

REID HOFFMAN  
BEN CASNOCHA

# JESTEŚ



start-upem

BUDUJ SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ,  
INWESTUJ W SIEBIE  
I REALIZUJ SIĘ ZAWODOWO

Tytuł oryginału: The Start-up of You: Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-246-7478-7

Copyright © 2012 by Reid Hoffman and Ben Casnocha. All rights reserved.  
Published in the United States by Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Polish edition copyright © 2014 by Helion S.A. All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onypress.pl/user/opinie/jestar>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onypress@onypress.pl](mailto:onypress@onypress.pl)

WWW: <http://onypress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

## 1 KAŻDY CZŁOWIEK JEST PRZEDSIĘBIORCĄ 11

NOWY ŚWIAT PRACY 14

DLACZEGO JESTEŚ STARTUPEM? 18

DLACZEGO MY? 19

SKĄD TA PILNOŚĆ? 22

*Ze stu do zera* 24

*Detroit można znaleźć wszędzie* 26

DROGA W PRZYSZŁOŚĆ 28

*Ty jako startup. Nastawienie typu „permanentna wersja beta”* 30

*Jesteś startupem — podstawowe kompetencje* 32

## 2 BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ 37

TRZY ELEMENTY UKŁADANKI JAKO WYZNACZNIK TWOJEGO  
KIERUNKU I PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ 42

*Twoje zasoby* 42

*Twoje aspiracje i wartości* 45

*Rzeczywistość rynkowa* 47

## 8 Spis treści

### DOPASOWANIE ELEMENTÓW 49

*Każda przewaga ma charakter lokalny — należy sobie wyznaczyć cele stanowiące przedmiot mniejszego zainteresowania* 52

## 3 PLAN ZAKŁADAJĄCY DOSTOSOWYWANIE SIĘ 59

### ADAPTACYJNY STARTUP, ADAPTACYJNA KARIERA ZAWODOWA 64

### PLANOWANIE ABZ 69

### PLAN A: PRAWIE GOTÓW — CEL — PAL, CEL — PAL, CEL — PAL... 76

### PLAN B: ZWROT NA PODSTAWIE ZDOBYTEJ WIEDZY 79

*Zwrot wykonuje się po to, aby wykorzystać okazję lub uniknąć pułapki* 82

*Zwrot należy wykonać do przyległej niszy, do sfery odmiennej, ale pokrewnej* 86

*Zwrotu należy dokonywać na boku* 86

### PLAN Z: OSTATNIA DESKA RATUNKU I PRZEGRUPOWANIE SIĘ 87

## 4 WAŻNA SIEĆ KONTAKTÓW 93

*Ja<sup>my</sup> (ja do potęgi my), czyli Ty i Twój zespół* 97

*Kontekst naprawdę się liczy. Budowanie relacji w życiu zawodowym* 100

### BUDOWANIE AUTENTYCZNYCH RELACJI 102

### STRUKTURA I SIŁA DOTYCHCZASOWEJ SIECI KONTAKTÓW 107

*Sojusze zawodowe* 109

*Słabsze kontakty i znajomości. Poszerzanie sieci kontaktów* 114

*Szeroka sieć kontaktów, czyli relacje drugiego i trzeciego stopnia* 120

*Najważniejsze cechy sieci kontaktów zawodowych: spójność i różnorodność* 127

JAK WZMACNIAĆ I PODTRZYMYWAĆ SIĘĆ KONTAKTÓW?	130
<i>Stały kontakt i pierwsze skojarzenia</i>	134
<i>Kształtowanie statusu w relacjach z potężnymi ludźmi</i>	139
<i>Kiedy dać sobie spokój?</i>	143
<b>5 KORZYSTANIE Z PRZEŁOMOWYCH OKAZJI</b>	<b>149</b>
UMYSŁ WIECZNIE GŁODNY, CZYLI PODSYCANIE W SOBIE CIEKAWOŚCI	155
JAK ZNALEŹĆ LUB STWORZYĆ SOBIE OKAZJĘ ZAWODOWĄ?	157
<i>Przypadkowość i pozytywna losowość</i>	157
<i>Korzystanie z sieci kontaktów, czyli grupy i stowarzyszenia</i>	161
<i>Zamieszanie</i>	169
<b>6 INTELIGENTNE RYZYKO</b>	<b>181</b>
OCENA RYZYKA I ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	185
<i>Korzystanie z okazji, w przypadku których inni błędnie ocenili ryzyko</i>	190
KRÓTKOTERMINOWE RYZYKO JAKO ŹRÓDŁO WIĘKSZEJ DŁUGOTERMINOWEJ STABILNOŚCI	193
<b>7 TWOJA WIEDZA ZALEŻY OD TEGO, KOGO ZNASZ</b>	<b>203</b>
INFORMACJE Z SIECI JAKO ODPOWIEŹ NA WYZWANIA ZAWODOWE	206
<i>Jak wydobywać informacje z sieci kontaktów?</i>	209
<i>Pytania kierowane do całej sieci kontaktów</i>	213
<i>Bezpośrednie pytania kierowane do konkretnych osób</i>	213
<i>Odpowiednie pytania</i>	217
<i>Przypadkowe okazje</i>	219
SYNTEZA WIADOMOŚCI DO POSTACI PRZYDATNYCH INFORMACJI	221

## 10 Spis treści

### WNIOSKI 231

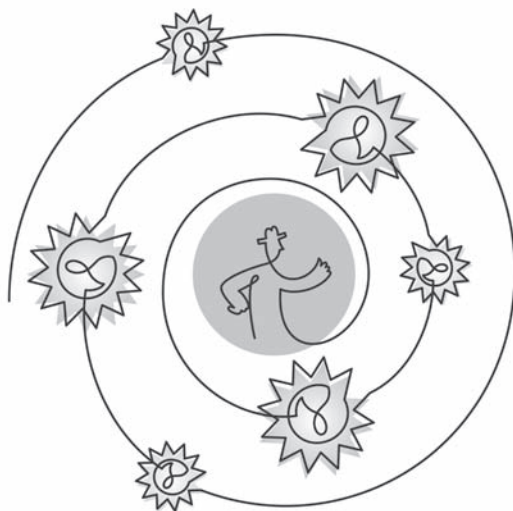
*Kontakt z nami* 237

*Dalsza lektura* 239

*Podziękowania* 245

# 4

## Ważna sieć kontaktów







**N**awet jeśli masz świadomość, że znajdujesz się permanentnie w trybie beta, nawet jeśli zapewnisz sobie źródło przewagi konkurencyjnej i będziesz dostosowywać swoje plany zawodowe do zmieniających się warunków — nawet wtedy nie możesz liczyć na pełny sukces, jeśli działasz *w pojedynkę*. Światowej klasy profesjonalści budują sobie sieci kontaktów, dzięki którym łatwiej odnajdują się w świecie. Nawet najbardziej genialny umysł działający w pojedynkę, nawet najlepsza strategia realizowana solo nigdy nie dorównają wysiłkom zespołowym. Sportowcy potrzebują trenerów, złote dzieci potrzebują rodziców i nauczycieli, reżyserzy potrzebują producentów i aktorów, politycy potrzebują ludzi skłonnych finansować ich kampanię oraz odpowiednich strategów, a naukowcy potrzebują partnerów badawczych i mentorów. Penn potrzebował Tellera, Ben potrzebował Jerry’ego, a Steve Jobs potrzebował Steve’a Wozniaka. W świecie startupów praca zespołowa odgrywa nieodmiennie ważną rolę.

Inwestorzy w równej mierze inwestują pieniądze w pomysły, co i w ludzi. Często przedkładają świetnych przedsiębiorców zgłaszających przeciętne pomysły ponad świetne pomysły pochodzące od przeciętnie przedsiębiorczych ludzi. Wychodzą z założenia, że ludzie mądrzy i otwarci na zmiany jakoś sobie poradzą i stworzą coś skutecznego. (Wcześniej w tej książce była już mowa o przypadkach firm Flickr i PayPal). Założyciele firm powinni wykazywać się nie tylko talentem, ale również dążnością do pozyskiwania do współpracy innych utalentowanych ludzi. Siła dyrektora generalnego zależy od siły współzałożycieli i pierwszych pracowników firmy. Właśnie

dlatego inwestorzy, oceniając dyrektora generalnego, zawsze biorą pod uwagę to, z jakim zespołem współpracuje. Vinod Khosla, współzałożyciel firmy Sun Microsystems, a jednocześnie inwestor z Doliny Krzemowej, mówi: „Od tego, jaki zbudujesz zespół, zależy, jaką zbudujesz firmę”. Mark Zuckerberg twierdzi, że połowę swojego czasu poświęca na rekrutację.

Tak samo jak przedsiębiorcy ciągle rekrutują i tworzą zespoły złożone z nadzwyczajnych ludzi, tak samo Ty powinieneś cały czas inwestować w budowanie swojej sieci kontaktów zawodowych, dzięki którym startup w postaci Twojej kariery mógłby się rozwijać. Najprościej rzecz ujmując, do tego, żeby przyspieszyć rozwój swojej kariery zawodowej, potrzebujesz pomocy i wsparcia innych ludzi. Oczywiście w przeciwieństwie do założycieli firm Ty nie zatrudniasz całego grona podwładnych, nie odpowiadasz też przed zarządem. Twoje działania w tym zakresie polegają, a przynajmniej powinny polegać na dobieraniu sobie kolejnych współpracowników i doradców, którzy z czasem będą tworzyć coraz większe grono.

Relacje z innymi mają istotne znaczenie dla rozwoju Twojej kariery bez względu na to, w jakiej organizacji i na jakim szczeblu pracujesz, albowiem każda praca sprowadza się w istocie do interakcji z ludźmi. Angielskie słowo *company*, czyli „firma”, pochodzi od łacińskich słów *cum* oraz *pane*, które z kolei oznaczają „wspólne łamanie chleba”<sup>1</sup>. Owszem, nawet jeśli zajmujesz się programowaniem i ogólnie pracujesz w pojedynkę, i tak w pewnym momencie będziesz musiał podjąć współpracę z innymi ludźmi — o ile zależy Ci na stworzeniu czegoś, czego ktoś będzie kiedyś faktycznie używał. Organizacje takie jak Amazon, Boeing, UNICEF czy Whole Foods (a to tylko kilka przykładów), choć bardzo się od siebie różnią, wszystkie w istocie opierają się na ludziach. To *ludzie* tworzą technologie, formułują deklaracje misji i opracowują korporacyjne logotypy oraz koncepcje.

Ludzie stanowią źródło kluczowych zasobów, okazji, informacji i tym podobnych. Na przykład z projektem PayPal związałem się pod wpływem wieloletniej przyjaźni z Peterem Thielem, z którym poznaliśmy się jeszcze na studiach. Gdyby nie ta relacja, Peter nie

zgłosiliby się do mnie z tą niesamowitą propozycją. Gdyby nie wcześniejsza znajomość, ja sam nie wysłałbym Seana Parkera i Marka Zuckerberga do Petera we wczesnym okresie gromadzenia środków na finansowanie Facebooka. W ramach tego typu sojuszy przepływ zasobów i pomocy odbywa się w obie strony.

Ponadto ludzie często występują w roli strażników czy bramkarzy. Jak wynika z danych zgromadzonych przez Jeffreya Pfeffera, profesora zachowań organizacyjnych ze Stanforda, w dążeniu do awansu zawodowego dobre relacje z ludźmi i dobre stosunki z szefem mogą mieć nawet większe znaczenie niż kompetencje merytoryczne. Nie można tu wszakże mówić o niegodziwym nepotyzmie czy układach politycznych (choć to się niestety też niekiedy zdarza). W grę wchodzi raczej inne powody. Otóż nawet nieco mniej kompetentny człowiek, który dobrze dogaduje się z innymi i wnosi istotny wkład w pracę zespołu, może być dla firmy cenniejszym pracownikiem niż ktoś w stu procentach kompetentny, ale słabo odnajdujący się w rzeczywistości zespołowej.

Wreszcie, relacje mają istotne znaczenie także dlatego, że towarzystwo, w którym się obracamy, kształtuje naszą obecną i przyszłą tożsamość. Zachowania i poglądy są zaraźliwe. Można łatwo „zarażić się” od przyjaciela jakimś stanem emocjonalnym, zacząć kopiować jego poczynania albo przejąć jego wartości<sup>2</sup>. Jeżeli masz w gronie swoich przyjaciół ludzi, którzy lubią aktywne działanie, Ty prawdopodobnie też będziesz się w ten sposób zachowywać. *Najszybszy sposób na to, aby się zmienić, to przebywać w towarzystwie ludzi, którzy są tacy, jaki Ty chcesz się stać.*

## Ja<sup>my</sup> (ja do potęgi my), czyli Ty i Twój zespół

Chociaż niczego ważnego nie da się w życiu osiągnąć w pojedynkę, nie ulega wątpliwości, że żyjemy w kulturze bohaterów. Gdybyśmy przeprowadzili ankietę i zapytali, jak znane firmy, takie jak choćby General Electric, osiągnęły swoją potęgę, prawdopodobnie usłyszełibyśmy nieraz o Jacku Welchu, ale nikt by się nie zająknął o zespole,

który z nim współpracował. Gdybyśmy z kolei zapytali o karierę zawodową człowieka takiego jak Jack Welch, respondenci powiedzieliby nam, że ten człowiek dotarł na sam szczyt dzięki swojej ciężkiej pracy, inteligencji i kreatywności.

W analizach źródeł takich sukcesów aż roi się od uwag na temat tego typu *indywidualnych* cech. Książki dotyczące poprawy jakości życia ustawia się na półkach opisanych jako „poradniki *samopomocy*”. Seminaria, których uczestnicy zapoznają się z zasadami osiągnięcia sukcesu w życiu, zalicza się do kategorii „*rozwój osobisty*”. W szkołach biznesu rzadko kiedy uczy się budowania relacji. Wszędzie tylko ja, ja, ja i ja. Dlaczego tak rzadko rozmawiamy o przyjaciółach, sojusznikach i współpracownikach, dzięki którym jesteśmy tacy, a nie inni?

Po części dlatego, że koncepcja człowieka, który własnym wysiłkiem doszedł w życiu do tego, co ma, stanowi kanwę doskonałej opowieści. Opowieści zaś pełnią ważną funkcję, ponieważ pomagają nam odnaleźć się w chaotycznym i skomplikowanym świecie. Dobra historia ma początek, rozwinięcie i zakończenie. Występują w niej pierwiastek dramatyczny i proste zależności przyczynowo-skutkowe. Zawsze znajduje się jakiś bohater i jakiś czarny charakter. *Superman i jego dziesięciu sprzymierzeńców* to hasło dalece mniej chwytliwe niż samo *Superman*. Tego typu historie powtarzamy sobie nieprzerwanie od wieków. Sam Benjamin Franklin „umiejętnie skonstruował swoją autobiografię jako niesamowitą lekcję pracy nad samym sobą”<sup>3</sup>. Historia człowieka, który dochodzi do czegoś w życiu własnymi siłami, przemawia szczególnie silnie do Amerykanów, a ideał wymachującego bronią Johna Wayne’a i charakterystycznego dla niego szorstkiego indywidualizmu zawsze odgrywał w naszym kraju dużą rolę.

Tymczasem te pełne ładu historie często bywają mylące. W rzeczywistości bowiem różnego rodzaju kontakty i relacje odgrywały bardzo istotną rolę w życiu Franklina, stanowiły też ważny czynnik jego sukcesu. W zasadzie gdybyśmy prześledzili życie dowolnego szacownego człowieka, stwierdzilibyśmy, że główny bohater tego

typu opowieści zawsze funkcjonuje w ramach pewnej sieci wsparcia. Jakkolwiek mocno chcielibyśmy wierzyć, że jesteśmy jedynymi bohaterami własnej historii, w rzeczywistości funkcjonujemy w miastach, firmach, bractwach, rodzinach i szeroko pojętym społeczeństwie. Cały ten zbiór ludzi w jakiś sposób nas kształtuje, pomaga nam, choć oczywiście czasami również wyrządza nam krzywdę. Nie sposób jednak rozpatrywać jednostki w oderwaniu od środowiska, którego część stanowi. Żadnej historii sukcesu nie powinno się opowiadać z pominięciem szerszego kontekstu społecznego.

Koncepcję człowieka jako jedyne go twórcy własnego sukcesu można co prawda włożyć między bajki, ale równie nieprawdziwe jest hasło „There is no I in the team”<sup>A</sup>. W zespole bowiem jest miejsce dla „ja”. Zespół składa się z jednostek, które dysponują różnymi atutami i umiejętnościami. Michael Jordan potrzebował swojej drużyny, ale nie ulega najmniejszej wątpliwości, że jeśli chodzi o sukces Chicago Bulls, odgrywał większą rolę niż pozostali gracze. Jedna czarna owca może poważnie zaszkodzić nawet najlepszemu zespołowi. Z badań wynika, że miarą wyniku zespołu biznesowego jako całości jest poziom umiejętności indywidualnych najsłabszego z jego członków<sup>4</sup>. Talent indywidualny i ciężka praca mogą nie wystarczyć do odniesienia sukcesu, stanowią jednak jego warunek konieczny.

W subtelniejszej wersji historii sukcesu liczą się zarówno jednostka, jak i zespół. Nie ma sensu dokonywać wyboru między „ja” a „my”. Liczą się oba elementy. Rozwój Twojej kariery zawodowej zależy zarówno od Twoich indywidualnych możliwości, jak i od zdolności Twojej sieci kontaktów do ich pomnażania. Można by to wyrazić za pomocą zapisu  $ja^{my}$ . Kompetencje indywidualne zostają podniesione do potęgi odpowiadającej poziomowi pomocy ze strony zespołu (bądź sieci kontaktów). Ponieważ jednak zero podniesione do potęgi setnej nadal równa się zero, bez jednostki trudno mówić o jakimkolwiek zespole.

---

<sup>A</sup> Można by to przetłumaczyć jako „w słowie *team* (zespół) nie ma *I* (litera „i”, a jednocześnie zaimek osobowy „ja”)” — *przyp. tłum.*

Niniejsza książka nosi tytuł *Jesteś start-upem*. W tym kontekście jednak zaimek *Ty* należy rozumieć szerzej, również jako Wy.

## Kontekst naprawdę się liczy. Budowanie relacji w życiu zawodowym

Słowo „relacja” może odnosić się do bardzo różnych zjawisk — może ona być bezpośrednia lub na odległość, związana z konkretnym projektem lub długoterminowa, emocjonalnie pogłębiona lub czysto zawodowa. Są szefowie, współpracownicy, koledzy z pracy i podwładni, ale są też przyjaciele, sąsiedzi, członkowie rodziny czy znajomymi sprzed lat. Relacje z ludźmi utrzymujemy z miłości, przyjaźni, szacunku albo konieczności. Współpraca z niektórymi ludźmi odbywa się na podstawie szczegółowych kontraktów, które precyzyjnie określają zakres ról i obowiązków. Z innymi ludźmi współpracuje się ot tak, po prostu, bez spisywania czegokolwiek. Uniwersalny charakter słowa *relacja* ma swój sens, albowiem istota zależności międzyludzkich wymyka się różnicom sytuacyjnym.

Należy jednak zwrócić uwagę, że w zależności od kontekstu relacje funkcjonują *różnie*. Z niektórymi ludźmi utrzymujemy je wyłącznie na płaszczyźnie *osobistej*. Do tego grona zaliczają się nasi bliscy przyjaciele i członkowie rodziny. Do nich dzwoni się w sobotę wieczorem, za to niekoniecznie w zabiegany poniedziałkowy poranek. To przyjaciele z dzieciństwa, liceum czy ze studiów, którzy pozostają nam bliscy, ale którzy niekiedy podążają ścieżką zawodową zupełnie odmienną od naszej. Z tymi ludźmi często łączy nas więź oparta na duchowości i jedności podstawowych wartości życiowych. Jeśli chodzi o internet, z rodziną i przyjaciółmi utrzymuje się kontakty za pośrednictwem Facebooka. Pokazuje się im zdjęcia z wczorajszej imprezy, gra się z nimi w CityVille albo w pokera. Na profilu na Facebooku zamieszcza się niekiedy różne szalone rzeczy, wszystkich też żywo interesuje, czy akurat się z kimś spotykamy, czy nie.

Drugą grupę tworzą ludzie, z którymi utrzymujemy kontakty wyłącznie na płaszczyźnie *zawodowej*. Tu zaliczają się koledzy z pra-

cy, znajomi z branży, klienci, sojusznicy, doradcy biznesowi czy dostawcy usług, a więc na przykład nasz księgowy albo prawnik. Do tych ludzi wiadomości wysyła się z firmowego adresu e-mail, a niekoniecznie z osobistego konta na Yahoo! czy Gmailu. Łączą nas z nimi cele biznesowe i zainteresowania zawodowe. Jeśli chodzi o internet, kontakty z zaufanymi współpracownikami i wartościowymi znajomymi, których można śmiało komuś polecić, z którymi wspólnie realizuje się projekty i u których zasięga się rady w sprawach branżowych, utrzymuje się za pośrednictwem serwisu LinkedIn. To w tej przestrzeni następuje wymiana szczegółowych informacji na temat zakresu kompetencji i doświadczeń zawodowych. Zamieszcza się tu profesjonalne zdjęcie. Nikogo z użytkowników LinkedIn nie obchodzi nasz status matrymonialny. Większość ludzi ma raczej wąski krąg najbliższych przyjaciół, a utrzymuje kontakty z szerokim gronem cenionych współpracowników i znajomych.

Ogólnie rzecz biorąc, znajomości mają charakter *albo* głównie osobisty, *albo* głównie zawodowy. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na etykietę i wzajemne oczekiwania. Sytuacja, w której kolega z pracy zwierza nam się ze zdrady małżeńskiej przy przysłowiowym dystrybutorze z wodą, wydaje się dość krępująca (jakby żywcem wyciągnięta z serialu telewizyjnego *Biuro*). Myśląc o udanym weekendzie, też prawdopodobnie nie bierzesz pod uwagę zabawy w piaskownicy z dziećmi jednego ze współpracowników. Rozdzielność relacji osobistych i zawodowych wiąże się również z ważnym konfliktem lojalności. Wyobraźmy sobie na przykład, że jeden z kolegów z pracy, którego Ty uważasz za bliskiego przyjaciela, nawala przy ważnym projekcie. Jeśli nic nie powiesz, narażasz na szwank dobro swojego zespołu i całej firmy, szkodzisz więc jednocześnie samemu projektowi oraz własnej reputacji zawodowej. Jeśli zaś otwarcie poruszysz problem, przyjaciel może mieć do Ciebie pretensje. Inny przykład? Załóżmy, że Twój bliski przyjaciel prosi Cię, abyś zarekomendował go na prestiżowe stanowisko, na które się Twoim zdaniem nie nadaje. Stajesz przed dylematem, którego rozstrzygnięcie może nadwyreżycić tę przyjaźń. Czasami poszukiwanie rad

zawodowych u przyjaciół wiąże się ze sporym ryzykiem, wymaga bowiem od nich rozstrzygnięcia konfliktu lojalności — mają określone zobowiązania zawodowe, ale mają też zobowiązania wynikające z przyjaźni.

Owszem, dobrze jest się przyjaźnić z ludźmi, z którymi się pracuje. Praca staje się dzięki temu przyjemniejsza. Możesz zaprosić kolegę z pracy na ślub. Możesz iść na weekendową degustację wina z szefem albo bezpośrednim podwładnym. Z niektórymi ludźmi możesz utrzymywać kontakty *zarówno* na Facebooku, *jak i* w serwisie LinkedIn. Trzeba jednak pamiętać, że w większości tego typu przypadków przyjaźń ma swoje granice. Jeśli chodzi o etykietę i oczekiwania, nadal podstawowe znaczenie ma kontekst. Inne rzeczy mówi się w sobotni wieczór w pubie, a inne w środowe popołudnie w biurze, nawet jeśli w obu przypadkach przebywa się w gronie tych samych osób.

Niniejszy rozdział dotyczy głównie relacji, które decydują o Twojej konkurencyjności biznesowej w *kontekście zawodowym*. Innymi słowy, chodzi tu o relacje zawodowe, a także o przyjaźnie osobiste, które mają znaczenie na płaszczyźnie profesjonalnej.

## BUDOWANIE AUTENTYCZNYCH RELACJI

Do tematu networkingu wielu ludzi odnosi się z niechęcią, uznając, że chodzi o coś śliskiego i nieautentycznego. Pomyślałby kto! Wyobraź sobie zagorzałego miłośnika networkingu: człowiek pełen energii, który gada i gada, i stara się zgromadzić jak najwięcej wizytówek, wieczorami bywa na spotkaniach networkingowych, a włosy zaczesuje gładko do tyłu. Inny obraz? Przesadnie ambitny dzieciak z ostatniego roku studiów, który zapamiętała wysłała e-maile do absolwentów, na imprezach niezobowiązująco gawędzi z całą masą ludzi i dodaje do znajomych w serwisach społecznościowych absolutnie każdą nowo poznaną osobę. Tacy ludzie upijają się networkingowym drinkiem i powinni liczyć się z paskudnym towarzy-



skim i zawodowym kaczem. Na całe szczęście budowanie i wzmacnianie sieci kontaktów wcale nie musi tak wyglądać.

Tak zwani networkerzy ze starej szkoły podchodzą do sprawy na zasadzie transakcyjnej. Nawiązują relacje wyłącznie z myślą o potencjalnych korzyściach dla siebie. Nawiązują kontakt tylko wtedy, gdy czegoś potrzebują, na przykład szukają pracy albo nowych klientów. W przeciwieństwie do nich ludzie budujący relacje starają się przede wszystkim pomagać innym. Nie prowadzą rachunków zysków i strat. Zdają sobie sprawę, że wiele dobrych uczynków zostanie odwzajemnionych, ale nie podchodzą do tego z wyrachowaniem. Myślą o swoich relacjach przez cały czas, a nie tylko wtedy, gdy czegoś potrzebują.

Networkerzy uważają, że książka adresowa powinna zawierać jak najwięcej wpisów. Kładą nacisk na liczbę, w związku z czym, często podświadomie, kształtują zwykle tylko powierzchowne relacje. Tymczasem budowniczy relacji przedkładają jakość nad liczbę swoich kontaktów.

Networkerzy koncentrują się na taktikach nawiązywania nowych znajomości. Szukają sposobu na to, aby zabłysnąć na przyjęciu koktajlowym albo dodzwonić się do zupełnie nieznanego sobie branżowej osobistości. Ludzie budujący relacje starają się najpierw osadzić posiadane kontakty w ramach swojej sieci społecznościowej, a następnie nawiązują nowe znajomości za pośrednictwem dotychczasowych.

Prawdziwe budowanie relacji w świecie zawodowym przypomina nieco umawianie się na randki. Na etapie podejmowania decyzji o podtrzymaniu danej relacji zawodowej należy uwzględnić wiele różnych kwestii: czy daną osobę darzy się sympatią, czy ta osoba może nam pomóc w poszerzeniu wachlarza posiadanych zasobów, realizacji aspiracji albo kształtowaniu pozycji konkurencyjnej, czy my możemy udzielić jej podobnego rodzaju wsparcia, wreszcie czy posiada ona zdolność adaptacyjną i czy w razie potrzeby pomoże nam odpowiednio przystosować nasz plan kariery zawodowej do rzeczywistości. Podobnie jak w przypadku randek, takie znajomości należy zawsze rozpatrywać w perspektywie długoterminowej.

## *Przede wszystkim pomoc i empatia*

Budowanie autentycznych relacji z drugą osobą wymaga (co najmniej) dwóch rzeczy. Pierwszą z nich jest umiejętność spojrzenia na świat z perspektywy drugiej osoby. Nikt nie rozumie tego zagadnienia lepiej niż sprawny przedsiębiorca. Przedsiębiorcy odnoszą sukcesy wtedy, gdy podejmują działania, za które ludzie gotowi są zapłacić, a to z kolei wymaga dobrego zrozumienia klientów. Jak mawia inwestujący w startupy Paul Graham, poznawanie potrzeb ludzi „wiąże się z najtrudniejszym z ludzkich doświadczeń: wymaga spojrzenia na określone sprawy oczami innych ludzi, a nie myślenia wyłącznie o sobie”<sup>5</sup>. Podobnie rzecz wygląda w przypadku relacji. Musisz się w pełni postawić w sytuacji drugiej osoby, aby mogła Cię z nią połączyć autentyczna więź. To wcale nie jest proste. Przedsiębiorcy dysponują metodą, która pozwala im mierzyć stopień zrozumienia klienta na podstawie ostatecznych wzrostów lub spadków sprzedaży. We współczesnej codziennej rzeczywistości towarzyskiej na tego typu natychmiastowe informacje zwrotne nie można jednak liczyć. Co gorsza, na skutek odruchowego postrzegania i przetwarzania informacji na temat otaczającego nas świata nabieramy przekonania, że wszystko kręci się wokół nas. Tę oczywistą prawdę dobrze wyraził kiedyś nieżyjący już pisarz David Foster Wallace: „Znajdujesz się w samiułkim centrum wszystkiego, czego doświadczyłeś. Doświadczany przez Ciebie świat znajduje się przed *Tobą* albo za *Tobą*, na lewo lub na prawo od *Ciebie*, na ekranie *Twojego* telewizora lub *Twojego* monitora”<sup>6</sup>.

Drugi warunek budowania więzi to poszukiwanie możliwości wspierania drugiej osoby i nawiązywania z nią współpracy — jako alternatywa dla myślenia o tym, co *Ty* możesz *uzyskać* od niej. Gdy zdarza nam się zawrzeć znajomość z człowiekiem sukcesu, niemal odruchowo zastanawiamy się: „Co ta osoba może dla mnie zrobić?”. Gdy nadarzy Ci się okazja spotkania z Tonym Blairem, nie miej do siebie pretensji, że chciałbyś sobie zrobić z nim zdjęcie. Gdybyś znalazł się w taksówce z nadzwyczajnie zamożnym człowiekiem, z pew-

nością pomyślałbyś sobie, że można by próbować przekonać go, by zechciał wesprzeć finansowo lub zainwestować w jedno z Twoich przedsięwzięć. Nie namawiamy bynajmniej do skrajnej świętości, przejawiającej się w całkowitym wytłumieniu interesu własnego. Chcemy za to podkreślić, że tego typu myśli należy od siebie odpychać i skupiać się *w pierwszej kolejności* na tym, jak my możemy *pomóc* tej drugiej osobie. (Dopiero później przyjdzie czas na zastanawianie się, o co można by prosić w zamian). Jak wynika z badań nad procesem negocjacji, zasadnicza różnica między sprawnym a przeciętnym negocjatorem wiąże się z ilością czasu, jaki każdy z nich poświęca na zgłębianie wspólnych zainteresowań, zadanie pytań dotyczących drugiej osoby i definiowanie płaszczyzny porozumienia. Sprawny negocjator poświęca temu wszystkiemu więcej uwagi. Poświęcanie uwagi drugiej osobie przynosi wymierne korzyści, w przeciwieństwie do próby narzucenia jej konkretnego rozwiązania wyłącznie w imię własnego interesu<sup>7</sup>. Weź sobie tę myśl do serca. Zaczynaj od życzliwego gestu na rzecz drugiej osoby, wykonanego z autentycznym zaangażowaniem. (W dalszej części rozdziału będziemy konkretnie wyjaśniać, jak możesz pomagać innym).

Klasyczna książka Dale'a Carnegiego zawiera wiele cennych uwag, ale nosi dość niefortunny tytuł *How to Win Friends and Influence People*<sup>B</sup>. Z tego powodu intencje Carnegiego bywają często opacznie rozumiane. Przyjaciół się nie „zdobywa”. Przyjaciel to nie zasób stanowiący naszą własność, ale obopólna zależność. Przyjaciel jest sojusznikiem i współpracownikiem. Dobrze się tu sprawdza analogia sali balowej. Tancerz nie ma kontroli nad pracą stóp swojego partnera. Jego zadanie polega jednak na tym, aby poruszać się harmonijnie z drugą osobą, być może delikatnie ją prowadząc i kierując jej ruchami. Wymaga to głębokiego poczucia wzajemności. Próba zdobycia czy pozyskiwania przyjaciół na zasadzie, na jakiej pozyskuje się przedmioty, całkowicie niweczy to przedsięwzięcie.

<sup>B</sup> Polski tytuł książki brzmi *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, oryginalny tytuł należałoby jednak dosłownie przetłumaczyć jako *Jak zdobyć przyjaciół i wywierać wpływ na ludzi* — przyp. tłum.

Mało kto przyzna się do tego, że próbuje w ten sposób „pozyskiwać” relacje. Rzeczywiste działania i zachowania większości ludzi nie pokrywają się jednak z deklaracjami, co ma niekorzystny wpływ na jakość relacji. Czasami ludzie robią złe wrażenie, ponieważ *udają* autentyczność i troskę. Do kogoś, kto *sili się* na szczerość, podchodzimy zwykle z dużym dystansem. Takie poczucie pojawia się choćby wtedy, gdy ktoś przez cały czas trwania rozmowy nieustannie powtarza nasze imię. Od razu wiadomo, że czytał Carnegiego. Podobne uczucie ogarnia nas wtedy, gdy książka o networkingu nakazuje nam dążyć do „autentyzmu”, ale jednocześnie przedstawia cały ten proces jako grę, która ma prowadzić do zaspokojenia naszych osobistych ambicji. Pisarz Jonathan Franzen ma rację, gdy twierdzi, że nieautentyczni ludzie mają obsesję na punkcie autentyzmu. Budowanie więzi i pozyskiwanie sprzymierzeńców powinno nam przychodzić równie naturalnie, jak wiązanie butów, to znaczy powinno *rzeczywiście* odzwierciedlać naszą wolę, w przeciwnym bowiem razie nie uda się wytworzyć atmosfery współpracy, a w rezultacie także nawiązać dobrej relacji.

Krótko mówiąc, nawiązując przyjaźnie i znajomości, należy uciekać od bardzo naturalnego pytania: „Co ja będę z tego miał?” i skupiać się raczej na kwestii: „Co *my* będziemy z tego mieć?”. Potem wszystko potoczy się już samo.

## ***Dobra zabawa***

Niektórzy ludzie niechętnie odnoszą się do networkingu nie tyle z uwagi na śliskość tego zagadnienia, ile raczej z powodu przekonania, że budowanie relacji na płaszczyźnie zawodowej przypomina nieco nitkowanie zębów — wszyscy mówią, że to bardzo ważne, ale w ogóle nas to nie bawi. Jeżeli ktoś traktuje budowanie relacji jako przykry obowiązek, najprawdopodobniej będzie to robić „po lebkach”, podejdzie do tematu zadaniowo (odhaczy odpowiedni punkt na liście spraw do załatwienia) i w rezultacie będzie nawiązywać sztuczne relacje. To z kolei tylko wzmoże jego cynizm i prze-

łoży się na wzrost poziomu sztuczności. Rozkręci się błędne koło. Nie musi to jednak tak wyglądać.

Spróbuj przywołać kilka swoich najszcześniejszych wspomnień. Czy byłeś wtedy sam, czy wśród rodziny i przyjaciół? Wróc myślami do największych przygód i najbardziej stymulujących doświadczeń. Czy byłeś wtedy sam, czy ktoś Ci towarzyszył? Nawiązywanie relacji może być *dobrą zabawą*. Dla nas jest. Ben i ja fascynujemy się złożonością relacji międzyludzkich. Z wielką radością myślimy o współpracy z ludźmi — dzięki niej bowiem granice możliwości i nasze horyzonty myślowe ulegają poszerzeniu. (Właśnie dlatego niniejsza książka stanowi owoc współpracy). Nie namawiamy Cię bynajmniej do ekstrawertyzmu ani imprezowego życia. Uważamy po prostu, że każdy może docenić tajemnicę życiowych doświadczeń drugiej osoby. Budowanie relacji to fascynująca, choć wymagająca dużej uwagi podróż do zrozumienia drugiego człowieka i do otwarcia się na niego.

## STRUKTURA I SIŁA DOTYCHCZASOWEJ SIECI KONTAKTÓW

W tym rozdziale nie będziemy się zajmować postępowaniem podczas spotkania ani podtrzymywaniem kontaktu na podstawie zgromadzonych wizytówek. Nie będziemy podpowiadać, jak dzwoni się do kogoś „w ciemno”. Wszystko dlatego, że nowe znajomości najlepiej nawiązuje się *za pośrednictwem starych*. Jak wynika z National Health and Social Life Survey, 70 procent Amerykanów poznało swojego małżonka przez znajomych, a zaledwie 30 procent nawiązało tę znajomość we własnym zakresie<sup>8</sup>. Przypuszczamy, że w rzeczywistości zawodowej ta pierwsza liczba mogłaby być nawet wyższa.

Jeżeli zatem myślisz o budowaniu silnej sieci kontaktów, która pomogłaby Ci w rozwoju kariery zawodowej, powinieneś w pierwszej kolejności szukać sposobów na wykorzystanie już posiadanych znajomości. Nie chodzi wyłącznie o to, że dotychczasowi znajomi

mogą Ci pomóc poznać nowych ludzi. Twoja sieć kontaktów na bieżąco na Ciebie oddziałuje, wpływając na Twój sposób myślenia i postępowania, a tym samym otwierając przed Tobą jedne drzwi i zamykając inne (czasami dzieje się to całkowicie bez Twojego udziału).

Zarówno na płaszczyźnie osobistej, jak i na płaszczyźnie zawodowej nawiązuje się relacje różnego rodzaju, począwszy od bliskich przyjaźni i więzi rodzinnych, poprzez uprzejme kontakty zawodowe, a na relacjach cechujących się średnim poziomem zaufania skończywszy. Każda z tych płaszczyzn interakcji jest inna. W dalszej części zajmiemy się dwoma rodzajami relacji, które mają największe znaczenie w kontekście zawodowym.

Pierwszy z nich to sojusze zawodowe. Kogo warto mieć po swojej stronie w razie konfliktu lub w stresującej sytuacji? Kogo powinienś zapraszać na kolacje albo na burzę mózgów w sprawie rozwoju swojej kariery? Kogo darzysz zaufaniem i z kim aktywnie starasz się współpracować, gdy tylko nadarza się po temu sposobność? Od kogo pozyskujesz informacje zwrotne dotyczące najważniejszych projektów? Z kim rozważasz swoje cele i plany życiowe? Odpowiedzi na te pytania wskazują na Twoich sojuszników. Większość ludzi utrzymuje w danym momencie kontakty najwyżej z ośmioma czy dziesięcioma osobami, które zasługiwałyby na miano silnych sojuszników zawodowych.

Drugi rodzaj relacji omówionych w książce to kontakty o słabszym charakterze, znajomości. Z kim łączą Cię życzliwe, ale nie do końca przyjacielskie relacje? Z kim od czasu do czasu wymieniasz e-maile? Kogo możesz poprosić o drobną przysługę zawodową? Czy potrafisz sobie przypomnieć, o czym rozmawiałeś z tą osobą kilka lat temu? Jeżeli chodzi o liczbę tego typu słabszych kontaktów, to sprawa wygląda bardzo różnie. Niektórzy ludzie potrafią utrzymywać maksymalnie kilkaset, inni nawet do kilku tysięcy takich kontaktów. Wiele zależy od osobowości, rodzaju wykonywanej pracy oraz charakteru tych relacji.

## Sojusze zawodowe

W 1978 roku dwudziestoletnia Mary Sue Milliken ukończyła szkołę gastronomiczną w Chicago. Pomimo braku praktycznego doświadczenia postanowiła zdobyć posadę w najlepszej restauracji w mieście, czyli w legendarnej Le Perroquet. Po kilku tygodniach zabiegów w końcu otrzymała pełnoetatowe stanowisko przy obieraniu cebuli. Mniej więcej w tym samym czasie szkołę gastronomiczną ukończyła Susan Feniger. Ona również miała duże ambicje. Przeprowadziła się więc z Nowego Jorku do Chicago i już kilka miesięcy później pracowała w Le Perroquet przy oczyszczaniu warzyw i gotowaniu brokułów na parze. Oprócz nich w tamtejszej kuchni nie pracowała żadna inna kobieta. Nikt też nie dorównywał im pod względem pasji do jedzenia. Obie co rano pojawiały się w pracy na dwie i pół godziny przed rozpoczęciem i tak długiej i męczącej zmiany. Zaprzyjaźniły się, ale mniej więcej po roku zapragnęły czegoś innego i ich drogi się rozeszły. Feniger wyjechała do Los Angeles, aby pracować w pierwszej amerykańskiej restauracji prowadzonej przez nieznanego wówczas austriackiego szefa kuchni Wolfganga Pucka, Milliken zaś pozostała w Chicago i próbowała otworzyć własną kawiarnię. Gdy projekt nie wypalił, Milliken postanowiła wzbogacić swoje CV doświadczeniem pracy we francuskich restauracjach. Nie rozmawiała z Feniger od dłuższego czasu, ale postanowiła do niej zadzwonić, żeby podtrzymać kontakt i powiedzieć, że wkrótce wyrusza za Atlantyk. Odpowiedź koleżanki bardzo ją zaskoczyła, okazało się bowiem, że Feniger planuje to samo. Zupełnie przypadkiem obie rozpoczęły w następnym tygodniu pracę we Francji.

Przy posiłkach spożywanych we francuskich bistro i podczas weekendowych wycieczek po różnych miasteczkach znajomość Milliken i Feniger odżyła i zaczęła rosnąć w siłę, zarówno na płaszczyźnie osobistej, jak i zawodowej. Obie marzyły, że pewnego dnia nie będą już musiały pracować dla kogoś — że uda im się otworzyć własną restaurację. Pobyt we Francji zbliżył je do siebie, więc wymieniły uścisk dłoni i obiecały sobie, że w pewnym momencie swojego

życia będą znów razem pracować. Przez jakiś czas nie było im to jednak dane. Milliken wróciła w końcu do Chicago, a Feniger pojechała do Los Angeles. Obie podjęły pracę w miejscowych restauracjach.

W ciągu kolejnych miesięcy Feniger dbała jednak o to, aby ich umowa nie poszła w zapomnienie. Zachęcała Milliken, by ta przeprowadziła się do Los Angeles, gdzie mogłyby wspólnie realizować swoją wizję. Milliken w końcu się na to zdecydowała, po czym panie uruchomiły swoje pierwsze wspólne przedsięwzięcie: City Café, przytulną kawiarnię we wschodniej części miasta. Wspólnie obsługiwały kuchnię, podczas gdy brudnymi naczyniami zajmował się zatrudniony pomagier. Z uwagi na ograniczoną przestrzeń grilla zainstalowały na parkingu na tyłach lokalu. Rozwiązanie wydawało się prowizoryczne, ale już z początkiem trzeciego roku wzdłuż całej ulicy ustawiała się kolejka głodnych klientów. Kolejna restauracja była już większa i lepsza. Nazywała się Ciudad, a jej specjalność stanowiła kuchnia latynoamerykańska. Jej otwarcie zostało entuzjastycznie przyjęte przez krytyków. Media zaczęły wykazywać zainteresowanie gadatliwym, charyzmatycznym duetem. Chętnie przytaczały chwytliwą opowieść o długoletnim sojuszu i jednoczesnym awansie z pomocy kuchennej na właściciela restauracji i szefa kuchni. Poza tym popularność restauracji Milliken i Feniger funkcjonujących w Los Angeles i Las Vegas mówiła sama za siebie. Na Food Network wyemitowano o nich program pod tytułem *Too Hot Tamales*. Wydawcy zachęcali obie panie do napisania książki. Trzydzieści lat po pierwszym spotkaniu w tamtej kuchni, w której myły jedzenie i sprzątały talerze, Milliken i Feniger ugruntowały swoją pozycję na rynku amerykańskim jako wiodące autorytety w dziedzinie kuchni latynoamerykańskiej.

Zastanawiając się nad przyczyną siły sojuszu łączącego ją z koleżanką, Milliken zwraca uwagę na dopełniające się atuty i zainteresowania: „Odkąd pierwszy raz znalazłyśmy się w tej samej kuchni, każda z nas podążała w nieco innym kierunku. [Feniger] uwielbia chaos — bałagan, krzyki kelnerów, kucharzy, którzy nie wiedzą, co robią, i ogólną atmosferę straszliwej katastrofy. Wtedy, właśnie



w takich sytuacjach, [Feniger] czuje się najlepiej. Ja stawiam na precyzję i planowanie, staram się unikać tego wszystkiego”.

Obecnie ich sojusz podlega kolejnemu przeobrażeniu. Feniger otworzyła niedawno pierwszą tylko swoją restaurację, bez współpracy ze strony Milliken. W pewnym sensie przedsięwzięcie to stanowi konkurencję dla ich wspólnych wysiłków. Obie panie nadal jednak twierdzą, że łączy je silny sojusz — i faktycznie tak jest. Sojusznicy często funkcjonują w tej samej przestrzeni i czasami podejmują konkurencję. Ktoś mógłby stwierdzić, że „konkurujący ze sobą sojusznicy” to oksymoron. Niemniej to właśnie umiejętność radzenia sobie z trudnościami przy zachowaniu wzajemnego szacunku stanowi prawdziwą miarę silnego sojuszu<sup>C</sup>.

Jakie ogólne cechy decydują o tym, że relacja tych dwóch pań, a także niektóre Twoje relacje zasługują na miano sojuszy? Po pierwsze, sojusznik to ktoś, do kogo regularnie zwracasz się po radę i do których rad masz zaufanie. Drugi wyznacznik to *aktywne* dążenie do wspólnego wykorzystywania nadarzających się okazji. Po trzecie, sojusznika poleca się innym przyjaciółom, promuje się jego markę. Jeżeli sojusznik popadnie z kimś w konflikt, Ty stajesz po jego stronie, bronisz jego reputacji. On zrobi to samo dla Ciebie, jeśli zaistnieje taka potrzeba. Nie ma czegoś takiego jak sojusz „tylko na dobre”. Jeżeli relacja nie wytrzymuje próby w trudnych warunkach, nie zasługuje na miano sojuszu. Wreszcie, o takiej relacji można śmiało powiedzieć: „Hej, jesteśmy przecież sojusznikami, prawda? Jak możemy sobie najlepiej nawzajem pomóc?”.

Do legendy przeszedł już sojusz i partnerstwo łączące Rona Howarda i Briana Grazera, wiodących hollywoodzkich producentów i reżyserów. Howard doskonale podsumowuje istotę tego sojuszu: „W tak szalonej branży to niezwykle cenna rzecz wiedzieć, że jest ktoś naprawdę mądry, kto się o Ciebie troszczy, kto dba o Twoje

---

<sup>C</sup> Postacie Milliken i Feniger zostały opisane przez Michaela Eisnera w pełnej celnych uwag książce *Working Together* (Harper Business, 2010), z której zresztą zaczerpnięto tę historię.

interesy i kto dąży w tym samym kierunku”. Tak właśnie można by zdefiniować sojusznika.

Marka Pincusa poznałem w firmie PayPal w 2002 roku. Udzielałem mu rad dotyczących startupu, nad którym właśnie pracował, a przy którym mogłem mu pomóc z uwagi na moje wcześniejsze doświadczenia. Już podczas pierwszej rozmowy Mark zrobił na mnie wrażenie człowieka niezwykle kreatywnego, zdolnego z wielką siłą obalać mury. W porównaniu z nim jestem człowiekiem raczej powściągliwym, wolę bowiem dopasowywać pomysły do istniejących schematów strategicznych, niż rzucać się na coś szalonego. Z uwagi na tę różnicę stylów bardzo dobrze nam się ze sobą rozmawiało, niemniej sukces naszej współpracy wynikał głównie ze wspólnoty interesów i wizji. W 2002 roku, czyli w początkowym okresie istnienia serwisów społecznościowych, wspólnie zainwestowaliśmy w projekt Friendster. W 2003 roku kupiliśmy razem patent Six Degrees, obejmujący kilka technologii o zasadniczym znaczeniu dla networkingu społecznościowego. Potem Mark założył własny serwis, Tribe, a ja rozpocząłem przygodę z LinkedIn. Gdy wspólnie z Peterem Thielem planowali pierwsze inwestycje w Facebooka w 2004 roku, zaproponowałem Markowi, by przejął połowę mojego wkładu. Wyznawiałem zasadę, że powinienem włączać Marka w różne intrygujące przedsięwzięcia, szczególnie zaś te związane z aktywnością serwisów społecznościowych. Na tym polega sojusz. W 2007 roku Mark skontaktował się ze mną w sprawie swojego pomysłu na serwis Zynga (to firma zajmująca się grami społecznościowymi, której Mark jest współzałożycielem i którą teraz prowadzi). Właściwie od razu wiedziałem, że chcę w to zainwestować i chcę dołączyć do zarządu, co zresztą zrobiłem. Obaj uważaliśmy, że Zynga i Facebook dużo osiągną, żaden z nas nie był jednak w stanie przewidzieć skali tego sukcesu. W relacjach z sojusznikiem nie prowadzi się rachunków, po prostu należy inwestować w nie jak najwięcej. Na czym opiera się tego typu współpraca? Obaj żywimy pasję dla branży internetowej, w szczególności zaś dla mediów społecznościowych. Dopełniamy się wzajemnie, a poza tym po przyjacielsku się lubimy.

Znamy się zresztą już od dłuższego czasu — pierwszy raz spotkaliśmy się na kilka lat przed tym, zanim stwierdziliśmy, że łączy nas sojusz. Jest też jeden pozornie błahy, ale jednak istotny i godny uwagi powód, a mianowicie obaj mieszkamy w rejonie San Francisco. Liczne badania wykazują, że fizyczna bliskość stanowi jeden z najlepszych prognostyków, jeśli chodzi o siłę relacji.

Jakkolwiek Mark i ja odnieśliśmy wspólnie wiele sukcesów biznesowych, sojusz może być bardzo wartościowy nawet wtedy, gdy w grę nie wchodzi duże pieniądze. Na wczesnym etapie kariery sojusznicy pomagają nam poznawać siebie, budować sieci kontaktów i kreślić plany na przyszłość. Bena łączy sojusz z przedsiębiorcami Ramitem Sethim oraz Chrisem Yehem, w relacji tej chodzi jednak przede wszystkim o pogłębianie wspólnego spojrzenia na świat. Co charakterystyczne dla sojuszy XXI wieku, wspomnianych panów łączy wspólna aktywność internetowa. Za pomocą zakładek w serwisie Delicious Ramit Chris i Ben od blisko pięciu lat śledzą artykuły, filmy, wpisy i strony internetowe polecane przez sojuszników. Treści stanowiące przedmiot lektury drugiej osoby stanowią jak gdyby pierwszą pochodną jej sposobu myślenia. Obserwując tysiące zakładek, tweetów i wpisów na blogach, każdy z sojuszników zyskuje wgląd w to, co się danego dnia dzieje w umysłach pozostałych. W rezultacie każdy telefon i każde spotkanie przebiega tak, jak gdyby stanowiło naturalną kontynuację rozmowy przerwanej przed chwilą, dosłownie przed paroma minutami. Nie ma nic dziwnego w tym, że bliskość umysłów przekłada się na zaufanie, przyjaźń i owocne relacje biznesowe.

Sojusz to zawsze wymiana, nigdy zaś zjawisko czysto transakcyjne. Z relacją transakcyjną mamy do czynienia wtedy, gdy księgowy składa w naszym imieniu zeznanie podatkowe, a my płacimy mu za jego czas. W ramach sojuszu wygląda to z kolei tak, że jeśli współpracownik w ostatniej chwili, w niedzielę wieczorem potrzebuje pomocy w przygotowaniu prezentacji, którą ma przedstawić w poniedziałek rano, to nawet jeśli akurat zajmujemy się czymś innym, mimo wszystko godzimy się do niego wpaść i go wesprzeć.

Taka „wymiana komunikacji i współpracy” rodzi zaufanie. Jak pisze David Brooks, „zaufanie jest wzajemnością, stopniowo pokrywającą się emocjami. Pojawia się wtedy, gdy dwoje ludzi [...] z wolna dowiaduje się, że może na sobie polegać. Wkrótce obie strony darzącego się zaufaniem związku są skłonne nie tylko do współpracy, ale też do wzajemnego poświęcenia”<sup>9</sup>.

Na współpracę i poświęcenia decydujemy się dlatego, że chcemy pomóc przyjacielowi w potrzebie, albo po to, aby w razie konieczności móc w przyszłości na nim polegać. To nie jest egoizm, to przejaw natury człowieka. Istoty społeczne robią dla siebie nawzajem dobre uczynki po części dlatego, że liczą na wzajemność. W relacjach z sojusznikami zawodowymi owa wzajemność nie ma charakteru natychmiastowego, to znaczy nie możemy zgłosić się do partnera następnego dnia i powiedzieć: „Hej, pomogłem ci wczoraj z prezentacją, a teraz oczekuję czegoś w zamian”. W sytuacji idealnej koncepcja wymiany staje się integralną częścią sojuszniczej rzeczywistości i świadomości wspólnoty losów. *Innymi słowy, w miarę jak z czasem wzajemne przysługi przybierają coraz mniej formalny charakter, a oczekiwanie wzajemności obejmuje coraz dłuższy okres, relacja przetradza się z partnerskiej wymiany w prawdziwy sojusz*<sup>D</sup>.

## Słabsze kontakty i znajomości.

### Poszerzanie sieci kontaktów

Z racji charakteru łączącej Cię z nimi więzi sojuszników możesz mieć tylko ograniczoną liczbę. Więcej za to nawiązujesz słabszych kontaktów i znajomości, te jednak również odgrywają istotną rolę w Twoim życiu zawodowym. Chodzi o ludzi, których spotykasz na konferencjach i z którymi chodziłeś do szkoły, o współpracowników z innych działów albo o innych interesujących ludzi, którzy mają ciekawe pomysły, a z którymi Ty stykasz się w swoim codziennym

---

<sup>D</sup> Dłuższe wyjaśnienie koncepcji altruizmu i wzajemności można znaleźć na stronie [startupofyou.com/alliance](http://startupofyou.com/alliance).

życiu. Socjologowie mówią w tym kontekście o „słabszych kontaktach”, mając na myśli ludzi, z którymi spędzamy niewiele czasu i którym poświęcamy względnie niewiele uwagi (np. z którymi spotykamy się raz czy dwa razy do roku na konferencji albo z którymi utrzymujemy kontakt wyłącznie internetowy), ale z którymi łączą nas przyjacielskie relacje.

Kwestia słabych kontaktów na płaszczyźnie zawodowej stała się przedmiotem badań przeprowadzonych w 1973 roku. Mark Granovetter zapytał wówczas losowo wybraną grupę profesjonalistów z Bostonu, którzy właśnie zmienili miejsce zatrudnienia, jak znaleźli nową pracę. Respondentów, którzy wskazali na znajomości, badacz pytał następnie o częstotliwość kontaktu ze wspomnianym znajomym. Uczestnicy badania mieli określić, czy widują się z daną osobą często (dwa razy w tygodniu), okazjonalnie (częściej niż raz w roku, ale rzadziej niż raz w tygodniu) czy rzadko (raz w roku lub rzadziej)<sup>10</sup>. Mniej więcej 16 procent ankietowanych zadeklarowało, że znalazło pracę dzięki pomocy znajomego, z którym spotykają się często. Pozostali zmienili zatrudnienie dzięki kontaktom okazjonalnym (55 procent) i rzadkim (27 procent). Innymi słowami, źródłem informacji o nowej pracy okazały się „słabe kontakty”<sup>11</sup>. Granovetter przedstawił swoje spostrzeżenia w artykule trafnie zatytułowanym *The Strength of Weak Ties* („Siła słabych kontaktów”): dobrą pracę znajdujemy dzięki wcale nie tak bliskim znajomościom.

Granovetter wyjaśnia swoje wyniki, wskazując, że kliki towarzyskie, a więc grupy ludzi, których łączą pewne wspólne cechy, często utrudniają nam kontakt ze skrajnie nowymi doświadczeniami, okazjami czy informacjami. Ludzie mają skłonność do obracania się w gronie klik, więc zwykle nawiązują bliskie przyjaźnie z przedstawicielami tej samej branży, mieszkańcami tej samej okolicy, wyznawcami tej samej religii i tak dalej. Im silniejsze więzi nas z kimś łączą, tym bardziej ta osoba nas przypomina pod różnymi względami i tym chętniej przedstawiamy ją innym swoim znajomym<sup>12</sup>.

Z emocjonalnego punktu widzenia nie ma w tym nic złego. Fajnie jest robić różne rzeczy w towarzystwie ludzi, z którymi ma się

wiele wspólnego. Granovetter twierdzi jednak, że jeśli chodzi o dostęp do informacji, takie bliskie zależności nas ograniczają, ponieważ w obrębie lokalnej sieci podobnie myślących przyjaciół krążą ciągle te same pomysły. Jeżeli bliski przyjaciel dowie się o jakiejś ciekawej pracy, to Ty prawdopodobnie też miałeś już okazję o niej słyszeć. Silnym kontaktom towarzyszy zwykle pewna wtórność, jeśli chodzi o wiedzę, formy aktywności czy grono znajomości.

Inaczej rzecz się ma w przypadku słabych kontaktów, które zwykle funkcjonują poza naszym wewnętrznym kręgiem. Dość rzadko się zdarza, abyśmy przedstawiali takich dalszych znajomych wszystkim swoim przyjaciołom. W związku z powyższym rośnie prawdopodobieństwo, że taki słabszy kontakt natknie się na nową dla nas informację lub dowie o ciekawej propozycji pracy. Na tym zasadza się istota tezy Granovettera. Jego zdaniem słabe kontakty jak żadne inne sprawdzają się w roli mostów łączących nas z innymi światami i w związku z tym mogą otwierać nam drogę do informacji oraz okazji, z którymi się wcześniej nie zetknęliśmy. Należy podkreślić, że to nie słabe kontakty jako takie znajdują dla nas nową pracę. Chodzi jedynie o to, że często dysponują one dostępem do informacji bądź ogłoszeń, z którymi się wcześniej nie zetknęliśmy. Słabe kontakty jako takie nie są specjalnie wartościowe — *wartość ma przede wszystkim szerokość i zasięg naszej sieci kontaktów*.

To subtelne rozróżnienie umyka często uwadze opinii publicznej, odkąd Malcolm Gladwell nawiązał do badania Granovettera w swojej bestsellerowej książce *Punkt przełomowy*. Słabe kontakty rzeczywiście mają znaczenie, ale ich wartość sprowadza się w istocie do funkcjonowania jako źródło nowych informacji i okazji. Nie wszystkie słabe kontakty tę funkcję spełniają. Słabe kontakty z Twojej branży często mają dostęp do tych samych ludzi i informacji co Ty, w związku z czym nie sprawdzają się w roli mostu, o którym wspominał Granovetter. Zważywszy dodatkowo, że dzisiaj mamy zdecydowanie łatwiejszy dostęp do informacji niż kiedykolwiek wcześniej, znaczenie takich mostów w kontekście opisywanym przez Granovettera w latach siedemdziesiątych XX wieku również zmalało. Wtedy,

aby pozostawać na bieżąco z wydarzeniami rozgrywającymi się w Brazylii, warto było — a niekiedy po prostu trzeba było — mieć kontakt z kimś, kto mieszka w tym kraju lub często tam podróżuje. Dzisiaj wystarczy jedno kliknięcie, by uzyskać dostęp do tysiąca różnych źródeł, z których możemy się dowiedzieć, co się dzieje w dalekich krajach. Jeśli chciało się dostać pracę w obcym mieście w latach siedemdziesiątych, przydawał się przyjaciel, który tam mieszkał i który w naszym imieniu przejrzał ogłoszenia w miejscowej gazecie, a następnie przesłał nam odpowiedni wycinek tradycyjną pocztą. Dzisiaj wszystkie propozycje pracy publikuje się w internecie. Łatwiej jest więc dziś trafić na informację na temat różnych sfer aktywności, nawet jeśli nie ma się kontaktów w danym obszarze. Słabe kontakty stanowią sposób na poszerzanie sieci kontaktów, ale podobne korzyści zapewnia również *dowolna* inna relacja pełniąca funkcję mostu<sup>E</sup>.

Poszerzanie i dywersyfikacja sieci kontaktów ma duże znaczenie na etapie zmiany kierunku rozwoju zawodowego, bez względu na to, w jaki sposób się ten cel osiąga. Dokonując zwrotu w kierunku Planu B czy Planu Z, warto dysponować informacjami na temat nowych możliwości. Warto również znać ludzi z różnych nisz i branż, którzy mogliby Cię zachęcać do działania. Jak pisze Herminia Ibarra w swojej książce *Working Identity*, czasami nasze najbliższe kontakty, czyli ludzie, którzy najlepiej nas znają, *chciałyby* nas wspierać w procesie redefinicji kariery zawodowej, ale faktycznie „raczej wzmacniają lub wręcz podejmują desperackie próby zachowania starej tożsamości, której my staramy się wyzbyć. Różnorodność i szerokość sieci kontaktów sprzyjają osiągnięciu elastyczności, która umożliwia wykonanie zwrotu”<sup>13</sup>.

---

<sup>E</sup> „Pseudosilny kontakt”, który z jednej strony różni się od Ciebie, ale z drugiej strony umożliwia Ci nawiązywanie nowych znajomości, jest niewątpliwie bardziej wartościowy niż słaby kontakt i ma wyjątkową zdolność poszerzania Twojej sieci kontaktów. Szersze omówienie tego typu relacji znajdziesz na stronie [www.startupofyou.com](http://www.startupofyou.com).

## *Ilu sojuszników i ile słabych kontaktów można mieć?*

Wyobraź sobie, że dostałeś na urodziny aparat cyfrowy z wbudowaną kartą pamięci. Zabierasz go na półroczną wyprawę do Afryki, podczas której nie masz dostępu do komputera, w związku z czym te fotografie, które chcesz zachować, muszą się zmieścić na karcie. Na początku pstrykasz zdjęcia na prawo i lewo, być może kręcisz też kilka krótkich filmów. Mniej więcej po miesiącu karta zaczyna się jednak wypełniać. Teraz musisz rozsądniej podchodzić do kwestii wykorzystania dostępnej pojemności. Być może w związku z tym zaczniesz robić mniej zdjęć, a być może zdecydujesz się obniżyć jakość (rozdzielczość) wykonywanych obrazów, aby więcej się ich zmieściło na karcie. Prawdopodobnie ograniczysz liczbę kręconych filmów. Mimo wszystko prędzej czy później karta się zapełni, a wtedy, aby zrobić kolejne zdjęcie, będziesz musiał skasować jedno ze starych. Tak samo jak aparat cyfrowy nie jest w stanie przechowywać nieskończonej liczby zdjęć i filmów, tak samo Ty nie możesz utrzymywać nieskończonej liczby kontaktów. Właśnie dlatego nawet jeśli dokonujesz przemyślanych wyborów, w pewnym momencie osiągniesz kres swoich możliwości i nawiązanie każdej kolejnej relacji będzie wymagało poświęcenia jednej ze starych.

Realistyczną maksymalną liczbę relacji, którymi jesteśmy w stanie zarządzać (czyli liczbę zdjęć, które mieszczą się na karcie pamięci), określa się mianem liczby Dunbara, na cześć psychologa ewolucyjnego Robina Dunbara. Niewykluczone, że niesłusznie. Na początku lat dziewięćdziesiątych Dunbar analizował związki towarzyskie w społeczności różnych małp. Zasugerował, że wyznacznikiem maksymalnej liczebności grupy społecznej są w ich przypadku niewielkie rozmiary kory nowej. Utrzymywanie kontaktów towarzyskich z innymi zwierzętami wymaga potencjału umysłowego, w związku z czym im mniejszy mózg mają naczelne, tym słabiej sobie z tym radzą i tym mniej przyjaźni potrafią nawiązać. Na tej podstawie Dunbar wysnuł wniosek, że w związku z dużymi rozmiarami kory nowej ludzie powinni lepiej sobie radzić z nawiązywaniem kontak-



tów społecznych. Uwzględniając wielkość wspomnianego fragmentu mózgu, badacz wyznaczył maksymalną liczbę kontaktów dla człowieka na około sto pięćdziesiąt osób jednocześnie. Aby zweryfikować swoją teorię, poddał analizie doniesienia antropologiczne oraz inne dane dotyczące życia w wioskach i plemionach w okresie łowiecko-zbierackim. Jak nietrudno się domyślić, stwierdził, że plemiona zdolne do przetrwania liczą zwykle około stu pięćdziesięciu członków. Gdy zaś poddał obserwacji współczesne społeczeństwo ludzkie, stwierdził, że wiele firm i organizacji wojskowych funkcjonuje w ramach podziałów na struktury o podobnej liczebności. Najkrócej rzecz ujmując, liczba Dunbara wynosi sto pięćdziesiąt<sup>14</sup>.

Należy jednak zauważyć, że badania Dunbara nie dotyczyły tak naprawdę łącznej liczby znajomości, które człowiek może nawiązać. Koncentrowały się na liczebności grup ssaków naczelnych, a nie ludzi (ludzi tylko poprzez ekstrapolację). Oczywiście granice liczebności grup oraz liczba znajomości to pokrewne kwestie, zwłaszcza jeśli się przyjmie, że naszą grupę społeczną tworzą wszyscy ludzie w jakikolwiek sposób oddziałujący na nasze życie. Większość z nas definiuje grupę społeczną szerzej, niż robił to Dunbar na potrzeby swoich badań. Inaczej niż w analizowanych przez Dunbara plemionach, we współczesnym świecie *przetrwanie* nie zależy od bezpośredniego, osobistego kontaktu z każdym z członków naszej sieci kontaktów czy grupy.

Bez względu na przyjętą interpretację badań Dunbara nie ulega wątpliwości, że możemy utrzymywać jedynie ograniczoną liczbę kontaktów — choćby z tego powodu, że doba ma tylko dwadzieścia cztery godziny. Wbrew jednak powszechnemu rozumieniu koncepcji liczby Dunbara tej granicy nie można precyzyjnie zdefiniować. W odniesieniu do każdego rodzaju relacji obowiązują nieco inne limity. Wróćmy może do naszego aparatu cyfrowego. Możesz robić zdjęcia w niskiej rozdzielczości i wtedy zmieścisz na karcie w sumie sto obrazów albo wybrać większą rozdzielczość i zapisać w pamięci czterdzieści ujęć. Jeżeli chodzi o relacje, to co prawda tylko z kilkoma osobami możesz się widywać na co dzień, ale luźniejszy kontakt

możesz utrzymywać z wieloma znajomymi (wystarczy napisać do nich e-mail raz czy dwa razy w roku).

Na tym jednak nie koniec. Liczba bliskich sojuszników i dalszych znajomych jest co prawda ograniczona, ale na tym zasięg Twoich kontaktów się nie kończy. W praktyce możesz zapewnić sobie znacznie szerszą sieć kontaktów, przekraczającą rozmiary Twojej karty pamięci. Wystarczy bowiem mądrze wykorzystać atuty szerokiej sieci, aby w pełni doświadczyć potęgę koncepcji **ja<sup>my</sup>**.

## Szeroka sieć kontaktów, czyli relacje drugiego i trzeciego stopnia

Twoi sojusznicy, słabe kontakty i inni Twoi znajomi to relacje pierwszego rzędu. Zgodnie z koncepcją Dunbara istnieje ograniczona liczba kontaktów pierwszego stopnia, jakie można w danym momencie utrzymywać. Pamiętajmy jednak, że Twoi przyjaciele znają ludzi, których Ty nie znasz. Ci znajomi Twoich znajomych to Twoje kontakty drugiego stopnia. Oni zresztą również mają swoich znajomych. Znajomi znajomych Twoich znajomych to Twoje relacje trzeciego stopnia.

Teoretycy zajmujący się problematyką sieci kontaktów mówią o stopniach oddalenia, w ten sposób odnosząc się do jednostek znajdujących się w obrębie danej sieci społecznościowej. Sieć to system wzajemnych zależności — choćby lotnisk czy komputerów i serwerów (internet). Sieć społecznościowa to zbiór ludzi i relacji między nimi. Wszyscy ludzie, z którymi wchodzisz w interakcje na płaszczyźnie zawodowej, należą do Twojej sieci kontaktów zawodowych.

### *Twoja sieć kontaktów jest większa i potężniejsza, niż przypuszczasz*

Zastanów się, jak często zdarza Ci się spotkać kogoś nowego i stwierdzić, że macie wspólnych znajomych. Ekspedient z miejscowego sklepu budowlanego mógł kiedyś wędrować po parku narodowym

z Twoim szwagrem. Twoja nowa dziewczyna może grać w kręgle w tej samej lidze co Twój szef. „Świat jest mały”, stwierdzamy często w zetknięciu z tego typu informacjami. Takie odkrycia są fajne. Gwarne ulice miast zdają się wypełniać obcy ludzie, znajoma twarz w tłumie łatwo więc zwraca naszą uwagę.

Czy jednak świat faktycznie jest taki mały? Psycholog Stanley Milgram wspólnie ze swoim studentem Jeffrey'em Traversem odpowiedzieli na to pytanie twierdząco. Okazało się, że świat jest mniejszy i pełniejszy wzajemnych zależności, niż mogłoby się wydawać nawet na podstawie okazjonalnych wspólnych znajomości<sup>15</sup>. W 1967 roku przeprowadzili oni słynny eksperyment, w ramach którego poprosili kilkuset mieszkańców stanu Nebraska o wysłanie listu do kogoś ze swoich znajomych, kto mógłby w jakiś sposób dotrzeć do maklera giełdowego z Massachusetts. Travers i Milgram mierzyli, ile czasu listy przechodziły przez kolejne ręce, zanim dotarły do punktu przeznaczenia. Okazało się, że robiły średnio sześć przystanków, po czym trafiały do domu lub biura maklera ze stanu Massachusetts. Innymi słowy, sześć stopni oddalenia dzieliło nadawcę z Nebraski od odbiorcy z Massachusetts. Właśnie to badanie dało początek teorii sześciu stopni oddalenia, wiarygodnej koncepcji, zgodnie z którą każdy z nas ma wspólnych znajomych z całkowicie sobie obcymi ludźmi z drugiego końca świata.

W 2001 roku Duncan Watts, zainspirowany wnioskami Milgrama, przeprowadził bardziej ambitne i precyzyjniejsze badanie na skalę globalną<sup>16</sup>. Wyzaczył osiemnaście punktów docelowych w trzynastu krajach świata. Wybierał sobie możliwie różnorodnych współpracowników, począwszy od pracownika archiwum z Estonii, poprzez policjanta z zachodniej Australii, a na profesora z północnego rejonu stanu Nowy Jork skończywszy. W badaniu wzięło udział sześćdziesiąt tysięcy osób z całych Stanów Zjednoczonych. Ich zadanie polegało na przesłaniu wiadomości e-mail do jednego z osiemnastu odbiorców docelowych bądź do przyjaciela, który mógłby tych odbiorców znać. Co zaskakujące, nawet uwzględnivszy wiadomości, które nigdy nie dotarły do celu, Watts potwierdził wyniki Milgrama.

Mediana odległości dzielącej uczestników badania od odbiorców docelowych wypadła w przedziale od pięciu do siedmiu stopni oddalenia.

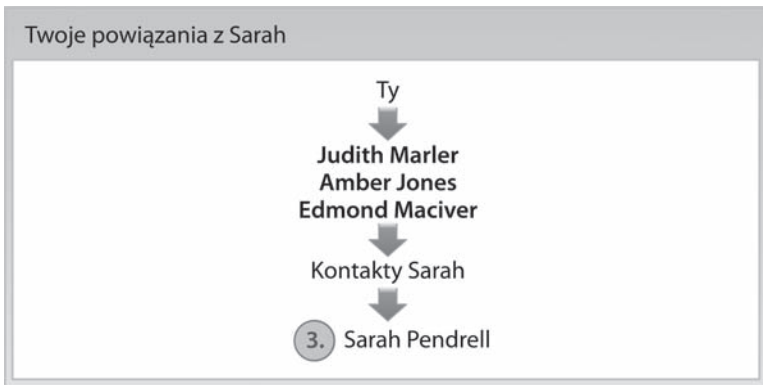
Czyli świat jednak *jest* mały. Jest mały, bo występuje w nim tak wiele wzajemnych zależności.

\* \* \*

Badania Milgrama i Watta pokazują, że planeta Ziemia to w istocie jedna wielka sieć społecznościowa, a każdego człowieka coś łączy z każdym innym za pośrednictwem co najwyżej sześciu innych osób. To fajna myśl, że za pośrednictwem naszych znajomych coś nas łączy z miliardami innych ludzi. Ma to również ważne implikacje praktyczne dla koncepcji „Ty jako startup”. Załóżmy bowiem, że chcesz zostać lekarzem i chciałbyś spotkać się z jednym z wiodących przedstawicieli interesującej Cię dziedziny medycyny. Z tego, co słyszałeś, taki kontakt można nawiązać wyłącznie przez kogoś. Na szczęście wiesz, że znajdujesz się w odległości co najwyżej sześciu stopni oddalenia od tej osoby. Niestety, wiesz również, że metoda Milgrama czy Watta — czyli wysłanie do dobrego przyjaciela prośby o przesłanie wiadomości e-mail z nadzieją na to, że po sześciu czy siedmiu powtórzeniach dotrze ona na komputer docelowego nadawcy — nie jest ani wiarygodna, ani skuteczna. Nawet jeśli wiadomość dotrze do adresata, raczej nie możesz liczyć na odpowiednio silną rekomendację. Koncepcja znajomego znajomego znajomego znajomego znajomego nie otworzy Ci żadnych drzwi.

Gdyby jednak istniały plany ogólnoludzkiej sieci kontaktów społecznych, mógłbyś z powodzeniem wyznaczyć najkrótszą ścieżkę prowadzącą do interesującego Cię lekarza. Dzisiaj coraz częściej możemy z takich planów korzystać. Internetowe sieci społecznościowe prowadzą do przeobrażenia abstrakcyjnej koncepcji ogólnoswiatowej sieci zależności w coś wymiernego i dającego się przeszukiwać. Spośród mniej więcej miliarda profesjonalistów pracujących na świecie znacznie ponad sto milionów należy do grona użytkowników

serwisu LinkedIn (a co sekundę do serwisu dołączają kolejne dwie osoby). Teraz możesz przeszukiwać tę sieć, aby w ten sposób wy-  
najdywać kontakty i znajomych swoich znajomych, którzy mogliby  
Cię przedstawić słynnemu lekarzowi. Nie musisz na oślep wysyłać  
wiadomości i liczyć na to, że dotrze ona do adresata już po szóstej  
próbie. Poniższy przykładowy zrzut z ekranu z serwisu LinkedIn  
obrazuje kroki pośrednie prowadzące od jednego z użytkowników  
do dr Sarah Pendrell.



W tym miejscu warto przedstawić pewne zastrzeżenie do koncepcji sześciu stopni oddalenia. Teoretycznie rzecz biorąc, nie można jej nic zarzucić, jeśli jednak chodzi o nawiązywanie kontaktów z ludźmi, którzy mogliby nam pomóc w rozwoju kariery, liczą się tak naprawdę *trzy stopnie oddalenia*. Trzy stopnie mają tę magiczną cechę, że w trakcie nawiązywania znajomości z kontaktem drugiego lub trzeciego rzędu przynajmniej jedna z osób uczestniczących w prezentacji zna osobiście osobę źródłową lub docelową. W przypadku powyższego przykładu wygląda to tak: Ty → Karen → Jane → Sarah. Karen i Jane znajdują się pośrodku, a każda z nich zna albo Ciebie, albo Jane, czyli jedną z dwóch osób, które usiłują nawiązać kontakt. Dzięki temu udaje się utrzymać odpowiedni poziom zaufania. Zwiększenie stopnia oddalenia o jeden powoduje, że osoba w środku łańcucha nie zna ani Ciebie, ani Sarah, a w związku z powyższym nie

ma żadnego interesu w tym, aby dbać o sprawne przeprowadzenie całej procedury przedstawienia. Ostatecznie, dlaczego ktoś miałby poświęcać czas na przedstawienie osoby całkowicie sobie obcej (nawet jeśli jest ona znajomym znajomego znajomego) innej osobie całkowicie sobie obcej?

W związku z powyższym rozbudowana sieć dostępna na płaszczyźnie zawodowej nie obejmuje około siedmiu miliardów ludzi zamieszkujących naszą planetę, a znajdujących się w odstepie sześciu stopni oddalenia. Obejmuje za to ludzi znajdujących się w odległości dwóch czy trzech stopni, albowiem do nich możesz dotrzeć za pośrednictwem swoich znajomych. To i tak spora grupa. Załóżmy, że masz czterdziestu przyjaciół, każdy z nich ma kolejnych trzydziestu pięciu znajomych, a każdy z tych znajomych Twoich przyjaciół utrzymuje kontakty z czterdziestoma pięcioma innymi osobami. Na podstawie stosownych obliczeń ( $40 \times 35 \times 45$ ) możemy stwierdzić, że za pośrednictwem tej sieci możesz dotrzeć do pięćdziesięciu czterech tysięcy osób.

Owszem, część Twoich przyjaciół też się zna, w związku z czym ten wynik należy nieco pomniejszyć. Zaglądając jednak na stronę „Network Statistics” w serwisie LinkedIn — na której znajdują się informacje na temat rozmiarów sieci kontaktów zawodowych (relacje do trzeciego stopnia z uwzględnieniem powtarzalności kontaktów) — przekonasz się, że ostateczna liczba nadal jest duża (co pokazuje poniższy rysunek).

Stanowisz centrum swojej sieci kontaktów. Za pośrednictwem swoich kontaktów możesz dotrzeć do ponad 2 225 400 specjalistów. Struktura Twojej sieci przedstawia się następująco:		
1	Twoje kontakty Twoi zaufani przyjaciele i współpracownicy	170
2	Dwa stopnie oddalenia Znajomi znajomych: każdy posiada powiązania z jednym z Twoich kontaktów	+ 26 200
3	Trzy stopnie oddalenia Do tych użytkowników możesz dotrzeć za pośrednictwem znajomego i jednego z jego znajomych	+ 2 199 100
<b>Łączna liczba użytkowników, z którymi możesz nawiązać kontakt przez znajomości</b>		<b>+ 2 225 400</b>

Osoba dysponująca stu siedemdziesięcioma kontaktami znajduje się w centrum sieci kontaktów liczącej ponad dwa miliony członków. Teraz już wiesz, dlaczego w początkowym okresie LinkedIn reklamował się hasłem **MASZ WIĘKSZĄ SIEĆ KONTAKTÓW, NIŻ CI SIĘ WYDAJE**. Tak właśnie jest!

Ta sieć jest również potężniejsza, niż można by przypuszczać. Frank Hannigan, przedsiębiorca z Irlandii zajmujący się programowaniem, w 2010 roku zgromadził dla swojej firmy ponad 200 tysięcy dolarów w ciągu zaledwie *ośmiu dni*. Dokonał tego, zwracając się do swoich siedmiuset kontaktów LinkedIn pierwszego dnia. Przekonywał ich do swojego projektu. Wśród inwestorów 70 procent stanowili ludzie, z którymi Hannigan utrzymywał relacje pierwszego stopnia, zaś 30 procent kontakty drugiego stopnia, czyli znajomi ludzi z tej pierwszej grupy, którzy mieli okazję odebrać pierwotny komunikat i zaznajomić się z projektem. Na tym właśnie polega potencjał rozszerzonej sieci.

### ***Korzystanie z relacji drugiego i trzeciego stopnia za pośrednictwem innych***

Załóżmy, że nakreśliłeś już najlepszą drogę do kontaktu ze znanym lekarzem (aniołem biznesu, menedżerem odpowiedzialnym za rekrutację na świetne stanowisko czy kimkolwiek innym, kto może otworzyć przed Tobą ważne drzwi). Teraz musisz znaleźć sposób, aby nawiązać faktyczną relację z takim kontaktem drugiego czy trzeciego rzędu<sup>F</sup>. Najlepszy, a niekiedy jedyny sposób polega na tym, że zostaniesz tej osobie przedstawiony przez kogoś, kogo znasz Ty i kto zna tę osobę. Kontakt przez przyjaciela przypomina nieco przekraczanie granicy z paszportem — dzięki dokumentowi można

---

<sup>F</sup> Należy pamiętać o różnicy między słabym kontaktem a relacją drugiego czy trzeciego stopnia. Słaby kontakt to osoba, którą znasz osobiście, czyli z którą utrzymujesz relację pierwszego stopnia. Relacje drugiego i trzeciego stopnia to ludzie, z którymi obecnie nie utrzymujesz żadnego kontaktu, ale do których mógłbyś dotrzeć za pośrednictwem znajomych.

przejsć na drugą stronę. Taka interakcja odbywa się domyślnie w warunkach *zaufania*.

Każdego dnia otrzymuję pocztą elektroniczną około pięćdziesięciu propozycji od przedsiębiorców. Nigdy jeszcze nie zdecydowałem się sfinansować żadnej firmy na podstawie oferty przesłanej „w ciemno” i sądzę, że nigdy tego nie zrobię. Gdy jednak przedsiębiorcę polecił mi ktoś, kogo darzę zaufaniem, wiem, że już mu się uważnie przyjrzałem. Dzięki rozbudowanej sieci zaufanych kontaktów mogę sprawniej selekcjonować oferty, które do mnie docierają.

Jeśli zatem chcesz nawiązać kontakt z nieznaną sobie osobą ze swojej rozszerzonej sieci kontaktów, poproś, by ktoś Cię jej przedstawił. Ludzie wiedzą, że powinni tak robić, a mimo to większość ignoruje to zalecenie. Wolą kontaktować się „w ciemno”. Prośbienie znajomego o przysługę wydaje im się dziwne. Rzeczywiście to, że kogoś się zna, wcale jeszcze nie oznacza, że ten ktoś musi zechcieć przedstawić nas swoim znajomym. Należy jednak zapytać (wprost i konkretnie), a także przedstawić przekonujący argument na poparcie takiej prośby. „Chętnie poznałbym Annę, bo ona pracuje w branży technologicznej” — to za mało. „Chciałbym porozmawiać z Anną, ponieważ moja firma szuka partnera i jej firma wydaje się dobrym kandydatem” — lepiej, albowiem uzasadnienie wskazuje na korzyści dla obu stron. Gdy staramy się nawiązać z kimś kontakt, należy podkreślać, że zamierzamy dbać o interes nowo poznanej osoby — a przynajmniej że nie będziemy marnować jej czasu.

Poszukiwanie sposobu na to, aby pomóc osobie, którą chcemy poznać — a przynajmniej ustalenie najważniejszych obszarów wspólnych zainteresowań — wymaga trochę wysiłku. OkCupid, darmowy internetowy serwis randkowy, poddał analizie ponad pięćset tysięcy pierwszych wiadomości wymienionych między kobietami i mężczyznami a ich potencjalnymi partnerami. Stwierdzono, że najwyższy wskaźnik odpowiedzi uzyskują komunikaty, w których znajdują się sformułowania typu: „Wspominałeś(-aś), że...”, „Zauważyłem(-am), że...”, „Zastanawiam się, czy...”<sup>17</sup>. Sformułowania te wskazują, że autor wiadomości zapoznał się starannie z profilem



drugiej osoby. Ludzie potrafią się na to zdobyć na portalach randkowych, gdy jednak chodzi o korespondencję profesjonalną, z jakiegoś powodu im to umyka: wysyłają zdumiewająco jałowe zapytania, nie odwołują się do żadnych zgromadzonych danych. Wystarczy poświęcić trzydzieści minut na gromadzenie informacji na temat jednego z członków rozszerzonej sieci kontaktów (LinkedIn zapewnia w tej kwestii doskonały punkt wyjścia), a następnie wykorzystać je we wprowadzeniu do swojej prośby. Wówczas taka wiadomość będzie się wyróżniać na tle pozostałych. Na przykład: „Zwróciłem uwagę na to, że latem pracował Pan w firmie architektonicznej w Niemczech. Ja pracowałem kiedyś dla agencji reklamowej w Berlinie i myślę o tym, żeby tam wrócić. Być może moglibyśmy wymienić się notatkami na temat możliwości rozwoju zawodowego w tym kraju?”.

Możesz sobie do woli kreślić schematy i mapy sieci kontaktów, jeśli jednak nie nauczysz się efektywnie formułować propozycji i korzystać ze znajomości podczas nawiązywania kontaktów, na nic się to wszystko zda. Podejdź do sprawy poważnie. Jeśli przynajmniej raz w miesiącu nikt Cię nikomu nie przedstawia ani Ty nikogo nikomu nie przedstawiasz, to prawdopodobnie nie wykorzystujesz w pełni potencjału swojej rozszerzonej sieci kontaktów zawodowych.

## Najważniejsze cechy sieci kontaktów zawodowych: spójność i różnorodność

Kilka lat temu socjolog Brian Uzzi przeprowadził badanie musicali wystawianych na Broadwayu. Chciał ustalić, dlaczego niektóre spektakle przygotowane w latach 1945 – 1989 odniosły wielki sukces (np. *West Side Story* czy *Bye Bye Birdie*), a inne skończyły się fiaskiem<sup>18</sup>. Cóż takiego miały w sobie te udane, czego tym nieudanym zabrakło? Zgromadzone dane wskazały na kwestie sieci kontaktów ludzi odpowiedzialnych za daną produkcję. Nieudane spektakle dawały się podzielić na dwie zupełnie odrębne grupy. Pierwszą tworzyły przedstawienia realizowane na zasadzie współpracy między artystami i producentami, którzy znali się z poprzednich przedsięwzięć.

Gdy twórców przedstawienia łączyły silne więzi, produkcji brakowało świeżości i kreatywności wynikających z różnorodności doświadczeń. Przeciwnieństwo tych przedstawień stanowiły te, w których artyści w ogóle nie mieli wcześniej okazji razem pracować. Gdy grupa opiera się wyłącznie na słabych kontaktach, praca zespołowa, komunikacja i spójność zespołu istotnie na tym cierpią. Podczas realizacji udanych spektakli udawało się zachować zdrową równowagę sieci kontaktów społecznych: część ludzi wcześniej się już знаła, inni nie. Na sieć składały się zarówno silne, jak i słabe kontakty. Producenci pracowali w atmosferze wzajemnego zaufania, ale w zespole nie brakowało też powiewu świeżości. Za najważniejszy czynnik sukcesu musicali Uzzi uznał optymalny poziom spójności i kreatywności (czyli stosunek silnych i słabych kontaktów) w ramach sieci społecznych uczestników danego projektu.

Te same czynniki odgrywają również istotną rolę daleko od Broadwayu. Grameen Bank, założony przez laureata Nagrody Nobla Muhammada Yunusa, pożycza drobne kwoty grupom mieszkańców biednych banglijskich wiosek. Korzystają z nich ludzie, którzy samodzielnie nie mieliby najmniejszych szans na otrzymanie tradycyjnego kredytu. Koncepcja Yunusa opierała się na założeniu, że pożyczka udzielona grupie, a nie poszczególnym osobom, stanowi źródło presji. Członkowie grupy wzajemnie się motywują do regulowania należności, co zmniejsza prawdopodobieństwo niespłacenia kredytu. Grameen nie pożycza jednak pieniędzy każdej grupie, która się do niego zgłosi. Analitycy banku analizują prawdopodobieństwo spłaty pożyczki, przy czym za jeden z najlepszych prognostyków uznają strukturę sieci kontaktów w grupie. Socjologowie Nicholas Christakis oraz James Fowler tak oto podsumowują metodologię banku: „Grameen Bank sprzyja rozwojowi silnych więzi wewnątrz grup, które opierają się na zaufaniu, a następnie przyłącza je za pomocą słabszych więzi do członków innych grup po to, żeby zoptymalizować ich zdolność kreatywnego rozwiązywania ewentualnych problemów”<sup>19</sup>. Silne kontakty optymalizują zaufanie, ponieważ zwiększają prawdopodobieństwo jedności systemów przekonań i stylów komunikacji. Słabe więzi umożliwiają z kolei poszukiwanie

kreatywnych rozwiązań poprzez wprowadzanie nowych informacji i zasobów z innych kręgów społecznych.

Tak samo można myśleć o własnej sieci kontaktów. Najlepsza sieć kontaktów zawodowych to ta, która jest jednocześnie wąska i głęboka (silne kontakty) oraz szeroka i płytka (kontakty pełniące funkcję mostów).

Oczywiście tylko w ramach bliskich relacji może być mowa o pogłębianiu więzi, dlatego silne sojusze mają największe znaczenie. Te same silne sojusze umożliwiają też niekiedy poszerzanie sieci kontaktów na zupełnie innej płaszczyźnie niż słabe kontakty. Im silniejsza więź nas z kimś łączy, tym chętniej ta osoba będzie nas przedstawiać swoim znajomym drugiego i trzeciego stopnia. Słabe kontakty mają oczywiście swoją wartość jako źródło informacji, ale zwykle nie otwierają nam drogi do *nowych* znajomości, chyba że potrafimy przedstawić przekonujący argument transakcyjny dla takiego postępowania (tzn. zapewnić im z tego tytułu jakąś korzyść). Granovetter zapewne zwróciłby uwagę na problem powtarzalności w obrębie silnych kontaktów — ostatecznie większość Twoich dobrych znajomych zna się między sobą i w związku z tym może Cię zarekomendować komuś, kogo już znasz albo kto nie jest Ci w stanie dostarczyć żadnych nowych czy interesujących informacji. W związku z powyższym należy korzystać z okazji do zdobywania zaufania ludzi z innych dziedzin czy kręgów towarzyskich. Różnorodność należy cenić, nie należy jednak zabiegać o nią z przesadną determinacją, ponieważ takie działania mogą zostać odebrane jako przejaw wyrachowania. Jeżeli uda Ci się nawiązać relację z kimś w istotny sposób różnym od Ciebie, powinieneś pamiętać, że taka znajomość może być obopólnie korzystna i może przyczyniać się do poszerzenia strumienia informacji i kreatywności przepływającego przez Twoją sieć kontaktów.

\* \* \*

Na tym etapie powinieneś już rozumieć, że *liczba* kontaktów niekoniecznie przekłada się na ich *jakość*<sup>20</sup>. Wartość i siła sieci kontaktów

nie zależą od tego, ile masz wpisów w książce adresowej. Liczą się sojusznicy, siła i różnorodność znajomości opartych na zaufaniu, świeżość informacji przepływających w obrębie sieci, zakres słabych kontaktów oraz dostęp do relacji drugiego i trzeciego stopnia. Najkrócej rzecz ujmując, istnieje kilka różnych czynników decydujących o sprawności i przydatności sieci kontaktów zawodowych.

Każdy powinien wypracować własne podejście do sieci kontaktów. Młody człowiek, który znajduje się dopiero na etapie poszukiwań, często szczególnie sobie ceni dużą liczbę słabszych kontaktów w przeróżnych dziedzinach. W połowie kariery zawodowej ludzie często zabiegają o sojusze i starają się nawiązywać bliskie relacje w pewnych określonych niszach. Bez względu na wyznaczone priorytety o sieć kontaktów należy dbać. Twoja sytuacja w życiu zawodowym zależy od tego, na ile umiejętnie i życzliwie postępujesz wobec ludzi, na których Ci zależy.

## JAK WZMACNIAĆ I PODTRZYMYWAĆ SIEĆ KONTAKTÓW?

Relacje przypominają żywy organizm. Gdy się je karmi i pielęgnuje, rozkwitają. Gdy się je zaniedbuje, obumierają. Dotyczy to każdego rodzaju relacji bez względu na poziom jej intymności. Najlepszy sposób na wzmacnianie relacji to intensywne zaangażowanie w długoterminowy proces dawania i brania. Zrób coś dla drugiego człowieka. Pomóż mu w jakiś sposób. Jak?

Oto dobry przykład. Jack Dorsey, współzałożyciel firmy Square (firmy świadczącej usługi w zakresie płatności mobilnych na zasadzie przeobrażenia dowolnego smartfona w urządzenie zdolne do obsługi karty płatniczej), nie narzekał na brak zainteresowania ze strony inwestorów. Gdy świetny przedsiębiorca wpada na świetny pomysł, to inwestorzy konkurują o możliwość udziału w takim projekcie. Kevin Rose, założyciel Digg and Milk, od razu dostrzegł przydatność prototypu urządzenia firmy Square dla małych przedsiębiorstw.

Zapytał Jacka, czy mógłby się jeszcze przyłączyć do przedsięwzięcia, ale dowiedział się, że firma nie potrzebuje na razie więcej inwestorów. Nie było o czym mówić. Kevin mimo wszystko chciał pomóc przy projekcie. Zwrócił uwagę na fakt, że Square nie ma na swojej stronie filmu demonstracyjnego prezentującego zasady funkcjonowania urządzenia. Nakręcił więc materiał w wysokiej rozdzielczości i zaprezentował go Jackowi, tak po prostu. Na Jacku zrobiło to tak duże wrażenie, że zaprosił Kevina do „zamkniętego już” grona inwestorów biorących udział w pierwszej rundzie finansowania. Kevin znalazł sposób na to, aby się przydać. Nie prosił o nic w zamian, po prostu nakręcił film i pokazał go Jackowi, bez żadnych zobowiązań. Nic dziwnego jednak, że Jack docenił jego wysiłek i odwzajemnił przysługę.

Udzielenie komuś pomocy stanowi wyraz wiary we własną zdolność do pomocy. Powinieneś wyzwolić się od błędnego przekonania o tym, że jesteś słabszy, mniej zamożny i mniej doświadczony, że nie masz nic do zaoferowania drugiej osobie. Każdy z nas jest w stanie zaoferować wsparcie albo konstruktywną informację zwrotną. Gwoli ścisłości dodajmy jednak, że *najbardziej* przydasz się swoim sojusznikom, jeśli akurat posiadasz odpowiednie umiejętności i doświadczenie. Uprzejmości oczywiście nigdy za wiele, ale najkorzystniejsze znajomości mają ludzie, którzy potrafią faktycznie pomóc swoim partnerom. Właśnie ten czynnik sprawia, że sieć kontaktów ma charakter zawodowy, a nie jedynie towarzyski.

W dalszej kolejności należy się zastanowić, jakiego rodzaju pomoc faktycznie może się drugiej osobie przydać. Wyobraź sobie, że jesz lunch ze znajomym, którego właśnie poznałeś. Rozmowa rozpoczyna się od stwierdzenia: „Słuchaj, szukam pracy w Nowym Jorku”. Znajomy odkłada widelec, ściera sobie z twarzy sos barbecue, spogląda Ci prosto w oczy i mówi: „Znam jedno stanowisko *idealne* dla Ciebie”. Czy to była pomocna wymiana? Nie. Ten człowiek prawdopodobnie nie ma zielonego pojęcia, jaka praca byłaby dla Ciebie idealna, w związku z czym powinien raczej zgłębiać temat: „A opowiedz mi coś więcej o swoich umiejętnościach, zainteresowaniach

i przygotowaniu zawodowym”. Dobrze intencje to za mało. Aby udzielić przydatnej pomocy, trzeba znać wartości i priorytety drugiej osoby. Tylko wtedy można bowiem pomóc jej w rzetelny i konkretny sposób. O czym Twój znajomy rozmyśla o drugiej nad ranem? Jakie ma zdolności? Czym się interesuje? Zadawanie pytania: „W czym mogę Ci pomóc?” bezpośrednio po nawiązaniu nowej znajomości należy uznać za przejaw nadgorliwości. Najpierw trzeba drugą osobę lepiej poznać.

Wreszcie, gdy już zrozumiemy potrzeby, wyzwania i pragnienia naszego znajomego, należy poszukać sposobu, aby podarować mu drobny prezent. Nie chodzi tu bynajmniej o kartę podarunkową do wykorzystania w serwisie Amazon.com ani o pudełko cygar. Chodzi raczej o coś niewymiernego, co Ciebie prawie nic nie kosztuje, a dla drugiej osoby może mieć istotne znaczenie. Za klasyczny przykład takiego drobnego подарunku można uznać przydatną informację albo artykuł, propozycję pośrednictwa przy zawieraniu nowej znajomości albo radę. Przekazywanie ludziom drogich prezentów przynosi skutek przeciwny do zamierzonego — może się bowiem kojarzyć z łapówką. Najlepsze będzie coś niedrogiego, ale za to przemyślanego.

Poszukując pomysłu na ten podarunek, warto zastanowić się nad własnymi wyjątkowymi doświadczeniami i umiejętnościami. Co takiego masz, czego druga osoba nie ma? Weźmy może przykład bardzo hipotetyczny. Jaki podarunek mógłby ucieszyć Billa Gatesa? Prawdopodobnie nie zadowoli go nowa znajomość, ponieważ ma pełną swobodę nawiązywania kontaktów. Zapewne nie sprawdzi się też artykuł na temat Gates Foundation, bo prawdopodobnie Gates sam udzielał wywiadu do tego tekstu. Raczej nie sprawisz mu przyjemności, inwestując w jeden z jego pomysłów — akurat pieniędzy mu nie brakuje. Lepiej zatem pomyśleć o drobiazgach. Jeżeli studiujesz albo masz dobrego przyjaciela czy rodzeństwo na studiach, możesz przesłać Gatesowi informacje na temat ważnych trendów kulturowych czy technologicznych zarysowujących się w rzeczywistości studenckiej. Świeże informacje dotyczące nastawienia i po-

czyniań studentów, czyli młodego pokolenia, zawsze się przydają, a trudno do nich dotrzeć bez względu na posiadane zasoby finansowe. Zastanów się, co konkretnie wiesz lub masz, a czym nie dysponują inni. Cała sztuka robienia drobnych podarunków polega na tym, by przekazać drugiej osobie coś wyjątkowego tylko dla nas.

Jeśli przyjmiemy, że najlepszy sposób na wzmacnianie relacji stanowi udzielanie pomocy, to drugie w kolejności będzie korzystanie z pomocy innych. Ben Franklin zalecał: „Jeżeli chcesz nawiązywać przyjaźnie, pozwól sobie wyświadczyć przysługę”. Do pomocy nie powinieneś podchodzić ani sceptycznie („Czym sobie na to zasłużyłem?”), ani podejrzliwie („Ciekawe, co się za tym kryje”). Czasami rzeczywiście warto zastanowić się dwa razy, ale nie jest to regułą. Ludzie lubią pomagać innym. Jeśli ktoś proponuje, że przedstawi Ci osobie, którą bardzo chciałbyś poznać, albo przekazuje Ci cenne informacje na ważny dla Ciebie temat, przyjmij tę pomoc i za nią podziękuj. Wszyscy poczują się od tego lepiej, a Ty zacieśnisz więź z drugą osobą.

## *W roli mostu*

Wspierać ludzi można poprzez przedstawianie ich innym osobom lub dzielenie się z nimi doświadczeniami, do których nie mogliby uzyskać dostępu w inny sposób. Innymi słowy, warto funkcjonować w różnych społecznościach i kręgach towarzyskich i wcielać się w rolę mostu dla swoich znajomych. Osobiście łączę pasję przedsiębiorczą z zamiłowaniem do tworzenia gier planszowych. W związku z tym wielu moim przyjaciółom przedsiębiorcom miałem już okazję zaprezentować niemiecką grę „Osadnicy z Catanu”. W Dolinie Krzemowej powstała cała społeczność miłośników tej planszówki. Ponadto łączę również moje doświadczenia związane z konsumenckimi produktami internetowymi z zamiłowaniem do filantropii, dlatego pomagam organizacjom takim jak Kiva czy Mozilla. Za moim pośrednictwem pewne informacje i doświadczenia mogą przepływać między światem projektów realizowanych dla zysku i nie dla zysku.

Z racji swoich doświadczeń i umiejętności Ben pełni funkcję mostu między swoimi przyjaciółmi w Kalifornii i znajomymi z Ameryki Łacińskiej, między dwudziestoletnimi i znacznie starszymi przedsiębiorcami, między przedstawicielami świata biznesu i ludźmi z branży wydawniczej. Niewykluczone, że Ty również możesz rozwijać umiejętności, zainteresowania i doświadczenia w dwóch lub więcej dziedzinach, aby następnie pełnić funkcję mostu między dwoma kręgami, których uczestnicy pragną nawiązać ze sobą kontakt. Jeśli tak jest, będziesz bardzo pomocny dla innych.

## Stały kontakt i pierwsze skojarzenia

Nie ma nic gorszego niż niespodziewana wiadomość e-mail od kogoś, z kim się nie rozmawiało od trzech lat: „Cześć, poznaliśmy się kilka lat temu na pewnej konferencji. Słuchaj, szukam pracy w marketingu. Słyszałeś może o jakiejś ofercie?”. Od razu myślisz sobie: „Tak, jasne, kontaktujesz się ze mną tylko dlatego, że czegoś potrzebujesz”.

Gdy zapracowany człowiek odbiera wiadomość z pytaniem, czy zna kogoś, kto mógłby zająć wakujące stanowisko, albo czy mógłby polecić jakiegoś eksperta w danej dziedzinie, do głowy przychodzi mu zwykle osoby, z którymi niedawno utrzymywał kontakt. Czy taki ktoś pomyśli o Tobie, gdy przez jego biurko przewinie się ciekawa propozycja? Stanie się tak tylko pod warunkiem, że znajdujesz się gdzieś w górnych rejonach jego skrzynki odbiorczej albo źródła informacji.

Z technicznego punktu widzenia podtrzymywanie kontaktu z ludźmi nie stanowi większego problemu. Zupełnie co innego można jednak sądzić na podstawie licznych, pełnych zażenowania usprawiedliwień dla wielomiesięcznej przerwy w kontakcie: „Przepraszam, naprawdę kiepsko sobie radzę z podtrzymywaniem znajomości”. Zupełnie, jak gdyby napisanie krótkiej wiadomości e-mail należało do wrodzonych zdolności człowieka, takich jak choćby orientacja w terenie. Tymczasem aby utrzymywać kontakt ze znajomymi, wystarczy po prostu odrobina dobrej woli, dobra organizacja i proak-



tywne nastawienie. Prawdopodobnie nieraz zetknąłeś się już z popularnymi radami na ten temat. Poniżej zostało przedstawionych kilka nieoczywistych rzeczy, o których warto pamiętać.

- *Najprawdopodobniej nie zwracasz nikomu głowy.* Jeżeli chodzi o podtrzymywanie kontaktu, ludzie często obawiają się, że druga osoba odbierze ich wysiłki jako irytującą próbę narzucania się. Piśszesz do kogoś z pytaniem, czy nie wybrałby się z Tobą na kawę. Nie dostajesz odpowiedzi. Tydzień później wysyłaś tę samą wiadomość i ponownie nic. Co teraz? Czy jeśli ponowisz próbę, nie wyjdiesz przypadkiem na desperata? Cóż, to zależy. Zwykle nie. Nawet jeśli nie otrzymujesz odpowiedzi, staraj się uprzejmie podtrzymywać kontakt. Stosuj mieszankę wiadomości, podarunków, budowania relacji. Skrzynkę pocztową współczesnego człowieka zaśmieca taka ilość treści, że czasami e-maile po prostu gdzieś się gubią. O odmowie możesz mówić dopiero wtedy, gdy usłyszysz kategoryczne „nie”.

- *Próbuj generować wartość.* Kontaktuj się z drugą osobą, gdy możesz zaproponować jej coś więcej niż tylko ogólną życzliwość czy kilka uwag natury osobistej, a więc na przykład wtedy, gdy natknąłeś się na wzmiankę o niej w mediach, przeczytałeś artykuł jej autorstwa lub fragment jej wypowiedzi albo znasz odpowiedniego kandydata na stanowisko, na które prowadzi rekrutację. Wiadomość z pytaniem: „Co słychać?” na nikim nie robi wrażenia.

- *Jeżeli chcesz uniknąć nadmiernego spoufalania się, nadaj próbie podtrzymania kontaktu charakter masowy.* Być może dziwnie się czujesz z myślą, że miałbyś się kontaktować z kolegą z klasy, z którym nie rozmawiałeś od wielu lat. W takim razie skorzystaj ze wskazówki pozornie sprzecznej ze wszystkimi zasadami nawołującymi do personalizacji komunikacji. Spróbuj mianowicie osadzić próbę kontaktu w ramach pewnego bardziej ogólnego procesu, na przykład: „Odnowiam ostatnio kontakty z dawnymi kolegami z klasy. Co u Ciebie słychać?”. Dzięki temu nie będziesz się tak dziwnie czuć. Gdy już uda Ci się ponownie nadać relacji bardziej osobisty charakter, możesz powrócić do stosowania spersonalizowanych wiadomości.

- *Jeden lunch jest wart więcej niż dziesiątki e-maili.* Godzinny lunch wzmacnia więź w podobnym stopniu jak kilkadziesiąt wiadomości elektronicznych, zatem jeśli tylko możesz, spotykaj się z ludźmi osobiście.

- *Media społecznościowe.* Media społecznościowe sprawdzają się szczególnie dobrze, jeśli chodzi o bierne podtrzymywanie kontaktu. Ty kierujesz pewną wiadomość do wszystkich członków swojej sieci kontaktów czy grupy obserwujących — jeśli ktoś zechce Ci na nią odpowiedzieć, może to zrobić, ale do niczego nie musi czuć się zobowiązany. Ponieważ wielu ludzi *nie* reaguje na aktualizacje statusów, tweety czy publikowane artykuły, może nam się wydawać, że nikt tego nie czyta. To nieprawda. Taki stopniowy, regularny napływ pojedynczych informacji (nawet tych nieco frywolnych) skutkuje powstaniem rzeczywistej więzi między Tobą a Twoją społecznością internetową. Korzystaj więc z serwisu LinkedIn do publikacji informacji o charakterze zawodowym, na Facebooku umieszczaj wiadomości o charakterze prywatnym, a za pośrednictwem Twittera zwracaj się do obu tych grup.

Jeżeli straciłeś z kimś kontakt, postaraj się go odnowić. Nie poskramiaj w sobie entuzjazmu, możesz zacząć od wyrażenia lekkiego zażenowania („Kopę lat”). Odnowienie niegdyś bliskich kontaktów ze znajomymi ze szkoły, z poprzedniej pracy czy z dawnego miejsca zamieszkania sprawia niekiedy wielką przyjemność. To jeden z najprostszych sposobów na budowanie „nowych” istotnych relacji.

## *Utwórz „fundusz interesujących ludzi”*

Słuchając o znaczeniu podtrzymywania kontaktu, prawdopodobnie kiwasz potakująco głową. Czy jednak rzeczywiście podejmujesz starania w tym kierunku? Zmiana zachowania to coś, co przychodzi nam z trudem. Gdy trzeba faktycznie *zrobić* to, co wydaje nam się ważne, często odczuwamy pokusę, by odłożyć to na jutro. Właśnie dlatego Steve Garrity i Paul Singh przewidzieli w swoim budżecie

i harmonogramach konkretny czas i środki na podtrzymywanie kontaktów — aby nie mieć wymówki i się od tego nie uchylać.

Steve Garrity studiował informatykę na Stanfordzie, a latem odbywał staże w startupach. W 2005 roku kończył studia z przekonaniem, że chce założyć własną firmę technologiczną w Dolinie Krzemowej. Ponieważ jednak całe swoje dorosłe życie spędził w rejonie San Francisco, z pewnym niepokojem myślał o tym, że natychmiastowe rozpoczęcie własnej działalności na zbyt wiele lat przywiąże go do jednego miejsca. Chciał najpierw zmienić na chwilę otoczenie. Podjął więc pracę jako inżynier w firmie Microsoft w pobliżu Seattle. Zajmował się mobilnymi technologiami wyszukiwania. Seattle stanowiło dla niego nowe otoczenie, a Microsoft był dużą firmą. Garrity nigdy nie planował na dłuższą metę pozostawać ani w tym miejscu, ani w dużej firmie, ale uznał te nowe doświadczenia za pouczające.

Martwiła go tylko jedna rzecz. Co się stanie z siecią kontaktów, którą zbudował sobie w Dolinie Krzemowej, a która obejmowała przedsiębiorców, inwestorów i różnych innych znajomych? Wiedział, że pewnego dnia tam wróci, aby założyć własną firmę. Nie chciał stracić kontaktu z tymi wszystkimi ludźmi. Postanowił sobie zatem, że będzie podtrzymywał znajomości w rejonie San Francisco. Wykazał się przy tym dużą kreatywnością. Zamiast po prostu koncentrować się na dużym znaczeniu kontaktów (i w końcu wiele z nich stracić, jak to zwykle bywa), postanowił z góry wyasygnować czas i pieniądze na podtrzymywanie tych relacji. Garrity uznał, że skoro stan Waszyngton nie pobiera podatków od przychodów osobistych (ani korporacyjnych), to mieszkając tam, oszczędza pewną kwotę, którą musiałby oddać władzom, gdyby przebywał na stałe w Kalifornii. Przeprowadzając się do Seattle, podjął postanowienie, że 7 tysięcy dolarów ze swoich oszczędności zakwalifikuje jako „fundusz na Kalifornię”.

Obiecał sobie, że będzie latał do San Francisco, gdy tylko ktoś interesujący z Doliny Krzemowej zaproponuje lunch, obiad czy kawę. Zamierzał traktować loty samolotowe podobnie jak godzinną podróż

samochodem. Pewnego razu zadzwonił do niego jeden z dawnych profesorów ze Stanforda, nieświadomy faktu, że Garrity się przeprowadził. „Steve, zaprosiłem na jutrzejszy wieczór kilku naprawdę fajnych studentów. Myślę, że powinienes ich poznać. Chcesz wpaść?”. Steve przyjął propozycję i zarezerwował lot do San Francisco. Następnego wieczoru stawiał się w domu profesora i zapukał do drzwi wolną ręką — w drugiej trzymał walizkę. Ponieważ już wcześniej odłożył sobie pieniądze na tego typu wyjazdy, nie musiał się przejmować kosztami lotów ani rozważać każdej decyzji z osobna.

W ciągu trzech lat przepracowanych w firmie Microsoft Garrity odwiedzał rejon San Francisco przynajmniej raz w miesiącu. Opłaciło mu się to. Gdy w 2009 roku wrócił do Kalifornii, założył firmę Hearsay Labs. Rozkręcił ten projekt wspólnie z przyjacielem z San Francisco, u którego sypiał na kanapie podczas swoich licznych pielgrzymek z Seattle.

Nie tylko Garrity doszedł do wniosku, że należy podjąć pewne konkretne kroki, aby skutecznie mobilizować się do podtrzymywania kontaktów. Paul Singh dorastał, studiował i rozpoczynał karierę zawodową w Waszyngtonie. W 2007 roku przeprowadził się do północnej Kalifornii, aby tam podjąć pracę w firmie technologicznej. Martwił się, że na skutek przeprowadzki na Zachodnie Wybrzeże straci kontakty z ludźmi ze Wschodniego. Postanowił więc odkładać 3 tysiące dolarów rocznie na loty do Waszyngtonu, aby móc tam spędzać czas ze starymi znajomymi. Paul przeznaczał te środki nie tylko na podtrzymywanie dotychczasowych znajomości, ale również na nawiązywanie nowych. Oszczędności te nazywał „funduszem interesujących ludzi” — przeznaczał je bowiem na podtrzymywanie i nawiązywanie kontaktów z ciekawymi ludźmi. Po kilku latach pobytu w rejonie San Francisco Singh wrócił do Waszyngtonu i pracuje dla małego funduszu inwestycyjnego. Swojego nowego szefa poznał dzięki środkom z funduszu interesujących ludzi. Gdy jego zarobki wzrosły, Singh zwiększył kwotę przeznaczaną na ten cel do tysiąca dolarów miesięcznie. Teraz wykorzystuje te pieniądze przede wszystkim na utrzymywanie sieci kontaktów, którą zbudował podczas pobytu w rejonie San Francisco.

## Kształtowanie statusu w relacjach z potężnymi ludźmi

Jeżeli zależy Ci na podtrzymywaniu relacji z zapracowanymi potężnymi ludźmi, musisz zwrócić baczną uwagę na kwestię statusu. *Status* to pojęcie obejmujące zakres władzy, prestiż i pozycję danej osoby w określonym środowisku w danym momencie. Nie ma czegoś takiego jak uniwersalna życiowa hierarchia, status to bowiem kwestia względna i dynamiczna. David Geffen może się pochwalić wysokim statusem w świecie przedsiębiorców, ale Steven Spielberg z pewnością przyćmiłby jego blask. Brad Pitt to niewątpliwie człowiek o wysokim statusie, gdyby jednak znalazł się w pomieszczeniu pełnym inżynierów informatyków zaangażowanych w pracę nad projektem programistycznym, nie miałoby to najmniejszego znaczenia. O Prezydencie Stanów Zjednoczonych mówi się często, że to najpotężniejszy człowiek na świecie, a tymczasem w pewnych dziedzinach Bill Gates ma zdecydowanie szersze możliwości. Z kolei są takie dziedziny życia, w których Oprah Winfrey może dokonać więcej niż Bill Gates. Status człowieka zależy od bieżących okoliczności i składu jego otoczenia.

W rzadko której książce dotyczącej biznesu czy kariery możemy przeczytać cokolwiek o statusie. Zagadnienie to zostaje często wypchnięte na dalszy plan, ustępując miejsca frazesom typu: „Traktuj ludzi z szacunkiem”, „Szczepnij czas innych ludzi”. To dobre rady, ale bynajmniej nie wyczerpują one tematu. Czy nam się to podoba, czy nie, różnego rodzaju próby sił, rozgrywki i próby podkreślenia własnego statusu stanowią integralny element rzeczywistości biznesowej. Zjawiska te warto dobrze rozumieć w szczególności wtedy, gdy ma się do czynienia z ludźmi potężniejszymi od siebie.

Robert Greene, zanim został autorem bestsellerów, pracował w Hollywood, w agencji specjalizującej się w sprzedaży różnego rodzaju poruszających historii czasopismom, producentom filmowym i wydawcom. Jego praca polegała na poszukiwaniu takich historii. Jako człowiek z zamiłowaniem do rywalizacji Greene chciał być najlepszy w swojej dziedzinie. Jak sam wspomina, z wyszukiwaniem

opowieści, które następnie stawały się kanwą artykułów prasowych, książek czy filmów, radził sobie lepiej niż którykolwiek z jego współpracowników.

Pewnego dnia szefowa poprosiła go na rozmowę i powiedziała, że nie jest specjalnie zadowolona z jego pracy. Nie powiedziała, o co jej konkretnie chodzi, dała mu jednak wyraźnie do zrozumienia, że dostrzeża jakiś problem. Greene był bardzo zaskoczony. Pozyskiwał mnóstwo historii, które agencja z powodzeniem sprzedawała, skąd więc te pretensje? Musiało chodzić o coś innego. Greene zastanawiał się, czy przypadkiem kiepsko się nie komunikuje. Przypuszczał też, że może chodzić o kwestie interpersonalne. Postanowił skupić się w większym stopniu na kontaktach z przełożoną, na komunikacji i zdobywaniu sympatii. Spotykał się z szefową i przedstawiał jej swój proces oraz tok myślenia. Nic się nie zmieniło — również to, że Greene nadal zdobywał naprawdę dobre historie. Pewnego razu podczas spotkania zespołu zrobiła się gorąca atmosfera i szefowa przerwała zebranie. Powiedziała Greene'owi, że niewłaściwie się zachowuje. Nie podała żadnych szczegółów, wspomniała jedynie, że nie potrafi słuchać i ma nieodpowiedni stosunek do ludzi.

Kilka tygodni później, nie wiedząc, czym sobie zasłużył na taką niedookreśloną krytykę, tym bardziej w obliczu dobrych wyników, Greene zrezygnował z pracy. Praca, w której teoretycznie mógłby odnieść wielki sukces zawodowy, okazała się koszmarem. Przez kilka następnych tygodni Greene zastanawiał się, dlaczego stosunki z szefową mu się nie ułożyły.

Zakładał, że powinien koncentrować się przede wszystkim na skutecznym wykonywaniu swojej pracy i demonstrowaniu wszem wobec swojego talentu. Doszedł jednak do wniosku, że sumienne wywiązywanie się z zawodowych obowiązków to jeszcze za mało. Najwyraźniej nie uświadamiał sobie, że obnosząc się ze swoim talentem, umniejszał autorytet szefowej w oczach współpracowników. Nie poradził sobie z kwestią kształtowania statusu w swoim otoczeniu. Nie wziął pod uwagę tego, że inni ludzie mogą się czuć niepewnie, obawiać się o swoją pozycję i swoje ego. Nie udało mu

się nawiązać relacji z ludźmi znajdującymi się powyżej i poniżej niego w organizacyjnej hierarchii. Za to wszystko przyszło mu zapłacić cenę w postaci utraty pracy.

## *Wszyscy niby są równi, ale jednak nie są*

Wszyscy ludzie rodzą się równi i mają przyrodzone, niezbywalne prawo do życia, wolności oraz dążenia do szczęścia. Prawa te gwarantuje się każdemu bez względu na płeć, rasę i wyznanie. Jeżeli człowiek popełni przestępstwo, może stracić wolność, nikt nie może go jednak pozbawić podstawowych ludzkich praw, takich jak wyżywienie czy godne warunki bytowe (tak to w każdym razie wygląda w społeczeństwach cywilizowanych). Wszyscy jesteśmy w równym stopniu ludźmi. Każdy, kto żyje, zasługuje na poszanowanie swojej podstawowej godności. Koniec i kropka.

Pod wszystkimi innymi względami ludzie jednak nie są sobie równi. Nie żyjemy w społeczeństwie egalitarnym. Ludzie dokonują różnych wyborów. Niektórzy mają w życiu więcej szczęścia niż inni. Wystarczy porównać dwóch finansistów z Nowego Jorku, którzy na co dzień chodzą do pracy w garniturach i pod krawatem. Z pozoru wydają się mieć taki sam status, ale w rzeczywistości jeden z nich zawsze będzie (faktycznie lub subiektywnie) bardziej spełniony zawodowo, potężny, bogaty, inteligentny, zapracowany czy sławny.

Różnice statusu — zarówno te rzeczywiste, jak i te subiektywne — rzutują na to, czego się od każdego z nas oczekuje w danej sytuacji społecznej. Poniższe scenariusze pokazują, w jaki sposób niesłowne postępowanie może urazić drugą osobę o równym bądź wyższym statusie. Wskazują też, jak można unikać tego typu błędów.

- Piszesz e-mail do wiceprezesa odpowiedzialnego za rekrutację w firmie, w której chciałbyś pracować. Przesyłasz mu swoje CV i proponujesz spotkanie w kawiarni w okolicy swojego miejsca zamieszkania.

Takie spotkanie powinno się odbyć na warunkach dogodnych dla osoby o wyższym statusie, czyli w terminie i miejscu najbardziej odpowiadającym adresatowi takiej wiadomości. W korespondencji kierowanej do osoby o wyższym statusie należy zaproponować spotkanie w jej biurze lub w jego pobliżu.

- Spóźniasz się na spotkanie z menedżerem produktu, z którym współpracujesz.

Spóźnianie się to klasyczna zagrywka człowieka władzy, czytelny sygnał: „Mój czas ma większą wartość niż Twój, więc możesz na mnie poczekać”. Oczywiście każdemu zdarza się czasem spóźnić z powodów niezależnych od jego woli, więc nie zawsze należy przywiązywać wagę do takiego zdarzenia. Zwykle jednak o czymś to świadczy. Zastanów się nad tym: czy pozwoliłbyś sobie na spóźnienie, gdybyś miał się spotkać z Barackiem Obamą? Na pewno nie.

- Ty i Twój współpracownik pracujecie na stanowisku asystenta w dziale marketingu. On wspomina, że przygotowuje pewną ofertę. Ty wychodzisz z propozycją: „Chętnie rzucę na to okiem i powiem Ci, co można poprawić”.

Z pozorów brzmi to nieszkodliwie i zwykle takie właśnie jest. Należy jednak zachować ostrożność. Gdy sam z siebie wychodzisz z propozycją wprowadzania poprawek do czyjejś pracy, sugerujesz, że potrafisz dostrzec w niej niedociągnięcia, które drugiej osobie umknęły, i że ona powinna chętnie przyjąć Twoje uwagi. Jeżeli Twój współpracownik i Ty macie podobny status, on może nie chcieć przyjmować od Ciebie tego typu rad. Zamiast doceniać Twoje zaangażowanie, może mieć do Ciebie żal.

Pamiętaj, że nawet jeśli nie próbujesz nikomu narzucać własnego autorytetu, nieumyślna próba sił to nadal próba sił. Zamiast zaimponować w ten sposób ważnej osobie, możesz ją do siebie zniechęcić.



\* \* \*

Bynajmniej nie chodzi o to, że powinieneś podlizywać się ludziom o wyższym statusie. Niewolnicze potakiwanie nie zrobi na nikim wrażenia, a może zostać odebrane jako przejaw nieszczerości. Nie należy także okazywać braku szacunku ludziom o niższym statusie czy afiszować się z własną pozycją. Zbytne pysznienie się zniechęca podwładnych, albowiem bywa odbierane jako przejaw braku pewności siebie. Z powyższych rozważań płynie wniosek, że niektórzy ludzie powinni wykazywać się nieco większą finezją. Aby z powodzeniem budować relację z człowiekiem o wyższym statusie, należy wykazać się przede wszystkim gotowością do dostosowania się.

Przestrzeń społeczna na wyżynach władzy i wpływów to niebezpieczny teren. Chcąc podtrzymywać i wzmacniać relacje z szefem, szefem szefa, najważniejszymi przedstawicielami władz czy innymi wysoko postawionymi osobami, trzeba przede wszystkim uwzględniać oczekiwania co do zachowań społecznych wynikające z nierównowagi pozycji. Sumienne podejście do tej kwestii pozwala wiele osiągnąć.

## Kiedy dać sobie spokój?

Ludzie się zmieniają. Ty się zmieniasz. Niektóre relacje po prostu nie mają szans przetrwać próby czasu. W przypadku braku silnego bodźca do zmian niestety czasem pozwalamy im trwać siłą bezwładności i podtrzymujemy znajomości, z których tak naprawdę należałoby zrezygnować.

Szczególnie podatni na to zjawisko są przedstawiciele pokolenia Y. Na etapie studiów spędzamy dużo czasu w towarzystwie ludzi w podobnym wieku i wspólnie zdobywamy wiele różnych doświadczeń. Podczas kolacji często toczą się rozmowy o tym, co ten albo tamten powiedział wczoraj wieczorem na imprezie w akademiku. Tymczasem w późniejszym życiu ludzie nie spędzają ze sobą każdej sekundy, w związku z czym znajomi muszą faktycznie podzielać

pewne pasje i wartości. Te zainteresowania i stosunek do życia podlegają jednak zmianom. Do wielkich atutów dorosłości zalicza się to, że stale poznajemy ludzi, którzy wykazują zainteresowania podobne do naszych i podchodzą do życia z podobnym entuzjazmem. Często dochodzi więc do sytuacji, w której przyjaciele ze szkoły czy z dzieciństwa nie interesują nas już tak bardzo jak nowi znajomi (choć oczywiście pozostają ważnym elementem naszej emocjonalnej historii). Co robić w takich sytuacjach?

Z całą pewnością coś — ponieważ jeśli będziemy się uparcie trzymać starych znajomości, zabraknie nam czasu i energii na rozwijanie nowych. Znowu wracamy do problemu aparatu cyfrowego. Po prostu zabraknie nam miejsca w pamięci urządzenia. Inaczej jednak niż w przypadku aparatu cyfrowego, nie należy po prostu „kasować” znajomości, której nie chcemy kontynuować. Powinniśmy raczej pozwolić jej stopniowo obumrzeć. W przypadku pewnego rodzaju znajomości jest to zupełnie naturalna kolej rzeczy. Inaczej niż w komediach romantycznych, przyjaciele rzadko zrywają kontakt z jakiegoś konkretnego powodu. Nawet jeśli drogi dwojga znajomych się rozchodzą i relacja powoli obumiera, zaufanie między nimi pozostaje. W przeciwieństwie do większości rozstań później stosunkowo łatwo jest im odnowić i odbudować znajomość, jeśli ich drogi ponownie się zejdą.

Wiele relacji obumiera bez udziału naszej świadomości, w sposób raczej niefortunny. Należy zatem aktywnie podtrzymywać te kontakty, na których nam zależy, i świadomie pozwolić na zanik tych, które nie wydają nam się istotne.

## INWESTOWANIE W SIEBIE

### Jutro

- Przejrzyj kalendarz z ostatniego półrocza i wskaż pięć osób, z którymi spędzasz najwięcej czasu. Czy pozytywnie oceniasz wpływ, jaki te osoby na Ciebie wywierają?

### W przyszłym tygodniu

- Przedstaw sobie dwie osoby, które Ty znasz, a które nie znają się wzajemnie. Upewnij się, że ta znajomość przyda się obu stronom. (Jeśli potrzebujesz dodatkowej pomocy w formułowaniu wiadomości wprowadzającej, zajrzyj na stronę *startupofyou.com*). W dalszej kolejności zastanów się, z jakimi wyzwaniami się chwilowo zmagasz, i poproś swoich obecnych znajomych, by przedstawili Cię komuś, kto mógłby Ci pomóc. Aby nadać temu procesowi impet, zaproponuj upatrzonemu nowemu znajomemu drobny podarunek (na przykład artykuł, który może go zainteresować).

- Wyobraź sobie, że właśnie dziś straciłeś pracę. Do których dziesięciu osób zwrócisz się z prośbą o radę? Skontaktuj się z nimi już teraz, nawet jeśli chwilowo niczego konkretnego od nich nie potrzebujesz.

### W przyszłym miesiącu

- Wybierz ze swojej sieci kontaktów jedną osobę, którą zakwalifikowałbyś jako słaby kontakt, ale z którą mógłby Cię połączyć silny sojusz. Postaraj się zapewnić tej osobie aktywne wsparcie w postaci drobnych podarunków. Może to być choćby interesujący dla niej artykuł, pomoc w opracowaniu prezentacji albo namiary na ofertę pracy. Przez kilka kolejnych miesięcy postaraj się inwestować czas i energię w tę znajomość.

- Utwórz „fundusz interesujących ludzi”, na których będziesz przeznaczać automatycznie określony odsetek swojego wynagrodzenia. Potraktuj

te pieniądze jako środki na kawę, lunchy i okazjonalne bilety lotnicze, dzięki którym nawiązujesz nowe znajomości i podtrzymujesz stare.

### *Wiadomości z sieci*

Chodzi nie tylko o ludzi, których Ty znasz. Chodzi również o ludzi, których oni znają. Oni, czyli Twoje kontakty drugiego i trzeciego stopnia. Zorganizuj imprezę, na którą Twoi znajomi mogliby przyprowadzić *swoich* znajomych. Zaprosz na nią członków swojej szerokiej sieci kontaktów.

Więcej wskazówek na temat inwestowania w sieć kontaktów znajdziesz na stronie [www.startupofyou.com](http://www.startupofyou.com).

- 
- <sup>1</sup> Adrian Wooldridge, *The Silence of Mammon: Business People Should Stand Up for Themselves*, „The Economist”, 17 grudnia 2009, [http://www.economist.com/node/15125372?story\\_id=15125372](http://www.economist.com/node/15125372?story_id=15125372).
  - <sup>2</sup> Nicholas Christakis, James Fowler, *W sieci. Jak sieci społeczne kształtują nasze życie*, Smak Słowa, Sopot 2011.
  - <sup>3</sup> Pamela Walker Laird, *Pull: Networking and Success Since Benjamin Franklin*, Harvard University Press, Cambridge 2007, s. 11.
  - <sup>4</sup> Jeff Atwood, *The Bad Apple: Group Poison, Coding Horror: Programming and Human Factors* (blog), 19 lutego 2009, <http://www.codinghorror.com/blog/2009/02/the-bad-apple-group-poison.html>.
  - <sup>5</sup> Paul Graham, *Why Smart People Have Bad Ideas*, *PaulGraham.com* (blog), kwiecień 2005, <http://www.paulgraham.com/bronze.html>.
  - <sup>6</sup> David Foster Wallace, *This Is Water: Some Thoughts, Delivered on a Significant Occasion, About Living a Compassionate Life*, Little, Brown, New York 2009, s. 39 – 40.
  - <sup>7</sup> Neil Rackham, John Carlisle, *The Effective Negotiator, Part I: The Behaviour of Successful Negotiators*, „Journal of European Industrial Training” 2, 6, 1978, s. 6 – 11, doi:10.1108/eb002297.
  - <sup>8</sup> Edward O. Laumann, John H. Gagnon, Robert T. Michael, Stuart Michaels, *The Social Organization of Sexuality: Sexual Practices in the United States*, University of Chicago Press, Chicago 1994.
  - <sup>9</sup> David Brooks, *Projekt życie*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2012, s. 163.
  - <sup>10</sup> Jak zdefiniowano słaby kontakt? Na potrzeby tego badania przyjęto, że siła relacji zależy od częstotliwości kontaktu. Taką miarę należy uznać za niedoskonałą. Z sekretarką albo odźwiernym widzujemy się codziennie, co jednak nie powoduje, że możemy uznać te osoby za bliskie kontakty. Granovetter przyznaje, że miara siły relacji to bardziej skomplikowane „zestawienie ilości czasu, poziomu zaangażowania emocjonalnego, bliskości (wzajemnego zaufania) oraz liczby wzajemnych przysług w ramach danej więzi”. Dalsze badania potwierdziły jednak słuszność wniosków Granovettera nawet przy zastosowaniu bardziej holistycznych mierników siły relacji. Por. Mark S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, „Sociological Theory 1”, 1983, s. 201 – 233.
  - <sup>11</sup> Mark S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 78, 6, 1973, s. 1371.
  - <sup>12</sup> *Ibidem*, s. 1362.

- <sup>13</sup> Herminia Ibarra, *Working Identity*, Harvard Business School Press, Cambridge 1994, s. 113.
- <sup>14</sup> Por. Robin Dunbar, *Ilu przyjaciół potrzebuje człowiek? Na tropie tajemnic ewolucji*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011. Por. także wpis na Wikipedii poświęcony liczbie Dunbara: [http://en.wikipedia.org/wiki/Dunbar's\\_number](http://en.wikipedia.org/wiki/Dunbar's_number); Christopher Allen, *The Dunbar Number as a Limit to Group Sizes*, *Life with Alacrity* (blog), 10 marca 2004, [http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the\\_dunbar\\_numb.html](http://www.lifewithalacrity.com/2004/03/the_dunbar_numb.html).
- <sup>15</sup> Jeffrey Travers, Stanley Milgram, *An Experimental Study in the Small World Problem*, „*Sociometry*” 35, 4, 1969, s. 425 – 443, doi:10.1109/TIT.2010.2054490.
- <sup>16</sup> Hazer Inaltekin, Mung Chiang, H. Vincent Poor, *Average Message Delivery Time for Small-world Networks in the Continuum Limit*, „*IEEE Transactions on Information Theory*” 56, 9, 2010, s. 4447 – 4470, doi:10.1109/TIT.2010.2054490.
- <sup>17</sup> <http://blog.okcupid.com/index.php/online-dating-advice-exactly-what-to-say-in-a-first-message/>.
- <sup>18</sup> Brian Uzzi, Jarrett Spiro, *Collaboration and Creativity: The Small World Problem*, „*American Journal of Sociology*” 111, 2, 2005, s. 447 – 504, doi: 10.1086/432782.
- <sup>19</sup> Nicholas Christakis, James Fowler, *W sieci. Jak sieci społeczne kształtują nasze życie*, Smak Słowa, Sopot 2011, s. 167.
- <sup>20</sup> Więcej informacji na ten temat znajdziesz we wpisie na blogu Stowe’a Boyda (oraz w komentarzach pod nim): <http://www.stoweboyd.com/post/756220523/its-betweenness-that-matters-not-your-eigenvalue-the>.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## Jak zostać dyrektorem generalnym własnej kariery?

Współczesny rynek pracy to prawdziwa rzeź niewiniątek. Coraz trudniej wyróżnić się w tłumie i przekonać potencjalnych pracodawców, że jesteś kandydatem doskonałym. Jakim cudem w tak nieprzyjaznym środowisku można **zwiększyć tempo rozwoju kariery zawodowej**? To proste — wykaż się przedsiębiorczością i zarządzaj swoją karierą tak, jak zarządza się start-upem, a wkrótce będziesz najatrakcyjniejszym kąską na rynku.

Pamiętaj — to nie jest książka o szukaniu pracy. Nie znajdziesz tu wskazówek, jak tworzyć CV, ani sztuczek przydatnych na rozmowach kwalifikacyjnych. Zamiast tego **poznasz strategię**, które pomogą Ci rozbudować sieć kontaktów, **zdobyć przewagę konkurencyjną** i wychwycić idealne **okazje do rozwoju zawodowego**. Nauczysz się też pozyskiwać dane i informacje, dzięki którym podejmiesz najlepsze decyzje zawodowe, a przede wszystkim przełwiesz, rozkwitniesz i **zrealizujesz najśmielsze plany zawodowe**. Gotowy na przejęcie kontroli nad przyszłością?



**Reid Hoffman** — to znany na całym świecie przedsiębiorca i inwestor. Jest współzałożycielem i prezesem LinkedIn, największej sieci kontaktów zawodowych, obejmującej ponad 100 milionów użytkowników. Wcześniej piastował stanowisko wiceprezesa i znajdował się w gronie współzałożycieli firmy PayPal. Jest też partnerem w firmie Greylock, jednej z najważniejszych firm inwestycyjnych w Dolinie Krzemowej.

**Ben Casnocha** — to wielokrotnie nagradzany przedsiębiorca i dziennikarz. Piše dla „Newsweeka”, pojawia się na antenie CNN, występuje w „Early Show” oraz na antenie CNBC. „BusinessWeek” zaliczył go do grona najlepszych młodych przedsiębiorców Ameryki.




książkiklasybusiness

nr katalogowy: 10054

Księgarnia Internetowa:  
 <http://ionepress.pl>

Zamówienia telefonicznie:  
 **0 801 339900**  
 **0 601 339900**

**o n e**  
D I E S

Sprawdź najnowsze promocje:  
 <http://nowyprasa.pioniermagazyn.pl>  
Książki najchętniej czytane:  
 <http://nowyprasa.pioniermagazyn.pl>  
Zamów informacje o newsletterach:  
 <http://nowyprasa.pioniermagazyn.pl>

Pionier SA  
ul. Rakocznego 30, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 43  
e-mail: [czep@nowyprasa.pl](mailto:czep@nowyprasa.pl)  
<http://nowyprasa.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-7478-7

