

ВВЕДЕНИЕ

— На что похожа ваша компания? — такой вопрос задали участникам на одном из лидерских тренингов.

— Конвейер, швейцарские часы, самолет, локомотив...

Метафоры прекрасные, но все они... Неодушевленные.

Мы привыкли думать, что бизнес — это машина по производству чего-то, механизм для добывания денег, забывая о том, что результаты в нем достигаются благодаря нашему взаимодействию с живыми людьми.

Да, ни один бизнес не обходится без «механической части», именно она обеспечивает работоспособность компании, безопасность и стабильность. Но заикленность только на операционных процессах и финансовых результатах приводит к тому, что в кабинете коуча люди из мира бизнеса раз за разом рассказывают такие истории:

«Сотрудник внезапно ушел и унес с собой всю клиентскую базу, важные данные...»

«Странно как-то все: успех есть, деньги есть, пытаюсь найти радость, какой-то новый смысл... И ничего не получается...»

«Иногда чувствую себя “батарейкой” — если хоть ненадолго перестаню все и всех подпитывать, работа затухает. Как только не даю энергии, сотрудники начинают вести себя как дети, саботировать работу. В итоге эффективность снижается, процессы рушатся...»

ПОЧЕМУ ДАЖЕ С ТАЛАНТЛИВЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ТАКОЕ ПРОИСХОДИТ?

Часто подобные проблемы возникают из-за того, что лидеры не инвестируют достаточно усилий в отношения с людьми.

Приходя в мир бизнеса, мы попадаем в конкурентную развивающуюся среду. Гонка, многозадачность, необходимость показать себя не с той стороны, с какой хотелось бы, постоянные вызовы и проверки на прочность — в таком ритме часто становится не до себя и уж тем более не до окружающих. Это закаляет, делает нас тверже, сильнее, но и... бесчеловечнее.

И вот оно — катастрофическое противоречие. Лидеры хотят роста, развития, хотят не разрываться между карьерой и жизнью. При этом они забывают о человечности, а окружающие чувствуют это и реагируют соответствующе. Потому что ни один человек не хочет чувствовать себя маленькой шестеренкой в огромном бездушном механизме. Это противоречит нашей природе.

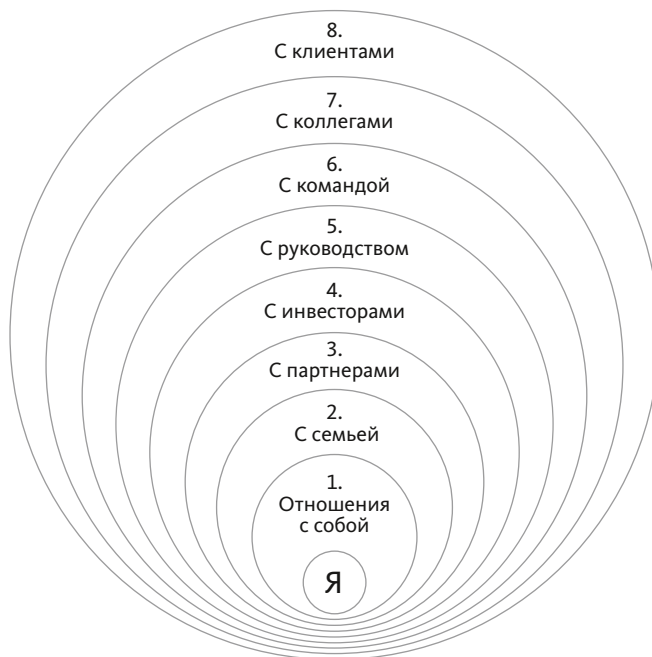
Но что, если опираться не только на бизнес-метрики, а начать строить **систему взаимодействий**? Не сидеть, как пауки, на вершине пирамиды, дергая за ниточки, а выстраивать полноценные, глубокие отношения с коллегами, партнерами, инвесторами и всеми, с кем мы сталкиваемся по жизни.

Вот как это выглядит. Каждый из нас создает свое гравитационное поле, в которое притягиваются люди с теми или иными ценностями, характерами, моделями поведения. Модель «Гравитация» наиболее точно иллюстрирует, что значит бизнес как система отношений.

В книге «Теория U» Отто Шармер* сравнил развитие предпринимателя с добавлением новых приложений на смартфон. Но иногда нужно

* «Основы Теории U. Главные принципы и применение на практике» — книга автора Отто Шармера, вышедшая в 2017 году. Автор знаменит тем, что занимается разработкой глобального исследовательского института, который объединит науку, сознание, социальные перемены и послужит трансформации общества.

не добавлять новые приложения, а полностью сменить софт — всю систему взаимодействий на устройстве.

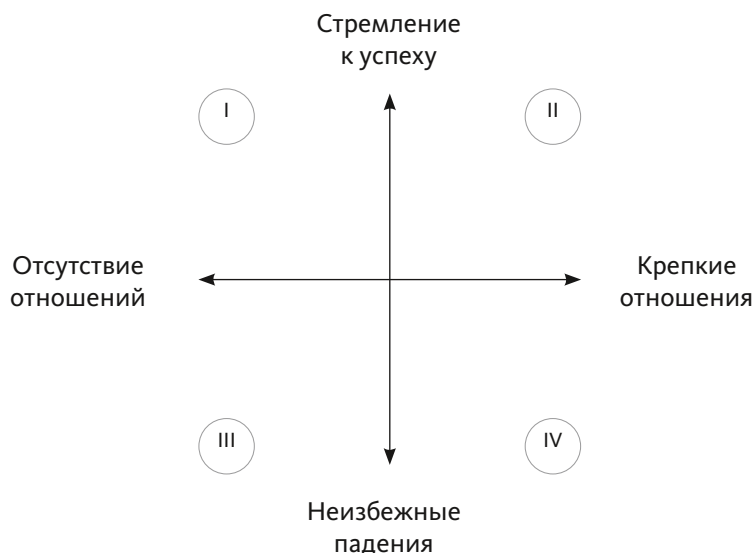


Попробуйте представить бизнес не как набор цифр, а как систему отношений между людьми. Такая смена восприятия и будет тем самым новым программным обеспечением, которое выведет ваше дело на качественно новый уровень.

КАК ГРАМОТНО ВЫСТРОЕННАЯ СИСТЕМА ОТНОШЕНИЙ ПОМОГАЕТ БИЗНЕСУ?

Давайте представим вашу компанию как систему координат, где одна плоскость отображает стремление к успеху и неизбежные падения, а другая — позицию лидера на территории взаимоотношений с людьми. Это

поможет понять, как система отношений влияет на положение организации в разные времена.



Квадрант I: компания, в которой грамотно выстроена техническая часть, а руководитель амбициозен, до определенного момента будет процветать. Но когда наступит кризис, такая организация может оказаться в **квадранте III**, где обычная просадка побудит команду, партнеров и инвесторов разбрестись в поисках лучших условий, ведь их с лидером не связывают никакие отношения. В результате компания неизбежно окажется на грани выживания.

Теперь посмотрим на **квадрант II**, где грамотно выстроенная техническая часть и мощное стремление руководителя усилены крепкими отношениями внутри команды. Если находиться в такой позиции, то во времена «черных лебедей» вы будете переживать неизбежные трудности в кругу единомышленников (**квадрант IV**). Это даст прочную опору, а общие усилия команды позволят оперативно предпринять антикризисные меры и очень быстро вернуться в квадрант II.

Если оставаться только в вертикальной плоскости, то велик риск стать пассажирами американских горок с резкими перепадами высот и полным отсутствием опоры. Если заикнуться на горизонтали, то есть риск стать слишком зависимыми от окружающих. Только развиваясь в обеих плоскостях, бизнес обретает свободу, устойчивость и импульс к достижению целей. И только лидер несет ответственность за то, чтобы такое развитие обеспечить.

Лидер — не определенная должность, это жизненная позиция, из которой человек мыслит, задает вектор движения для себя и вовлекает в это движение окружающих. Не имеет значения, на каком уровне управления в компании вы находитесь, коммуникации с окружающими всегда будут важным фактором для развития. От качества этих коммуникаций зависит уровень вашего влияния и ресурсов. Они либо будут двигать результаты вверх, либо ухудшать их.

С ЧЕГО НАЧАТЬ, ЧТОБЫ ВЫСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ОТНОШЕНИЙ

Отношения подчиняются тем же законам, на основе которых построены финансовые инвестиции. Сначала вы вкладываете ресурсы в определенный инструмент, а через какое-то время сможете получить прибыль. Если ждете, что отношения просто сами собой «сложатся», то рискуете не получить ничего. Отношения требуют постоянных вложений. Нельзя однажды вступить в контакт с кем-то и решить, что этого достаточно. Ведь ни один человек не остается тем же, что и раньше, — мы меняемся с возрастом благодаря полученному опыту и ситуациям, которые трансформируют наши представления о себе и о других. Поэтому просто ждать — это не стратегия инвестиций в отношения, а скорее уклонение от них. Вы не можете получить высокий уровень дивидендов от отношений, если не вложились в них своим временем и ресурсами. В этой области, так же как в сфере управления

капиталом, важно уметь строить персональную стратегию, управлять рисками, брать во внимание интересы всех вовлеченных сторон.

Что именно мы инвестируем? Почти то же, что и в процессе управления проектами и компаниями: эмоции, энергию, внимание, доверие и самый дорогой ресурс — время.

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МЫ ПОЛУЧАЕМ, ИНВЕСТИРУЯ В ОТНОШЕНИЯ?

Вкладываем эмоции

Позволяем себе делиться — радостью и вдохновением, тревогой и уязвимостью. Говорим о важном, не прячем постоянно эмоции за рациональностью и силой власти.

Результаты инвестиций: появляется ощущение, что ты не один и не «один против всех». Тревоги и неудачи, разделенные с другими, переносятся легче, а радость от побед, наоборот, приумножается. В личной и профессиональной жизни это создает эмоциональную устойчивость, особенно важную в моменты неопределенности.

Вкладываем внимание

Уделяем внимание своим чувствам и потребностям.

Замечаем детали в общении с другим человеком — как он говорит, молчит, какие эмоции скрывает. Слушаем не чтобы ответить, а чтобы понять.

Результаты инвестиций: растет доверие и лояльность. Через такое взаимодействие мы лучше понимаем себя и других. Люди становятся зеркалом: они отражают наши сильные стороны, слепые зоны, сценарии поведения. В таких отношениях мы получаем дивиденды в виде личного и профессионального роста.

Вкладываем энергию

Не боимся трудных разговоров, разрешаем конфликты, учимся прощать, даем и принимаем обратную связь, берем на себя больше ответственности.

Результаты инвестиций: появляется пространство, в котором можно создавать, а не бороться. Люди включаются в совместную работу не «по должности», а благодаря внутренней мотивации. Это дает ощущение совместного движения и роста.

Вкладываем доверие

Рискуем, открывая кому-то свои сильные и слабые стороны, показывая уязвимость. Иногда даем другим доступ в личное пространство, туда, где нет ярлыков и формальных ролей.

Результаты инвестиций: пространство, в котором быть собой безопасно и интересно. Это дает ощущение опоры и чувство принадлежности. Такие связи не распадаются от одного конфликта или разногласия. В них есть запас прочности.

Вкладываем время

Ходим на встречи, остаемся, перезваниваем, отмечаем важные дни, помним об особенностях тех, кто важен.

Результаты инвестиций: отношения обретают глубину. За ними появляется история, опыт, память. Они становятся более прочными и надежными. В трудный момент вас не бросят: перезвонят, предложат помощь, побудут рядом. Это сеть устойчивых связей — не формальных, настоящих.

- Как правильно инвестировать в отношения?
- Как снизить риски и усилить эффект от вложений?
- Как приумножить социальный капитал, чтобыкратно увеличить рост бизнеса?

На эти и многие другие вопросы ответит эта книга.

Мы написали ее для лидеров — тех, кто хочет вывести отношения из слепой зоны в область управления и контроля. Для основателей бизнесов, членов бизнес-сообществ, предпринимателей, топ-менеджеров, руководителей отделов и амбициозных сотрудников, нацеленных на высокую личную эффективность и карьерный рост.

На страницах этой книги мы поговорим об этой неочевидной для бизнеса теме и поделимся эффективными инструментами построения успешных отношений.

Мы — это авторы этой книги: Алексей Гуреев и Алексей Горячев. Эта книга родилась из нашего личного опыта, который подтверждает: грамотно выстроенная система отношений с людьми влияет на все сферы жизни и бизнеса, помогая нам достигать любых, даже самых амбициозных, целей. Система, с которой мы познакомим читателей, основана на принципах построения отношений с людьми разного уровня, примерах из нашей практики, практики наших клиентов и друзей, а самое главное — на работающих моделях, методах и технологиях построения результативных связей, которые успешно применяются в мировой практике.

Алексей Горячев

В детстве я поглощал книжки, как герой видеоигр Пак-Ман поедал точки в лабиринте. Однажды, когда мне попались книги Эрика Берна*, я впервые задумался, что, похоже, вообще все книги — об отношениях: и мои любимые «Мифы Древней Греции», и «Тысяча и одна ночь», и все 26 томов Эмиля Золя...

Осознание, что отношения повсюду, навсегда изменило мой мир. Улучшились отношения с учителями и одноклассниками, окрепла уверенность в себе, и я стал ставить перед собой более смелые цели. Слово туман рассеялось — и я стал видеть дальше и больше, чем раньше.

Большую часть своей карьеры я провел в роли управляющего партнера инвестбанка. Казалось, что в нашей работе фокус должен быть на деньгах. Но жизнь заставила этот взгляд пересмотреть.

* Эрик Лэннард Берн — американский психолог и психиатр. Известен прежде всего как разработчик транзакционного анализа и сценарного анализа и автор книг-бестселлеров, среди которых «Игры, в которые играют люди».

Бизнес инвестиционного банка — это бизнес звезд. Сейлз-звезда может принести компании столько же, сколько все остальные люди в комнате. А таких у нас было полкомнаты. Да еще и соседний кабинет был заполнен звездными аналитиками. Все было настолько серьезно, что в 2015 году Ford поставил нас на первое место в рейтинге инвесткомпаний. Такие таланты нужно не только найти, но и удержать. И способ только один — выстроить между сотрудниками доверительные отношения, которые они потом будут транслировать во взаимодействии с клиентами.

Вот тогда и стало очевидно, что этот бизнес держится не на деньгах, а на отношениях. Внутри и снаружи компании. Наш основной капитал вечером собирал вещи и уходил домой, а наши клиенты выбирали нас, потому что нам удавалось создавать и поддерживать эффективные взаимоотношения.

В 19 лет, когда я только начинал свою управленческую карьеру, я думал, что главное — построить идеальный механизм, который работает как швейцарские часы. А потом понял, что люди — плохие шестеренки. А еще позже — что люди вообще не шестеренки. Сердце подсказывало, что катализатор созидательного движения, невидимая смазка, метафизика, на которой все держится в бизнесе, — это не математика. Это люди и динамика их отношений.

Теперь я утверждаю: важно вернуть в формулу успеха отношения. Научиться видеть ткань бизнеса с двух сторон. С лицевой стороны, где нитка ложится к нитке и цвета складываются в узор бизнес-процессов, и с изнанки, где есть узелки и перехлесты человеческого взаимодействия.

Нет другого актива, кроме человеческих отношений, который может дать такую отдачу, такой возврат на ваши инвестиции. Не случайно он называется человеческим капиталом. Деньги — пассив и сырье. Отношения — лучший актив, настоящее сокровище. Есть такая поговорка: «Ты стоишь столько, сколько стоит твой нетворк».

Алексей Гуреев

Когда мне было 27, казалось, что у меня есть все, что нужно: прекрасная карьера, современные проекты и статус. Меня интересовали результаты, достижения и доходы, и все это было в достатке. Тогда я еще думал, что лучше строить отношения с компьютерами, чем с людьми. Потому что с людьми всегда ненадежно, непредсказуемо и больно.

Однажды я заметил, что, несмотря на все достижения, мне не хватает того, что есть у других, — чувств, эмоций и взаимодействия не только по рабочим вопросам. Появилось ощущение, что какой-то важной части жизни не хватает. Все чаще стал замечать, что мое удовольствие от достижений не все разделяют, оно было только моим, и что у других получается то, что не получается у меня:

- 1) испытывать радость от отношений;
- 2) легче достигать результатов не за счет трудовых подвигов, а благодаря связям и взаимодействию.

Тогда и появилась цель: научиться строить отношения с людьми, испытывать от них удовольствие и достигать большего совместными усилиями.

Было непросто — чтобы сдвинуться с мертвой точки, пришлось бросить многообещающую карьеру, уйти в сферу обучения, психологии и коучинга, получить образование в области психотерапии и ведения групп. Сейчас я понимаю, что необязательно было бросать все, что создано и наработано, но тогда я был склонен принимать кардинальные решения.

Тот этап жизни был этапом инвестиций: у меня были совсем небольшие доходы, но при этом я продолжал исследовать сферу отношений не только ради отношений, но и как способ формирования отношений сотрудничества и партнерства в очень разных форматах.

И... фактически началась вторая жизнь. Жизнь, в которой я женился, стал тренером и ведущим программ для лидеров, обрел друзей и коллег, свой бизнес, мой список контактов увеличился примерно в 1000 раз.

Я принял участие в масштабных проектах в крупных российских компаниях, где занимался развитием лидеров, стал технологическим партнером «Академии модерации», вместе с которой мы внедряем технологии модерации и форум-технологии для крупнейших деловых сообществ.

Вот уже 30 лет я продолжаю не только вступать в отношения и поддерживать их с теми, кто мне интересен и дорог, но и обучаю этому руководителей, бизнес-партнеров, команды и лидеров в деловых сообществах.

В какой-то момент оформилась моя личная миссия, которая не только греет сердце, но и позволяет совмещать отношения с достижениями: «От одиночества сильных — к масштабным вариантам сотрудничества». И мне нравится продолжать этот путь: в нем есть вызовы, достижения, связи, поддержка и большой интерес.

Наш опыт лег в основу этой книги, но здесь будет не только он. Мы также благодарны своим друзьям и коллегам, настоящим лидерам, которые доверили нам свои истории, проявили готовность вместе исследовать прекрасные глубины и рифы отношений. Спасибо за то, что нашли время для интервью и смелость передавать свой ценнейший опыт побед и поражений в области построения отношений.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ?

Вы можете выбрать удобный способ чтения: изучать все главы подряд, начать с наиболее актуальной темы или даже открыть заключение и быстро ознакомиться с тезисным содержанием всех глав. Главное — сразу применять на практике знания, которые получите. Так вы значительно повысите эффективность от прочтения книги и сможете, опираясь на отношения с собой и окружающими:

- развить коммуникативные навыки;
- понять, как сформировать поддерживающее и развивающее окружение как в бизнесе, так и в жизни;

- получить повышение в должности и доходе;
- улучшить позиции вашей компании на рынке;
- обойти конкурентов;
- стать устойчивее к кризисам;
- найти новые ресурсы и смыслы для развития карьеры или бизнеса.

В каждой главе вы найдете рабочие инструменты для построения эффективных отношений, поддержку на этом сложном пути и понимание того, что вы не единственный, кто столкнулся с проблемами.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ МЫ НАЧНЕМ

Перед прочтением книги мы предлагаем вам провести экспресс-диагностику своего социального капитала: оцените качество отношений в разных сферах жизни — с собой, с семьей, с партнерами, с инвесторами, с руководством, с командой, с коллегами, с клиентами.

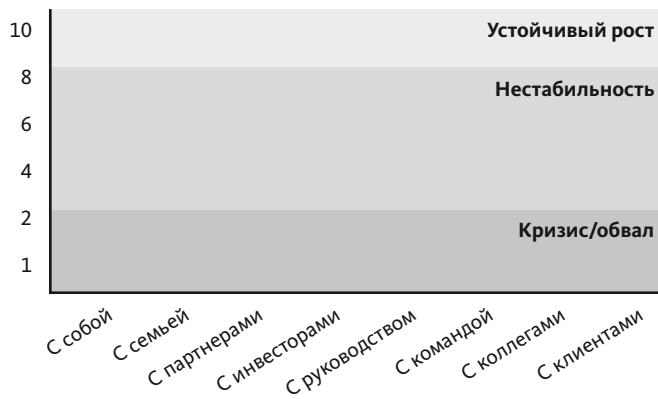
Представьте, что вы — аналитик рынка, а отношения — это активы, у каждого из которых есть своя динамика. Нанесите свои оценки на график.

Устойчивый рост (7–10 баллов) — отношения приносят энергию, радость, поддержку и смысл. Вы чувствуете себя в «активе».

Волатильность (4–6 баллов) — отношения нестабильны: иногда все хорошо, иногда появляется напряжение, разочарование, тревога или беспокойство.

Просадка (1–3 балла) — отношения, которые отнимают больше, чем дают. Вы чувствуете стресс, усталость, эмоциональное опустошение или безразличие.

Этот график поможет посмотреть на сферу отношений со стороны и разобраться, куда именно нужно начать инвестировать свое время и внимание.



В конце книги мы предложим вам еще раз вернуться к этому графику, чтобы оценить, как прочтение книги и полученный вами опыт повлияют на вашу оценку.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

