



ГЛАВА 7

Значение взаимоотношений

В одиночку не справиться

Существует ли группа людей, которым ты дорог в такой степени, чтобы они смогли высказать то, что тебе следует знать, даже если ты этого не хочешь?

Выстраиваешь ли ты отношения с людьми, которые могут стать твоей группой поддержки?

Ты оказываешь поддержку и даешь советы другим?

Развиваются ли ваши отношения по мере изменений в твоей жизни и карьере?

Ты сможешь гораздо эффективнее следовать рекомендациям, озвученным в этой книге, если построишь взаимоотношения, полезные и выгодные и для тебя, и для других. Одно из самых

больших препятствий на пути реализации своего потенциала — изоляция. Тебе мешает не отсутствие навыков, не невезение, а именно изоляция и утрата перспективы. В таком случае ты теряешь способность судить о себе объективно — площадь «слепых пятен» увеличивается, и из-за неадекватности оценки качество твоих решений оставляет желать лучшего. Мы легко загоняем себя в угол и воспринимаем мир (и самих себя) в искаженном виде. Сквозь такую изоляцию можно прорваться только с помощью других людей.

Может, ты считаешь, что создавать отношения легко и просто? У нынешнего поколения полно средств поддержания связей: сотни друзей на Facebook, сотни подписчиков в Twitter, сотни профессиональных связей на LinkedIn. Черт побери, наверное, каждый ежедневно получает десятки и даже сотни SMS и электронных писем. Связь и взаимодействие с людьми — совсем не проблема. В нашем распоряжении масса способов общения.

Однако эти индикаторы взаимоотношений весьма обманчивы. Связь по таким каналам — не то же самое, что реальные взаимоотношения, которые послужат тебе опорой в трудную минуту. Люди — пусть хоть один или два человека, с которыми можно честно и откровенно обсудить важные вопросы, — должны быть рядом.

На грани этического срыва

Мой бывший студент недавно женился и был принят на прекрасную работу. Он отлично учился и был признанным лидером. Он приехал, чтобы нанять сотрудников для своей компании, и зашел ко мне поздороваться. После обмена новостями

последовала неловкая пауза. Я поинтересовался, все ли у него в порядке.

— Прекрасно, замечательно, — ответил он. — Лучше не бывает.

После этого он пустился в теоретические рассуждения по поводу того, как можно было бы разрешить одну этическую дилемму, если бы в будущем кому-то пришлось с ней столкнуться.

Я настоял, чтобы он объяснил, почему он поднял этот вопрос. И вдруг в его глазах блеснули слезы. Он начал извиняться за свою эмоциональность, сказал, что хотел просто зайти поздороваться и поделиться тем, что происходит в его жизни. Вроде не было причин так расстраиваться.

— Не надо извинений, — сказал я, — здесь можно говорить о чем угодно. Я вас не заставляю, но, если хотите чем-то поделиться, буду рад выслушать.

И он рассказал о сложной ситуации, с которой столкнулся на работе. Начальник предложил ему сделать то, что по формальным меркам было законным, но противоречило его собственным ценностям и моральным принципам. Пока еще он этого не сделал, но был на грани. Кроме того, начальник просил его молчать, так как не хотел, чтобы об этом деле узнали в компании.

Я сталкивался с такой ситуацией не в первый раз и поинтересовался:

— Кому вы рассказали об этом?

Оказалось, что никому.

— Вы не обсуждали это ни с женой, ни с родителями, ни с друзьями и родственниками? — спросил я. — Вы не поделились *ни с кем*? Почему?

Он объяснил, что чувствовал себя ужасно неловко в этой ситуации. Жене он ничего не сказал, так как считал, что она не поймет, к тому же не хотел ее волновать. У него была пара близких друзей, но он не думал, что они его поймут, а родители не поймут точно. У него были хорошие отношения с некоторыми церковнослужителями в его родном городе, но с ними он не стал говорить, так как считал, что им не понять ни существа, ни условий его работы.

Со своими проблемами он остался один на один. Со мной он тоже не собирался их обсуждать, но не заметил, как рассказал мне всю историю от начала до конца. Вместе мы разобрались в ситуации и выработали возможный план действий. На данный момент его карьере ничто не угрожало, но, если он сделает то, что требовал от него начальник, он нанесет непоправимый вред не только своей карьере, но и самому себе.

До нашего разговора он чувствовал себя связанным по рукам и ногам, считая, что единственный выход — сдаться. Теперь он понял, что в его распоряжении имелось сразу несколько возможностей. Он мог возразить (и отказать) начальнику, он мог все рассказать руководству, он мог уволиться. Что бы он ни предпринял, ему нужно было контролировать ситуацию. Наряду с этим он осознавал, что в будущем такая ситуация вполне может возникнуть снова и ему придется научиться справляться с ней таким образом, чтобы исключить угрозу для своей карьеры, репутации и благополучия в целом. В конце нашего обсуждения мы пришли к тому, что такие вещи нужно всегда обсуждать с окружающими (супругой, близкими, друзьями, коллегами) — это позволит сохранить объективность.

Такая история типична. Люди во всех профессиях и сферах деятельности зачастую чувствуют одиночество и изоляцию,

и эффективные возможности разрешения ситуации выпадают из их поля зрения, в то время как другой человек поможет увидеть ситуацию со стороны и найти выход.

Почему люди так мало обращаются за помощью и советом? Зачастую они считают, что понять, через что им приходится пройти, не способен никто. Они не хотят волновать друзей и родных своими, как они считают, глупостями, стесняются обсуждать свои чувства и страхи. Такая изоляция во многих случаях ведет к неадекватным решениям, утрате возможностей и плохой работе. Многообещающие карьеры загублены, ценный потенциал растрочен впустую.

Цель этой главы — понять, как построить отношения, способные прорвать изоляцию. Мы поговорим о разных формах поддержки и помощи, которая когда-нибудь тебе обязательно понадобится, а также о людях того или иного склада, которые обязательно должны войти в твою группу поддержки. В этой главе говорится о препятствиях, которые придется преодолеть, чтобы построить такие взаимоотношения.

Я предложу несколько упражнений, которые помогут в решении этих вопросов. Наконец, в этой главе говорится о необходимости время от времени возвращаться и заново проделывать такую работу в той или иной форме с учетом изменений в тебе самом, обстоятельствах и в окружающем мире.

Что такое взаимоотношения?

Часто, говоря о взаимоотношениях, мы имеем в виду романтические отношения, свидания и т. п. Взаимоотношения ассоциируются с глубокой эмоциональной привязанностью или

хотя бы с некоторой ее долей. В таком случае взаимоотношения больше связаны с чувствами, чем с интеллектом.

Если ты бизнесмен, слово «взаимоотношения» ассоциируется с клиентами или заказчиками, а может, с вкладчиком, двадцать лет назад открывшим счет у тебя в банке, или домовладельцем, который регулярно посещает твой хозяйственный магазин. Если говорить о моем квартале в Нью-Йорке, мне сразу приходят на ум работники закусочной на углу, которые, прежде чем я сяду за столик, уже знают, что я закажу.

Да, все это разные виды взаимоотношений. Однако здесь я использую это слово в более узком значении. Как я понял, для значимых взаимоотношений требуется три вещи: взаимопонимание, взаимное доверие и уважение. Для создания таких взаимоотношений нужно время, близкое общение и упорный труд, равно как и взаимный интерес, обмен информацией о себе и искренность.

На основе этого определения составь список людей, взаимоотношения с которыми характеризуются такими признаками. Если ты такой же человек, как и большинство из нас, ты будешь удивлен составом этого списка. Почему некоторые люди в него не попали? Может, ты им не доверяешь, может, они болтливы и ты не склонен с ними откровенничать? Может, ты просто не понимаешь их? Может, ты их понимаешь, но не уважаешь?

С другой стороны, ты с удивлением обнаружишь, что у тебя могут сложиться взаимоотношения с людьми, к которым ты не чувствуешь никакого расположения. Возможно, ты считаешь, что эмоциональная привязанность и расположение — необходимые составляющие взаимоотношений. На самом деле это вовсе не обязательно. Задай себе вопрос, что для

тебя важнее в отношениях с начальником — симпатия или понимание, доверие и уважение? Как выстраивать отношения, характеризующиеся такими признаками, как взаимопонимание, доверие и уважение? Предлагаю сделать три вещи:

- Открой себя. Расскажи человеку о себе то, что поможет ему лучше понять тебя¹.
- Прояви интерес. Поговори с человеком о нем самом, задай вопросы, которые помогут тебе лучше понять его.
- Попроси совета. Будь готов обратиться за конструктивным советом по важным для тебя вопросам (и прояви готовность дать совет со своей стороны); приготовься попросить у этого человека поддержки в делах, в которых чувствуешь себя неуверенным и некомпетентным.

Дождь в Испании*

Ко мне обратился мужчина, возглавлявший небольшую компанию в Мадриде. Он участвовал в образовательной программе Гарвардской школы бизнеса и хотел обсудить со мной свой стиль руководства. Он пожаловался, что всегда слишком поздно узнает плохие известия.

— Мои сотрудники обращаются ко мне с проблемами, только когда уже нельзя предпринять никаких конструктивных

* Аллюзия на песню «Дождь в Испании» (The Rain in Spain) из мюзикла «Моя прекрасная леди». Песня является поворотным моментом в сюжетной линии, когда профессору Хиггинсу и полковнику Пикерингу наконец удается добиться от Элизы Дулиттл правильного произнесения фразы «The rain in Spain stays mainly in the plain» (дословно: «В Испании дождь идет в основном на равнине»). Все персонажи поют песню The Rain in Spain, где все время повторяется эта фраза. *Прим. ред.*

мер, — пояснил он. — Я сто раз говорил им, чтобы приходили раньше, а они опять ждут до последнего. Как мне быть? Может, я не умею выбирать людей?

Я расспросил его о характере взаимоотношений с непосредственными подчиненными. Он ответил, что у них очень хорошие взаимоотношения.

— Однако же люди до последнего момента не решаются делиться с вами плохими известиями и проблемами, — заметил я.

— Это так, — признал он. — Но это не значит, что у нас плохие отношения. Я очень хорошо к ним отношусь, а они очень хорошо относятся ко мне.

— Они знакомы с вашей супругой, другими членами семьи? — спросил я.

— Нет, — ответил он, — пока не было повода организовать какое-нибудь корпоративное мероприятие.

Я спросил, известно ли подчиненным о его жизни, образовании, интересах и т. п.

— Не знаю, — сказал он. — А им *надо* все это знать?

— Конечно, тогда все может сложиться по-другому, — ответил я.

Потом задал вопрос:

— Что им нужно знать о вас, чтобы лучше понять вас? Они знают, сколько у вас детей? Они знают о ваших вкусах, предпочтениях, интересах? Знают, что́ способно лишить вас сна?

Он помолчал, подумал несколько минут:

— Нет, думаю, мы никогда не говорили об этом. Вы считаете, стоит это сделать?

Прежде чем ответить, я поинтересовался, обращался ли он к ним за советом по вопросам, которые его волновали.

Он снова задумался.

— Нет, — сказал он наконец, — я обычно не обращаюсь к ним за советом. Как правило, я принимаю решение, затем об-суждаю его с ними. Иногда спрашиваю, какие у них имеются соображения по той или иной стратегии. Вы это имели в виду?

Я предположил, что работать ему станет намного легче, если наладить взаимоотношения с сотрудниками.

— Наверное, я не совсем понимаю, что вы вкладываете в слово «взаимоотношения», — сказал он. — Я всегда считал, что у нас хорошие взаимоотношения.

— Почему вы ожидаете, что кто-то будет делиться с вами плохими новостями, если вы не делитесь даже самой элементарной информацией о себе? — спросил я.

Прийти к начальнику с плохой вестью не так уж легко — нужно ему доверять и знать, чего от него ожидать. А этот человек не предпринял даже самых простых шагов, чтобы установить взаимопонимание со своими подчиненными. Если у него нет доверия к ним — он не делится с ними ни личной информацией, ни стоящими перед ним проблемами, никогда не спрашивает у них совета, — почему он ожидает, что подчиненные будут доверять ему в такой степени, чтобы со всех ног бежать к нему с плохими вестями?

Он осмысливал мои слова в течение нескольких минут: ему никогда не приходилось рассматривать взаимоотношения с подчиненными с такой точки зрения. Он поблагодарил меня за мое время и покинул кабинет. Я ничего не знал о нем, пока через восемь месяцев он не прислал письмо по электронной почте. «Вы, наверное, не помните всех подробностей нашего разговора, — писал он. — Вы дали мне прекрасный совет; я ему

последовал — эффект был потрясающим и для меня, и для моей компании. Я хотел сообщить вам об этом и поблагодарить».

Разумеется, это письмо меня очень порадовало, но рассказываю я эту историю не ради того, чтобы похвастаться. Я хотел продемонстрировать, как несколько простых шагов, направленных на налаживание взаимоотношений, способны повысить эффективность работы.

Укрепи свое умение строить взаимоотношения

Если ты мне не веришь — и даже если веришь, — попробуй проделать следующие простые упражнения. Это займет около пятнадцати минут, но тебе потребуется посторонняя помощь.

Шаг 1. Запиши какое-то из своих важных качеств, неизвестных другому человеку. Это должна быть информация, которая поможет ему лучше тебя понять. Пусть твой партнер сделает то же самое.

Шаг 2. Поделитесь друг с другом записанной информацией.

Шаг 3. Пусть каждый напишет вопрос, ответ на который поможет лучше понять другого человека.

Шаг 4. Задайте этот вопрос друг другу и получите ответ на него. Не перебивайте друг друга.

Шаг 5. Пусть каждый запишет проблему, которая его волнует или заставляет сомневаться в собственных возможностях, — к примеру: «Мне не очень удается _____».

Шаг 6. Поделись своей проблемой или сомнениями и попроси у партнера совета, как ее разрешить. Партнер должен сделать то же самое в отношении тебя.

Что ты понял, проделав это упражнение? Я практиковал его с тысячами студентов и руководителей. Поначалу оно им представлялось несколько нелепым. По прошествии пятнадцати минут и по завершении упражнения они понимали эффективность этих простых шагов. Даже когда его выполняли маститые управленцы, проработавшие вместе многие годы, я неизменно слышал следующее: «Это самый содержательный разговор, который у меня когда-либо был с этим человеком. Теперь я понимаю его лучше. Жаль, что мы не сделали этого раньше».

Поразмысли о своих взаимоотношениях. Подумай, сколько времени стоило бы посвятить выполнению этих заданий, направленных на налаживание взаимоотношений. Попробуй сделать это упражнение неотъемлемой частью своей жизни и работы.

Не пренебрегай выбором правильного средства общения

Один из ключевых элементов, который следует рассмотреть, — выбор средств и параметров общения. Такой выбор может стать решающим для будущего твоих взаимоотношений с данным человеком.

Некоторые разговоры гораздо более эффективны, если их вести лично, а не по телефону: можно непосредственно наблюдать выражение лица и язык тела партнера (причем взаимно). Если взаимоотношения с этим человеком имеют для тебя очень большое значение или тема общения чувствительная, степень риска при личном контакте гораздо ниже, чем при телефонном разговоре. Я убедился на собственном опыте,

что иногда телефонный разговор выливается в полный провал, в то время как лицом к лицу аналогичный по содержанию разговор проходит прекрасно.

А еще я осознал преимущества общения один на один по сравнению с групповым общением. К примеру, если мне нужно получить (или предоставить) непосредственный отзыв, всегда лучше сделать это в личной беседе. Никому не нравится критиковать или слушать критические замечания в свой адрес в присутствии других — отказавшись от встречи наедине для обсуждения чувствительных вопросов, испортить отношения проще простого.

В нашем распоряжении имеется множество средств обмена информацией — электронная почта, SMS, звонки по мобильному телефону, не говоря уже о традиционных вариантах. Я часто наблюдаю, как выбор неправильного средства общения заканчивается испорченными взаимоотношениями на работе.

Сложности во взаимоотношениях с клиентами

Недавно я встретился со специалистом по продажам, который для общения с клиентами все время использует электронную почту. Он сетовал на трудности в установлении более тесных взаимоотношений с потенциальными клиентами и коллегами. После анализа своих обычных моделей общения он понял, что злоупотреблял электронной почтой, так как она больше подходит для простых сообщений и объявлений. Электронная почта ни в коем случае не предназначена для передачи сложных идей и нюансов.

К примеру, при общении по электронной почте передача юмора, иронии, сарказма таит в себе опасности. Мой знакомый вспомнил, как невольно оскорбил одного из важных клиентов, так как тот неправильно воспринял шутку из его электронного письма.

Он осознал, что, если хочешь быть правильно понятым, нужно, чтобы клиентам были доступны как вербальные, так и невербальные сигналы — последние очень важны. Он также понял, что использование электронной почты вместо более подходящих средств связи может привести к недоразумениям.

Подумай: если взаимопонимание критично для успеха, может, телефонный звонок более уместен, чем электронное письмо; может, стоит позвонить по городскому телефону, а не по мобильному, или назначить личную встречу? Для разговора, который может затронуть чувства собеседника, придется найти удобное тихое место. Всегда нужно заранее специально выделить время и встретиться там, где никто не будет отвлекать и вмешиваться.

Вспомни обо всех этих моментах, если общение критично для установления, налаживания или поддержания важных взаимоотношений. Если всякий раз выбирать неадекватный способ общения, сама возможность установить такие взаимоотношения ставится под вопрос.

Осознай свою потребность в поддержке

Каждый из нас нуждается в разнообразных взаимоотношениях в зависимости от времени, ситуации и обстоятельств. Здесь все мы уникальны. Чтобы осознать свои потребности, нужно

понять самого себя и виды взаимодействия, которые помогут разрешить стоящие перед тобой проблемы. Начни с составления списка своих потребностей. Поделюсь некоторыми из своих:

- *любовь;*
- *поддержка;*
- *поощрение;*
- *похвала и позитивное подкрепление;*
- *консультации;*
- *конструктивная критика и коучинг;*
- *поддержание веры и надежды на успешное осуществление планов (возможно, мне нужно, чтобы меня просто поддержали в мысли, что все в конце концов получится);*
- *интеллектуальные стимулы.*

Большинство из нас (включая меня) никогда не удосуживались составить список своих потребностей. В некоторых ситуациях и в некоторые моменты мы понимаем, что чувствуем себя скверно, но не знаем почему. Мы осознаем, что у нас есть потребности — эмоциональные и прочие, — которые требуют внимания, но всерьез о них не задумываемся.

Составив список, начинаешь удивляться тому, что вдруг выходит на поверхность. Такой список может отличаться в зависимости от того, что человек в данный момент переживает. К примеру, если ты заболел, возникает потребность в сочувствии, внимании, по крайней мере до того момента, пока не почувствуешь себя лучше. В условиях экономического спада возникают иные потребности — возможно, понадобится поддержка и совет, как пережить сложный период.

Попробуй к этим вопросам добавить некоторый аналитический компонент. Копай вглубь, пытаясь нащупать болевые точки. Классический случай — ты начинаешь чувствовать неудовлетворенность своей работой и подумываешь об уходе. Теперь вернись к списку своих потребностей и определи, какая из них не удовлетворена.

Думаю, мне придется уйти с работы

Недавно ко мне обратилась приятельница. Она управляла предприятием, которое создала совместно с партнершей. За пять лет они создали прекрасный розничный бизнес, пользовались хорошей репутацией и располагали сильной клиентской базой в Южной Калифорнии. Теперь моя приятельница хотела выйти из бизнеса и подумывала о возвращении в аспирантуру для получения ученой степени. Я был удивлен, так как знал ее как сильного профессионала и всегда считал, что она любит свою работу. Среди прочего у нее был явный талант модельера и дизайнера. Достичь своего нынешнего уровня, построить собственный бизнес стоило ей немалых многолетних усилий, и теперь она процветала — или так мне только казалось.

Она поинтересовалась моим мнением по поводу ее плана. Я ответил, что в шоке от услышанного — бросить свой бизнес! Когда я спросил, что она собирается изучать в аспирантуре, она сказала, что еще не решила, но упомянула пару заинтересовавших ее дисциплин. Муж готов был поддержать ее в любых начинаниях.

— Что случилось? — спросил я. — Я считал, что ты любишь свое дело и все идет как нельзя лучше.

Она не ожидала, что я буду удивлен. Я сменил тактику.

— Ладно, — сказал я, — если бы у тебя была возможность заниматься тем, что тебе по душе, что бы ты выбрала?

Она немного подумала и улыбнулась:

— Это же абсолютно ясно — то, чем я занимаюсь сейчас: свой бизнес.

— В чем же тогда дело?

Она подумала и стала рассказывать о взаимоотношениях с партнершей. Они все чаще не соглашались по ключевым вопросам. Между ними появилось больше нервозности. Ей не хотелось идти на работу. К тому же экономические условия требовали жестких решений и, учитывая натянутость их отношений, обстановка с каждым днем становилась все тяжелее.

— Мне нужна гармония и поддержка, — объясняла она, — не выношу конфликтов. К тому же, если я намерена что-то сделать, я не хочу слышать, что этого делать не надо. Я хочу работать с людьми, которые мне всё по-человечески объяснят и будут конструктивно сотрудничать. Я не удовлетворена этими взаимоотношениями. Это, наверное, и есть причина моего желания уйти.

— Ты могла бы обсудить это со своей партнершей? — спросил я.

Она призналась, что они не обсуждали такие вопросы. Они были близкими подругами в течение двадцати лет, и каждая считала, что и так знает, о чем думает подруга, поэтому им не приходило в голову осмотреться и лучше узнать друг друга в новой обстановке.

Я предложил свой скромный совет:

— Прежде чем загубить ваше чудесное детище, которое ты, очевидно, по-прежнему любишь, попробуй наладить отношения с партнершей.

Я описал процесс обмена информацией и порекомендовал воспользоваться им, чтобы поработать над их взаимоотношениями:

— Затем расспроси ее о мыслях и чувствах, а потом дайте друг другу совет, как строить взаимоотношения друг с другом.

Она связалась со мной через несколько недель. Они с партнершей прекрасно поговорили, и этот разговор доставил огромное удовольствие обеим. Они вспомнили, что изначально подвигло их создать совместный бизнес. С годами они перестали думать о своих индивидуальных запросах и прекратили работать над своими взаимоотношениями.

В конечном счете они согласились иначе распределить обязанности. До этого момента они решали многие задачи совместно. Они поняли, что это не просто неэффективно, но и вредно. Они также решили установить ежеквартальный «тайм-аут» — день, в который будут обмениваться информацией о себе, задавать друг другу вопросы, просить совета — и все в конструктивном духе.

Благодаря таким взаимоотношениям они снова в деле и радуются жизни.

Установить взаимоотношения поддержки

Разумеется, не все наши потребности можно удовлетворить во взаимоотношениях с одним человеком, как бы мы ни старались. Мой коллега Билл Джордж много говорит о значении группы поддержки². Такая группа состоит из нескольких человек, взаимоотношения с которыми ты выстраиваешь годами. Эти люди могут быть незнакомы между собой, но каждый

из них окажет тебе помощь и поддержку в определенных ситуациях. Создавать такую группу нужно заблаговременно, потому что не всегда можно предугадать, какая именно помощь и наставление тебе понадобятся в будущем. Если ты изолирован и близкие отношения поддерживаешь лишь с немногими, будешь чувствовать себя весьма неуютно, если нужно будет обратиться за помощью и советом к малознакомому человеку, особенно в кризисных для тебя ситуациях.

Начни с составления списка людей, с которыми ты хотел бы построить значимые взаимоотношения. Мой список выглядит следующим образом:

- *духовный наставник;*
- *добрый друг;*
- *супруг или любимый человек;*
- *«мудрец» — опытный и благоразумный человек, который хорошо тебя знает (например, учитель);*
- *специалист (юрист, врач, финансист, архитектор и т. п.);*
- *начальник, представители руководства на работе, коллеги;*
- *подчиненные — в частности, непосредственные подчиненные.*

К составлению такого списка следует подойти системно, тогда он поможет выявить пробелы в твоих текущих взаимоотношениях. Если ты почувствуешь изоляцию в той или иной ситуации, выявление пробелов поможет тебе осознать причины ее появления.

Составь в письменном виде как свой текущий список взаимоотношений, так и желательный список, затем сопоставь их. Налицо очевидные пробелы? Можно принять меры, чтобы заполнить их? Что необходимо сделать для этого? Повторяю: ты не ставишь своей целью найти лучших друзей или людей, с которыми пойдешь в кино или на ужин (такие взаимоотношения тоже могут возникнуть, но как побочный эффект). Ты ищешь людей, которые дадут тебе совет, эмоциональную поддержку и наставление. Тем же людям и ты в ответ окажешь такую же услугу. Это люди, взаимоотношения с которыми ты будешь строить на понимании, уважении и поддержке.

Вновь подчеркну, хотя эти люди называются группой, они могут никогда между собой не встретиться. Участники группы поддержки не обязательно должны быть знакомы друг с другом. С каждым из них у тебя установятся индивидуальные взаимоотношения на основе ваших общих потребностей. Разумеется, участники какой-либо подгруппы могут быть как-то связаны между собой, но основная цель — построить именно индивидуальные взаимоотношения. При составлении списка стоит все продумать, так как такой список должен лечь в основу создания прочных и взаимовыгодных отношений.

Выявление пробелов

После проведения такой работы стоит остановиться и проанализировать, какого рода пробелы были выявлены. Возможно, наметится закономерность, которая потребует углубленного анализа. У каждого из нас свои пробелы во взаимоотношениях. Рассмотрим несколько примеров.

Пробелы, возникающие из-за семейных проблем

Нам приходится каждый день ходить на работу, даже когда у нас проблемы во взаимоотношениях с супругом(-ой) и детьми. Такие трения не дают сосредоточиться на работе, затуманивают наше восприятие действительности и вызывают у нас обостренную реакцию на любые помехи.

В подобной ситуации замечательно, если у тебя сложились хорошие взаимоотношения с коллегами или другими людьми, с которыми ты можешь поделиться своими семейными проблемами и которые помогут тебе справиться с ситуацией. Может понадобиться и помощь специалиста. Как бы то ни было, одному будет очень сложно.

Никаких личных взаимоотношений на работе

Некоторые поддерживают прочные взаимоотношения вне работы, но считают неправильным формировать долгосрочные отношения на работе. При таком подходе они мало рассказывают о своей жизни, мало интересуются жизнью других и не создают взаимоотношений, которые позволили бы им обратиться за советом. Они говорят, что у них есть наставники вне работы, и часто удивляются критическим замечаниям, которые получают на работе за недостатки, о которых наставник не упоминал. Иногда наставник даже не считает, что такие недостатки существуют.

Проблема такого подхода в том, что на работе или в служебных делах мы проводим значительную часть своей жизни. Следовательно, способность к совершенствованию своих навыков, осознанию увлечений, соотнесению уровня своей

квалификации с требованиями, к развитию характера и качеств лидера — даже осознание собственной натуры — можно значительно укрепить, если учитывать отзывы и рекомендации сослуживцев (руководителей, коллег, подчиненных). Для реализации своего потенциала необходимы хорошие взаимоотношения именно на работе.

Взаимоотношения ограничиваются работой

Многие молодые люди в начале карьеры собираются работать день и ночь, чтобы создать прочный фундамент для последующей жизни. У них может быть молодой человек, девушка или супруг(-а), но других нерабочих отношений они создавать не стремятся. Я слышал от них буквально следующее: «В сутках всего двадцать четыре часа, и, если хочешь поддерживать взаимоотношения с людьми, лучше всего подойдут коллеги».

Проблема с таким подходом в том, что создается изоляция другого типа, когда вся жизнь рассматривается с точки зрения интересов компании. Начинаешь жить по принципу «для меня важно то, что важно для компании». Стоя на таких позициях, мы можем оправдывать неприемлемое и сомнительное поведение, если такого рода поведение превалирует в компании. Непросто сказать «нет» сомнительному поведению и проявить лидерство, если ты поддерживаешь взаимоотношения только на работе.

Есть и другая причина. Как показано в главе 2, волонтерская и прочая общественная деятельность может оказаться очень важной для твоего развития. Нельзя допускать, чтобы вся жизнь ограничивалась работой. Мне пришлось наблюдать,

как многие профессионалы утрачивали здравый смысл, потому что не потрудились создать взаимоотношений вне работы.

Я в сети и в контакте

Еще один возможный подход — иметь множество взаимоотношений, множество связей и использовать каждую возможность для контакта с людьми. Так поступают те, кто заходит в кабинет профессора или представителя руководства и заявляет: «Хочу, чтобы вы были моим наставником». Представим, что такой представитель руководства или член профессорско-преподавательского состава ответит: «Конечно, буду рад вам помочь». Молодому человеку приятно: он установил взаимоотношения, но ни одна из сторон не представляет, что делать дальше. К сожалению, хотя такой подход может кому-то показаться правильным с точки зрения количества установленных взаимоотношений, он ничего не стоит, если его рассматривать с точки зрения глубины и качества взаимоотношений.

Цель этого упражнения — не количество. Как показывает жизнь, если удастся наладить надежный контакт с пятью-шестью людьми, тебе очень повезло. Создание и поддержание таких взаимоотношений требует времени, последовательности и взаимных усилий. Взаимоотношения создаются индивидуально, а не оптом. Сетевой режим может быть полезен во многих случаях, но сеть не заменит реальных взаимоотношений — тех, на которые можно рассчитывать в кризисные моменты.

Что мешает найти помощь и поддержку?

Я рассказал вам несколько историй, услышанных от людей, которые обратились ко мне за советом. Эти люди говорили, что до этого ни с кем не обсуждали своих проблем. Конечно, хорошо, что они все-таки обратились за помощью, но плохо, что они тянули так долго, а изначально поддающаяся решению проблема превратилась в зловещий айсберг. Почему они не начали искать помощи?

Существует множество причин: не хотели никого беспокоить, не думали, что другие поймут, рядом не было человека, к которому они испытывали бы доверие. Или же они боялись, что человек, которому они доверятся, перестанет их уважать.

Ты можешь выдвинуть несметное количество аргументов в оправдание своего бездействия, но лучше проделай следующее. Вспомни тот момент, когда кто-то обратился к тебе за помощью, поддержкой, советом, и получилось так, что ты очень помог этому человеку. Вот когда ты, несомненно, был на высоте.

Вспомнил, как все было? Теперь задай себе следующие вопросы:

- Что ты испытывал? Как ты отнесся к тому, что к тебе обратились за советом?
- При помощи каких средств связался с тобой человек, просивший о помощи, — лично, по телефону, по электронной почте, письмом или иначе? Как выбранное им средство связи повлияло на качество вашего общения?
- Как ты ему помог?
- Что ты узнал о себе в результате такого общения?

В течение многих лет я предлагал проделать это упражнение своим студентам и представителям руководства. Люди неизменно улыбались, когда вспоминали такую ситуацию и писали ответы на вопросы.

Почему они улыбались? Они осознавали, что были невероятно польщены тем, что кто-то спрашивал их мнения. Кроме того, они приходили к выводу, что личное общение наиболее эффективно. Порой они просто выслушивали собеседника, порой задавали правильные вопросы, иногда высказывали свое мнение. Практически всегда в процессе такого общения они узнавали что-то новое о самих себе. Самое главное, что эти воспоминания помогали им осознать, что люди на самом деле стремятся устанавливать взаимоотношения и готовы помочь, если их об этом попросить.

Что делать дальше?

Вспомни ситуацию, когда ты пожалел о том, что не обратился к кому-нибудь за советом и поддержкой. Запиши причины, почему ты этого не сделал. Теперь задай себе вопросы: «Что ты потерял?», «Каковы последствия отказа от такого обращения?»

Вернись к списку своих потребностей и списку потенциальных кандидатов, с которыми ты предполагаешь строить отношения, основанные на взаимной поддержке. Обратись к другим публикациям на эту тему, в частности рекомендую книгу Билла Джорджа True North, указанную в списке литературы, на которую я ссылаюсь.

Взаимоотношения развиваются во времени

Взаимоотношения поддерживать нелегко, так как со временем все меняется. Меняется твоя карьера, меняешься ты сам, твои взаимоотношения и запросы. Поэтому развитие взаимоотношений не может быть единичной или разовой акцией. Для реализации своего потенциала взаимоотношения нужно развивать постоянно. Относись к развитию взаимоотношений как к навыку, который нужно культивировать.

Очень успешный бренд-менеджер переехал со своей семьей из Лондона в Германию, во Франкфурт: его перевели на другую, гораздо более высокую должность. Хотя он и жена раньше не раз бывали в Германии, они не говорили по-немецки. Они сохранили свой дом в Лондоне, сняли квартиру во Франкфурте и устроили двоих детей в международную школу. До назначения этот бренд-менеджер несколько месяцев изучал немецкий язык и считал, что на элементарном уровне он сможет объясняться с людьми. Он приехал в Гарвардскую школу бизнеса для участия в образовательной программе для руководящего состава и однажды посетил меня, чтобы обсудить свою работу.

Я поинтересовался, как у него идут дела.

— Тяжко, — ответил он. — Моя жена чувствует себя очень одинокой, она не смогла завести друзей. Я подружился с несколькими коллегами, но все это довольно поверхностно. На большинство уик-эндов мы ездим в Лондон и живем у родителей жены, а поскольку нас не бывает по выходным, мы почти ни с кем не общаемся. Несколько немецких семей приглашали

нас к себе, но мы все еще не нашли для этого времени. Я почти все время на работе, поэтому мы не познакомились ни с кем в нашем районе. В церковь мы ходим по субботам в Лондоне, во Франкфурте мы в церкви не бываем и с людьми не знакомимся. Мне там работать еще три года, но я не уверен, что мы выдержим.

Я посочувствовал ему. В начале 1990-х моя компания направила меня работать в Японию — в то время мне явно не хватало зрелости и жизненного опыта, чтобы создать разнообразные взаимовыгодные отношения. Мне пришлось очень нелегко в те времена.

Я предложил ему составить список людей, с которыми он поддерживал взаимоотношения, в том числе в Германии. Он указал множество людей в Лондоне и даже нескольких в Азии, где он какое-то время работал. Что характерно, во Франкфурте он никого назвать не мог.

— В чем же дело? — спросил я.

Он признался, что это не было его приоритетом. Мне нечего было посоветовать, за исключением очевидного: надо это сделать своим приоритетом. Это, вероятно, означало, что некоторые уик-энды придется проводить во Франкфурте, чтобы он, его супруга и дети смогли влиться в жизнь сообщества.

— Иначе вы быстро выдохнетесь, — сказал я ему. — Это неудивительно. На такой должности нужно больше внимания уделять развитию взаимоотношений. Большинство из нас это недопонимает.

Одна из самых сложных задач при работе вдали от дома — создание взаимоотношений и группы поддержки. Но на самом

деле это просто сложная разновидность той задачи, которую приходится решать при переезде в другой город, страну или при смене работы. Нельзя прекращать культивировать взаимоотношения — этот непрерывный процесс.

Взаимоотношения — важный фактор реализации потенциала

В одиночку не справиться.

Попробовать, конечно, можно — даже какое-то время будет казаться, что все получается. Но, как показывает мой опыт, а также опыт всех, с кем мне приходилось работать, задача реализации своего потенциала осложняется, если в критические моменты рядом не окажется людей, способных оказать помощь и поддержку. С любой из поставленных в этой книге задач справиться легче, если удастся найти людей, с которыми тебя связывает доверие и взаимное понимание.

Предлагаемые контрольные шаги

- Прodelай индивидуальные упражнения, описанные в этой главе.
- Найди партнера и прodelай упражнения с раскрытием информации о себе, получением информации о партнере и обращением за советом.
- Составь список вопросов, которые тебя беспокоят. Какие из них ты с кем-либо обсуждал? Определи потенциальные

взаимоотношения, в рамках которых ты мог бы обсудить один или несколько из этих вопросов.

- Запиши, когда в последние два раза ты давал совет и оказывал поддержку. Запиши, какой опыт извлек из этого. Как полученный опыт поможет тебе уменьшить собственную изоляцию?