

Вы когда-нибудь приглашали друга на ланч или в бар? Если да, то вы уже обладаете всеми способностями, необходимыми для установления связей – простого общения, расширения круга друзей.

✓ Упражнение

Хотите начать с малого? Скорее всего, у вас есть друзья, с которыми вы ходите на ланч, пьете кофе или отправляетесь в бар. В следующий раз подойдите к рабочему столу одного из них и предложите сходить куда-нибудь не только его, но и того, кто сидит рядом с ним.

«Привет, Джон, пойдём обедать? Кстати, Элисон, не хотели бы вы присоединиться к нам? Мы пойдём в кафе через улицу, там готовят вкусные сэндвичи».

Не так уж и сложно, да?

Расширяйте круг знакомств

Итак, это не столь и ужасно – устанавливать новые связи, но менеджеры и будущие предприниматели обычно спрашивают меня, как чаще встречаться с *высокопоставленными* людьми. Для этого вам *не надо* ходить на конференции и приемы. Лучше найти общие личные интересы с такими людьми.

Сотрудница крупной бухгалтерской фирмы Джоанна Крофт хотела создать сеть связей, но не знала, как. В беседе со мной она отметила с досадой, что в фирме есть только команды по мужскому футболу и регби. Поэтому она разместила объявление на интранете компании, предлагая

другим сотрудницам создать женскую команду по нетболу⁵. Оказалось, что несколько десятков женщин хотели бы участвовать в этом хотя бы время от времени. В прошлом году эта команда бросила вызов командам из других фирм, включая юристов и банкиров. Когда не хватало игроков, приходилось звать даже друзей друзей, что только внесло разнообразие и повысило ценность связей. Начавшись со спортивного мероприятия, это общение переросло в удивительно мощную сеть связей, охватывающую не только различные отделы компании, но и другие организации.

Даже ваши личные особенности – национальность, пол, сексуальная ориентация, религия и политические убеждения могут стать благодатной почвой для создания связей. Если хотите расширить свои связи, подумайте, что у вас может быть общего с другими людьми.

**Как стать эффективнее:
превратите свои интересы в горшочки
с золотом**

Для расширения связей присоединитесь к спортивным командам, добровольным или благотворительным организациям, клубам и общественным группам. Участвуйте в каком-то деле, войдя в благотворительную, экологическую или профсоюзную организацию. Если не можете найти подходящую группу, почему бы вам не основать новую, опираясь, к примеру, на общие интересы, религию, пол и т.д.? На работе стремитесь также участвовать в межведомственных проектах или межфункциональных командах.

5 Нетбол – женская игра с мячом между двумя командами, напоминающая баскетбол.

Наличие общей цели или риска сильно объединяет людей. Возможно, вы стремитесь собрать 10 000 фунтов стерлингов на благотворительные нужды, получить награду, выполнить проект вовремя, уложившись в бюджет, и победить конкурента. Неважно, будет команда праздновать успех или переживать поражение, между вами появится тесная связь, и вы лучше узнаете друг друга.

Подпитывайте связи

Прекрасно, теперь вы сможете расширять связи. Однако нужно понимать, что ваши связи – живые, дышащие, требующие ухода и подпитки для того, чтобы они расцвели.

Хелен Макнамара, специалист в области маркетинга в SME Academy, говорит:

«Люди так заняты, что забывают о вас. После первой встречи нужно еще пять-семь встреч, чтобы они прониклись к вам доверием и запомнили вас. Нужно подпитывать контакты с этими людьми, чтобы стать первым человеком, о котором они вспомнят, когда вы будете продвигать себя, свою компанию или что-либо другое».

Наличие имен и номеров телефонов в вашей записной книжке еще не означает, что у вас есть сеть связей! Вы должны поддерживать общение с людьми, *прежде чем* встретиться с ними. Одна из самых больших ошибок – звонить людям *только* тогда, когда они вам понадобятся. В такой момент ваш звонок может показаться им жестом отчаяния, и вы рискуете оттолкнуть этих людей, с которыми у вас сложились только поверхностные отношения.

Как стать эффективнее: принцип взаимности

Люди запрограммированы на то, чтобы отвечать услугой за услугу. Купите кому-нибудь выпить – и вас угостят в ответ. Предложите бесплатные пробники товара в супермаркете, и покупатели, скорее всего, купят именно этот товар. Уступите на переговорах, и другая сторона почувствует себя обязанной сделать ответный жест.

Чем больше вы будете помогать людям, которые входят в вашу сеть связей, тем крепче станут ваши отношения. Так устроен наш мозг. Когда вы помогаете людям, у них появляется сильнейшее желание ответить вам тем же.

Это необязательно должно быть что-то масштабное и значительное. Я говорю о том, чтобы взять недельный отпуск и помочь другу отремонтировать крышу дома или пожертвовать своими шансами на продвижение, чтобы «расчистить путь» коллеге. Речь идет о небольших знаках внимания, которые демонстрируют людям готовность помочь, показывая, что они вам безразличны.

Отправьте знакомым статьи, которые могут их заинтересовать, или спросите, как прошла важная для них встреча. Можно, например, отправить по электронной почте ссылку на рецензию на фильм, о котором они хотели узнать, или книгу, которую они хотят купить. Предложите проверить доклад, который они пишут, или завезти их вещи в химчистку, если вам по пути. Поздравьте их с новой должностью или пополнением в семье. Любая мелочь по-

может укрепить отношения.

Прямо сейчас подумайте, что бы вы могли сделать для десяти самых важных для вас человек.

Поддерживать отношения с ними можно самыми разными способами. Например, одна из моих клиенток, Анн-Мари Линдли, ведет блог о ресторанах. Раз в две-три недели она приглашает шесть-восемь человек пообедать с ней под предлогом того, чтобы оценить тот или иной ресторан. Этот блог – ее хобби, ей все равно, сколько у нее читателей. Но это прекрасный способ объединения людей, не знакомых друг с другом.

Один мой друг, Джастин Голдберг, устраивает обеды и встречи после работы для людей, которые могли бы помочь друг другу. Например, он пригласил меня пропустить стаканчик с ним и с журналистом, ведущим бизнес-рубрику. Будучи организационным психологом, я мог бы предложить ему несколько идей для статьи. Взамен журналист мог бы написать обо мне и моих коллегах из Talentspace.

Сеть контактов – это, по определению, сеть людей, сплетение перекрестных связей. Зачем разделять коллег, друзей и знакомых? Если вы познакомите людей друг с другом, им поневоле придется говорить о вас каждый раз при встрече!

✓ Упражнение

Кого из тех, с кем вы контактируете, вы могли бы познакомить друг с другом прямо сейчас? Подумайте не только о тех людях, которые могли бы получить пользу от знакомства друг с другом, но и о тех, кому может быть просто приятно пообщаться. Запишите три пары человек, которых вы планируете познакомить.

мить друг с другом в течение следующего месяца.

- _____
- _____
- _____

Обещайте, что отправите электронное письмо или позвоните этим людям с предложением встретиться втроем (вам тоже надо быть там!), чтобы пропустить по стаканчику, позавтракать, поиграть в теннис и т.д. Продолжайте в том же духе. Превратите это в регулярное обязательство – знакомить пары или даже небольшие группы людей, которых вы знаете.

Раскройте свои таланты: для людей с высокой аффилиацией

Моя клиентка Клаудиа – директор по персоналу в издательской компании. Она обожает свою работу. Большая часть времени у нее уходит на встречи и коучинг своих сотрудников. Ей нравится открытая планировка, и поэтому недавно Клаудиа выступила против перепланировки офиса, предусматривающей отдельные кабинеты для руководителей: она не хотела отгораживаться от своей команды. Она ненавидит проверять электронную почту и планировать квартальный бюджет – это скучно! Она говорит почти без передышки. Я редко встречал людей с таким блеском в глазах, энтузиазмом и жизнерадостностью. Ей сорок с хвостиком, а друзья у нее зачастую намного моложе ее – с ними она встречается примерно три-четыре раза в неделю. Да, и у нее есть хобби – она поет в группе.

Когда я впервые консультировал ее, она и не подозревала, что все время оказывается в центре внимания. Мне с трудом удалось объяснить ей, что ее живость и энергичность могут подавлять собеседников. Она признала, что больше говорит, чем слушает. Часто неосознанно она, вероятно, перебивала других людей.

Люди с высоким уровнем аффилиации должны блистать – по-другому они просто не могут. Оказавшись в комнате, где полно народа, они будут с радостью болтать, развлекая окружающих. Клаудия набрала самый высокий балл по шкале аффилиации. Вам, скорее всего, не свойственны такие крайности, но, возможно, у вас схожие трудности?

Слушайте; нет – слушайте **по-настоящему**

*«Когда люди говорят, слушайте внимательно.
Большинство никогда не слушает».*

Эрнест Хемингуэй, писатель

Помню, как я впервые принес домой школьный аттестат. Родители вскрыли конверт и прочитали комментарии моего учителя. Их суть сводилась к следующему: «Молодец, но научится большему, если будет меньше болтать».

Насколько я понимаю, вам нравится говорить. Вы – природный рассказчик. Но если вы будете говорить, то ничего не узнаете о собеседнике – его личных интересах и профессиональных потребностях, мечтах и стремлениях.

Или, возможно, вы слушаете, но только пока не возникнет пауза, чтобы вы смогли вставить слово. Я признаю, что иногда завладеваю разговором. Кто-то говорит, а я умираю от нетерпения высказаться по этому поводу или рассказать смешной случай, который со мной приключился.

Но умение слушать – это не просто умение закрыть рот. Вы, вероятно, знаете людей, которые «слушают» кого-либо, глядя при этом в телевизор, читая газету или проверяя свой BlackBerry⁶. Они тем самым говорят: «Ты не такой уж и важный человек, чтобы уделять тебе все мое внимание, так что говори, а я извлеку из твоей болтовни то, что мне интересно». Думаю, не нужно лишний раз объяснять вам, почему нельзя быть таким.

Даже поддерживая с человеком зрительный контакт, мы не всегда слушаем его. Нужно, помимо всего прочего, отвлечься от собственных мыслей, а не кивать собеседнику, обдумывая, что бы съесть на обед.

Вам есть что сказать и вы хотите быть полезным, веселым, сострадательным, участливым. Но иногда, по невнимательности, вступаете в разговор, не дав человеку закончить свою мысль. Вы перебиваете его, неосознанно. Не намеренно – просто так получается.

Этим чаще грешат высокопоставленные или авторитетные лица. Исследователь Эна Инеси из Лондонской бизнес-школы говорит:

«Для того чтобы эффективно работать вместе, вы должны понимать мысли людей. Не зная их интересов и взглядов, вы будете просить их сделать то, чего они не смогут или не захотят сделать».

Итак, настало время создать молчаливый и загадочный образ. Потому что солидные люди ждут, пока собеседник закончит свою мысль. Они позволяют себе роскошь молчания – несколько мгновений для обдумывания ответа. Они любят выдерживать паузу, а не брякать первое, что придет в голову. Нужно приложить усилие, чтобы слушать с уважением и показать собеседнику: «Вы мне интересны

6 BlackBerry – телефон смартфон.

как личность, и я готов уделить вам все свое внимание». Для выстраивания крепких отношений с людьми, которые важны для вас, вы должны *продемонстрировать* умение внимательно слушать. Вы можете это сделать?

Как стать эффективнее:

максимально сосредоточьтесь на слушании

Как слушать так, чтобы показать людям, что они важны для вас? Ответ: главное – желание.

Представьте себе, что управляете воображаемым прожектором. Можете направить его на все, что привлекает ваше внимание. Можете сосредоточиться на таких занятиях, как чтение газеты, печатание письма или разглядывание из окна прохожих. Вы можете увеличить фокус внимания, чтобы охватить несколько задач, или сузить его, направив на что-то одно. То есть вы можете читать книгу и краем уха слушать телевизор. Можете достаточно внимательно слушать человека, выступающего на собрании, и при этом делать для себя записи на постороннюю тему. Или сидеть, кивая собеседнику, а мысленно быть далеко-далеко – обдумывать задачу, которую вам предстоит выполнить.

Если у вашего прожектора очень большой диаметр, вы рассеиваете внимание. Вы делаете оба дела, но оба – плохо. Так что сконцентрируйте свое внимание на каждой задаче по очереди.

Общаясь с другими людьми, сузьте фокус внимания и полностью сосредоточьтесь на них. Не думайте о другом деле. Смотрите в глаза собеседнику.

Можете записывать то, что он говорит, но не смотрите на экран компьютера, телевизора или в окно. Ваши мысли не должны блуждать. Сосредоточьтесь только на том, что говорит собеседник. Иначе вам следует носить футболку с такими надписями:

- «Ваши слова не так важны, так что я могу проверять почту и слушать вас одновременно»;
- «*Вы* не такой уж значимый человек, чтобы уделять вам все мое внимание»;
- «То, что вы говорите, не очень-то интересно, так что я пока порисую в блокноте».

Слушайте то, что **не** произносится

Умение слушать сводится не только к тому, чтобы обратить внимание на человека и отложить все дела, которыми вам хотелось бы заняться. Это только первый шаг, простой. Второй шаг – научиться читать между строк.

Умение слушать – это понимание не только того, что говорит собеседник, но и того, о чем он умалчивает. Люди не всегда говорят то, что думают. Например, друг говорит: «Все в порядке», но его голос дрожит, и он отводит взгляд. Коллега отзывается о своем повышении: «Да это неважно», хотя еле сдерживает улыбку.

Каковы *чувства*, скрывающиеся за словами людей? Возможно, они слишком стесняются говорить о своих достижениях и хотят, чтобы вы похвалили их. Возможно, их гордость страдает, или они взволнованы, чувствуют себя неуверенно, злятся, или им кажется, что их никто не любит?

Как стать эффективнее: резюмируем слова и чувства

Когда речь идет о чем-то важном, люди с высокой аффилиацией добьются большего успеха, если снизят темп беседы. Так вы сможете избежать риска завладения разговором и доминирования в нем.

Для того чтобы показать, что вы уделяете человеку все свое внимание, постарайтесь резюмировать его мысль. Иногда следует переформулировать сказанное – подробно или в нескольких словах. Помните: то, что осталось недосказанным, может быть важнее произнесенных слов.

Если вы сомневаетесь в том, что хотел сказать человек, всегда лучше задать вопрос, чем утверждать что-либо: «Насколько я понимаю, вы расстроены, да?» будет менее самоуверенным, чем фраза «Вы расстроены».

Помните, что в данном случае вы не имеете в виду «Все наладится» или «Не волнуйтесь». Кроме того, вы не должны вклиниваться в его речь со своей точкой зрения или советом. По крайней мере, пока. Резюмировать слова собеседника – значит просто воспроизводить то, что, как вам кажется, было сказано. Приведу примеры.

- «Так значит Джоанна огрызнулась на тебя, а ты не понимаешь, чем это вызвано?»
- «Давай-ка проясним. Ты пытался связаться с Яном, но он не отвечает на звонки. Дерек сейчас

на встрече. У тебя есть время до трех часов, чтобы разобраться с этим, и ты не знаешь, что делать?»

- «Если я правильно понял, ты не знаешь, поднимать этот вопрос или ждать, пока все разрешится само собой?»
- «Ты так взволнован, да?»

Конечно, у вас может быть абсолютно обоснованное и верное мнение, которое вы хотели бы озвучить. Но первое правило диалога гласит: чтобы другие слушали вас, вы должны сначала выслушать их. Более того, вы должны *показать*, что выслушали. Перефразируйте, резюмируйте, проверьте, правильно ли вы поняли. Поняв не только слова, но и чувства человека, вы обеспечите себе выгодную позицию, чтобы высказать свое мнение.

Когда говорить? (Если вообще говорить)

Теперь ваша очередь говорить. Или нет?

Если в разговоре возникла пауза, это еще не значит, что вам пора высказываться. Более тихим и сдержанным людям с низкой аффилиацией нужно время, чтобы собраться с мыслями, прежде чем вновь заговорить. Вы должны дать им время, привыкайте к этому.

Даже если пауза слишком затягивается, не всегда нужно нарушать ее. Подумайте, можете ли вы сказать что-то *стоящее* собеседнику в этот момент?

Я консультировал одного управляющего, которого критиковали за излишнюю торопливость во время обсуждения обзора результатов работы, за то, что он делает по-

спешные выводы и никого не слушает. Я помог ему совладать со своими инстинктами.

Однажды он сказал мне, что добился успехов. Он объяснил:

«Прежде чем заговорить, я спрашиваю себя: «Мой комментарий получит чье-либо одобрение?». Если я могу сказать что-то, что продвинет обсуждение вперед, то я говорю. Если то, что я хочу сказать, показывает только, какой я умный, я сажу молча».

Другой менеджер объяснила свою тактику на пути к умению слушать:

«Я все еще чувствую потребность решать проблемы за людей и говорить им, что бы я сделала на их месте. Но я научилась нажимать на кнопку «пауза» и задавать открытые вопросы, например: «Чем я могу помочь?», вместо того чтобы говорить другим, что им следует делать».

Прежде чем заговорить, нажмите кнопку «пауза» и спросите себя: «Кто-нибудь одобрит мое замечание?»

Превратите свои лучшие намерения в действия

Тот факт, что вам надо меньше говорить и больше слушать, – скорее всего, не новость. Думаю, вы сами понимаете, что должны научиться слушать. Возможно, вам не раз говорили, что вы больше «вещаете», чем воспринимаете. Остается вопрос: почему вы так делаете?

Дело в том, что вы забываете, переключаете внимание на другие вопросы. Вы отвлекаетесь. Вас можно понять, но это не оправдание.

Если для вас это важно, нужно использовать напоминания, а также попросить коллег и друзей поддержать вас, пока вы будете тренироваться меньше говорить и больше слушать – *действительно* слушать.

Вот примеры того, как другие справились с этой задачей.

- Одна клиентка, Элизабет, перед встречами пишет на своем блокноте слово «слушать».
- Другой клиент, Марк, просит свою личную помощницу постучать по стакану, когда он перестает ее слушать. Он кладет в стакан 5 фунтов каждый раз, когда делает это. Для того чтобы заинтересовать свою помощницу, он разрешает ей тратить их на собственное усмотрение.
- Найлл попросил коллегу и близкого друга Алистера подсчитать, сколько раз он перебивает участников собраний. Три раза – и в следующую пятницу вечером Найлл угощает всех пивом.

✓ Упражнение

Ваша очередь. Как вы могли бы напомнить себе, что надо слушать? Как превратить это в новую привычку?

Подумайте. Можно попросить друзей и коллег напоминать вам об этом. Или превратить это в веселую игру для них. Если вы придумаете для себя какое-нибудь оригинальное наказание, это поможет вам быть внимательнее.

Если вы серьезно намерены научиться вниматель-

но слушать, то оторвитесь от книги ненадолго. Прямо сейчас вы должны превратить умение слушать в свою новую привычку.

Оставьте людей в покое

Вы общительный человек, не так ли? Как большинство людей с высокой аффилиацией, вы, скорее всего, заряжаетесь энергией, общаясь с людьми.

Сталкиваясь с тупиковой ситуацией или задачей, вы предпочитаете собрать народ, обсудить проблему и обменяться идеями. Узнав хорошие новости или пикантные сплетни, вы спешите поделиться ими с другими. Однако люди с низкой аффилиацией предпочитают самостоятельно обдумывать проблемы и задачи. Они не хотят, чтобы их работу прерывали ваши новости или сплетни, или даже ваша помощь.

Итак, подумайте, кто из окружающих вас людей любит общаться так же, как вы?

Обратите внимание на людей, с которыми вы проводите большую часть времени – коллег, любимых, клиентов. Ваш босс предпочитает получить обновленные данные по проекту по электронной почте или обговорить все вживую? Ваша вторая половина любит посидеть у телевизора в тишине и покое или поболтать о том, как прошел рабочий день? Возможно, кому-нибудь из близких вам людей нужно побыть одному, то есть подальше от вас?

Как стать эффективнее: понять, что ими движет

Перечислите десять (или больше) человек, с которыми вы общаетесь каждый день. Это могут быть

коллеги, босс, близкие друзья и родственники.

Постарайтесь определить положение каждого из них на шкале аффилиации, учитывая их поведение. Как вы думаете, какой у них уровень – высокий, средний или низкий?

Люди с низкой аффилиацией часто «задыхаются» даже от непродолжительного общения, обсуждения, совместного времяпрепровождения. Если кто-то из вашего списка относится к этой категории, что вы должны сделать, чтобы дать им немного свободы?

Будьте готовы к самоизгнанию. Оставьте других в покое. Заставьте себя закрыть свою дверь или просто закрыть свой рот. Оставайтесь за своим рабочим столом. Сдерживайте свое желание поговорить, пошутить и посмеяться вместе, посплетничать, спросить, чем человек занимается. Я абсолютно уверен, что люди, склонные к уединению, будут вам за это благодарны.

Вперед и только вперед

Одни из нас склонны к уединению, другие любят шумные вечеринки. Вот краткое резюме слов и фраз, которые напомним вам об основных отличиях между низкой и высокой аффилиацией.

Низкая аффилиация

Умеют слышать

Предпочитают компанию знакомых людей

Высокая аффилиация

Умеют развлекать

Любят встречаться с новыми людьми

Низкая аффилиация	Высокая аффилиация
Скрывают свои мысли и чувства	Готовы поделиться мыслями и чувствами
Как правило, сдержанные, скромные и тихие	Как правило, общительные, дружелюбные, шумные
Могут самостоятельно работать в течение длительного времени	Могут работать с другими людьми в течение длительного времени
Нуждаются в новых связях и контактах	Нуждаются в умении внимательно слушать

Если у вас низкий результат по шкале аффилиации.

- Относитесь к своей природе с уважением. Вы добьетесь наибольшего успеха, если у вас будет время подумать, поразмышлять, поработать и побыть одному. Рассматривая различные возможности на работе и в жизни, держитесь подальше от многолюдных мест и ситуаций, сулящих ежедневные встречи с большим количеством новых людей.
- Помните, что другие люди, возможно, нуждаются в более активном личном общении с вами. Почаще вставайте из-за рабочего стола, выходите из дома, выключайте компьютер или телефон – и встречайтесь с людьми, напомните им, что у вас общего, и укрепите ваши отношения.
- Признайте, что и профессиональная, и личная жизнь станет богаче, если у вас будет стабильный круг знакомых, которые поддержат вас, помогут вам и дадут совет. Мыслите категориями сотрудничества, взаимодействия и командной работы. Другие люди помогут вам добиться большего.

- Стремитесь завоевывать новых *друзей*, а не просто искать новые контакты. Вы уже обладаете необходимыми для этого навыками. Используйте свои интересы и стремления, чтобы найти единомышленников.

Если у вас высокий результат по шкале аффилиации.

- Используйте свои преимущества. Вы воодушевляетесь в окружении людей, с которыми можете обсудить свои мысли, проблемы и вместе найти решение. Поэтому воспользуйтесь теми возможностями в жизни, которые позволяют вам быть с людьми. Проекты, предполагающие самостоятельные размышления, чтение и исследование, – не для вас.
- Сделайте над собой усилие и научитесь слушать. Отложите все дела, попридержите мысли и мнения и уделите человеку все свое внимание.
- Приучайтесь перефразировать слова и чувства людей, которых слушаете. Это позволит вам избежать неверных выводов; кроме того, так вы покажете, что внимательно слушаете.
- Признайте, что не все хотят столько общаться, сколько вы. Оставьте людей в покое. Дайте им время подумать и подзарядить свои батарейки в уединении.