



---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

- |  |    |
|--|----|
| 1. В поисках исключительности .....                            | 9  |
| 2. Всемирно известный курс: штудируем главу<br>за главой ..... | 18 |

### ЧАСТЬ I: ПУТЬ ДО ЛУГА

- |   |     |
|---|-----|
| Восхождение на гору .....   | 30  |
| 3. Делиться или не делиться .....                                 | 32  |
| <i>Элена и Санджай — коллеги по работе:<br/>части 1 и 2</i>       |     |
| 4. Как расположить к откровенности других .....                   | 62  |
| <i>Бен и Лиам — приятели: история в 2 частях</i>                  |     |
| 5. Баланс значимости .....  | 83  |
| <i>Мэдди и Адам — супруги: часть 1</i>                            |     |
| 6. «Садины» и «нарывы» .....                                      | 101 |
| <i>Элена и Санджай: часть 3</i>                                   |     |
| 7. Почему обратная связь — это завтрак чемпионов .....            | 115 |
| <i>Элена и Санджай: часть 4</i>                                   |     |
| 8. Трудности с эффективным использованием<br>обратной связи ..... | 139 |
| 9. Могут ли люди меняться? .....                                  | 159 |
| <i>Фил и Рэйчел — отец и дочь: части 1, 2 и 3</i>                 |     |
| 10. Владейте своими эмоциями — или они овладеют<br>вами .....     | 180 |
| <i>Мия и Аня — давние подруги: часть 1</i>                        |     |

## Оглавление

11. Выход из тупика ..... 196  
*Мия и Аня: части 2 и 3*
12. Конструктивное разрешение конфликтов ..... 211  
*Мэдди и Адам: части 2, 3 и 4*

### ЧАСТЬ II: ПОКОРЕНИЕ ВЕРШИНЫ

- На лугу ..... 230
13. Решение острых вопросов ..... 234  
*Мэдди и Адам: части 5 и 6*
14. Границы и ожидания ..... 248  
*Элена и Санджай: части 5 и 6*
15. Запутанные проблемы ..... 264  
*Мия и Аня: части 4 и 5*
16. Когда исключительность — не судьба ..... 278
17. «Хали-гали» исключительных отношений ..... 298
- Эпилог ..... 312
- Приложение А* ..... 315
- Приложение В* ..... 325
- Благодарности ..... 331
- Об авторах ..... 333

## *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

## Связи

«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 дождусь, 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 Кэрол 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»

*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*

# 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 притворства и прикрас. 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

## Связи

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 развернем 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 этакий 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



## 1. В поисках исключительности

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 самом деле думают. Если кто-то, с кем у вас исключительные отношения, открыто говорит вам, что ваше поведение его / ее беспокоит, раздражает или тревожит, воспринимайте 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, достаивал 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,

## 1. В поисках исключительности

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 излагаемых 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 ярыми 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

## 1. В поисках исключительности

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 развить исключительные отношения с человеком, с которым у нас, на первый взгляд, нет ничего общего. Всё,

что для этого нужно, — навыки межличностного, 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

## 1. В поисках исключительности

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.