ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

ВАС РЕКОМЕНДУЮТ

Связи, которые открывают
новые возможности



АВТОРСКАЯ СИСТЕМА МОСТ

Инна Егорова
Вас рекомендуют

https://litres.ru/74729463
SelfPub; 2026

Аннотация

В телефоне сотни контактов. Но когда нужна новая работа, первый клиент или сильный партнёр, написать оказывается некому. Одни знакомства остались в прошлом, другие так и не стали сотрудничеством.

«Вас рекомендуют» Инны Николаевны Егоровой научит заводить необходимые связи, входить в профессиональный круг и превращать знакомства в доверие, сотрудничество и рекомендации.

Авторская система «МОСТ» покажет, где искать нужных людей, что написать незнакомому человеку, как убедительно представить свой опыт и перейти от разговора к совместному делу — без заискивания и навязчивости.

В основе — исследования социальных связей, международный опыт переговоров, открытые материалы ФБР США и британского центра CREST, а также практика автора — юриста и руководителя крупных строительных проектов.

Внутри — готовые тексты обращений, разборы ошибок и программа на девяносто дней.

Чтобы при следующей подходящей возможности прозвучало ваше имя.

Содержание

От автора 8
С другой стороны стола 9
На чём основана книга 11
Система МОСТ 13
Как читать 14
Как пользоваться системой МОСТ 15
Часть первая. Связи и реальные возможности 19
Глава 1. Некому написать 19
Первая строка карты 20
Восемь недель до первого решения 21
Человек меняет размер возможности 22
Четыре вопроса вместо одной мечты 24
Когда связи не решают проблему 25
Почему отношения не стоит начинать с расчёта долга 26
Задача за пределами текущей нужды 27
Коротко 28
Глава 2. Почему вам отвечают 29
Слишком много решений в одном письме 30
Как читать полученный ответ 32
Почему один адресат включается быстрее другого 33
Три цены одного ответа 34

Что делать с частичным ответом 35
Правило одного изменения 36
Уменьшить трение не значит уменьшить себя 37
Ответ зависит и от среды 38
Коротко 39
Глава 3. Основания доверия к вашей работе 40
Чему именно доверяют 40
Доверие к действию и доверие к человеку 41
Когда симпатия и данные расходятся 42
Взгляд с другой стороны стола 43
Три вопроса к подтверждению опыта 44
Развилка по системе МОСТ 45
Доверие после исправленной ошибки 47
Проверка чужой надёжности 49
Надёжность проверяется при несовпадении интересов 50
Коротко 50
Глава 4. Каких связей вам не хватает 52
Разные круги приносят разную информацию 52
Карта отношений между другими людьми 54
Новое соединение меняет задачу 55
Связи для задачи, которой ещё нет 56
Два горизонта сети 57
Снимок окружения без оценки людей 58

Зависимость от одного соединяющего человека 59
Как сеть перестаёт видеть новое 60
Коротко 61
Часть вторая. Люди и места 62
Глава 5. Нужные люди бывают рядом 62
Ищите опыт до доступа 63
Вопрос для поиска носителя опыта 64
Горизонтальные связи 65
Один термин и три разные работы 66
Искать человека на точке перехода 67
Предложить вход через полезный вопрос 68
Поиск по следам работы 69
Коротко 70
Глава 6. Как войти в профессиональный круг 71
За что вы платите временем и деньгами 71
Кто делает сообщество полезным 73
Предложение новичка 74
Сделать вклад видимым 75
Круг помнит конкретную работу 76
Публикация как приглашение к разговору 77
Когда группа не согласна с вами 78
Проверка среды одним участием 80
Коротко 80
Глава 7. Подготовка и участие в конференции 82
Сначала решение: какой формат нужен 82

сейчас
Событие, которое вы помогаете создать 84
Конец ознакомительного фрагмента. 85

Инна Егорова
Вас рекомендуют

От автора

В телефоне сотни имён. Но вечером, когда выясняется, что нужен человек, уже решавший вашу задачу, список неожиданно становится коротким. Этому писать неловко: слишком давно не общались. Того вы видели только один раз. Третьему придётся долго объяснять, кто вы. Четвёртый, вероятно, знает ответ, но почему он должен тратить на вас время?

Вы закрываете телефон и продолжаете искать в одиночку.

С другой стороны стола

Я руковожу крупными строительными проектами и почти каждый день оказываюсь по ту сторону рекомендации: подбираю людей в команду, читаю письма с предложениями, решаю, кому можно доверить участок работ, а кому пока нет. До строительства я работала юристом, и эта профессия приучила меня прежде всего спрашивать: «Что подтверждено?»

На стройке это видно уже при приёмке работ: у одного подрядчика исполнительная документация готова к сроку, у другого её собирают после замечаний технадзора. На совещании с заказчиком заметно, кто называет риск сам.

С этой стороны стола хорошо видно, почему одни обращения получают ответ в тот же день, а другие месяцами лежат непрочитанными. Тёплый отзыв знакомого иногда ничего не решает, зато короткая точная фраза — «он закрыл замечания заказчика за неделю и сам предупредил о риске» — открывает дверь. Отсюда главное наблюдение книги: человеку, который решает, нужно ясное основание, которое он сможет передать дальше.

Выбирая исполнителя, я сначала называю работу — нужен исполнитель участка или организатор, — а затем прошу рекомендующих рассказать об одном подходящем эпизоде. Эффектное выступление и тёплый отзыв такого эпизода не заменяют (подробнее — в главе 3). К этому вопросу мы бу-

дем возвращаться на протяжении всей книги: какое суждение о вашей работе другой человек способен передать дальше?

Книга написана для того, кто умеет работать, но ещё не сделал свой опыт понятным за пределами привычного круга: для специалиста, которому нужна новая работа, предпринимателя, которому важен первый разговор с заказчиком, руководителя, чья задача требует участия людей вне его подчинения. И для того, у кого пока нет ни должности, ни громких результатов, но есть готовность учиться и выполнять обещанное.

Нетворкингом я называю осознанное создание и развитие отношений, благодаря которым люди получают доступ к опыту, сотрудничеству и новым возможностям. Польза бывает материальной — работа, клиент, партнёр — или состоит в точном совете и своевременном предупреждении. В отношениях участвуют двое, поэтому задача книги — помочь вам стать понятным и надёжным участником, сохраняя свободу выбора другой стороны.

На чём основана книга

Я сопоставляла научные исследования социальных сетей, психологию общения, деловую литературу и материалы по переговорам: как они объясняют возникновение полезных связей, готовность помогать и переход от знакомства к доверию.

В разбор вошли подходы Дейла Карнеги, Кита Феррацци, Адама Гранта, Дэвида Буркуса, Уэйна Бейкера, Эрминии Ибарры и других авторов. [К1–К9] Научную основу составили исследования слабых связей, соединения профессиональных кругов, возобновлённых отношений, восприятия симпатии и неожиданных обращений к знакомым, а также крупный эксперимент LinkedIn. В главах показано, где проходят границы их применения. [И1–И6]

Профессиональную основу дали открытые учебные материалы. В FBI Law Enforcement Bulletin, официальном издании ФБР, вышло описание инструмента оценки активного слушания «Focus on Training: An Evaluation Tool for Crisis Negotiators», созданного подразделением по кризисным переговорам. [Д1] Британский центр CREST опубликовал статьи о модели интервью PEACE и о рабочем контакте. [Д2–Д3] Из них в упражнения перенесены принципы подготовки, слушания, проверки понимания и обратной связи.

Мой опыт юриста и руководителя крупных строительных

проектов задаёт практический угол зрения: что видит человек, который выбирает исполнителя и отвечает за последствия решения. Поэтому я учитывала полномочия, подтверждённый опыт, ресурсы и цену обещания. Идеи исследователей и практиков сохраняют своё авторство, ссылки собраны в конце книги. Мой вклад — связать разные подходы в последовательную практику: систему МОСТ, карту маршрута, рабочие тексты и тренировки.

Система МОСТ

Четыре буквы системы «МОСТ» обозначают маршрут, основание контакта, совместное действие и траекторию доверия. У каждого этапа свой результат: выбранный путь к задаче; понятная обеим сторонам тема; выполненная работа; обоснованное решение о продолжении. Это авторская практическая система. Научно проверенным методом с гарантированным результатом она не является: исследования в книге подтверждают отдельные её элементы, но не систему целиком.

Мы будем наблюдать за Мариной, которая меняет профессиональное направление, предпринимателем Олегом и руководителем Алексеем. Их истории — вымышленные учебные примеры; числа в них условны и нужны для разбора решений. В историях есть промахи, затраты и неполные успехи. Это правило действует для всей книги, и дальше я не буду его повторять.

Рядом с работой у вас будет один документ — карта маршрута: задача, подходящий человек или сообщество, общий контекст, подтверждённая договорённость и следующий шаг. Личные характеристики знакомых туда не вносятся.

Как читать

Читайте по порядку, если хотите освоить навык с начала. Если обращение нужно уже сегодня, начните с главы 14, затем вернитесь к первой части. Предпринимателю стоит начать с глав 6, 15 и 20, организатору — с глав 4, 12 и 18. Если вы потеряли должность или привычное окружение, откройте главу 22. Каждая глава заканчивается коротким итогом и заданием на пятнадцать минут.

К концу книги у вас появится способ находить людей под свою задачу, начинать содержательный разговор, прямо предлагать работу и развивать сотрудничество. Какая-то связь останется редким обменом опытом, какая-то приведёт к работе, от иной вы решите отказаться — и будете знать почему.

Прежде чем перевернуть страницу, запишите одну задачу, которую вам трудно решить в одиночку. Пусть она будет небольшой и настоящей. С ней вы и пройдёте эту книгу.

Как пользоваться системой МОСТ

Чтобы вас рекомендовали, человеку нужно иметь суждение о вашей работе и понимать, кому оно пригодится. МОСТ помогает найти, чего не хватает до следующего шага. В первом вопросе проверяется путь к задаче, во втором — причина разговора именно с этим человеком, в третьем — исполнение, в четвёртом — предел того, что теперь можно доверить или рекомендовать.

Это вопросы для решения; проходить их строго по порядку при каждом знакомстве не нужно. Можно сразу обсуждать оплачиваемую работу, если задача и опыт уже понятны, или получить отзыв на опубликованный материал без общего проекта. Схема ниже показывает основные учебные блоки; в отдельной ситуации вопросы могут сочетаться. Главы 9–14 готовят совместное действие, глава 15 посвящена его исполнению. Главы 21–23 описывают особые условия — разницу статусов, потерю должности, цифровое и международное общение, — которые применимы на любом этапе, а глава 24 собирает всё в программу; в таблице они остаются в «Траектории доверия». Возвращайтесь к тому вопросу, которого касается новое ограничение.

Этап	Главный вопрос	Главы
М — маршрут	Куда я иду и какой помощи мне не хватает?	1–4
О — основание	Почему этот человек имеет отношение к моему вопросу?	5–8
С — совместное действие	Что мы вправе и готовы сделать вместе сейчас?	9–15
Т — траектория доверия	Какой опыт позволяет обсуждать продолжение?	16–24

Маршрут. Проверяется связь задачи и источника опыта. Если вы хотите найти работу, но спрашиваете только людей, никогда не видевших целевую роль, меняйте состав обращений. Если вопрос касается официального решения, выясняйте, у кого полномочия и каков порядок. К просьбе переходите, когда можете объяснить, почему пишете именно сюда и какое действие уже поможет. Весь путь знать заранее не нужно — достаточно обоснованного первого шага и запасного варианта.

Основание. Проверяется общая точка входа: прежняя работа, публикация, вопрос сообщества, разрешённое представление или честно названный коммерческий интерес. Дружеским основание быть не обязано. Важно, чтобы адресат понял предмет разговора без угадывания. Если ответ показывает, что вы ошиблись адресатом, вернитесь к маршруту. Если предмет понятен, но просьба слишком велика, уменьшите её. Если человек отказался, не усиливайте давление.

Совместное действие. Этот этап включает подготовку договорённости и исполнение. В главах 9–14 мы учимся по-

казывать опыт, слышать ответ, согласовывать интерес и просить о нужной работе. Критерий подготовки — стороны одинаково понимают, что предлагают друг другу. Сам разговор ещё не подтверждает способности выполнить обещанное. Критерий исполнения, которому посвящена глава 15, — сделанная работа и обсуждённый результат. Если её не удалось начать, выясните причину: изменились условия, не хватило ресурса, договорённость была неясной или обязательство не выполнили.

Траектория доверия. Выбирается уместное продолжение. Один результат даёт основание повторить небольшую работу. Другой позволяет рекомендовать отдельный навык. Иногда лучше сохранить редкий обмен опытом или завершить контакт. Просьба о рекомендации должна соответствовать тому, что человек о вас знает. Новая роль и больший масштаб требуют нового основания, даже если отношения тёплые.

У вас всегда есть несколько решений: продолжить согласованное, уточнить неясное, уменьшить или изменить шаг, создать недостающий опыт, выбрать другой путь либо остановиться. Такой набор возвращает выбор там, где раньше оставались две крайности: настойчиво добиваться согласия или молча отказаться от задачи.

Отдельно различайте наблюдение и вывод. «Попросил прислать схему» — наблюдение. «Готов купить» — вывод, для которого нужны другие данные. «Не может рекомендо-

вать новую компетенцию» — названная граница. «Не уважает меня» — интерпретация, которая не установлена. Карта помогает строить действие на наблюдениях. Радость, тревога или разочарование при этом остаются вашими чувствами; решением другого человека они не становятся.

В первой части вы определите задачу и нужные подтверждения. Во второй найдёте людей и среду, в третьей подготовите разговор о деле. Глава 13 посвящена статусу договорённостей после встречи, глава 14 — существенной просьбе. В главе 15 появится исполнение, в главе 16 — рекомендация, ради которой важно различать всё предыдущее. Дальше разберём развитие круга и трудные переходы, а последняя глава соберёт действия в программу на девяносто дней, которую можно растянуть под свою нагрузку. В практикуме собраны рабочие тексты и сценарии.

Часть первая. Связи и реальные возможности

Глава 1. Некому написать

Этап МОСТ: Маршрут. Задача главы — определить ближайшее решение и недостающую помощь.

Марина трижды перечитала сообщение. «Добрый вечер. Я много лет работаю в управлении проектами и сейчас рассматриваю интересные предложения. Буду благодарна за содействие». Получатель руководил направлением, куда ей хотелось перейти. Они встретились на отраслевом форуме, обменялись несколькими репликами. Он сказал: «Напишите».

Через неделю ответа не было. Марина открыла отправленное сообщение и задержалась на словах «много лет». Ей казалось унизительным после такого опыта объяснять, какую работу она ищет. Сначала она решила, что письмо потерялось, потом — что её опыт здесь ничего не значит. Новых фактов не появилось. На всякий случай она приготовила второе сообщение, заметно холоднее первого, но отправлять пока не стала.

Представим получателя. Он видит квалифицированного человека, но не понимает, какую роль тот ищет, готов ли ме-

нять отрасль, о чём именно просит и кому эту просьбу можно передать. Чтобы помочь, ему пришлось бы сначала провести собеседование, потом вспомнить вакансии и взять на себя неясное обязательство. Вечером, среди десятков других сообщений, такая работа легко откладывается.

С профессиональной ценностью Марины ничего не случилось. Случился разрыв между её желанием обратиться и возможностью другого человека понять, чего она хочет.

Первая строка карты

Первой строкой Марина написала: «Найти интересную работу». Потом добавила: «Не ниже руководителя». Эта оговорка успокаивала, но почти ничего не объясняла о содержании роли. Через полчаса появилась рабочая версия: «Понять требования к руководителю внедрения в технологической компании и проверить, какой мой опыт переносится». Слово «руководитель» Марина оставила. Отказаться от привычного уровня в тот вечер она ещё не была готова.

Запишите, что вы хотите изменить, а затем назовите, какой помощи не хватает. Предпринимателю может понадобиться узнать, кто у заказчика пользуется продуктом. Руководителю — понять, почему смежное подразделение не принимает результат. Молодому специалисту — увидеть пример хорошей работы и получить обратную связь. Чем точнее назван пробел, тем легче найти человека, чей опыт к нему от-

носится.

Восемь недель до первого решения

Марина открыла вакансию на hh.ru и увидела фразу, которая ей понравилась: «Самостоятельное ведение внедрения». Под ней стояли три требования, которых она раньше почти не замечала: договариваться с заказчиком о результате, работать с продуктовой командой и отвечать за то, как результатом пользуются после запуска. В прежних проектах она координировала подразделения. Теперь нужно было понять, где этот опыт переносится, а где за привлекательным названием роли скрывается другая работа.

Она дала себе восемь недель на первое решение: продолжать переход в выбранную роль или сменить направление. Работу пока не оставляла. На подготовку могла выделять два вечера в неделю, ещё один вечер берегла для себя. Снижение дохода на время перехода допускала, но в ограниченных пределах. Эти условия появились раньше списка знакомых. Иначе любое приглашение влиятельного человека могло показаться ответом на вопрос, которого она себе ещё не задала.

Вариантов было три. Сразу просить представить её работодателю. Сначала купить большую программу обучения. Или проверить требования на собственном примере: неделя подготовки и несколько рабочих разговоров. Первый путь был быстрее, но только если опыт уже подходит. Второй да-

вал ощущение движения, но не объяснял, какой пробел закрывать. Третий давал сведения для выбора. Марина начала с него.

В письме бывшей коллеге Анне она назвала и цель, и ближайшую работу: «Хочу перейти во внедрение. За неделю подготовлю страницу проекта. Помоги увидеть, что в ней говорит о готовности к такой роли, а что относится только к прежней среде». Это была смелая просьба: позволить профессионалу проверить её замысел. Марина рисковала услышать, что выбрала слишком широкий вход. Зато ответ мог повлиять на восемь недель её жизни.

Письмо ушло вечером. В карте появились дата отправки и вопрос для проверки. Работодателя пока не выбирали. От Анны Марина ждала ясности: где уже есть опыт, а где пока только обещание. Если Анна не ответит или откажется, ту же страницу можно будет показать в профессиональном чате.

Человек меняет размер возможности

Здесь легко недооценить роль знакомства. Кажется, Марина просто лучше сформулировала задачу и могла бы обойтись без Анны. Часть работы и правда была её собственной. Но от письма Марина ждала большего, чем проверки формулировок. Человек, который сам сменил отрасль, может заметить то, чего она пока не различает, и тем самым изменить сам вопрос. Как увидим в главе 2, так и вышло.

Такой обмен может быть ценен и для Анны. Ей предлагают посмотреть на переход, о котором она сама много думала после смены отрасли. Разговор затронет её опыт и даст возможность назвать трудное различие вслух. Не стоит заранее считать себя только обузой.

Я предлагаю оценивать первый контакт по тому, как изменится решение. Пока Марина выбирала между надеждой на знакомого и покупкой большого обучения. Хороший ответ должен был превратить этот выбор в сравнение ролей с ясными требованиями. До найма было бы ещё далеко, зато время на расплывчатый переход тратить бы уже не пришлось.

Для своей задачи найдите ближайшую развилку. Какое решение вы примете, когда получите ответ? Если ответ ни на что не влияет, возможно, сейчас вам нужны поддержка, интересная беседа или передышка от работы в одиночку. Это достойные причины общаться. Но для деловой задачи полезно назвать отдельный вопрос, который изменит ваши действия. Тогда человеку легче включиться, а вам — воспользоваться его участием.

У знакомства есть ещё одна сила: оно показывает возможности, которых вы вообще не рассматривали. Анна могла предложить смежную роль, рассказать о другом типе организации или заметить сильную сторону проекта. Поэтому точный вопрос должен оставлять место неожиданному. Подготовка направляет внимание, любопытство позволяет сменить направление.

Четыре вопроса вместо одной мечты

1. Каким должен быть итог? Сформулируйте его так, чтобы было видно изменение в жизни. «Стать заметнее» этого не даёт. «Чтобы руководители проектов знали, что я умею разбирать причины срыва передачи работ» — уже даёт.

2. Какой части ответа мне не хватает? Это могут быть знания, обратная связь, ресурс, разрешение или выбор между вариантами. Не называйте всё это одним словом «поддержка».

3. Какое действие ближайшее? Если нужно понять требования роли, сравните с практиком два описания вакансий. Если нужен клиент, сначала узнайте, у кого есть проблема и как её решают сейчас. Если нужен партнёр, первым результатом может стать проверка общего интереса. Обещание войти в проект подождёт.

4. Что будет, если человек не ответит? У вас должен остаться путь, который не зависит от его доброй воли: второй специалист, открытый материал, курс, работа на собственном примере или обычный отклик на вакансию. Такой запас не обесценивает знакомство. Он позволяет обращаться без скрытого требования вас спасти.

Марина сначала хотела записать запасным путём ещё одного известного директора. Потом увидела, что оба варианта держатся на одной недоказанной надежде: влиятельный че-

ловек заинтересуется её карьерой. Надёжнее оказались разбор открытых вакансий и разговор с человеком, который недавно прошёл такой отбор.

Когда связи не решают проблему

Представьте специалиста, который хочет перейти в новую область, но не готов изучать её задачи. Он ищет знакомого, который подтвердит его пригодность, хотя сам он её ещё не проверял. Его трудность — в компетенции. Связи помогут узнать требования и найти практику, но не превратят отсутствие опыта в опыт.

Другой человек подготовлен, но никто за пределами команды не знает, что он умеет. Ему не хватает ясного описания и доступных подтверждений. Третий умеет объяснять и имеет хорошие отзывы, но обращается в круг, где нет нужных задач. Ему нужно сменить среду. Все трое говорят: «Мне не хватает связей». Но делать им предстоит разное.

Есть и препятствия, которые не зависят от качества общения: закрытый набор, замороженный бюджет, запрет принимать нового поставщика. Не объясняйте каждую закрытую дверь слабой самопрезентацией. Сначала выясните, существует ли вообще решение, которого вы добиваетесь, и кто вправе его принять.

Такой взгляд защищает и от обещаний «всё устроить». Попросите назвать действие. Представить для разговора?

Объяснить порядок? Проверить документы? Если вместо ответа вам снова предлагают поверить в круг знакомств, рабочего предложения пока нет. Оценивайте его так же, как свои обращения: понятны ли роль, действие и предел обещания.

Почему отношения не стоит начинать с расчёта долга

У ясной задачи есть опасная сторона. Легко начать видеть в каждом знакомом лишь звено своего плана. Тогда внимание к человеку пропадает сразу после ответа, а любой разговор оценивается по тому, приблизил ли он ваш результат. Собеседник чувствует такую односторонность даже за безупречно вежливыми словами.

Задача нужна, чтобы упорядочить ваши действия. Она не исчерпывает человека. Анна могла оказаться занята собственным переходом, а бывший коллега — захотеть обсудить тему, о которой Марина прежде не думала. Оставляйте место для того, что не входило в план. Иногда отношения начинаются с полезного вопроса, а продолжаются потому, что людям интересно думать вместе.

Немедленно предлагать встречную услугу не нужно. В первом разговоре у вас может не быть ничего равноценного. Достаточно не присваивать время собеседника, внимательно отнестись к ответу и выполнить обещанное. Если позже увидите возможность помочь, решайте о ней свободно. Не

записывайте благодарность как долг на неизвестную сумму.

Ожидая ответа, Марина заметила, что давно ничего не спрашивала Анну о её работе. Срочно придумывать услугу в обмен она не стала. Просто решила, что в следующем сообщении спросит, что Анне далось труднее всего при переходе. К резюме этот вопрос ничего не добавлял. Зато напоминал, что по ту сторону письма — человек, который тоже проходил через сомнения.

Задача за пределами текущей нужды

У Марины есть ближайший вопрос — в какой роли возможен переход — и дальний интерес к тому, как меняется работа организаций. Первый требует решения, второй может пока оставаться любопытством. Не нужно просить о работе каждого, с кем интересно поговорить.

Если сейчас силы уходят на доход или один проект, оставьте дальний вопрос до более спокойного времени. Когда ресурс появится, вернитесь к людям и темам за пределами текущей нужды. В главе 4 мы посмотрим, как отразить эти два горизонта на карте окружения.

Вот как в тот вечер выглядела одна строка карты Марины.

— Задача: понять требования к руководителю внедрения и проверить, какой мой опыт переносится.

— Подходящий человек или сообщество: Анна, бывшая коллега, которая сама сменила отрасль.

— Общий контекст: прежняя совместная работа и переход, через который Анна уже прошла.

— Подтверждённая договорённость: пока нет; письмо отправлено, ответа ещё не было.

— Следующий шаг: за неделю подготовить страницу проекта; если Анна не ответит, показать страницу в профессиональном чате.

Коротко

— Прежде чем делать выводы о своей ценности из молчания, проверьте, понятна ли была просьба.

— Начинайте с точного пробела: что вы хотите изменить и какой помощи не хватает.

— Ценность разговора измеряется тем, как изменилось ваше решение.

— Держите запасной путь, который не зависит от доброй воли одного человека.

— Ближняя задача и дальний интерес совместимы: первая даёт ясность, второй — новые направления.

Задание на 15 минут. Закончите предложение: «В ближайшие три месяца я хочу…, а сейчас мне не хватает…» — без слов «интересный», «полезный», «перспективный». Затем впишите рядом одного человека — самого подходящего к вопросу, даже если он не самый влиятельный, — материал, который вы ему покажете, и дату отправки.

Глава 2. Почему вам отвечают

Этап МОСТ: Маршрут. Задача главы — понять, какую работу ваше обращение создаёт адресату.

Анна ответила через два дня: «Присылай. Созвониться пока не смогу». Марина хотела написать, что голосом было бы удобнее: ей хотелось самой расставить акценты и не дать прочитать опыт слишком скромно. Но Анна предложила доступный ей формат. Марина закончила страницу и решила сначала проверить, понятна ли та без устных пояснений.

Вместе со страницей она отправила три вопроса для просмотра: какие действия относятся к новой роли, где видны пробелы человека, переходящего из другой сферы, и какой фрагмент опыта стоит показать работодателю. На следующее утро пришёл короткий ответ. Пользы в нём было больше, чем за неделю чтения общих советов.

Главное Анна уложила в одну фразу: «У тебя везде написано, что результат сдан. А пользовались ли им потом?» Сдать результат по документам и добиться, чтобы им устойчиво пользовались, — разные вещи, и подтверждать их приходится по-разному. Марина умела первое и почти не показывала второе, хотя в новой роли отвечают именно за него. Вопрос «подхожу ли я» сменился другим: какую из двух работ ей предстоит доказать. Это и было то изменение вопроса, которого она ждала от письма.

Первая реакция Марины была защитной: «Я вообще-то много лет вела сложные проекты». Она не отправила эту фразу, но ещё вечером мысленно спорила с Анной. Лишь на следующий день вернулась к вопросу о пользователях и смогла назвать, каких наблюдений в её описании не хватает. Признать различие оказалось труднее, чем понять его.

Заодно Марина спросила, что Анне далось труднее всего при переходе. Ответ занял несколько сообщений: Анна рассказала, как сама объясняла новым коллегам язык прежней отрасли. После этого замечание о пользователях Марина перестала слышать как упрёк.

Слишком много решений в одном письме

Олег делал сервис для контроля версий документации и замечаний при передаче работ; первыми клиентами он видел проектные и строительные организации, где от исполнительной документации зависит приёмка. Письмо, которое он собирался разослать, Олег сначала показал знакомому. В нём было всё, что обычно советуют для делового письма: представление, уважение к адресату, польза, предложение встречи. «Добрый день. Мы создаём новый сервис для участников крупных проектов. Он позволит улучшить качество и сократить сроки. Хотел бы обсудить с вами перспективы сотрудничества и возможное представление вашему руководству.

Когда вам удобно встретиться?»

Знакомый прочёл письмо и спросил: «Что ты хочешь, чтобы я сделал первым?» Олег ответил: «Ну, посмотрел, заинтересовался, подсказал и, если понравится, познакомил». За одним вопросом о встрече скрывались четыре решения. Адресату нужно было оценить продукт, выделить час, придумать применение и рискнуть отношениями с руководством. Он мог соглашаться с идеей и при этом не хотеть брать на себя весь этот пакет.

Они выписали действия по отдельности. Первым стал вопрос о том, кто отвечает за контроль версий. Эту тему уже обсуждали в отраслевом чате, поэтому Олегу не пришлось пересказывать всю историю продукта. Он написал: «Вы упоминали, что замечания ходят между несколькими командами. Хочу понять, кто у вас отвечает за актуальную версию: каждый исполнитель или один координатор? Ответ поможет понять, для какой роли наш сервис». Теперь адресат мог ответить одной фразой или поправить неверное допущение.

Из текста ушло обещание сократить сроки: данных для него ещё не было. Ушла и просьба о встрече — на этом этапе она была не нужна. Коммерческий интерес остался виден. Через несколько часов пришёл ответ: роль меняется в зависимости от стадии проекта. Олег ждал другого, но этот ответ помог точнее выбрать следующего собеседника.

Как читать полученный ответ

Смотрите на действие, которое человек подтвердил. «Интересно» говорит об интересе к теме. «Пришлите» разрешает отправить материал. «Посмотрю до среды» добавляет срок. «Давайте обсудим с коллегой, который принимает результат» открывает следующий рабочий шаг. Не достраивайте ни один из этих ответов до большего без проверки.

Если человек доброжелателен, но ничего не обещает, не спешите закрывать контакт. Сначала уточните, есть ли у него подходящая задача. Если он пока только изучает вопрос, связь можно оставить для обмена опытом. Для продажи это ранняя стадия, для профессионального знакомства — вполне содержательное состояние.

Отдельный случай — ответ с ограничением. «Могу посмотреть, но не знаю вашу отрасль». «Могу назвать должность, но не дам личный номер». «Могу поговорить после закрытия проекта». Ограничение показывает, какое участие доступно. Часто это признак аккуратности. Следующую просьбу стройте с учётом названного предела.

Если ограничение делает помощь бесполезной для нынешней задачи, спокойно завершите разговор. Марине могли предложить созвон через два месяца, когда всё её окно на первое решение — восемь недель. Тогда стоило поблагодарить и искать другой путь. Отношения можно сохранить и

без ожидания, которое не подходит вашему сроку.

Почему один адресат включается быстрее другого

Марина отправила страницу двум людям, которые знали её по-разному. Анна знала её прежнюю работу. Павел выступал на отраслевых мероприятиях о внедрении и видел только открытое описание её опыта. Марина не ждала от них одинакового участия. Анну попросила посмотреть, что в описании говорит о готовности к новой роли, а что относится только к прежней среде. Павла — сказать, относится ли выбранное действие к работе руководителя внедрения и как в такой роли подтверждают работу с пользователями. Один материал открыл два разных разговора. Так Марина и укладывалась в свои два вечера в неделю: одна страница проекта служила сразу нескольким разговорам, а всё, что не влияло на первое решение, она откладывала.

К своему разбору Анна добавила вопрос: «Ты собрала общий список замечаний. Но кто решал, что делать с противоречащими требованиями?» Павел спросил о другом: кто в новой отрасли решает, внедрять ли результат, и приходилось ли Марине работать с таким человеком напрямую. Оба вопроса были полезны, хотя ни один не содержал предложения о работе. Если бы Марина отправила общее «оцените меня как кандидата», каждому пришлось бы судить о том, чего он

не видел.

Повод для обращения — это ещё и повод вспомнить собственный опыт. Собеседнику бывает интересно разобрать редкую трудность, помочь человеку с подготовленным вопросом или найти слова для своего наблюдения. Поэтому я не советую начинать каждое сообщение с извинений за отнятое время. Лучше покажите, к какому разговору приглашаете. Человек сам решит, стоит ли ему участвовать.

Сравните с просьбой без подготовки: «Вы успешно сменили отрасль. Как мне тоже это сделать?» Адресат видит огромную дистанцию до ответа. Ему придётся разбираться в вас, в рынке, в ваших ограничениях и желаниях. Марина часть этой работы сделала сама: выбрала направление и показала опыт.

Три цены одного ответа

Первая цена — внимание. Сколько контекста придётся восстановить, чтобы понять вопрос? Вторая — труд. Нужно назвать один факт, провести анализ или подготовить материал? Третья — ответственность. Может ли человек спокойно ошибиться в общем совете или его слова используют как поручительство? Даже короткое сообщение может дорого стоить по всем трём статьям сразу.

Олег однажды попросил: «Посмотрите быстро, можно ли уже продавать продукт крупным компаниям». Он ждал ко-

роткого ободрения. Специалист увидел запрос на заключение, от которого зависят чужие деньги и работа. Уместнее было попросить о другом: проверить один сценарий на открытом примере. Позже, когда понадобилась настоящая оценка готовности, её следовало заказать как отдельную работу с оговорённым объёмом. Короткий ответ не всегда означает малую ответственность.

Снижать нужно только лишнюю цену. Если весь контекст умещается на одной странице, подготовьте её. Если человек должен увидеть десять условий, не прячьте девять ради красивого короткого письма. Если требуется важное решение, назовите его масштаб. Адресат должен видеть задачу в настоящем размере, чтобы выбрать посильную форму участия.

Что делать с частичным ответом

Павел ответил только на один вопрос из двух. На первый — подробно: выбранное действие относится к работе руководителя внедрения, но одного примера мало. Второй, о том, как в такой роли подтверждают работу с пользователями, оставил без комментария. Марина могла напомнить о пропуске, но сначала посмотрела, что уже получила. Стало ясно: раз одного примера мало, то и работу с пользователями он не подтверждает. Значит, второй вопрос тоже менялся. Она доработала страницу и вернулась позже с новым материалом.

Частичный ответ может быть полным в пределах опы-

та человека. Можно уточнить: «Правильно понимаю, вторую часть вы не видели?» Можно двигаться дальше по полученным данным. Можно предложить отдельный формат для большого остатка. Решайте по тому, о чём вы договорились. Если вы отправили два вопроса, это ещё не значит, что собеседник обязался ответить на оба.

Сообщайте, как вы использовали ответ. Павел узнал, что его замечание помогло Марине изменить описание и задать работодателю более точный вопрос. Так он увидел, что его мысль дошла до дела, а обоим стало понятнее, о чём говорить дальше.

Если ответа на суть вопроса нет, не нужно бесконечно уменьшать просьбу. Иногда вы уже предложили самый маленький шаг, а нужного опыта или интереса здесь просто нет. Тогда меняйте адресата, круг или способ поиска. Связь может сохраниться на другой теме.

Быстрая похвала даёт поддержку, точный вопрос выявляет пробел, отказ закрывает неподходящий путь, приглашение позволяет проверить себя. Различая эти результаты, доброжелательность можно принимать с радостью, а решения строить на содержании.

Правило одного изменения

Если на обращения не отвечают, хочется переписать всё сразу: тему, стиль, объём, время отправки и список адре-

сатов. После этого уже не понять, что сработало. Полезнее выбрать самую вероятную причину и изменить одну существенную вещь.

Например, прежнее письмо требовало часовой встречи, а новая версия позволяет письменно ответить на один вопрос. Так вы проверяете, не было ли письмо слишком тяжёлым для адресата. Если его опыт не относится к теме, смена формата не поможет: нужен другой круг. Если человек прямо отказал, переписывать текст для повторного нажима не нужно: правило служит проверке собственного письма.

Несколько удачных ответов ещё не формула успеха. Важны контекст, прежние отношения, сроки и сама задача. Сохраняйте удачные примеры для собственного разбора. Со временем вы заметите, где обычно создаёте лишнюю работу: слишком поздно называете вопрос, прикладываете ненужные файлы или ждёте, что адресат сам придумает вам следующий шаг.

Уменьшить трение не значит уменьшить себя

Чёткий вопрос иногда кажется слишком скромной просьбой. Человек думает: если сразу не покажу масштаб, меня не воспримут всерьёз. Но большой замысел и маленький первый шаг совместимы. Можно назвать цель, а затем объяснить, что нужно сейчас. «Готовлю переход в новое направ-

ление; на первом этапе проверяю требования к роли» — это честно и не заставляет другого брать на себя весь ваш переход.

Не прячьте собственный интерес. Не нужно делать вид, будто вы заботитесь только о пользе адресата. Нужен совет — так и скажите. Проверяете коммерческую идею — обозначьте её. Ясность снижает трение: собеседнику не приходится угадывать скрытый мотив.

Ответ зависит и от среды

Одно и то же письмо в открытом профессиональном сообществе может получить личный ответ, а у государственного заказчика — направление в официальный канал. Прежде чем ещё раз улучшать текст, выясните, предусмотрен ли здесь нужный вам разговор. Не всякая задержка связана с качеством обращения.

Марина заметила, что в большом Telegram-канале её вопросы теряются, а в небольшом чате для меняющих профессию участники готовы читать одну страницу. Олег заметил другое: знакомые быстро хвалили продукт, а формальный профессиональный разбор принёс поздний, но существенный ответ. Скорость, теплота и качество ответа различаются.

Для сравнения обращений фиксируйте условия: общий опыт, канал, правила доступа и реальное отношение адресата к вопросу. Внутри организации отдельно проясняйте,

частная это инициатива или рабочая задача, кто её поддерживает и как согласуется время чужой команды.

Коротко

— Ответить проще, когда просьба требует от адресата одного ясного действия без пакета скрытых решений.

— Читайте ответ по подтверждённому действию и уважайте названное ограничение.

— У каждого ответа три цены — внимание, труд и ответственность; снижайте только лишнюю.

— Если обращения не работают, меняйте одну вещь за раз и не используйте правку для давления на того, кто отказал.

— На ответ влияет среда: правила доступа, нагрузка, процедура и видимость вашего опыта.

Задание на 15 минут. Возьмите своё последнее обращение. Подчеркните место, где названа задача, и обведите действие, которого вы ждёте от человека. Если действие нельзя понять без дополнительных вопросов, перепишите текст и уберите всё, что не помогает адресату понять, кто вы, почему пишете и что предлагаете сделать.

Глава 3. Основания доверия к вашей работе

Этап МОСТ: Маршрут. Задача главы — установить, какой опыт относится к будущему поручению.

Алексей привык, что после его совещания работа начинается. Когда понадобилось участие трёх независимых организаций, он назначил обсуждение, распределил задачи и разослал протокол. В итоговом письме написал: «Прошу обеспечить». Фраза была привычной и звучала деловито. Через неделю почти никто не приступил к работе.

Он позвонил участнику: «Вы же подтвердили». Тот ответил: «Что вопрос нужен — подтвердил. Людей выделяет мой руководитель». Алексею хотелось сослаться на протокол, который никто не оспорил. Но молчание не превращало его в начальника трёх организаций. Он спросил, какое решение участник вправе принять сам, и впервые записал в плане вместо фамилии исполнителя недостающее согласование.

Чему именно доверяют

Доверие относится к определённому действию в определённых условиях. Сотрудник может быть прекрасным аналитиком и никогда не руководить командой. Знакомый может честно рассказать о рынке и не иметь причин рекомен-

довать вашу работу.

Поэтому вопрос «Как добиться доверия?» полезно уточнить: «Что человек должен мне доверить?» Прочитать его неопубликованный материал? Представить своему работодателю? Выполнить небольшой оплачиваемый заказ? Для каждого случая нужны свои подтверждения и свои ограничения.

Алексею нужен был совместный результат. Для этого участники должны были понимать его роль и полномочия, порядок обмена данными и последствия своего согласия. Должность отвечала только на часть этих вопросов. Внешнее сотрудничество пришлось выстраивать заново: назвать ответственных, уточнить, какие материалы можно передавать, получить решения руководителей и договориться о первом небольшом результате.

Доверие к действию и доверие к человеку

На второй встрече Алексей хотел начать с обновлённого протокола. Юрист одной из организаций остановил его: «У нас два разных вопроса. Мы считаем вас компетентным организатором. Но пока не понимаем, кому будут доступны материалы». Алексей понял, что хорошее личное впечатление не снимает риска самого действия. Участники могли уважать его и всё же не соглашаться на предложенный порядок.

В таких ситуациях я предлагаю разделять три вещи. Что человек должен сделать, опираясь на вас. Какой опыт даёт ему для этого основание. Чем он рискует, если вы ошибётесь. Формулы, по которой доверие можно вычислить, эти вопросы не дают — они помогают разложить решение на части.

Порекомендовать вас для короткой беседы и поручить вам чужую команду — действия разной цены. Для первого часто хватает общего профессионального интереса. Для второго нужны сведения о компетенции, о том, как вы выполняете обещания и работаете с людьми. Если для обоих случаев вы предлагаете одни и те же доказательства, стоит пересмотреть масштаб просьбы.

Когда симпатия и данные расходятся

Для первой встречи Алексей мысленно выбрал Дениса: уверенный, знаком со многими, сразу сказал «всё возьму на себя». Вера прислала повестку и три вопроса о составе. Вопросы раздражали: Алексею хотелось уже запускать работу. Он заметил, что считает готовность согласиться признаком силы, а уточнения — помехой. Но как раз в уточнениях и находились нерешённые задачи.

Он разделил качества, которые прежде сливались в общее впечатление. Денису легко начинать разговор. Вера понимает, как подготовить встречу, чтобы она дала результат. О том, как оба выполняют обещания, Алексей знал мало. По-

этому он распределил части работы: Вера готовит повестку, Денис, если согласятся все участники, помогает пригласить двух специалистов. Координацию общего результата Алексей пока оставил за собой.

Общее чувство доверия подталкивает поручить человеку всё сразу. Трезвое суждение позволяет дать ту часть, для которой есть основание, и посмотреть, что получится. Иногда после первого шага ответственность можно расширить. Иногда выясняется, что человек силён в знакомствах и слаб в организации. Такая точность позволяет пользоваться сильной стороной человека, не объявляя его надёжным во всём.

Взгляд с другой стороны стола

Когда мне рекомендуют специалиста или подрядчика, симпатия или неприязнь появляется в первые минуты разговора. Спорить с этим бесполезно, поэтому я заранее записываю, какое действие собираюсь поручить: вести график работ, выступать на совещании с заказчиком, отвечать за участок работ. А потом спрашиваю себя: что из услышанного относится именно к этому действию?

Обаятельному человеку хочется поверить быстрее. Чтобы не принимать это желание за факты, я спрашиваю о первой неделе работы, о решениях при отставании от графика и о том, как человек передаёт дела, если уходит с участка. Ответ показывает подготовку и ход мысли. Исполнение он ещё не

доказывает. Для него нужны данные о сделанной работе, ясная роль кандидата и проверка, соразмерная будущему поручению.

Возьмём выбор между двумя кандидатами: первый успешно сдал маленький участок, второй вёл сопоставимый объём, но у другого заказчика. Я не могу объявить первого лучшим только потому, что знаю его лично. У него проверю готовность к масштабу, у второго — перенос опыта в наши условия. Если времени хватает лишь на одну дополнительную проверку, сначала выберу риск, который опаснее для будущей работы. Знакомство не должно незаметно менять само требование.

Три вопроса к подтверждению опыта

Сначала спросите, относится ли известный результат к будущей работе. Хорошая аналитическая записка показывает ясность мысли, но мало говорит об умении добиваться исполнения. Затем — насколько самостоятельно человек действовал. Проект мог удаться благодаря команде, ресурсам или решению руководителя. Наконец — что изменилось в условиях. Навык легче переносится, когда понятны и само действие, и среда, в которой оно сработало.

Для первичной проверки восстановите пять элементов: задачу, свою роль, действие, итог и способ подтверждения. Например, вы согласовали порядок возврата материалов, а

срок проекта утверждал руководитель. В главе 9 из такого разбора получится страница опыта; сейчас важно установить, чем вы располагали и что сделали сами.

Марина описала сильный эпизод из своей координационной работы. Он подтверждал, что она умеет заметить расхождение и собрать людей вокруг вопроса. Для новой роли не хватало другого: умения обсуждать с внешним заказчиком, какой результат ему на самом деле нужен. Вместо общего «опыт не подходит» Марина получила карту переноса. Одно умение можно было показать сразу, другое — проверить на небольшой задаче с разрешения заказчика, третьему ещё предстояло учиться.

Человеку с большим опытом стоит проделать ту же работу. Должность и масштаб могут скрывать пробелы. Вы руководили большим подразделением, но никогда не нанимали людей без помощи кадровой службы. Успешно вели проекты, но не отвечали за коммерческие условия. Карьеру это не обесценивает, зато в новой среде позволяет дать точное обещание и не опираться на привычный титул.

Развилка по системе МОСТ

Возьмём просьбу: «Представьте меня заказчику как человека, способного полностью организовать запуск». Задача понятна, адресат вас знает, общее дело прошло успешно. Три благоприятных обстоятельства подталкивают сказать:

«Пора просить». Но если пройти по модели до этапа «Траектория доверия», выясняется, что знакомый видел только ваш анализ. Значит, и помощь он может оказать в рамках анализа, а готовность управлять запуском придётся показывать отдельно.

По обычной логике отношений хочется уговорить знакомого: он же знает, что вы способный человек. Разбор по МОСТ меняет предмет просьбы. Вы просите представить вас для обсуждения аналитической части или готовите новое подтверждение для более широкой роли. Здесь модель полезнее совета «пишите конкретнее»: просьба может быть совершенно конкретной и всё равно выходить за пределы того, что человек о вас знает.

Другая ситуация выглядит слабее. Вы мало знакомы с экспертом, но он подробно разобрал вашу открытую работу и может судить о её качестве. Совместного проекта нет. Это не мешает попросить отзыв о разобранном материале. Человек судит о том, что видел: внимательный разбор даёт ему на это право, а другому знакомому и десяти лет общения недостаточно, чтобы судить обо всём, что вы умеете.

В третьем случае человек видел вашу хорошую работу, но ошибка в будущей задаче обойдётся гораздо дороже. Учебный разбор не равен самостоятельной ответственности за производственный результат. Можно предложить этап под контролем более опытного участника, уменьшить масштаб или собрать дополнительные подтверждения. Большое обе-

щание стоит отложить, если единственный довод в его пользу — желание быстрее дотянуться до большой возможности.

Есть и менее очевидная развилка. Вам предлагают две встречи на одну неделю: с известным руководителем без определённой темы и с владельцем процесса, который прочитал вашу схему и назвал своё затруднение. Можно принять первую за редкий шанс, вторую — за обычную рабочую беседу. Если задача месяца — подготовить платное предложение, проверка маршрута даст преимущество второй: там известен предмет и есть человек, видящий процесс. Если задача — разобраться в новом направлении, первая тоже может иметь смысл, но ей понадобится собственный вопрос.

МОСТ не выбирает престижную или скромную встречу за вас. Он заставляет назвать различие, которое меняет выбор: задача, отношение адресата к ней, возможное действие и имеющийся опыт. Когда они одинаковы, используйте обычное сравнение затрат и альтернатив. Не нужно приписывать системе ответ, которого известные вам факты пока не дают.

Доверие после исправленной ошибки

Вера подготовила повестку вовремя, но включила в неё пункт, который одна из организаций не хотела обсуждать открыто. Ошибку заметили до встречи. Вера убрала пункт, уточнила, что можно обсуждать, и разослала новую версию с пометкой об изменении. Для Алексея это не стало доказа-

тельством полной надёжности. Зато он узнал важное: получив замечание, она быстро исправляет документ и не защищает старый вариант ради самолюбия.

Денис в ту же неделю не получил согласия одного из приглашённых специалистов. Он сообщил об этом сразу. Полного успеха не было, зато статус был честным, и Алексей успел изменить программу. Если бы Денис до последнего уверял, что «всё решается», риск сорвать встречу был бы выше. Мнения о Денисе отказ третьего лица не ухудшил: Алексей оценивал то, как Денис о нём сообщил.

В профессиональных отношениях я особенно ценю такое поведение: человек не заставляет вас расплачиваться за его желание выглядеть безупречным. Он отличает факт от прогноза и от своего обещания, исправляет то, что зависит от него, и вовремя говорит, где нужно другое решение. Это куда более весомая причина доверить ему следующую работу, чем уверенность, с которой он описывал себя до начала.

После небольшого совместного опыта сформулируйте вывод одной фразой. Вместо «хороший человек» — «подготовил ясную повестку и исправил ошибку до встречи». Вместо «влиятельный» — «получил согласие одного специалиста и честно сообщил об отказе другого». Из такой записи видно, что можно повторить, какую часть поручить и чего вы ещё не знаете.

Проверка чужой надёжности

Начиная сотрудничество, рискуете и вы. Впечатляющая речь и общие знакомые не заменяют опыта, относящегося к задаче. Попросите пример работы, уточните роль человека в нём, проверьте то, что можно проверить. Договоритесь о небольшом этапе, после которого можно оценить исполнение без больших вложений.

Смотрите, как собеседник отвечает на уточнения. Может ли он назвать границу своей компетенции? Отличает ли своё участие от общего результата? Объясняет ли, что сделает при задержке? Честности целиком это не доказывает, но помогает выбрать условия первого шага. Для серьёзного решения нужны обычные профессиональные проверки, принятые в вашей сфере.

Олег встретил потенциального партнёра, который обещал клиентов благодаря личным связям. На просьбу описать свои действия тот назвал лишь несколько известных фамилий. Олег предложил начать с одной согласованной встречи без эксклюзивных обязательств. Партнёр настаивал на большой предоплате «за сам факт доступа». Олег отказался. Он так и не узнал, были ли знакомства настоящими, зато увидел: предложенные условия не позволяют проверить результат в приемлемом для него масштабе.

Надёжность проверяется при несовпадении интересов

Марина обнаружила в черновике ошибку: формулировка приписывала ей решение руководителя. Анна уже прочитала прежнюю версию. Исправить документ было неловко — сильное впечатление могло ослабнуть. Марина всё же написала, какая часть принадлежала ей. Анна узнала о ней одну важную вещь: Марина исправляет описание себя, даже когда исправление ей невыгодно. Обо всех её навыках это ещё ничего не говорило.

Олег быстро отвечал участнику отраслевого чата. Тот решил, что может рассчитывать на постоянную помощь, хотя регулярность не обсуждалась. Олегу пришлось назвать часы, когда он доступен, хотя отказывать в прежнем темпе было неловко. Из нескольких быстрых ответов собеседник сделал вывод, которого в них не было.

Коротко

— Доверие относится к конкретному действию в конкретных условиях.

— Симпатия говорит о том, приятно ли работать вместе; будет ли работа сделана, показывают факты.

— Просьба должна оставаться в пределах того, что знако-

мый действительно видел.

— Описание опыта убеждает ролью, действием и границами.

— Доверие расширяют небольшими шагами с известной ценой; надёжность хорошо видна там, где интересы расходятся.

Задание на 15 минут. Выберите умение, за которое хотели бы получить рекомендацию. Запишите один результат, который к нему относится, по схеме «задача — моя роль — что я сделал — итог — что решал не я» и укажите, как его можно подтвердить. Если подходящего примера нет, запишите, где получите такую практику.

Глава 4. Каких связей вам не хватает

Этап МОСТ: Маршрут. Задача главы — найти пробелы в устройстве окружения.

Олег показывал продукт предпринимателям и разработчикам. Стоило собеседнику описать трудность, он открывал демонстрацию: «Вот здесь у нас это решено». Ему нравилось ловить момент узнавания. Люди хвалили идею, но не покупали. В его круге почти не было тех, кто каждый день передавал исполнительную документацию и закрывал замечания при приёмке. А редким практикам Олег не давал закончить объяснение.

Проблема была в устройстве круга общения. Добавить ещё десяток похожих знакомств значило получить ещё десяток тех же ответов.

Разные круги приносят разную информацию

Марк Грановеттер обратил внимание на роль слабых связей в передаче новой информации. Много лет спустя эту идею проверили в крупном эксперименте. Картик Раджкумар и коллеги пять лет изучали данные более 20 миллионов пользователей LinkedIn: доля слабых связей в рекомендациях знакомств менялась случайным образом. Связь с перехо-

дами на работу в компанию, где работает контакт, оказалась нелинейной. Если измерять силу связи числом общих знакомых, полезнее всего были умеренно слабые связи; если интенсивностью общения — самые слабые. В разных отраслях эффект различался: в более цифровых отраслях сильнее помогали слабые связи, а в менее цифровых — сильные. Из этого не следует, что незнакомцы всегда полезнее близких коллег: изучали один цифровой механизм и один результат — переход на работу в компанию контакта. [И1, И2]

LinkedIn в России заблокирован, но сам вывод о пользе связей между разными кругами относится к любой среде: профессиональным чатам, отраслевым выставкам, ассоциациям, рабочим группам заказчиков.

Практический смысл для читателя такой: если привычный круг знает одно и то же, нужные сведения могут находиться на его краю. Дэвид Буркус в книге «Friend of a Friend» пишет о скрытых сетях, через которые возможности часто приходят от «друзей друзей». [К4] Близкие отношения при этом не теряют ценности. Для строительства и промышленности вывод осторожный: искать информацию на краю круга полезно, но сильные связи списывать со счетов рано.

Рональд Бёрт исследовал связи между разными кругами и их отношение к появлению хороших идей. Его работа помогает заметить ценность человека, который понимает несколько профессиональных сред. Но такое положение само по себе не делает посредника знатоком всех вопросов.

[И4]

Карта отношений между другими людьми

Олег нарисовал себя в центре и пять стрелок к знакомым. Каждая заканчивалась именем. Схема показывала, к кому можно обратиться, но не объясняла, как внутри организации рождается решение. Он не знал, кто обсуждает проблему с пользователем, чьей оценке доверяют и почему интерес одного участника ещё не становится рабочим приоритетом другого. Список контактов был шире, чем его понимание сети.

Вскоре знакомый свёл его с инженером, который у себя в организации собирал и рассылал замечания к документации. Это был первый разговор Олега с пользователем, в котором он дал собеседнику договорить: демонстрацию он отложил. Он спросил, как замеченная трудность обычно попадает в план изменений. Инженер описал путь: повторяющиеся ошибки обсуждают с руководителем процесса, техническая команда оценивает варианты, затем появляется запрос на ресурс. Олег прежде собирался перепрыгнуть середину и сразу показать продукт тому, кто распоряжается деньгами. Теперь он увидел, сколько работы такой прыжок оставлял несделанной.

Участник	Что знает или решает	С кем связан по задаче	Чего пока не хватает
Пользователь	Видит затруднение в работе	Руководитель процесса	Способ показать повторяемость проблемы
Руководитель процесса	Выбирает приоритет изменения	Пользователь и техническая команда	Проверяемый результат и ресурс
Техническая команда	Оценивает условия применения	Руководитель процесса и оформление доступа	Ограниченный пример для проверки
Владелец бюджета	Согласует затраты в своей роли	Ответственный за результат	Основание сравнить изменение с альтернативой
Рабочая группа	Даёт опыт других организаций	Участники разных процессов	Общий язык для сравнения случаев

В другой организации роли могут совпадать или распределяться иначе. Польза таблицы в том, что между людьми появились линии, по которым движутся данные, работа и решения. Олег мог проверить каждый переход. После первого разговора с пользователем схема стала другой, но привычка искать прежде всего того, кто платит, у Олега пока осталась.

Новое соединение меняет задачу

Инженер позвал на разбор примера своего руководителя. Олег сначала обрадовался доступу, а потом понял более важное: два участника теперь могли обсудить одну и ту же ситуацию напрямую. Инженер называл исполнителя, которого не могли найти, руководитель видел повторяющийся сбой, техническая команда получала точный вопрос. Олег создал общий предмет разговора, который был ценен и без покупки

его продукта.

Риск был очевиден: организация могла исправить часть процесса сама. Но если придерживать знание только ради продажи, задача осталась бы туманной, а продукт — неподтверждённым. Олег решил сначала сделать проблему ясной, а потом показать, какую её часть закрывает решение.

Для руководителя похожая работа — свести людей, которые сейчас общаются только через отчёты. Для специалиста — поговорить с тем, кто пользуется результатом его работы. Для начинающего — познакомиться с человеком с соседнего этапа, который объяснит, зачем вообще нужен изучаемый навык.

Связи для задачи, которой ещё нет

Разговоры о текущем продукте не показывали Олегу, может ли исчезнуть сама операция, которую он автоматизирует. Специалист по процессам предположил: если участники начнут видеть материал раньше, часть поздних согласований станет ненужной. Другой практик возразил, что расхождения в понимании завершения всё равно останутся.

Олег не мог выбрать прогноз по симпатии. Он записал, при каких условиях верен каждый, и оставил один разговор в месяц для перемен за пределами ближайшей продажи. Стратегический круг нужен в том числе для таких неудобных вопросов к собственной идее.

Два горизонта сети

Ибарра и Хантер различают операционные, личные и стратегические задачи нетворкинга. Их анализ показывает, что связи для сегодняшней работы не покрывают всего будущего развития. В этой книге я использую это различие, чтобы распределять внимание: какие отношения поддерживают текущую задачу, а какие помогают увидеть новую повестку. [К6]

Два горизонта мы уже различали в главе 1. Здесь важно перенести их на карту; бланк «Два горизонта сети» есть в практикуме. В первый впишите людей и действия, нужные для ближайшего решения. Во второй — разные источники понимания перемен. Один и тот же человек может оказаться в обоих, если вы обсуждаете с ним обе темы. Но если второй горизонт заполнен только известными фамилиями без вопроса, это пока список желательных знакомств. Превратите хотя бы одно имя в вопрос и предложите рабочий разговор.

Алексей привык знакомиться в основном под текущий проект. Он понимал: когда проект завершится, поводы для большинства разговоров исчезнут. Ему не хватало людей, с которыми можно обсуждать перемены в отрасли и новое содержание своей роли. Поэтому он заранее вступил в небольшую профессиональную группу при отраслевой ассоциации.

Там не нужно было сразу предлагать проект. Можно было проверять идеи и учиться языку другого круга.

Для вопроса о будущем часто достаточно регулярно читать и участвовать в содержательных обсуждениях. Не превращайте его в срочную просьбу. Тогда новые отношения успеют сложиться до того, как вы начнёте от них зависеть.

Проверьте свою карту на отсутствие одного соединения. Назовите его через отношения между людьми: «люди, которые создают результат, почти не слышат тех, кто им пользуется» или «новые требования доходят до меня только через один круг». Затем выберите посильное действие: совместный разбор, знакомство по общему вопросу, открытый материал с вопросом.

Снимок окружения без оценки людей

Возьмите несколько последних содержательных разговоров. Для каждого вспомните, что нового вы узнали и какое действие стало возможным. Не оценивайте людей по «полезности». Оценивайте, насколько покрыта ваша задача. В одном круге вы получаете поддержку, в другом — экспертизу, в третьем — знакомства. Если чего-то одного нет, остальное не обнуляется.

Марина увидела, что близкие хорошо поддерживают её решение сменить работу, но не знают требований новой роли. Считать их поэтому бесполезными было бы несправед-

ливо. Их поддержка помогала ей спокойно проходить переход. Экспертизу просто предстояло искать в другом месте.

У Алексея пробел был другим. Он знал руководителей, но почти не общался со специалистами, которые каждый день передавали данные. Картина процесса доходила до него через несколько уровней пересказа. Он устроил короткие разборы с исполнителями и отдельно уточнил полномочия руководителей. О сбоях в передаче данных он теперь узнавал от тех, кто их видел.

Зависимость от одного соединяющего человека

Посредник может быть щедрым и знающим, но сеть остаётся хрупкой, если все пути идут через него. Он устанет, сменит должность, потеряет интерес к теме или просто не сможет знать всех. Прокладывать второй путь стоит без тайного соперничества с ним. Попросите объяснить, как устроена среда, и учитесь обращаться по подходящим открытым каналам.

Не обходите ограничение, о котором сказал посредник. Если он сообщил, что человек не готов к разговору, личный номер, добытый через другую цепочку, не сделает просьбу уместнее. Независимый путь — это другой законный способ решить задачу; добиваться через него согласия того же адресата нельзя.

Олег зависел от участника клуба, который обещал знакомить его с заказчиками. После двух отменённых встреч он начал искать пользователей сам: в отраслевых чатах, на выставках и в открытых требованиях компаний. В рабочую группу, где нашлись нужные собеседники, он позже попал почти случайно (об этом — в главе 6). Отношения с посредником сохранились, но ожидание исключительного доступа ушло. Стало спокойнее: Олег больше не перечитывал каждое сообщение с мыслью, когда же ему наконец «дадут клиента».

Как сеть перестаёт видеть новое

Несколько знакомых предпринимателей одобрили продукт Олега. Он счёл это независимой проверкой, пока не заметил: все читают одни каналы и смотрят на задачу глазами поставщика. Разные компании дали похожие наблюдения. Тогда он ещё не слышал ни получателя комплекта, ни человека, назначающего исправления, ни того, кто закрывает замечание.

Чтобы проверить разнообразие, восстановите происхождение последней полезной мысли. Человек видел ситуацию сам или пересказывает известное выступление? Какие условия доступны ему и недоступны вам? Ищите недостающий опыт; несогласие ради несогласия его не заменит.

У руководителя препятствием может быть порядок обсуждения. Алексей сначала называл дату и спрашивал, все

ли готовы. Люди соглашались публично, а потом объясняли ограничения наедине. Он попробовал сначала выяснять, кто и когда может участвовать, а дату обсуждать после. Новый участник не даст новой картины, если неудобный ответ в этой среде остаётся рискованным.

Коротко

— Ищите новые сведения в других кругах: десяток похожих знакомств чаще приносит те же ответы.

— На карте важны не только ваши контакты, но и связи между людьми, через которые проходят решения.

— Иногда самый полезный шаг — соединить людей, которые прежде не говорили напрямую.

— Держите в сети людей для ближайшей задачи и для понимания будущих перемен.

— Разные фамилии не равны разным взглядам: проверяйте, откуда берутся мнения.

Задание на 15 минут. Запишите одно решение, которое вам предстоит в ближайший месяц. Рядом назовите одну точку зрения, которой вам не хватает: того, кто будет пользоваться результатом, выполнять основную работу или знает ограничения. Сформулируйте один вопрос, который вы задали бы такому человеку, и впишите его в поле «Следующий шаг» карты маршрута.

Часть вторая. Люди и места

Глава 5. Нужные люди бывают рядом

Этап МОСТ: Основание. Задача главы — найти носителя нужного опыта по следам его работы.

Нужный человек часто ближе, чем кажется: бывшая коллега, участник учебной группы, специалист соседнего отдела, тот, кто каждый день видит работу вблизи. А если рядом его нет, его ищут по следам работы: публикациям, разборам, выступлениям. Об обоих путях эта глава.

После разговора с пользователем, описанного в главе 4, Олег уже знал, что такой собеседник видит путь решения изнутри. И всё же, когда общий знакомый предложил поговорить со специалистом, который принимает у подрядчиков исполнительную документацию, Олег по старой привычке спросил: «А с директором нельзя?» Знакомый ответил: «Директору ты будешь продавать то, что узнаешь от этого специалиста». Олег согласился и на этот раз пришёл с готовым предположением, которое хотел проверить.

Выяснилось, что автоматическая проверка ошибок — функция его сервиса контроля версий и замечаний, которую Олег считал главным преимуществом, — решала лишь часть задачи. Сотруднику было важно видеть, кто отвечает за ис-

правление, какая версия документа актуальна и что уже принято. Директор мог говорить об ускорении процесса. Пользователь объяснил, из чего это ускорение должно состоять.

Ищите опыт до доступа

Когда вы называете нужного человека, проверьте: вам нужен его статус или его знание? В одном случае нужен специалист, который покажет, как идёт процесс. В другом — руководитель, который вправе согласовать бюджет. В третьем — человек, который уже сам сменил профессию. Если смешать эти задачи, первая встреча окажется перегруженной.

Разбейте путь на вопросы. Кто сталкивается с проблемой? Кто отвечает за её последствия? Кто может разрешить следующий шаг? Кто знает, как здесь принято обращаться? Ответы могут привести к нескольким людям. Так сеть становится точнее, а каждая просьба — меньше, и цель при этом не приходится скрывать.

Бывшие коллеги полезны тем, что часть контекста им уже известна. Выпускники вашей программы понимают, чему вас учили. Люди смежной профессии видят ту сторону процесса, которая вам недоступна. Но общий вуз или прежняя работа дают повод представиться. Права требовать помощи они не дают.

Оглядываясь назад, Марина понимала, почему начала с Анны: та ушла в нужную отрасль два года назад. Казалось,

достаточно спросить её о вакансиях. Но разговор о требованиях показал более ранний пробел: описание опыта Марины было написано языком прежней организации. Пока этот язык не переведён, даже хорошее представление работодателю мало что дало бы.

Вопрос для поиска носителя опыта

Название темы обычно слишком широкое, поэтому вопрос, кто «занимается этой темой», мало что даёт. Уточните действие и условия. Кто передавал результат от одной команды другой? Кто видел отказ в приёмке и разбирал причину? Кто принимал решение после неудачного пилота? Такой вопрос напоминает собеседнику о реальном событии.

Марина сначала искала «успешных руководителей внедрения». Затем спросила Анну, кто переходил в эту роль из другой области и где ему было трудно. Анна познакомила её с Глебом — человеком, который недавно сам прошёл переход во внедрение. Его нынешняя должность не совпадала с целью Марины, зато свежий опыт перехода был как раз тем, что нужно. О том, что дал этот разговор, — ниже.

Перед обращением посмотрите открытые сведения: текущую роль, опубликованные работы, темы выступлений. Восстанавливать личную жизнь человека не нужно. Достаточно понять, относится ли ваш вопрос к его профессиональному опыту и актуален ли канал связи. Если сведения могли уста-

реть, оставьте собеседнику возможность поправить вас: «Если вы по-прежнему работаете с этим этапом…»

Горизонтальные связи

Люди одного уровня часто недооценивают друг друга: никто из них пока не может «решить вопрос сверху». Но они могут сравнивать практику, рассказывать о требованиях, замечать пробелы и рекомендовать специалиста из своего круга. К тому же их роли меняются, и через несколько лет вчерашний сосед по учебной группе может сам нанимать людей.

В учебной группе Марина познакомилась с участником, который тоже менял направление. Он не мог представить её работодателю. Зато предложил вместе разобрать два открытых описания вакансий. Каждый нашёл в своём тексте слова, непонятные другому. За час они подготовили более ясные примеры, и оба ушли с исправленными текстами.

Горизонтальный круг не должен превращаться в комнату, где все подтверждают тревоги друг друга. Сверяйте выводы с опытом тех, кто выполняет нужную работу, иначе общая поддержка закрепит неверную картину. Сохраняйте обе возможности: говорить свободно внутри группы и проверять предположения за её пределами.

Один термин и три разные работы

Марина нашла три вакансии с похожим названием. В одной нужно было координировать внутренние подразделения. Во второй — вести внешнего заказчика от постановки задачи до запуска. В третьей — помогать продуктовой команде решать, какие изменения вообще стоит делать. Если бы она искала просто людей с должностью «руководитель внедрения», их советы могли бы противоречить друг другу: собеседники говорили бы о разных работах одним словом.

Она составила сравнение: кто получает результат, что сотрудник делает сам, где возникает трудный выбор, какой опыт считается подтверждением. Вопрос знакомому стал конкретнее: «В каком из этих трёх вариантов вы работаете?» И только потом — о требованиях. Собеседнику не пришлось угадывать, какую работу она имеет в виду.

О каждом варианте Марина поговорила с человеком, который работает в похожей роли. Собеседник из внутренней координации подтвердил, что её опыт переносится почти напрямую, но нового такая роль даёт мало. Павел, работающий с внешними заказчиками, показал, что ей не хватает как раз такого опыта, — и именно это её привлекало. Участник продуктовой команды объяснил, что третий вариант требует другого способа выбирать приоритеты, и браться за него было рано. Так разговоры помогли Марине решить, какую

возможность вообще считать своей.

Искать человека на точке перехода

Самый известный эксперт видит вершину профессии и может плохо помнить, как в неё входят. Человек, который только что прошёл нужный переход, ещё помнит детали, которые опытный руководитель давно перестал замечать. Глеб рассказал Марине, какую часть прежнего опыта ему пришлось объяснять заново, где он ошибся в ожиданиях, сколько стоило обучение и какие задачи дали первую возможность проявить себя на новом месте. Его история не стала правилом для всех, но дала Марине вопросы, которые можно проверить.

Павел смотрел дальше. Он показал, что ждёт после входа: чему придётся научиться, чтобы узкая стартовая роль не стала потолком. Два взгляда дополняли друг друга. Глеб показывал доступный первый шаг, Павел — сложность дальше. Если их смешать, можно либо испугаться высоты конечного уровня, либо переоценить лёгкость перехода.

Ищите не только того, кто уже достиг желаемого, но и того, кто работает на границе двух нужных вам сред. Он понимает различия в языке, ожиданиях и в том, что считается доказательством. Для предпринимателя это специалист, участвовавший и в разработке, и в эксплуатации. Для руководителя — человек, видевший задачу глазами нескольких

организаций. Для автора — редактор или читатель, который может объяснить, где профессиональная точность перестаёт быть понятной широкой аудитории.

Алексею такой человек понадобился раньше, чем он ожидал. Он задумал небольшую программу, в которой учебный центр и предприятие вместе готовили бы технических специалистов, и сначала хотел спросить в группе при ассоциации, кто «занимается подготовкой кадров». Потом уточнил вопрос: кто уже запускал совместную программу учебного центра и предприятия и видел её с обеих сторон. Вера вспомнила бывшую коллегу, которая вела такую программу со стороны предприятия. Самым трудным, по словам собеседницы, оказалось время практика: его выделяет руководитель, которого на первой встрече обычно нет, а расписание занятий согласовать легко. Алексей записал это в карту как вопрос для будущих партнёров.

Предложить вход через полезный вопрос

Марина пришла в группу со сравнением трёх похожих ролей и попросила поправить различия. Участники исправили названия и добавили четвёртый вариант. Материал пригодился другим новичкам. Статуса в новой среде у Марины не было, но подготовленный вопрос дал ей повод участвовать.

После обсуждения она составила короткий словарь: ка-

кие слова прежде путала и какую работу каждое обозначает. Этот словарь пригодился для поиска вакансий. Если обсуждения приносят только новые имена, остановитесь и решите, какой полученный ответ изменит ваши действия.

Поиск по следам работы

Ищите следы нужной работы: разбор процесса, программу отраслевой конференции, содержательный ответ в профессиональном чате. Марину заинтересовал фрагмент публикации о том, кто отвечает за систему после запуска. В письме она назвала этот фрагмент и спросила об одном условии. Причина обращения была ясна без общей биографии.

Олег искал описания возврата документов. На часть вопросов ответил сам, сравнив открытые случаи; в личном письме остался нерешённый вопрос. Рядом с именем он записывал причину выбора: что этот человек видел сам. Несколько громких имён из списка выпали: причины для них не нашлось.

Различайте роли: преподаватель объяснит принцип, исполнитель — условия своей работы, исследователь — надёжность данных. Внутри организации выясняйте автора решения и принятый порядок обращения в соседнее подразделение. Если ответ уже есть в инструкции или обычном рабочем канале, личное знакомство может вообще не понадобиться.

Коротко

— Прежде чем искать «нужного человека», решите, что вам нужно: его знание, его полномочия или его опыт перехода.

— Спрашивайте, кто совершал конкретное действие в конкретных условиях: вопрос о том, кто «занимается темой», слишком широк.

— Коллеги одного уровня и люди, недавно прошедшие ваш путь, часто полезнее известных экспертов.

— Когда общего знакомого нет, его заменяют следы работы: по ним видно, кто делал нужное.

— Рядом с каждым именем на карте поиска должна стоять причина, по которой этот человек относится к вашему вопросу.

Задание на 15 минут. Выпишите пять человек, связанных с вашей задачей, и для каждого закончите фразу «Этот человек может знать…»; если для кого-то получается только «он влиятельный», замените его тем, кто видит работу ближе всех.

Глава 6. Как войти в профессиональный круг

Этап МОСТ: Основание. Задача главы — выбрать среду и посильный способ участия.

В первом клубе Олег быстро стал своим. Его звали на завтраки, отмечали на общих фотографиях, предлагали новые тарифы участия. Через месяц он мог назвать десятки людей, но так и не понимал, кто и на каких условиях купит его продукт.

Во вторую группу он попал почти случайно: знакомый прислал обсуждение одной проблемы приёмки. Там никто не спрашивал о размере его бизнеса. Участники спорили о версиях документов, о том, кто за что отвечает и почему отчёты запаздывают. Олег дочитал переписку, прежде чем что-то писать. Вопросы оказались сложнее его рекламного текста.

За что вы платите временем и деньгами

Сообщества бывают разные: для обучения, обмена опытом, поддержки, деловых встреч, совместной работы. Уточните, какое нужно вам. Не всякое место, где есть полезные люди, подходит для знакомства в нужном формате. На торжественном ужине человек отдыхает, а в рабочей группе готов обсуждать профессиональную трудность.

В России профессиональная жизнь во многом идёт в Telegram: открытые каналы практиков, закрытые чаты по специальности, чаты выпускников отраслевых курсов и участников конференций. Рядом существуют отраслевые ассоциации и союзы, деловые клубы с платным членством, профессиональные сообщества при вузах и учебных программах. У всех них свои правила входа и своя цена.

До оплаты участия проверьте сообщество:

— почитайте несколько недель открытый канал организатора или гостевую часть чата: что обсуждают, есть ли разборы реальных ситуаций или только объявления и реклама;

— посмотрите программы и материалы прошлых встреч;

— спросите знакомого участника, какой разговор там изменил его работу;

— выясните, есть ли правила и модерация: можно ли задать вопрос новичку, удаляют ли спам и навязчивые продажи;

— спросите организатора, есть ли пробный формат: одна встреча, гостевое посещение, короткий срок участия.

Задайте себе несколько вопросов. Можно ли здесь спрашивать? Есть ли специалисты вашей темы? Понятно ли, как участники знакомятся? Что обещает организатор? Список известных имён на сайте клуба на эти вопросы не отвечает.

Посчитайте стоимость эксперимента: деньги, дорога, подготовка, время после встречи. Назначьте момент, когда оцените пользу. Например, после нескольких встреч вы хоти-

те лучше понимать процесс и иметь возможность обсуждать его с практиками. Это ориентир только для вашего решения, продолжать ли участие; к людям он требований не предъявляет.

Кто делает сообщество полезным

На третьей встрече рабочей группы Олег заметил участницу, которая почти не выступала. Её звали Ирина. Когда начинался спор о том, какая версия документа считается последней, она задавала один вопрос: «А кто потом получает замечание?» Выяснялось, что участники говорят о разных процессах. В конце встречи к ней подходили уточнить детали. В списке организаторов её имени не было. Олег искал влиятельных людей по громкости и пропускал ту, кто помогала группе думать.

В любом круге полезно различать виды участия. Кто-то составляет программу и следит за временем. Кто-то приносит опыт, которого нет в открытых материалах. Кто-то замечает новичков и связывает темы. Кто-то делает спор настолько безопасным, что участники признаются в затруднениях. Эти роли могут совпадать, но должность организатора их все не описывает. Прежде чем входить в круг, поймите, как здесь рождается полезный разговор.

Олег не стал просить Ирину познакомить его с клиентом. Он сказал: «Вы дважды вернули обсуждение к тому, кто по-

лучает замечание. В моей схеме этого человека вообще нет. Можно спросить, почему для вас это главное?» Она рассказала, как в одном процессе исправление отправляли автору, хотя повторное согласование зависело от другого сотрудника. В схеме Олега появилось недостающее звено.

Для такого интереса нужно присутствовать по-настоящему. Если вы заранее решили, что каждый участник должен стать покупателем или рекомендателем, вы не заметите его настоящего вклада. Дайте себе несколько встреч на то, чтобы изучить сам предмет: как люди называют проблему, на каких примерах расходятся, что считают хорошей работой. В профессиональном круге уважение часто начинается с вопроса, после которого всем стало понятнее.

Предложение новичка

На четвёртой встрече участники снова спорили о разных версиях одного процесса. Вместо очередного комментария Олег предложил: «Давайте на следующей неделе за сорок минут сравним три открытых случая. Я подготовлю одну схему, а каждый поправит только тот переход, который видит сам». Организатор спросил, будет ли презентация продукта. Олег честно назвал свой коммерческий интерес и предложил отделить показ решения от общего разбора. Группа согласилась на разбор.

Это была инициатива с заметной ставкой. Теперь Оле-

гу нужно было подготовить материал, выдержать вопросы и дать людям результат, даже если продукт никого не заинтересует. На подготовку он отвёл один вечер. Отказался от большой красивой презентации и сделал три страницы: случаи, предполагаемые причины потери документа и пустое место для исправлений. Ограниченное время помогло выбрать форму, которую можно закончить к сроку.

На встрече один участник сразу сказал, что второй случай описан неверно. Олег попросил показать переход на схеме. Разница оказалась полезной всем: то, что разработчик считал одним действием, у пользователя состояло из двух. Олег исправил страницу прямо по ходу обсуждения. К концу встречи участники увидели и ошибку в исходном описании, и то, как Олег умеет работать с ошибками.

Сделать вклад видимым

После встречи Олег разослал согласованную схему, перечислил существенные изменения и отметил вклад тех, кто разрешил себя упомянуть. Документ умещался на одной странице, без рекламного приложения. Его было удобно переслать человеку с соседнего этапа. Через несколько дней Ирина спросила, можно ли показать схему коллеге. У Олега появился новый разговор, хотя сам он ничего не объяснял.

Вашу работу должно быть можно пересказать без вас. Другой человек скажет, что именно вы сделали, покажет ре-

зультат и ничего не досочинит от себя. У начинающего это может быть хорошо поставленный вопрос с разобранными вариантами. У опытного специалиста — краткое объяснение решения, которым другим удобно пользоваться. У организатора — встреча, после которой участникам легче работать друг с другом напрямую.

Пересказать можно разное. Тот, кто только видел ваш материал, расскажет о материале. Тот, кто видел, как вы готовились и отвечали на замечания, расскажет, как вы работаете с людьми. Тот, кто делал результат вместе с вами, сможет сказать, какую часть сделали именно вы. Всё это одним постом не получить. Но каждую часть можно сохранить так, чтобы она не потерялась после окончания работы.

Круг помнит конкретную работу

Через месяц Олега вспоминали как человека, который собрал наглядное сравнение процессов. Сам он хотел быть известен продуктом, и такое описание казалось ему слишком узким. Но как раз оно давало повод для новых предметных разговоров: люди знали, с каким вопросом к нему идти. Продукт занял своё место в этой картине позже, когда появилась возможность показать его на подходящем сценарии.

Выберите один результат, который хотите сделать доступным своему кругу. Подумайте, кому он пригодится и какой вопрос позволит естественно его обсудить. Затем придайте

ему форму, понятную без вашего присутствия. Чтобы быть заметным, не нужно постоянно выступать. Иногда достаточно хорошо закончить одну работу и не оставить её смысл только в собственной голове.

Группа попросила Олега повторить формат разбора на следующих встречах. Олег не стал вести каждую встречу группы. Через несколько встреч он передал эту роль другому участнику и вернулся к разработке. Созданный формат продолжил жить, и участники по-прежнему называли Олега его автором, хотя он больше не был центром каждого разговора.

Публикация как приглашение к разговору

Войти в круг можно и без регулярных встреч. Небольшая профессиональная заметка — в отраслевом издании, на сайте ассоциации, в собственном Telegram-канале или в профессиональном чате — даёт повод для знакомства, если в ней видна работа мысли. Например: «Мы сравнили два способа распределять замечания. В одном после смены версии теряется ответственный. Вот открытый пример и вопрос, который мы пока не решили». Читатель понимает, о чём с вами говорить. Текст «Я эксперт с индивидуальным подходом» сообщает самооценку и почти не помогает начать рабочий разговор.

Не каждую заметку нужно превращать в урок для окружа-

ющих. Иногда сильнее работает честно описанное затруднение с хорошо подготовленным материалом. Вы показываете, какие варианты уже рассмотрели, где остановились и какого опыта вам не хватает. Участнику проще дать точный ответ, чем отвечать на широкое «Что вы думаете о моей идее?». Но авторская работа остаётся за вами: сообщество не обязано придумать за вас продукт или карьеру.

Позже Олег опубликовал исправленную схему в открытом профессиональном канале и отдельно поблагодарил участников, разрешивших упомянуть их замечания. На этот раз движение пошло уже за пределами группы: через неделю ему написал незнакомый специалист с соседнего этапа и спросил, подойдёт ли схема к его случаю.

Публикация не даёт права использовать чужой опыт без согласия. Если пример узнаваем, замены названия организации может не хватить. Можно построить собственную учебную схему, изменить существенные условия и прямо назвать её моделью. Нельзя оставить спорные детали реального проекта, убрать фамилии и считать вопрос решённым: люди, рассказавшие вам эти детали в доверительном разговоре, узнают их первыми.

Когда группа не согласна с вами

На следующем обсуждении Олегу сказали: «Ваш сервис вообще не нужен. У нас это закрывает обычная таблица».

Первой реакцией была обида. Он вложил деньги в разработку, а человек с незнакомой должностью перечёркивал месяцы работы. Олег мог начать доказывать, какое у него современное решение. Вместо этого он попросил показать, при каких условиях таблица работает. Оказалось, в небольшой команде весь процесс контролировал один сотрудник. Спроса этот случай не подтверждал, зато показал границу, за которой продукт не нужен.

Не всякая критика по делу. Проверьте, есть ли за ней наблюдение, пример или условие. Если есть, обсуждайте их. Если участник переходит к унижению, верните разговор к предмету или закончите его. Принадлежность к сообществу не обязывает соглашаться с самым уверенным голосом. Зрелый ответ звучит так: «В вашем случае решение действительно избыточно. У меня другой сценарий. Вот различие, которое я хочу проверить».

Отстаивать позицию легче, если отделить идею от права оставаться в группе. Вы можете изменить гипотезу и сохранить достоинство. Можете оставить гипотезу и признать, что пока не убедили других. Можете понять, что сообщество не подходит вашей задаче. Ни один из этих исходов не требует объявлять окружающих недальновидными. На репутацию часто сильнее влияет то, как вы выдерживаете несогласие, чем уверенность первого выступления.

Проверка среды одним участием

Прежде чем оплачивать год участия, попробуйте ознакомительный формат, если он есть. Запишите, что проверяете: например, можно ли здесь разбирать работу, которую хотите освоить. После встречи вспомните отдельные эпизоды: кто ответил по делу, что произошло с возражением, получилось ли предложить посильный вклад.

Доброжелательный вечер сам по себе ещё не отвечает на этот вопрос. Но и отсутствие заказа после первой встречи ничего не опровергает. Для профессионального круга важнее, появились ли содержательные обмены и доступна ли вам реальная форма участия.

Если подходят две среды, сравните время на подготовку и продолжение, а не только стоимость входа. Выберите одну на пробный период. Если не подходит ни одна, откажитесь от обеих и сэкономленное время потратьте на разговоры с практиками напрямую.

Коротко

— О сообществе говорит то, что в нём обсуждают; список известных имён и тёплый приём мало что сообщают.

— Влияние в группе часто принадлежит тем, после чьих вопросов всем становится понятнее, и это не всегда самые

громкие участники.

— В круг входят через посильный вклад, который другой человек может показать и пересказать без ваших объяснений.

— Репутацию в круге сильнее определяет то, как вы выдерживаете несогласие, чем уверенность первого выступления.

Задание на 15 минут. Выберите одно сообщество, которое рассматриваете, откройте его канал или чат и по последним двадцати сообщениям посчитайте, сколько из них — разборы и вопросы по существу, а сколько — объявления и реклама; запишите вопрос проверки, на который хотите ответить после первой встречи.

Глава 7. Подготовка и участие в конференции

Этап МОСТ: Основание. Задача главы — подготовить участие в событии и продолжение после него.

Билет был дорогим, поэтому Олег решил «использовать всё». Он заранее выписал фамилии руководителей, подготовил длинную презентацию и распечатал визитки. К вечеру у него болела голова, в телефоне прибавилось контактов, а уверенность в продукте почему-то уменьшилась. Он несколько раз начинал разговор с продажи и несколько раз слышал: «Пришлите информацию».

На следующий день он отправил всем одинаковое письмо. Ответили двое: один поблагодарил, другой предложил рекламное размещение. Деньги за участие было уже не вернуть. Олегу оставалось понять, за что он заплатил и что изменить в следующий раз.

Сначала решение: какой формат нужен сейчас

Вскоре Олегу предложили поехать на ещё один большой форум, и он вернулся к расчёту первой поездки. Билет и дорога стоили сорок тысяч рублей. Подготовка, само событие

и продолжение заняли четыре его рабочих дня. Ещё полдня разработчик потратил на демонстрационный материал. Переводить всё это в прибыль Олег не стал: данных для такого расчёта не было. Но он сравнил затраты с другим вариантом — несколькими короткими разговорами через рабочую группу и доработкой открытого примера.

В России у отраслевых событий много форматов. Крупные выставки с деловой программой, федеральные форумы с пленарной сессией и десятками секций, региональные конференции, отраслевые дни профессиональных ассоциаций, небольшие круглые столы и закрытые встречи заказчиков с подрядчиками. На большой выставке многое решается у стендов, но разговоры по делу чаще случаются на секциях и круглых столах. Программу деловой части обычно публикуют заранее, и выбирать стоит по ней.

Большой форум мог дать то, чего не давал другой вариант: увидеть несколько подходов рядом, послушать обсуждение, познакомиться с людьми вне привычного круга. Поэтому решение не сводилось к поиску самого дешёвого канала. Олег спросил себя, нужна ли ему эта широта сейчас. Пока продукту требовалась проверка одного узкого вопроса. Поэтому он отказался от нового большого форума и стал искать небольшую отраслевую встречу, где этот вопрос будут обсуждать. Позже, когда он начнёт искать другие применения продукта, большое событие может снова оказаться уместным.

Событие, которое вы помогаете создать

Олег понял, в чём была его ошибка на первом форуме: у него был список желательных собеседников, но не было вопроса, ради которого стоило собираться. В программе подходящей отраслевой встречи нашёлся круглый стол о передаче проекта в эксплуатацию. Здесь его подготовка могла пригодиться. За две недели до встречи он написал ведущей: «В открытом разборе трёх случаев у нас получилась схема из трёх разных причин потери документа. Могу прислать страницу. Если она подходит к вашему обсуждению, предложу один вопрос из практики пользователей». К письму он приложил саму страницу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.