

Часть вторая  
**Четыре качества**

*Создание основы для тесных связей*

# Сила дружеских отношений

Я нередко слышу: «Кейт, нельзя *создать* близкие дружеские отношения. Они должны возникать сами». Но если мы не будем ничего делать для зарождения таких дружеских связей, они не появятся никогда.

После выхода книги «Никогда не ешьте в одиночку» я постепенно набрался храбрости, чтобы показать «настоящего Кейта» во время выступлений с лекциями по всей стране. Я стал легче идти на риск и начал замечать, что мне намного проще дается открытое общение с незнакомыми людьми — сначала с большой аудиторией, затем в кругу друзей и, наконец, с клиентами и коллегами по работе в компании FG.

В начале своей карьеры я приехал в Хьюстон с группой лекторов. Один из них, очень известный, сидел рядом со мной во время ланча. И я спросил, что он думает о моем утреннем выступлении. Как и все важные персоны, он не боялся высказывать свое мнение.

— Не будьте слишком открытым, — посоветовал он.

Я был ошеломлен и не мог этого скрыть. Я не ожидал такое услышать.

— Аудитория подобна муравейнику, — продолжал он. — Люди, сидящие в зале, хотят слушать нас и следовать тому, что мы говорим. Их не интересуют наши человеческие качества. Мы существуем для них, когда стоим на своем пьедестале. Не надо с него спускаться.

Я поблагодарил его за высказанное мнение и вновь принялся за салат. Тогда я твердо решил не менять свой курс. По реакции аудитории инстинктивно понял, что выступление мне удалось. Ведь мне лучше было знать, как я себя ощущал в тот момент. Надо отдать должное — лектор, который дал мне совет, был действительно потрясающим оратором. Каждый раз, слушая его выступления, я многое узнавал для себя и от души смеялся над его шутками. Неделью спустя мы получили от слушателей оценки наших выступлений в тот вечер (даже организаторы мероприятия хотели знать реальную цену потраченных ими денег). И в списке я оказался выше этого лектора. Более того, мое выступление получило самую высокую рейтинговую оценку из всех, какие когда-либо приходилось видеть организатору этого мероприятия. Я рассказываю об этом не ради хвастовства, а чтобы подчеркнуть, как люди реагируют на открытость, искренность и откровенность. Стоя перед многотысячной аудиторией, я сумел этого добиться всего лишь за полчаса.

Дружеские отношения с другими людьми можно установить мгновенно: выступая со сцены, встречаясь с клиентом, со случайным человеком на вечеринке, даже в самолете с сидящим рядом незнакомцем. Они могут возникнуть и на месте ранее существовавших отношений благодаря вашей доброжелательности, отзывчивости и искренности. Такие отношения — бесценное сокровище.

## Это у нас на генетическом уровне

Когда моя тетушка Роуз находилась при смерти, я приехал к ней. Я держал ее за руку в последние минуты ее жизни и вдруг почувствовал невероятную близость к ней и всей моей семье. Когда я выходил из больницы, шел снег. Шахтерские домики казались теплыми и уютными. Четыре часа тому назад я смотрел на городок моего детства пренебрежительно,

думая о том, как мне повезло, что в свое время уехал отсюда. Мой отец всегда учил меня расправлять крылья: «Кейт, я хотел бы большего и лучшего для тебя, чем все это...»

Но рядом с моей семьей, в нашем старом доме, на меня нахлынули воспоминания и ощущения детства.

Это была моя первая безопасная гавань. Осознание этого ошеломило меня, потому что всю свою жизнь я пытался вырваться из захолустного городка, в котором вырос. Но меня всегда тянуло обратно. Вернувшись домой, я будто воссоединился со своим «племенем». Такое случалось со мной, думаю, что и с другими тоже. Но воссоединение возможно. И мы можем способствовать тому, чтобы оно состоялось.

Печально, что для большинства из нас воссоединение чаще всего связано с моментами рождения или смерти. Только в такие минуты мы вырываемся из напряженной и суетливой жизни и можем почувствовать необходимую нам глубокую привязанность. Подобные моменты «возвращения в свое племя» — когда мы становимся ближе друг к другу и жизнь приобретает бóльшую ценность — должны стать частью нашего повседневного существования. И в наших силах создать это для самих себя, а не ждать, когда у тех, кто нам дорог, родится ребенок или случится беда.

Мы совсем забыли о том, что, объединенные общей целью, можем сделать больше, чем каждый из нас в одиночку. И во все не потому, что у нас есть инфраструктура поддержки, а потому, что в каждом племени, в каждой социальной группе создаются тесные взаимоотношения, благодаря которым мы осознаем свое предназначение. Такое осознание является результатом обратной связи.

## Последствия жизни вне племени

Каждая живая система поддерживает свой внутренний баланс, гармонию и порядок благодаря способности

адаптироваться и развиваться через обратную связь. В природе существует постоянная обратная связь между окружающей средой и биологическими организмами, необходимая для того, чтобы последние сохраняли устойчивость и способность к саморегуляции в возникающих новых условиях. Это гибкая дарвиновская динамика: чем лучше обратная связь, тем лучше саморегуляция организма и тем выше шансы выживания.

То же самое можно сказать о людях. Получая критику и похвалу от других, мы лучше осознаем, что делаем правильно, а что нет, как в практической деятельности (оценивая свои сильные и слабые стороны), так и в духовной (понимая, что делает нас по-настоящему счастливыми).

Одним из основных показателей эволюции человеческих племен является то, насколько эффективно они устанавливают взаимоотношения. В 1995 году Дэвид Шредер со своими коллегами-учеными в книге «Психология помощи и альтруизма» представил концепцию оказания помощи другу другу (названную авторами «нормой взаимной полезности»), присущую всем мировым культурам.

Иными словами, концепция взаимной поддержки действительно заложена в нашей ДНК.

Интересное исследование было проведено в 2008 году учеными из Living Links Center университета Эмори с четырьмя парами обезьян-капуцинов. Они обнаружили, что обезьяны получают огромное удовольствие, когда делятся пищей со своими сородичами. Ученые позволили одной обезьяне из каждой пары выбрать подарок в виде лакомства либо только для себя, либо для себя и «напарницы». Капуцины постоянно отдавали предпочтение второму варианту до тех пор, пока партнер был в поле их зрения и они видели, что он получает равноценное угощение. Другими словами, наблюдение за тем, что вторая обезьяна получает пищу, доставляло им удовольствие.

Ученые отметили, что обезьяны охотнее делились лакомством с тем, к кому чувствовали близкую личную привязанность, и пришли к выводу, что «эмпатия возрастает у человека и животных тогда, когда имеет место социальная близость».

В глубине души люди во всем мире, от Теннесси до Тимбукту, испытывают такую же элементарную потребность в установлении человеческих взаимоотношений. Но если поиск и привлечение поддержки со стороны других людей является для нас естественным состоянием, то *культурная* эволюция пошла своей дорогой. Культурные факторы создают барьеры как внутри наций, так и на уровне наших собственных социальных групп, в то время как мы пытаемся расширить круг людей, которым доверяем.

Меня часто обвиняют в попытке заставить американцев поступать так, как поступают итальянцы (я родился в Италии). Перед заключением сделок итальянцы устанавливают личные взаимоотношения. Совершенно иное мы видим в мире бизнеса в Соединенных Штатах. Мы, американцы, менее охотно идем на установление близких дружеских отношений, чем жители Европы или Азии. Мы никогда не рассказываем, что происходит дома у нас или у наших близких друзей, а только о том, что случается в более широком кругу — у соседей, коллег и так далее.

Как утверждают Синобу Китаяма, Хейзел Маркус и Дик Нисбетт из Университета штата Мичиган, в вопросах независимости и взаимозависимости между культурами стран Восточной Азии (китайской, корейской и японской) и западными культурами существует огромная разница. Жители Восточной Азии более склонны к взаимозависимости в своем мышлении и выборе ценностей, чем жители западных стран. Они глубже осознают свою взаимосвязь с другими людьми и стремятся понять свое «я» и то, как их воспринимают и как к ним относятся другие люди. На Западе люди

стремятся быть независимыми в своих убеждениях и больше сосредоточены на правах и возможностях человека.

По мнению ученых, жители западных стран чаще становятся жертвами так называемой фундаментальной ошибки атрибуции — склонности объяснять поступки других людей главным образом чертами их характера, а собственные — влиянием окружения или внешней среды.

В проведенном в 1967 году известном исследовании испытуемых попросили прочитать несколько эссе о кубинском лидере Фиделе Кастро. Авторы эссе заранее бросили жребий, решая, кто из них будет приводить доводы «за», а кто — «против». Даже после того как испытуемым сообщили, что позиции эссеистов заданы условиями эксперимента, испытуемые продолжали верить, что авторы, которые писали о Кастро доброжелательно, изначально симпатизировали ему.

Предвзятость мышления на Западе приводит к серьезным проблемам в бизнесе. Например, если продавец не сумел заинтересовать и привлечь нового клиента, то мы обвиним в этом продавца, — должно быть, он не умеет работать, так ведь? А представитель восточноазиатской культуры, со своей стороны, более взвешенно объяснит это замедленным развитием экономики, решением покупателя или высокой конкуренцией.

Нисбетт и его коллеги предположили, что такое различие во взглядах берет свое начало еще в ранних цивилизациях Греции и Китая. В то время, когда греческая цивилизация придерживалась индивидуализма, логики и аналитического мышления, китайская цивилизация тяготела к диалектическому мышлению, холизму\* и коллективному земледелию.

---

\* Идеалистическое учение, рассматривающее мир как результат творческой эволюции, направляемой нематериальным «фактором целостности».  
*Прим. ред.*

Нетрудно привести подтверждающие эти идеи примеры культурных различий. Представители западной цивилизации ценили героизм, изобретательство и достижения. Подтверждением этому являются известная конная статуя императора Марка Аврелия в римском Капитолии и американская Декларация независимости. А вот у японцев есть поговорка: «Выскочивший гвоздь снова забьют». В японском обществе считают, что выделяться среди других недопустимо.

Я убежден, что живущим на Западе людям пришло время заняться ДНК своего сообщества. Наши культурные ценности резко сместились в сторону изоляции и разобщения и во многих случаях противоречат естественным потребностям социума.

Слишком часто мы оторваны друг от друга и дома, и на работе. Слишком много людей пытается все делать в одиночку. И я могу объяснить почему. В современной культуре чрезмерное значение придается отдельной личности в ущерб коллективному взаимодействию и совместной деятельности. Средства массовой информации подают нам одну за другой истории о сверхуспешных звездных людях в бизнесе, политике и спорте, которые, как кажется, достигли всего в своей жизни самостоятельно, следуя особому собственному видению. Тех, кто нуждается в помощи или ищет поддержки, мы часто считаем слабыми, неуверенными или в какой-то степени неудовлетворенными людьми. В результате слишком многие из нас теряют направление или отступают на пути к вершинам.

Мы ведем себя настороженно, боясь раскрыться даже перед близкими друзьями, не говоря уже о коллегах. Мы расцениваем великодушие и отзывчивость, а бывает, что и подлинную доброту, как признак слабости. Мы держим при себе свое мнение, свои секреты и страхи. Быть честным считается делом рискованным и опасным, мы боимся, что



другие могут этого не понять. Поэтому, вместо того чтобы высказать свое мнение человеку в лицо, мы обсуждаем его за глаза.

И что в результате? Вместо того чтобы дать искренний совет, мы сплетничаем, уходим от прямого ответа, ведем нечестную игру или пользуемся услугами своих коллег или друзей в качестве посредников. Как дети малые! Мы смотрим на великодушные и душевную щедрость, как на старомодный хлам давно ушедших времен. Мы даже подозреваем в каждом предложении помощи скрытую корысть: «Что этому типу надо от меня?» И по-прежнему остаемся в одиночестве.

При этом мы жалуемся на отсутствие баланса в нашей жизни — проводим все время на работе, думаем только о работе, отдыхаем от работы или готовимся к ней. По мнению экономистов Эллена Макгрэттена и Ричарда Роджерсона, протяженность рабочего дня у нас почти такая же, как во времена Второй мировой войны. В действительности, как показывают некоторые исследования, количество свободного от работы времени увеличилось. Кого винить, если во время отпуска или в спортивном зале вы не выпускаете из рук смартфон?

Итак, мы работаем столько же, сколько и прежде, или даже меньше, однако нас не оставляет противное ощущение: хоть мы тащим на себе груз все большей профессиональной ответственности и все больше стараемся, добиваемся гораздо меньшего результата. Почему?

Истинным виновником является недостаток прочных и глубоких взаимоотношений как на работе, так и в личной жизни. У нас слишком много случайных знакомых и очень мало близких друзей.

К сожалению, большая часть наших отношений сконцентрирована на выполнении конкретных задач и проектов, а не на развитии и поддержании тесных контактов.

Мы сами сделали такой выбор. Наше повседневное общение носит большей частью поверхностный характер. Но многих вполне устраивает такое скольжение по поверхности. В профессиональном плане это приводит к исчезновению доверия среди потребителей, работодателей и сотрудников. В результате мы не можем раскрыть полностью свой профессиональный потенциал, поскольку боимся спросить совета, высказать ответное мнение или оказать кому-нибудь поддержку. И в личной жизни нам по-прежнему кажется, что мы достойны большего.

## Отпустите тормоза

Когда я был ребенком, мы с моим лучшим другом Дейвом смастерили из отходов с автомобильной свалки деревянную тележку на колесах, затащили ее на холм позади нашего дома и забрались в нее. «Поехали!» — прокричали мы, силясь съехать со склона. Но ничего не получилось. Тогда я понял, что Дейв не убрал ноги с земли. А Дейв заметил, что я не отвязал веревку, привязанную нами к бетонному блоку для безопасности. Нам обоим было страшно съезжать вниз, отдав себя на волю земного притяжения.

Схожие ощущения возникают, когда вы собираетесь открыться близким вам людям, «соплеменникам», прося их совета. Сама природа подвигает вас на это — вам остается только довериться и отпустить тормоза.

Мы с Дейвом в конце концов решились, и это была восхитительная поездка.

## Четыре качества, необходимые для создания тесных связей

В основе создания тесных взаимоотношений лежат четыре основных человеческих качества.

**Великодушие.** Это основа всего нашего поведения. Это стремление к взаимной поддержке, которая начинается с готовности проявить, показать и разделить со всеми свои сокровенные мысли и идеи. Это желание помочь другим в достижении их целей, чего бы вам это ни стоило. Великодушие свидетельствует об отказе от самоизоляции и об открытии пути для доверительных человеческих отношений, которые я называю безопасной гаванью. Это некая среда, необходимая для создания взаимоотношений, в которой смогут пустить побеги и другие качества.

**Откровенность.** Это значит избавиться от недоверия и настороженности и впустить в отношения взаимопонимание. Здесь вы переступаете порог и попадаете в безопасную гавань. Отношения, порожденные великодушием, переходят в бескорыстную дружбу, где можно не бояться идти на риск и оказывать поддержку друг другу.

**Открытость.** Это значит не бояться быть честным с теми, кому вы доверяете. Способность к проявлению человеческих слабостей расчищает путь для обратной связи, необходимой для того, чтобы разделять с другими свои надежды и опасения. Открытость позволяет нам конструктивно интерпретировать полученную информацию, реагировать на нее и использовать ее.

**Ответственность.** Это доведение до конца своих обещаний, данных другим людям. Стремление бескорыстно давать и получать взамен станет основой реальных перемен в вашей жизни.

Ключ к установлению близких отношений с теми, кому вы доверяете в своей карьере и личной жизни, — совместная работа этих Четырех качеств. Все начинается с великодушия. Оно уводит людей от типичных отношений: «Ты — мне, я — тебе». Активно общаясь и помогая другим, мы получаем возможность углубить наши отношения. Возникшая близость приводит к откровенности и открытости

друг с другом. Если нам удалось создать для себя безопасную гавань — надежное место, где мы можем откровенно признаться в том, что думаем и чувствуем, — мы можем не бояться за наши отношения. Несмотря ни на какие трудности, они приведут нас к взаимной поддержке и чувству ответственности друг перед другом в достижении желаемого.

Чем больше вы отдаете другим, тем ближе вы становитесь и тем большим делитесь друг с другом. Это делает вашу гавань еще безопаснее, а вас — свободнее в проявлении откровенности и открытости. Доверие возникает постепенно, шаг за шагом, все более укрепляясь по мере проявления Четырех качеств.

В последующие годы эти качества приобрели большое значение в моей жизни. Мы воспитали их в сотрудниках компании и помогли многим из своих клиентов создать такие же жизненно важные в их карьере отношения, ведущие к достижению большего успеха как личного, так и внутри группы, подразделения или всей организации. Это захватывающе интересный опыт. У нас учатся члены правления корпораций и старшее исполнительное руководство, многообещающие молодые лидеры и почти новички — рядовые сотрудники. Но кем бы ни были эти люди или группы и как бы их ни воспринимали со стороны, *внутри созданного ими доверительного круга общения, где они оказывают поддержку друг другу, они равные среди равных.*

Хочу еще раз подчеркнуть: *равные среди равных.* Если даже один из них является несомненным авторитетом и хорошим организатором — должность и место в иерархии не играют роли: все члены группы пользуются равным уважением и равно предлагают творческие идеи, открыто высказываясь и критикуя друг друга, поддерживая друг в друге чувство ответственности за выполнение задач, определение целей и получение результатов. Каждый член группы имеет право свободно и открыто прийти на помощь другим, если

у них что-то не получается. Хотите ли вы стать более успешным в своей карьере человеком и достичь большего в своей жизни? Тогда приступим.

## Безопасная гавань

Приходилось ли вам когда-нибудь наблюдать, как маленькие дети изучают мир, пока родители их не видят? Они делают несколько неуверенных шагов в сторону от папы или мамы, а затем ковыляют обратно, чтобы проверить и убедиться, что все на месте. В следующий раз они отходят на несколько шагов дальше, каждый раз увеличивая расстояние и проверяя, как далеко они могут уйти. Так они постепенно развивают в себе уверенность в том, что можно рисковать, стремясь к неизведанному. Подсознательно они чувствуют себя в безопасности и поэтому готовы рискнуть, изучая окружающий мир. Без такого «страхового полиса» они куда меньше были бы способны идти на риск (замечу, что большую часть жизни они будут избегать рискованных действий).

Мой собственный опыт убедил меня: раскрыть наш высокий личный и профессиональный потенциал можно, создав взрослую версию такой безопасной гавани, где мы сможем оказывать близким людям искреннюю поддержку и получать ее от них, стоит только появиться проблемам. Здесь мы можем совершать ошибки, не чувствуя смущения и страха; здесь мы можем апробировать свои новые идеи (даже самые никудышные) и завоевывать доверие.

Чтобы наладить общение в профессиональной среде и рискнуть установить открытые, теплые отношения с другими, необходимо в первую очередь чувствовать себя в безопасности. Мы должны быть уверены, что можем вести самые неожиданные и бесконечные дискуссии с людьми, к которым обратились за советом и поддержкой. При этом наши отношения останутся прежними, а может

быть, станут лучше и прочнее. Такое чувство безопасности возникает со временем на основе высокого доверия и уважения к другому человеку.

Для создания близкого круга общения, куда войдут несколько самых важных для вас людей в профессиональной или личной жизни, помните, что вам нужны как минимум три человека, — требуется сотворить такую безопасную гавань и для других людей, что позволит им так же довериться вам, не опасаясь за ваши отношения.

В чем может возникнуть проблема? Многие компании заявляют своим служащим: «Будьте открыты», «Не бойтесь нового», «Будьте ответственны друг за друга в своей команде». Но это невозможно! Это все равно что бежать впереди паровоза. *Сначала* вы должны построить фундамент из доверия и уважения!

Безопасная гавань — это психологическая, а не физическая среда, и находящиеся в ней могут совершенно спокойно критиковать других или выслушивать критику в свой адрес; мы спокойны, потому что получаем обратную связь от тех, кому небезразличны; здесь к нам относятся с уважением; в нас верят и желают нам только хорошего.

Легко создавать такую безопасную гавань с единомышленником. Более рискованно и сложно сделать это, если нет уверенности в том, хочет ли этого другой человек.

Я говорю с менеджерами по продажам или руководителями о том, как трудно вести разговоры в офисе. Единственный способ создать безопасную гавань — это в первую очередь физически вывести человека из-за рабочего стола или из дома; вытащить его из тех стен, в которых он себя замуровал. Пригласить на чашку кофе, а может быть, даже на ужин. А для малоприятного разговора с дочерью-подростком извлечь ее из комнаты, обклеенной постерами. А может, отправиться на прогулку или покататься вместе на машине?

Каждый из нас несет ответственность за создание вокруг себя безопасной гавани. Повторю еще раз: *каждый из нас несет ответственность за создание вокруг себя безопасной гавани.*

Вы должны быть готовы сделать первый шаг, даже если в этом для вас есть некоторый риск. Итак, начните не спеша с первого качества — великодушия.