось в американском деловом лексиконе.

В Россию нетворкинг пришел в начале 2000-х годов. Собственники бизнесов и наемные менеджеры, вкусившие прелести рыночной экономики, постигали азы искусства коммуникации, ведь в советское время ничему подобному их не учили. И, конечно, западные гуру нетворкинга и их российские адепты делали тогда ставку на обучение самым понятным и востребованным способам приобретения связей: поведению на мероприятиях, рукопожатиям, улыбкам, обменам визитками и т. д.

Неудивительно, что такая вполне серьезная научная дисциплина, как нетворк-наука (network science) превратилась в набор лайфхаков из разряда «хочешь жить — умей вертеться» или мотивационных речей в стиле Роберта Кийосаки (Robert Kiyosaki) утверждающего, что самые богатые люди в мире занимаются связями, а все остальные ищут работу.

Я убежден, что искусство налаживания связей приносит настоящий результат тогда, когда оно основано на искренности и «химии», но об этом мы поговорим позже. А пока скажу следующее: если вам кажется, что искусство заведения связей — это что-то нечистое, то эта книга для вас.

СТЕРЕОТИП 2: НЕТВОРКИНГ И ИНТРОВЕРТЫ — ДВЕ ВЕЩИ НЕСОВМЕСТИМЫЕ

Когда я рассказываю, чем занимаюсь, одной из наиболее часто произносимых фраз в ответ бывает такая: «Я интроверт, и весь этот ваш нетворкинг не для меня».

Раньше, слыша подобное, я пускался в объяснения про теорию экстраверсии и интроверсии великого швейцарского психиатра Юнга, про то, как ее видоизменил (или, по мнению многих юнгианцев, извратил) немецко-британский психолог Айзенк, и про то, что человек не может быть чистым интровертом — если, конечно, он психически здоров. С недавнего же времени я реагирую по-другому: я задаю вопрос, который

перенял у автора книги *Friend of a Friend*, упомянутой мной выше. Этот вопрос звучит так: «Скажите, вы ненавидите людей?» Еще никто не ответил на него утвердительно.

Действительно, определенную замкнутость интроверта можно ошибочно интерпретировать как нежелание общаться с людьми. Сравнивая такого человека с разговорчивым экстравертом, доминирующим в любом разговоре, обыватель зачастую может подумать: «ему никто не нужен», «он замкнутый эгоист» или «он не очень-то любит людей».

Это, конечно, в корне неверно. Интроверты любят или не любят людей ровно настолько же, насколько их могут любить или не любить экстраверты. Просто интроверты любят ПО-ДРУГОМУ!

Я не буду делать экскурсии в теории Юнга, Айзенка или Леонгарда (немецкий психиатр, чьи идеи были популярны в СССР), хотя понятия «экстраверсия» и «интроверсия» проделали большой и увлекательный эволюционный путь. Скажу лишь, сильно упрощая, что экстраверт заряжается энергией от пребывания в большой компании и теряет энергию от общения в узком кругу или с самим собой, а интроверт наоборот! И, как бы странно это ни звучало, именно интроверты зачастую дают фору экстравертам в том, как строить близкие и доверительные отношения с другими людьми. И вот почему.

В 2010 году исследователи из Пенсильванского университета (США) выдвинули гипотезу, в соответствии с которой люди отдают предпочтение отношениям с теми людьми, про которых они знают больше, нежели с теми, о которых у них мало сведений¹⁶.

Действительно, целый массив социологических исследований показывает, что мы хотим знать о людях больше, чем могут дать ответы на стандартные «как вас зовут?» и «чем вы

¹⁶ Stallings M. Reaching up: The Influence of Gender, Status, and Relationship Type on Men's and Women's Network Preferences // Penn libraries. University of Pennsylvania. 2010. URL: <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3431176> (Дата обращения: 13.07.2021).

занимаетесь?» Мы хотим знать про их опыт, что ими движет, что они любят, какие планы строят на будущее и т. д. **Мы хотим понимать, что человек представляет из себя во многих контекстах** (multiple contexts). Именно на основании такого знания мы и чувствуем «химию» и в результате принимаем решение о сближении или отдалении.

Как раз в этом у интроверта зачастую есть преимущество: поскольку он предпочитает общение либо в маленькой группе, либо один на один (что бывает чаще всего), ему легче выстроить разговор с собеседником таким образом, чтобы получить соответствующую информацию и запомнить ее. Выходит, что пока экстраверт общается с большим количеством людей, собирая достаточно поверхностные данные (или не собирая их совсем, ведь всех не упомнишь), интроверт использует тот же объем времени всего для одного-двух разговоров, но таких, которые могут привести к более значимым отношениям (meaningful relationships).

Подчеркиваю, что ничто из сказанного мной выше не означает, что интроверты любят людей *больше*, чем экстраверты. Но это точно компенсирует прохладное отношение интровертов к тусовкам и нахождению в центре внимания.

Существует множество способов выстраивания значимых отношений, и тот факт, что интроверты и экстраверты делают это по-разному, не означает, что у людей, принадлежащих к одной из этих групп, нетворк сильнее, чем у тех, кто относится к другой группе. Тем не менее определение своего психотипа по шкале интроверсия — экстраверсия, равно как и понимание значения этих слов, может быть вполне полезным шагом — это убережет от навешивания ярлыков и на других, и на себя самого.

И да, не верьте тем, кто утверждает, что нет никаких интровертов и экстравертов. Даже если вы слышите это от авторитетных людей. Как правило, люди говорят такие вещи либо для того, чтобы предложить собственную типологию личностей, либо просто для того, чтобы выгоднее себя продать.

Конечно, эти «интроэкстраверты» существуют, ведь, как мы уже говорили, тот или иной тип общения одним людям дает

энергию, а у других, наоборот, забирает ее. Вам не нравятся термины «интроверт» и «экстраверт»? Хорошо — и да простят меня профессиональные психологи за то, что сейчас я повешу на человечество очередной некорректный ярлык, — давайте называть их просто «более общительные люди» и «менее общительные люди». Так лучше? Возможно. Но — стоп — я отвлекся. В действительности это не так уж и важно!

Важно вот что. Если вы не самый коммуникабельный и общительный человек, знайте, что можете продолжать пропускать шумные тусовки и при этом построить сильный и полезный нетворк. Не хуже, чем у того вашего знакомого экстраверта, который иногда журит вас за то, что «отрываетесь от коллектива». Для этого нужно лишь разобраться со своими особенностями — в той личностной типологии, которая вам ближе, и определить комфортный формат общения с людьми. Поверьте, как человек, которого многие ошибочно считают экстравертом, я знаю, о чем говорю!

Так что, товарищи интроверты, отложите скепсис и возьмите на вооружение несколько концепций, о которых пойдет речь далее. Они включены в эту книгу и для вас!

СТЕРЕОТИП 3: НЕТВОРКЕРЫ — ЭТО ЛЮДИ, У КОТОРЫХ НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ НИЧЕГО СЕРЬЕЗНОГО

«Видели мы этих нетворкеров! Клоуны!» — читается в глазах у каждого второго серьезного российского бизнесмена.

При этом подавляющее большинство крупных предпринимателей и управленцев как никто другой понимают важность и ценность связей. Кто-то из них сумел превратить круг общения в значимый ресурс, а не в дыру, куда утекают внимание, время и деньги. Кто-то давно научился монетизировать связи. Кто-то нанял профессионального ментора и перешел на следующий уровень. А кто-то вообще всем-всем, что у него есть, обязан исключительно умению заводить связи и развивать их.