

Квинтэссенция легендарного курса Стэнфордской высшей школы бизнеса
«Межличностная динамика»



СВЯЗИ

Как выстраивать
исключительные
отношения с родными,
друзьями, коллегами
и партнерами

ДЭВИД БРЭДФОРД,
КЭРОЛ РОБИН

Дэвид Брэдфорд

**Связи. Как выстраивать
исключительные отношения
с родными, друзьями,
коллегами и партнерами**

«Попурри»

2021

Брэдфорд Д.

Связи. Как выстраивать исключительные отношения с родными, друзьями, коллегами и партнерами / Д. Брэдфорд — «Попурри», 2021

ISBN 978-985-15-5267-8

Эта книга рассказывает о том, как развить в себе эмоциональный интеллект, научиться выстраивать прочные взаимосвязи с окружающими людьми. Авторы показывают, как перейти от поверхностных отношений к исключительным, культивируя открытость, искренность и честность, а также готовность расти в личностном и межличностном плане и продуктивно разбираться с конфликтами. Дэвид Брэдфорд и Кэрол Робин разработали ставший легендарным курс эффективного межличностного взаимодействия и преподавали его как студентам Стэнфорда, так и руководителям разного уровня.

ISBN 978-985-15-5267-8

© Брэдфорд Д., 2021
© Попурри, 2021

Содержание

Отзывы о книге «связи»	7
1. В поисках исключительности	9
2. Всемирно известный курс: штудируем главу за главой	13
Часть I	18
Восхождение на гору	18
3. Делиться или не делиться	19
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Дэвид Брэдфорд и Кэрол Робин Связи: Как выстраивать исключительные отношения с родными, друзьями, коллегами и партнерами

*Посвящается Еве и Энди —
нашим героическим супругам,
которые любят и принимают нас такими,
какие мы есть, и чьи терпение и поддержка
неизменно служат нам источником
вдохновения и сил*



Перевод с английского выполнила Людмила Третьяк
по изданию: D. Bradford, C. Robin. CONNECT: Building Exceptional Relation Ships with
Family, Friends and Colleagues, 2021. – Penguin Life an imprint of Penguin Books

ДОБРАЯ  КНИГА®

First published in the United States of America by Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC, New York 2021

First published in Great Britain by Penguin Life 2021.

Copyright © David Bradford, Carole Robin, 2021

© Перевод, оформление, издание на русском языке. ООО «Попурри», 2022

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ «СВЯЗИ»

«Кэрол Робин и Дэвид Брэдфорд – профессионалы в области эмоционального интеллекта, помогающие людям быть успешными и довольными жизнью. Рекомендую эту книгу».

РЭЙ ДАЛИО, основатель Bridgewater Associates

и автор книги «Принципы. Жизнь и работа»

«Очень актуальная и полезная книга, в которой показано, что, научившись быть в ладу с собой, проще быть в ладу с окружающими и строить настоящие, здоровые отношения».

АРИАННА ХАФФИНГТОН, основатель

и генеральный директор Thrive Global

«Отношения – одна из важнейших ценностей в LinkedIn, потому что личные связи и контакты, которые вы завязываете, сохраняются на протяжении всей вашей карьеры. “СВЯЗИ” предлагают убедительную и максимально доступную дорожную карту для выстраивания отношений, ведущих к профессиональному успеху и самореализации. Однозначно рекомендую к прочтению».

РИД ХОФФМАН, сооснователь LinkedIn

и соавтор книг «Блиц-масштабирование»

и «Альянс» (The Alliance)

«Научиться взаимодействовать несмотря на различия и развивать отношения, в которых можно видеть и слышать друг друга такими, какие вы есть на самом деле, одинаково важно как для наций, так и для индивидов. “СВЯЗИ” представляют собой тщательно структурированный набор концепций и практик, применимых к любым жизненным аспектам, от семьи до менеджмента. Это настоящее сокровище!»

ЭНН-МАРИ СЛОТЕР,

генеральный директор New America

«Одна из моих целей и причина, по которой я основал MasterClass, – это демократизация доступа ко всему лучшему в мире. Я несказанно рад, что бесценные уроки авторов книги “СВЯЗИ” доступны теперь миллионам людей. Настоятельно рекомендую ее всем, кто ищет более значимых и глубоких отношений в какой бы то ни было области».

ДЭВИД РОДЖЕР, основатель

и генеральный директор MasterClass

«Своими успехами в личной и профессиональной жизни я обязана главным образом урокам, изложенным в книге “СВЯЗИ”. Жду не дожусь, когда смогу подарить ее своим коллегам по команде, родным и друзьям».

ДАРА ТРЕСЕДЕР, маркетинговый директор Peloton

и член правления PG&E

«Мой многолетний бизнес-опыт показывает, что доверительные отношения – это один из важнейших ключей к успеху, будь то в переговорах

или на баскетбольной площадке. «СВЯЗИ» – лучшая книга о выстраивании отношений как в профессиональной, так и в личной сфере».

*ИРВИНГ ГРУСБЕК, предприниматель, совладелец Boston Celtics
и профессор Стэнфордской школы бизнеса.*

«Занятия Кэрл и Дэвида были бесценным источником знаний и удивительных открытий – какой подарок иметь их в виде книги! Я порекомендовала бы ее всем, кто хочет чувствовать себя счастливее, наполнить свою жизнь смыслом и строить лучшее будущее для нашего мира».

*ДЖЕНИФЕР ААКЕР, соавтор книг «Шутите, серьезно»
(Humour, Seriously) и «Эффект стрекозы»*

1. В поисках исключительности

Эта книга – об особом типе отношений, который мы называем исключительными. Возможно, у вас уже есть исключительные отношения – и, возможно, не одни. Это отношения, в которых вы чувствуете, что вас понимают, знают и ценят такими, какие вы есть, без прикрас и приукрашиваний. Сотни ваших друзей по «Инстаграму» могут быть в курсе, в какой крутой ресторан вы ходили на прошлой неделе и что вы там заказывали, но человек, с которым у вас исключительные отношения, знает, что на самом деле вы уже много лет страдаете проблемами с пищеварением, или что в тот вечер вы сделали своему партнеру предложение, или же встретились, чтобы обсудить «за» и «против» вашего ухода с работы. Эти темы выходят за рамки общения с бывшим однокурсником, подписанным на вашу страницу. И не всплывают в болтовне с приятелем, с которым вы вместе ходите в бассейн. И даже не затрагиваются в разговоре с тетей, которую вы регулярно навещаете. В них посвящены только те люди, с которыми у вас исключительные отношения, потому что они действительно *знают вас*.

Отношения – это континуум. На одном его полюсе вы не чувствуете настоящего контакта; на другом – ощущаете любовь, понимание, поддержку и полное принятие. В центре этого континуума вы испытываете к людям симпатию или привязанность, но со многими из них вам хотелось бы быть ближе. Вопрос: как? Как продвигаться вдоль этого континуума? Мы посвятили свою жизнь тому, чтобы дать ответ на этот вопрос тысячам студентов и клиентов, а теперь и вам.

Исключительные отношения можно развивать. Их отличают шесть признаков, или критериев:

1. Возможность быть собой.
 2. Готовность быть уязвимым.
 3. Абсолютное доверие и чувство безопасности.
 4. Абсолютная честность.
 5. Конструктивное разрешение конфликтов.
 6. Взаимное стремление к личностному и межличностному росту.
- Давайте немного разберем эти критерии.

ПЕРВЫЕ ТРИ сводятся к открытости и искренности. Почему мы до сих пор об этом говорим, когда у нас и так процветает культура «овершереров»? Потому что делиться внешним образом – это одно, а делиться своим внутренним миром и настоящим «я» – это совсем другое. Оскар Уайльд иронично заметил: «Будьте собой. Прочие роли уже заняты». Слишком часто мы скрываем или приукрашиваем что-то из-за страха подвергнуться критике или осуждению.

Социальные сети создали этаким мир позитива. На постах в «Фейсбуке» вы можете лучезарно позировать на фоне Эйфелевой башни, но в реальности та поездка была сущим кошмаром. Наши знакомые топ-менеджеры из Кремниевой долины сетуют на вечную необходимость демонстрировать свою «крутость», хотя на самом деле многие из них испытывают усталость, страх и нервное истощение. Постоянно быть в образе очень утомляет. Кроме того, создавая и поддерживая искусственный имидж, вы не только перестаете быть собой, но и вынуждаете окружающих тоже что-то из себя строить и изображать. Мы не предлагаем вам открывать душу первому встречному. Но в настоящих отношениях вы тоже должны быть настоящими, а не скользким типом с наигранной улыбкой.

Последние три критерия имеют отношение к обратной связи и конфликтам. Как показывает практика, открытая обратная связь бывает очень эффективной, но далеко не все решаются сказать то, что на самом деле думают. Если кто-то, с кем у вас исключительные отношения, открыто говорит вам, что ваше поведение его / ее беспокоит, раздражает или тревожит, вос-

принимайте это не в штыки, а с пониманием. Человек поступает так ради вашего же блага и демонстрирует приверженность вашим отношениям.

Ссоры бывают даже между самыми близкими людьми (как вы увидите, мы оба тому доказательство!). Из страха перед конфликтом вы можете подавлять и скрывать свое недовольство и раздражение, хотя озвучивание и конструктивное решение проблемы в действительности может только углубить ваши отношения. Нерешенный конфликт, наоборот, их разрушает. В исключительных отношениях легче поднимать и решать проблемы, чтобы они не замалчивались и не давали червоточин. Оба партнера воспринимают такие споры как возможность чему-то научиться и избежать аналогичных трудностей в будущем.

МЫ ПОСВЯТИЛИ свою карьеру изучению настоящих, глубоких, процветающих отношений как в личной, так и в профессиональной сфере. Приглашаем вас присоединиться к тысячам студентов и клиентов, которым помогли наши знания и опыт коучинга, консалтинга и преподавания. Мы не просто изучаем и преподаем изложенные в этой книге концепции – мы живем ими. Иногда – с переменным успехом: как-то, еще много лет назад, жена Дэвида сказала ему: «Слушай, ты учишь людей таким замечательным вещам – а почему сам им не следуешь?!» Муж Кэрол, Энди, удостаивал ее похожими «комплиментами». Но мы всегда стремимся жить так, как учим этому других, и это определенно делает нашу жизнь лучше.

Несмотря на это, мы чуть не потеряли исключительные отношения друг с другом. Однажды Дэвид сделал кое-что такое (или, точнее, не сделал), из-за чего Кэрол больше не хотела его ни видеть, ни слышать. Мы подробно разберем этот инцидент в главе 17, но суть в том, что даже на грани полного краха отношений мы смогли их восстановить. Это позволило нам написать данную книгу и в процессе совместной работы над ней развить еще более исключительные отношения. Мы – живое доказательство того, что ошибки, размолвки и недоразумения случаются, но ситуацию можно исправить.

Мы оба преподаватели, но мы первыми скажем вам, что некоторые уроки нужно усвоить на личном опыте; вот почему эта книга имеет практическую направленность. Мы работали в бизнес-школе одного из самых престижных университетов мира, но то, о чем здесь пойдет речь, выходит далеко за рамки деловой сферы. Не случайно курс, которому мы посвятили десятилетия своей жизни, называется «Межличностная динамика» (Interpersonal Dynamics), хотя он больше известен как «Телячьи нежности» (Touchy-Feely).

Концептуальный материал этой книги базируется на исследованиях в области социальных наук и в первую очередь психологии, а также на нашем собственном многолетнем опыте. Дэвид более пятидесяти лет назад поступил в аспирантуру Стэнфордского университета, где разработал курс по динамике межличностных отношений, и сегодня считается «отцом Touchy-Feely». Кэрол, «королева Touchy-Feely», присоединилась к нему около двадцати лет назад и помогла расширить программу курса почти в два раза.

К слову, Touchy-Feely остается самым известным и популярным курсом программы MBA. Его выбирают более 85 процентов студентов и часто называют этот опыт «трансформирующим», а многие выпускники считают его самым эффективным из всех курсов, которые они проходили за годы обучения, потому что он пригодился им как в личной, так и в профессиональной жизни. Важность навыков межличностного общения сложно переоценить – об этом пишут в бестселлерах, таких как «Креативная уверенность» Дэвида Келли, говорят в ежедневном телешоу Today и упоминают в The Wall Street Journal.

Курс Touchy-Feely, при всей несерьезности своего названия, отнюдь не назовешь легким, в чем студенты быстро убеждаются. «Мягкие» навыки требуют упорного труда. Участников курса разбивают на группы по двенадцать человек (T-groups), которые встречаются около шестидесяти часов за десятидневный семестр. Буква T в выражении T-group означает «обучение» (training), а не «терапию» (therapy), и цель этого обучения состоит в практике изла-

гаемых на занятиях концепций (важность самосознания и готовности быть собой; как предоставлять и принимать обратную связь; как выстраивать отношения, несмотря на различия; как оказывать влияние друг на друга и др.). Мы твердо убеждены, что лучший способ научиться более эффективному межличностному взаимодействию – это общение с другими людьми в реальных ситуациях и в режиме реального времени, а не лекции, тексты для самостоятельного чтения, тематические исследования или даже книги. Поэтому кроме максимально полного и исчерпывающего изложения теоретического материала мы на протяжении всей книги даем советы, рекомендации и конкретные задания по его практическому применению.

Студентам, привыкшим колдовать над цифрами и техническими задачами, поначалу бывает непривычно сидеть с группой людей и выяснять, кто кому ближе и почему. Но к концу курса большинство из тех, кто, как говорят, был ни в зуб ногой, становятся яркими сторонниками новых идей и подходов. (Нет, это не секта!) И дело не только и не столько в наших замечательных преподавателях. Наша задача – просто создать условия, в которых студенты учатся понимать влияние своего поведения на окружающих, что в будущем поможет им успешно общаться с людьми и управлять отделами, командами и компаниями.

Эксперты пришли к выводу, что навыки межличностного общения, или «мягкие» навыки, являются залогом профессионального успеха. Ведь бизнес – это прежде всего взаимодействие людей, а не идей, машин, стратегий или даже денег. Вот почему курс Touchy-Feely фокусируется на развитии таких важных для лидеров «мягких» навыков, как налаживание контактов и связей, установление доверия и завоевание влияния. Однако он дает студентам нечто большее, что как нельзя лучше выразил один из наших выпускников: «Я знал, что в любой хорошей бизнес-школе меня научат быть менеджером и лидером. Но я выбрал Стэнфорд именно из-за этого курса, потому что он помогает стать лучше во всех отношениях, а не просто сделаться хорошим лидером – хотя одно подразумевает второе».

Как на встречах выпускников, так и в электронных письмах, которых за годы своей работы мы получили бесчисленное множество, люди говорят нам о том, что наши уроки пригодились им в дальнейшей жизни. «Этот курс спас мою карьеру / брак». «Я почти каждый день использую в своей работе то, чему научился на Touchy-Feely». «Благодаря этому курсу у меня улучшились отношения с родителями, супругой / супругом и детьми, не говоря уж о коллегах по работе». А вот что сказал один из участников нашей программы для руководящих работников: «Удивительно, но эта программа фокусировалась не на лидерских, а на личностных качествах, развивая мое самосознание, сострадание, уязвимость и коммуникабельность, – и в результате я стал более эффективным лидером».

Овладение «мягкими» навыками требует упорного труда, но при желании их может освоить любой. Вот почему программы и тренинги на основе принципов Touchy-Feely доступны не только студентам МВА. Они проводятся по всему миру – в Европе, Африке, Азии, Латинской Америке и на Ближнем Востоке – в аналогичных, только более разнородных, интерактивных группах и с аналогичными результатами.

Мы оба не только занимаемся преподавательской и научно-исследовательской деятельностью, но также оказываем консалтинговые и коучинговые услуги некоммерческим и коммерческим организациям по всему миру, а также компаниям – от стартапов до гигантов Fortune 500. В частности, для руководителей высшего звена мы разработали очень результативную однонедельную версию курса Стэнфорда по межличностной динамике. А Кэрол применяет те же принципы и подходы к обучению директоров / учредителей и инвесторов из Кремниевой долины.

Одно из самых удивительных открытий за наши многолетние наблюдения состоит в том, что настоящие, глубокие отношения могут завязываться с людьми, которых мы даже не представляли в такой ипостаси. Мы можем развивать исключительные отношения с человеком, с которым у нас, на первый взгляд, нет ничего общего. Всё, что для этого нужно, – навыки меж-

личностного, выходящего за рамки поверхностного, общения. Они не всегда требуют много времени, но они обязательно требуют открытости, искренности и готовности узнавать себя и другого человека.

Иметь настоящие, глубокие и уж тем более исключительные отношения со всеми окружающими не представляется возможным. Прежде всего потому, что, как мы уже говорили, они требуют огромных усилий. Более того, в этом нет никакой необходимости. Наверняка у вас есть знакомые, приятели или коллеги, с которыми вы играете в теннис, ходите на концерты или в кино, периодически обедаете или общаетесь на профессиональные темы. Эти отношения обеспечивают партнерство, социализацию, интеллектуальную стимуляцию, профессиональное самоутверждение и интересное времяпровождение. Они менее интенсивны, и это замечательно. Более того, они вам необходимы. Нельзя постоянно есть на десерт шоколадное суфле или общаться только с близкими людьми.

Тем не менее в вашей жизни могут быть отношения, в которых вам хотелось бы перейти от формального общения к неформальному, от дисфункционального поведения – к функциональному, от отстраненности – к большей душевной близости или от соперничества – к сотрудничеству. Или, возможно, у вас уже есть отношения, которые вы считаете особенными и глубокими, но которые вам хотелось бы сделать еще богаче. Концепции, изложенные в этой книге, определенно могут вам в этом помочь.

Мы не обещаем вам «пять простых шагов» к сближению и взаимопониманию, потому что таких шагов не существует. Это не тот случай, когда «один размер подходит всем». То, что хорошо для вас, может совершенно не подходить другим людям, равно как то, что укрепляет одни отношения, в других может потерпеть фиаско. Кроме того, исключительность не является конечным состоянием, потому что отношения – это своего рода живой, дышащий организм, который постоянно изменяется, растет, нуждается в вашей заботе и всегда, всегда способен приводить вас в удивление, восторг или смятение.

Мы откровенно рассказываем как о достоинствах более значимых отношений, так и об усилиях, которых они требуют. Но эти усилия стоят того, оказывая огромное влияние на дружбу, семейные узы и взаимодействие с коллегами. Мы знаем, что практическое применение того, чему мы учим, ведет к более прочным, счастливым и глубоким отношениям и помогает избегать ненужных конфликтов. Доверие и честность открывают безграничные возможности роста. Когда ваше взаимодействие с другим человеком максимально аутентично, происходит смена парадигмы. В конце концов, исключительные отношения – это не просто набор навыков и компетенций: по сути, это другой способ бытия. И в нем есть нечто магическое, волшебное.

2. Всемирно известный курс: штудлируем главу за главой

Мы знаем, что курс «Межличностная динамика» дал поколениям студентов. Мы знаем это и по собственному опыту, потому что постоянно применяем навыки, которым обучаем других. Наши студенты неоднократно убеждали нас оформить материал курса в виде книги, чтобы ее можно было перечитать или подарить родным, друзьям и бизнес-партнерам. Впрочем, мы и сами мечтали о том, чтобы сделать эти ценные уроки доступными для более широкой аудитории, чем Стэнфордский университет.

Но имелись определенные сложности. Во-первых, курс «Межличностная динамика» рассчитан на эмпирическое обучение в небольшой группе. За десять недель тесного взаимодействия студенты достаточно хорошо узнают друг друга, что иногда приводит даже к конфликтам, но другого выхода, кроме как учиться взаимодействовать, у них нет. Бросить обучение или перейти в другую группу нельзя. Во-вторых, студенты помогают друг другу. Если общение между двумя людьми, мягко говоря, не складывается, вмешиваются третьи лица и говорят: «Привет! Что здесь происходит?» или «Я переживаю за Габриэля и хочу убедиться, что у него все в порядке». И в-третьих, на занятиях существуют культурные нормы, поддерживающие обучение, такие как конфиденциальность и идея, что единственная ошибка – это отказ учиться на своих ошибках. Последняя помогает взглянуть на неудачи как на возможности познания и роста.

Понятно, что эти три фактора в книге отсутствуют. Да, мы можем поделиться с вами концепциями, историями и материалами, которые освещаем в своих лекциях и выступлениях, но мы не можем предоставить вам группу из одиннадцати товарищей, которые будут вас поддерживать и мотивировать. И мы не можем повлиять на культурные нормы ваших отношений. При всем большом желании наши возможности ограничены. Кроме того, нам сложно помочь вам преобразовать концептуальное понимание в реальное поведение. В конце концов, можно *знать*, что надо делать, но не уметь этого. При эмпирическом обучении вы сначала что-то пробуете, а *потом* этому учитесь, то есть получаете знания и навыки через практический опыт.

Поэтому первое и главное, что от вас требуется, – это активная вовлеченность. На занятиях тоже преуспевают те, кто, засучив рукава, реально взаимодействуют друг с другом, а не сидят вразвалку, наблюдая за происходящим. Для этой книги мы разработали пять сценариев отношений, находящихся на переломном этапе своего развития. Это совершенно разные виды отношений – от родственных и супружеских до рабочих, приятельских и дружеских. Они представляют собой обобщенные примеры реальных случаев из нашей практики, и мы просим вас не просто читать книгу, а представлять себя в каждой ситуации.

Поразмышляйте над тем, что бы вы чувствовали и как бы вы действовали. Что это говорит о ваших сильных сторонах и возможных недостатках? Есть ли какие-то компетенции, которые вам нужно развивать? Затем, когда мы опишем способы разрешения этих ситуаций, подумайте, какие из них могли бы оказаться для вас затруднительными. Сделайте соответствующие выводы. Занятие активной позиции поможет вам персонализировать материал.

Во-вторых, применяйте полученные знания на практике. Каждая глава заканчивается вопросами для саморефлексии и практическими рекомендациями. Найдите время, чтобы выполнить эти задания, как делают наши студенты в перерывах между занятиями. Эффективно использовать теоретический материал в жизни непросто. Вы заметите, что часто вам предлагаются альтернативные ответы и решения – в зависимости от результата, который вы хотите получить, а также от ваших способностей и готовности идти на риск.

Поскольку отношения взаимно детерминированы, их выстраивание зависит и от другого человека. Чего он(а) хочет? С чем он(а) может справиться? Каков контекст этих отношений? Такая гибкость дает свободу. И хотя нет гарантии, что вы преуспеете, любая попытка, даже

неудачная, – это тоже опыт. Мы рекомендуем вам прочесть одну главу, применить ее концепции, а потом еще раз перечитать ее.

В-третьих, настройте две важнейшие личные «антенны». Одна из них должна быть обращена во внешний мир, а другая – во внутренний. Если у вас есть только первая «антенна», вы теряете себя, а если только вторая, вы не можете улавливать чужое эмоциональное состояние и понимать других людей. Настроив обе «антенны», вы будете лучше ориентироваться в ситуации и удовлетворять потребности друг друга в отношениях. Вы будете рассматривать каждое взаимодействие с другим человеком как возможность чему-то научиться. Один из наших друзей как-то заметил, что курс «Межличностная динамика» стоит переименовать в «Межличностное познание», потому что выстраивание отношений – это прежде всего ясное понимание того, что происходит с вами и вашим партнером.

Мы не ставим вам оценок. Но считайте, что ставим.

Арка отношений – и этой книги

Все отношения разные, но схема развития в большинстве своем одинаковая. Часто все начинается с общих интересов, таких как музыка или пеший туризм. Интересы могут быть и взаимодополняющими: кому-то нравится строить планы и организовывать мероприятия, а кто-то находит это утомительным. Эти двое должны учиться выстраивать свое взаимодействие и оказывать друг на друга влияние. Как второму человеку отказаться от планов, предложенных первым? Как первому переложить часть организационных обязанностей на второго?

Отношения с некоторыми людьми ни к чему не обязывают, и это тоже прекрасно. Скажем, вы с одним приятелем любите баскетбол. У вас сложились легкие, необременительные дружеские отношения, и вам достаточно раз в две недели встретиться, насладиться игрой и поболтать о фильмах и текущих событиях (избегая острых тем). Ни один из вас не испытывает необходимости обсуждать свои сокровенные переживания или мечты. Как говорится в главе 1, не всякая дружба должна быть эквивалентом шоколадного суфле.

Однако есть отношения, которые хочется углубить. Вы проходите эти начальные стадии узнавания друг друга и начинаете общаться более открыто и тесно. По мере того как вы это делаете, растет взаимное понимание и доверие. А чем больше вы доверяете друг другу, тем больше раскрываетесь и становитесь еще ближе. Этот цикл повторяется, и отношения развиваются. Теперь вы уже можете обсуждать проблемы, которые не стали бы поднимать с приятелем, – например, трудности на работе или конфликт с сыном-подростком.

По мере своего развития отношения становятся всё более сложными. Появляются обязательства и ожидания, а вместе с ними и потенциальные поводы для раздора. Как вы справитесь с неизбежными неприятностями? Если успешно, то отношения станут еще крепче. Это, в свою очередь, мотивирует каждого из вас откровенно говорить о своих потребностях и стремиться к относительному балансу в их удовлетворении.

В ходе таких откровенных диалогов вы учитесь влиять друг на друга. Вы создаете взаимозависимость, позволяющую вам свободно просить о помощи, когда она вам нужна, и отклонять ее, когда она бесполезна. Проблемы и конфликты никуда не денутся, но вы знаете, как с ними разбираться. Когда отношения достигают этой стадии, вы можете быть друг для друга настоящей надеждой и опорой. Вы способны открыто обсуждать проблемы и разногласия, давать и получать обратную связь и, как результат, расти в личностном и межличностном плане.

Однако, если вы решите пойти дальше, вам придется существенно больше открыться друг другу, а значит – идти на большие риски. Ведь теперь вы оба, что называется, играете по-крупному. Иногда отношения превращаются в исключительные практически незаметно, за годы близкого общения, позитивного совместного опыта и постоянно растущего доверия. Но в большинстве случаев существует какой-то переломный момент. К примеру, возникает серьезный конфликт, способный привести к разрыву. Можно не будить лихо и уйти от решения проблемы. Отношения выживут, но перестанут развиваться или зайдут в тупик. А можно поднять

острый вопрос. Выяснение отношений – это испытание, которое может положить им конец. Однако полное, конструктивное разрешение конфликта, наоборот, только укрепляет межличностную связь.

Глубокие отношения требуют времени – настоящая близость не возникает за секунду. Вы можете влиять на скорость и траекторию этого процесса, и мы покажем вам, как это сделать. Но развитие отношений зависит и от другого человека, в том числе от его желания и способности делать шаги в этом направлении. В какой-то степени вы можете влиять и на это, но не более того. К тому же арка отношений не обязательно линейная. Они могут какое-то время оставаться неизменными или даже регрессировать, а потом развиваться с новой силой.

Наша книга структурирована таким образом, чтобы проследить эту достаточно условную траекторию углубления отношений, и разделена на две части. В первой части мы разберем шесть критериев *всех* настоящих, функциональных отношений, независимо от того, станут они исключительными или нет. Мы поговорим о том, как быть более искренними и естественными в отношениях – что называется, «быть собой» – и как помочь в этом другим. Мы осветим тему баланса значимости партнеров. Мы узнаем, как улаживать недоразумения и разногласия, а также предоставлять и получать обратную связь. Мы поднимем извечный вопрос, могут ли люди меняться, и рассмотрим роль любопытства в выходе из тупика.

Вторая часть посвящена тому, как перейти от очень хороших отношений к исключительным. Как успешно разрешить серьезный конфликт и еще больше укрепить вашу связь? Как установить личные границы, не теряя близости? Мы также разберем ситуацию, когда личные проблемы одного человека являются большой темой для другого. И хотя не все отношения нуждаются в проверке на прочность, зачастую именно испытания помогают людям по-настоящему сблизиться и набраться, что называется, ума-разума.

Если отношения не достигают статуса исключительных, это не значит, что они его никогда не достигнут или что вы потерпели фиаско. Как разобраться в этих перипетиях – тема главы 16. И наконец, в последней главе книги речь пойдет о том, как наши собственные отношения столкнулись с кризисом, который едва не оказался фатальным, и как общими усилиями мы не только спасли, но и улучшили то, что имели. Как ни прискорбно это признавать, но даже мы, гуру межличностного взаимодействия, порой выкидываем еще те номера.

Гибкое мышление

Говорят, когда французский художник-импрессионист Огюст Ренуар уходил из жизни в возрасте семидесяти восьми лет, его последними словами были: «Мне кажется, я начинаю что-то понимать...» Какой замечательный, открытый, исследовательский ум! У нас свой, более пикантный подход к той же идее. Сталкиваясь с проблемами и сложностями, мы думаем: «Ну, это еще одна проклятая возможность роста».

Важность гибкого мышления сложно переоценить. Если вы не открыты новому, вы не сможете развить глубокие отношения (не говоря уж об исключительных). Речь не только о новых навыках и компетенциях, но и о готовности заглянуть внутрь себя. В 1970-е годы был мультик, персонаж которого, Попо, сказал: «Мы встретили врага, и этот враг – мы». Когда что-то идет не так, всегда легче свалить вину на другого, но нужно уметь остановиться и подумать: не являемся ли и мы, хотя бы отчасти, этим «врагом»?

Гибкое мышление имеет несколько характеристик. Во-первых, это готовность отказаться от мысли, что ваш подход к делу – самый лучший и правильный. Во-вторых, это готовность пробовать новое и рисковать. В-третьих, это отношение к ошибкам и неудачам как к ценным урокам. И наконец, ключевая характеристика – это любопытство, любознательность. Думать «*интересно, почему это не работает*» намного продуктивнее, чем забрасывать кого-то упреками и обвинениями.

Открытый ум означает готовность учиться на протяжении всей жизни и сделать ее яркой, насыщенной и полноценной. Он означает постоянное саморазвитие и самосовершенствование,

включая приобретение описанных в этой книге навыков и компетенций, осознание своих ограничивающих убеждений и переосмысление дисфункциональных моделей поведения. Как сказал Алан Альда: «Убеждения – это окна в мир. Не забывайте их иногда протирать, иначе они перестанут пропускать свет». В отношениях не все дается легко, но отчасти в этом их магия.

Когда дела принимают суровый оборот, возникает соблазн сказать: «Я не могу. Я не такой / не такая». Да, верно, *сейчас* вы не такие, но, может, вы – *еще* не совсем вы, если исходить из концепции психолога Кэрола Двека? Ни одна из предлагаемых нами компетенций не является столь эзотерической, чтобы ее нельзя было приобрести. Мы говорим об этом с уверенностью, потому что многие участники курса «Межличностная динамика» заявляют: «Я не могу» – а к концу семестра прекрасно это могут. И все они начинают с изменения установки «Я не могу» на установку «Я понимаю, что у меня есть выбор, хотя он и трудный». Мы тоже стояли перед выбором, и мы его сделали.

Отношения – это тяжкий труд. Но они стоят того. Удачи, и не бойтесь учиться на своих ошибках.

Предисловие к разделу «Углубите свои познания»

Чтобы сделать материал этой книги лично значимым, первым делом определите отношения – с родными, друзьями или коллегами, – которые вам хотелось бы значительно углубить. В конце каждой главы вы найдете раздел «Углубите свои познания», состоящий из нескольких подразделов. В подразделе «Саморефлексия» мы просим вас поразмышлять над тем, как содержание главы соотносится с этими отношениями. Имейте в виду, что уроки, извлеченные из каждой главы, применимы ко всем типам отношений. Варианты их применения предлагаются в подразделе «Практика».

Мы настоятельно рекомендуем вам поделиться своими целями с wybranными в подразделе «Саморефлексия» людьми, чтобы они понимали, о чем речь и почему вы обращаетесь к ним за помощью. Возможно, вы захотите подчеркнуть, что видите в этом возможность лучше узнать *друг друга* и укрепить важные для вас отношения. Будем надеяться, что вас поймут и поддержат в этом познавательном путешествии.

В третьем подразделе, «Анализ», вам предлагается осмыслить и оценить то, чему вы научились на практике. Ведь самое ценное в опыте – это извлеченные уроки. Мы зададим вам те же вопросы, что и своим студентам. Насколько успешно вы *применили* полученные знания? Что вы узнали о себе и о построении более прочных, гармоничных отношений?

САМОРЕФЛЕКСИЯ

В первой главе приведены шесть отличительных характеристик исключительных отношений:

1. Возможность быть собой.
2. Готовность быть уязвимым.
3. Абсолютное доверие и чувство безопасности.
4. Абсолютная честность.
5. Конструктивное разрешение конфликтов.
6. Взаимное стремление к личностному и межличностному росту.

Рассмотрите по очереди выбранные вами значимые отношения и ответьте на следующие вопросы.

- Какие из этих характеристик им присущи?
- Какие хотелось бы улучшить?
- Что из того, что делаете – или не делаете – *вы* (не другой человек), способствует выявленным вами недочетам?

ПРАКТИКА

Заведите с кем-нибудь из значимых для вас людей разговор о том, какими бы вы хотели видеть ваши отношения. Поделитесь с этим человеком результатами своей саморефлексии и поинтересуйтесь, как он / она видит вас, себя и ситуацию.

АНАЛИЗ

Как успехи? Что вы узнали о себе и своей способности поднимать актуальные вопросы / проблемы? Как вы воспринимали комментарии другого человека?

В этой главе мы рассмотрели некоторые блоки, мешающие нашему познанию и самопознанию. Выявились ли у вас какие-либо из этих ограничивающих факторов? Что вы узнали о *процессе* построения более крепких отношений?

ПРИМЕЧАНИЕ: подумайте о том, чтобы завести дневник / журнал для выполнения заданной раздела «Углубите свои познания». В каждой главе вы будете возвращаться к одним и тем же отношениям, и будет интересно посмотреть, как они развиваются. Наши студенты обязаны вести такой дневник на протяжении всего курса, и, хотя многие из них терпеть этого не могут, впоследствии большинство из них нас благодарит!

Часть I Путь до луга

Восхождение на гору

В ЮНОСТИ и ранней молодости Дэвид проводил летние каникулы на севере Нью-Гэмпшира, в районе Белых гор, и часто взбирался на гору Вашингтон, входящую в Президентский хребет. Он полюбил ее за множество разнообразных маршрутов, но при всей своей живописности это достаточно опасная гора. Она удерживает рекорд по количеству смертельных случаев, поскольку многие любители активного отдыха оказываются не готовы к резкому изменению погодных условий. В замечательный, теплый, солнечный летний день могут за считанные минуты набежать тучи, резко упасть температура воздуха и разразиться самый настоящий ураган со шквалистым ветром и проливным дождем, снижающим видимость до нуля. Дэвид никогда не ходил в горы один – отчасти потому, что любил компанию, а отчасти из-за непредсказуемости ситуации.

Восхождение на гору Вашингтон с напарником сродни выстраиванию исключительных отношений с партнером. Отношения начинаются с легкой, хорошо протоптанной тропы непринужденного общения. Вскоре подъем усложняется, и появляются альтернативы. На развилке вы спорите, какой путь выбрать, – это разногласие, требующее решения. Потом вы оказываетесь на крутом, отвесном склоне, и вариантов выбора уже в разы больше. Как предложить помощь своему партнеру и стоит ли это делать? Обрадует ли его такое предложение или оскорбит? Что, если вы захотите сделать передышку, а ваш партнер – нет?

Наконец, вы преодолеваете этот крутой склон, полные радостного волнения и пьянящего восторга. Открывшаяся глазам картина усиливает ваш душевный подъем: перед вами простирается красивый, цветущий летний луг. Вы бросаете на землю рюкзаки, садитесь отдохнуть на мягкую зеленую траву и блаженно постигаете то, что вы вместе совершили. В принципе, вы можете решить остаться на этом прекрасном лугу и наслаждаться компанией друг друга. Потому что впереди – более крутой и трудный подъем.

Все пять пар, с которыми мы познакомимся в следующих десяти главах, так или иначе добираются до символического луга. Это уже огромное достижение – они нашли свой путь к более прочным и значимым отношениям, а также многому научились и выросли в личностном плане. Все отношения должны сначала достичь этого уровня, прежде чем претендовать на штурм вершины исключительности. Кто-то остается на лугу, а кто-то двигается дальше. Но, как мы уже сказали, даже добраться до луга – это уже огромное и нелегкое, хотя и отрадное достижение.

3. Делиться или не делиться

Элена и Санджай – коллеги по работе: части 1 и 2

В повседневной жизни большинство из нас общается с людьми, которые нас на самом деле не знают. Вы здороваетесь и обмениваетесь любезностями с продавцом овощей на местном рынке. Ваш сосед может быть в курсе, сколько у вас детей, где вы работаете и даже куда вы ездили в отпуск, но не более того. У вас есть друзья, с которыми вы периодически обедаете, и они знают вас лучше других, но все же о каких-то аспектах вашей жизни они не подозревают. Возможно, временами вам хотелось бы более глубоких и значимых связей, но вы не всегда знаете, как их создать.

Готовность быть более открытыми имеет решающее значение для развития исключительных отношений. Открытость создает больше возможностей для установления контакта и повышает доверие. Не менее важно, чтобы вас приняли такими, какие вы есть. А это бывает не всегда.

Однажды Кэрол вела ретрит у группы топ-менеджеров компаний из Кремниевой долины, во время которого ей никак не удавалось сосредоточиться и создать нужную атмосферу, потому что ее мысли витали вокруг других важных событий ее жизни. Она чувствовала себя очень уязвимой как учитель, да еще перед клиентами такого высокого уровня. Что, если все пройдет не лучшим образом? Как она будет выглядеть? Что будет, если она признается в том, что с ней происходит? Вместо того чтобы пытаться скрыть свои истинные мысли и чувства, как это бывало раньше, Кэрол решила следовать принципам, которым она учила других, и откровенно поделиться всем, что ее волнует, – включая и факт своей уязвимости. И как только она это сделала, то сразу же ощутила контакт с группой. Некоторые даже поблагодарили ее за этот первый шаг и сказали, что он помог им избавиться от напряжения и неловкости.

В этой главе мы поговорим о проявлении открытости и искренности в отношениях, что не так просто, как может показаться. Что, если вы открыты и искренни, но вас неправильно понимают? Или если ваша откровенность ошеломляет другого человека? Какую роль играют во всем этом эмоции? Чем вы готовы рискнуть ради более близких отношений?

Элена и Санджай, часть 1

Элена испытывала противоречивые чувства, когда уходила из офиса, чтобы пообедать с Санджаем. Утром у нее возникла проблема с коллегой по работе – тот пытался переложить на нее задачу, которую согласился выполнить несколько недель назад. Элена отстояла свою позицию, но у них вышла перепалка. Ей хотелось поговорить об этом с Санджаем, но она боялась, что он может быть не в восторге от ее решения или чрезмерной эмоциональности.

Хотя Элена и Санджай работали в разных отделах, они знали друг друга по целевой группе, созданной год назад для решения технических задач. Элене нравилось сотрудничать с Санджаем, которого она считала креативным и отзывчивым членом команды. Они обменивались идеями и были способны вести конструктивную полемику.

Когда целевая группа, выполнив поставленные задачи, завершила свое существование, Элена и Санджай стали периодически вместе обедать, чтобы продолжить общение. К тому же у них оказались схожие интересы и увлечения. Оба любили активный отдых, с той лишь разницей, что Санджай предпочитал традиционный кемпинг с семьей, а Элена – экстремальный водный туризм (каякинг).

Элена очень ценила дружбу с Санджаем. В принципе, у нее было много друзей, но с ними она не могла поговорить по душам, и они не знали всех тонкостей ее профессиональной

деятельности. С прежнего места работы ее уволили, потому что она была слишком категоричной, прямолинейной и бескомпромиссной, что не соответствовало корпоративной культуре. На новом месте ей хотелось иметь надежного друга и советчика, знающего всю «кухню», и таким человеком, по ее мнению, мог быть Санджай.

Но что, если он неправильно понимал ее попытки к сближению? Они оба были семейными людьми, и все, чего она хотела, – это дружба. К тому же неизвестно, что произойдет, если она расскажет Санджаю о своих неприятностях на прежней работе, в которых отчасти виновата сама. Елена решила, что лучше быть осторожной и не вдаваться в излишние откровения.

Они встретились в кафетерии и, взяв еду, сели за свободный столик. «Как дела?» – спросил Санджай.

«Как обычно, с переменным успехом», – ответила Елена, все еще не уверенная в том, чем можно поделиться.

Санджай не обратил внимания на ее уклончивость и с энтузиазмом принялся рассказывать о своем уик-энде на природе. «Ты была права насчет того места для кемпинга – оно потрясающее, – сказал он. – Но я хочу туда вернуться, когда сын подрастет и не нужно будет все время за ним бегать».

Елена подумала: возможно, и хорошо, что она не рассказала Санджаю о своем утреннем конфликте. Он не уловил ее настроение и не стал ни о чем расспрашивать. А еще она почувствовала что-то вроде укола зависти к Санджаю, который провел выходные с детьми. Елена долго безуспешно пыталась забеременеть, но решила, что это слишком личная тема, чтобы о ней распространяться. Поэтому она просто поддержала беседу и подсказала еще несколько хороших мест для кемпинга.

Когда речь зашла о рабочих делах, Елена решила вкратце обрисовать утренний инцидент и закончила свой рассказ словами: «Как бы мне ни нравилось здесь работать, такие моменты меня, мягко говоря, бесят».

Санджай слушал ее с неподдельным вниманием. А выслушав, сказал: «У меня тоже бывают такие стычки, и мне хочется от них лезть на стену. На самом деле последняя произошла не далее как вчера – с одним из моих непосредственных подчиненных». Он поделился еще несколькими подробностями, и Елена почувствовала, что у нее отлегло от души и что они с Санджаем стали еще ближе. Она даже думала посоветоваться с ним насчет того, как лучше вести себя с их достаточно суровым начальством, но передумала, испугавшись, что тогда неминуемо всплывет тема ее прежнего, бесславно закончившегося опыта работы. Поэтому, когда разговор переключился на недавний приказ генерального директора, она испытала облегчение. Закончив обедать и расходясь по своим рабочим местам, Елена и Санджай поблагодарили друг друга за прекрасно проведенное время.

ЭЛЕНА ВЕЛА СЕБЯ достаточно осторожно и осмотрительно, и это неудивительно. Каждый раз, делясь какими-то личными моментами, мы рискуем быть неправильно понятыми; страх того, что нас осудят или отвергнут, – это вполне реальная вещь. Мы все фильтруем информацию сквозь сито прошлого опыта, который порой бывает настолько сильным и / или болезненным, что продолжает влиять на наше восприятие настоящего, включая мысли, чувства и поведенческие реакции. Мы как-то консультировали компанию из списка Fortune 500 и обратили внимание, что старший вице-президент крайне редко выступает на собраниях. Оказалось, что несколькими годами ранее его одним росчерком пера уволили за принципиальную позицию по какому-то вопросу. Правда, на следующий день его восстановили в должности, но он испытал такой шок, что больше никогда не высказывал возражений или категоричных мнений. Другие люди всю жизнь ощущают влияние родительских суждений («Ты лодырь»), из-за чего становятся чрезвычайно чувствительными к любым комментариям подобного рода.

Страх сближения может возникнуть на любой стадии отношений, потому что по мере их развития вы всё больше впускаете другого человека в свою жизнь. Однако на первых порах этот страх ощущается особенно сильно. Что, если человек неправильно истолкует ваши слова или действия? Или проникнется к вам стойкой неприязнью, и его уже ничем не переубедишь? Есть старая поговорка: «Понять – значит простить». Если бы люди знали все обстоятельства, вынудившие вас вести себя определенным образом, они бы с большей вероятностью простили то, что поначалу показалось им вопиющим. Но и здесь не все так просто. Нельзя выкладывать о себе все сразу или же слишком рано, на ранней стадии знакомства.

К примеру, Дэвид на третьей неделе преподавания курса по межличностной динамике все еще выстраивал отношения со студентами. Они проходили тему важности получения помощи от окружающих, и, чтобы создать атмосферу большей открытости, Дэвид поделился положительным опытом применения психотерапии. На что один студент заявил: «На мой взгляд, это признак слабости, и теперь я меньше вас уважаю: я считаю, что люди должны сами решать свои проблемы».

Аналогичным образом Кэрол в разговоре с клиентом как-то обмолвилась, что иудаизм обеспечил ее «практическим руководством на всю жизнь». Клиент опешил и сказал: «Не могу поверить, что такой умный человек, как вы, мог повестись на такую религиозную белиберду. Я начинаю сомневаться в том, что вы можете быть мне полезны».

В обеих ситуациях наши откровения вызвали неприятие и непонимание, но еще больше нас беспокоило то, что они могут стать камнями преткновения в дальнейшем взаимодействии. Не потеряет ли этот студент интерес к курсу Дэвида? Не откажется ли этот клиент от коучинга Кэрол? К счастью, ни те, ни другие опасения не оправдались. И студент, и клиент, узнав нас получше, избавились от первоначального скептицизма. Но не все ситуации предоставляют роскошь постоянных контактов и возможность исправить сложившееся ранее впечатление.

Кроме того, нам помогло знание реакции других людей (не менее обескураживающее, чем сама реакция), потому что они ее озвучили. Это тоже случается нечасто. Вы можете и не догадываться о том, что думают о вас люди, особенно малознакомые. Вряд ли они скажут вам: «Слушайте, ваши речи меня реально утомили». Как правило, все, что что имеется в вашем распоряжении, – это язык тела или тон голоса, по которым не всегда можно получить верную обратную связь. Нахмуренные брови могут быть признаком неодобрения – или озабоченности какими-то жизненными неприятностями, к которым вы не имеете никакого отношения.

Короче говоря, откровенность – дело рискованное. Но в чрезмерной осторожности тоже есть риск: когда мы держим дистанцию, другие люди тоже, скорее всего, будут дистанцироваться. Без открытости и искренности достичь более глубоких отношений невозможно.

Так насколько же следует откровенничать? И когда? На эти вопросы нет однозначных ответов, но, судя по нашему опыту, люди склонны к чрезмерной осторожности – а ведь иногда в этом нет необходимости.

Правило 15 процентов

Сознательно или подсознательно, вы всегда, в любом взаимодействии, прикидываете, какую информацию можно о себе выдать. Эти решения зависят прежде всего от контекста, от вашей предрасположенности к риску и особенно – от стадии отношений.

Решение Элены не распространяться об обстоятельствах своего увольнения или трудностях с зачатием было вполне резонным с учетом того, что они с Санджаем были еще недостаточно хорошо знакомы. В первом случае, с увольнением, у Санджая могло бы сложиться о ней неблагоприятное впечатление; во втором – он мог бы испытывать неловкость и дискомфорт от обсуждения такой интимной темы, как бесплодие. Поэтому Елена была очень сдержанной и осторожной, ограничив общение безопасной зоной кемпинга и заявления гендиректора. Да, она «намочила ноги» в воде, упомянув о своих разногласиях с коллегой, но не заходила слиш-

ком далеко. Так что их разговор за обедом, пусть и дружеский, к серьезным подвижкам в отношениях не привел. Сдержанность и осторожность – это, конечно, хорошо, но большинство людей, подобно Элене, боятся сделать даже маленький шаг вперед, из-за чего отношения остаются на прежнем уровне.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

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