

Эдгар Г. Шейн

Слушать нельзя указывать (Часть 2)

Глава 5

СТАТУС, ДОЛЖНОСТНОЙ РАНГ И РОЛЕВЫЕ ГРАНИЦЫ КАК СДЕРЖИВАЮЩИЙ ФАКТОР

То, как мы относимся к другому человеку — говорим ли мы сами или спрашиваем, стремимся ли создать ощущение большего доверия и открытости, хотим ли мы признания или чего-то большего, — лучше рассматривать на конкретных примерах. В каждой культуре детей учат, как следует вести себя в самых разных ситуациях. Эти ситуации определяются взаимными намерениями людей, оказавшихся вместе, и внутри конкретной культуры большинство из нас знает, что подобает делать в тех или иных обстоятельствах, — это обуславливается этикетом. Однако представления большинства из нас о правилах поведения настолько изменились под воздействием других культур, что мы уже не знаем, как надо себя вести. Это становится особенно актуально в тех ситуациях, где участники имеют различные ранги в должностной иерархии и общественный статус.

СТАТУС И ДОЛЖНОСТНОЙ РАНГ

Чтобы понять, что мешает нам обратиться к другому человеку с вопросом, надо детально изучить правила поведения, принятые между людьми разного статуса и должностного ранга. С точки зрения рядовых сотрудников, такие нормы скорее воспринимаются как правила *подчинения*: к вышестоящим лицам следует проявлять уважение. С точки зрения начальства, это такая *манера поведения*, когда предполагается, что человек должен поступать и преподносить себя в соответствии со своим статусом. Например, когда вышестоящее лицо что-нибудь говорит, подчиненному полагается внимательно слушать, не перебивая; начальнику при этом следует держать себя достойным образом.

Мы настолько привыкли воспринимать эти правила как нечто само собой разумеющееся, что обращаем на них внимание только тогда, когда они не соответствуют конкретной ситуации. Например, в случае когда подчиненный неуместно высказывается или когда руководитель говорит или делает что-нибудь оскорбительное или бессмысленное. Мы совершенно ясно представляем, как подобает вести себя человеку с высоким статусом, а когда это не отвечает нашим представлениям и ожиданиям, мы чувствуем раздражение и возмущение. Неслучайно высокопоставленным лицам предоставляются персональные комнаты отдыха, чтобы можно было успокоиться перед выходом к публике.

Существуют четкие правила проявления уважения, но в каждой культуре они разные. Поразительные случаи неверного представления о таких правилах имели место на золотых приисках в Южной Африке, когда европейцы-

начальники сочли рабочих из местных племен людьми, не заслуживающими доверия, потому что те «бросали взгляды исподтишка» и «никогда не смотрели прямо в глаза». Потребовались годы на обучение руководителей среднего звена, менеджеров-европейцев, тому, что в местной культуре смотреть прямо в глаза вышестоящему лицу считается проявлением *неуважения* и позволивший себе такое подлежит наказанию.

Когда мы попадаем в незнакомую ситуацию или встречаемся с новым человеком и начинаем разговор, первое, что мы подсознательно пытаемся прояснить для себя, — это относительное различие в общественном положении. Кто-то может возразить, мол, мы биологически склонны вести себя таким образом, поскольку сами стараемся занять то место, которое отведено нам в социальной иерархии. В подобных ситуациях мы часто начинаем с располагающих к общению вопросов, потому что это позволяет нам выяснить, занимает ли наш собеседник более высокое или более низкое социальное положение и следует ли нам проявить к нему уважение или, наоборот, ожидать почтительного отношения к себе с его стороны. Мы начинаем с общих вопросов: «Кем вы работаете? Где вы живете? Почему вы здесь?» В какой-то момент по тем или иным признакам мы можем решить, что собеседник ниже нас по своему социальному положению. Так было на последнем собрании, когда ко мне подошли несколько студентов, попросив сфотографироваться с ними — им нравились мои работы: я тут же стал вести себя соответствующим образом, показывая, что польщен, и начал позировать, широко улыбаясь. Противоположная ситуация имела место, когда меня представили одному из жильцов нашего комплекса для пенсионеров — физику, получившему Нобелевскую премию. Я почувствовал смущение и собственную приниженность и принялся задавать вопросы, чтобы больше узнать об этом человеке. Ввиду того что мы были одного возраста и проживали в одном комплексе, он тоже повел себя во время разговора скромно и почтительно, что сократило социальный разрыв и привело к более открытому обмену информацией.

Итак, ситуативные правила определяют соответствующую форму обращения с вопросами к другим людям, если в начале разговора между участниками имеют место различия в социальном положении или ранге. Чему мы должны научиться — так это тому, как сокращать разрыв в социальном положении, если мы зависим друг от друга. Подчиненному легко сохранить уважительное отношение к начальнику и обратиться к тому за поддержкой. Проблема в том, чтобы руководитель научился подходить за помощью к подчиненным. Для того чтобы разобраться в том, как можно выкрутиться из

этого затруднительного положения, нам надо взглянуть на разные типы ролевых отношений.

ТИПЫ РОЛЕВЫХ ОТНОШЕНИЙ: ОРИЕНТАЦИЯ НА ЗАДАЧУ И ОРИЕНТАЦИЯ НА ЛИЧНОСТЬ

Один из определяющих факторов в выборе ситуативных правил — это относительный статус. Не менее важны в определении ситуации ролевые отношения сторон или цель, ради которой они собрались вместе. Что происходит в данный момент? Встречаюсь ли я с приятелем за ланчем, подхожу к продавцу, чтобы купить новые туфли, посещаю врача или же меня представляют моему новому руководителю (либо подчиненному)? Моя цель определяет задачу и тип ситуации, которую я хочу создать. Когда я потом соберусь с остальными, мы совместно рассмотрим ситуацию: ради чего мы здесь, какова наша роль в происходящем, чего мы ожидаем друг от друга, какими должны быть взаимоотношения.

Социологи предлагают различные способы систематизации взаимоотношений, в которые вступают люди. Чтобы разобраться в искусстве задавать вопросы, надо провести различия между деловыми (*инструментальными*) отношениями, в которых одному человеку от другого требуется что-то конкретное, и *социоэмоциональными*, которые вызываются личной потребностью в создании взаимоотношений, потому что один или оба человека начинают чувствовать симпатию. Я бы назвал такие отношения проще: ориентированными на задачу и ориентированными на личность. Американская культура в большей степени связана с ориентированными на задачу взаимоотношениями — объединиться, для того чтобы вместе сделать работу. Такие отношения часто называют «профессиональными», что означает совместное занятие какой-либо деятельностью — «и ничего личного». Проявление последнего часто рассматривается как непрофессионализм.

Мы воспринимаем отношения, ориентированные на задачу, как беспристрастные, объективные и эмоционально нейтральные. Относительный социальный статус определяется степенью зависимости, характеризующей степень временной подчиненности. Когда я покупаю костюм, продавец находится в зависимости от моего решения, и он будет вести себя почтительно и сдержанно. Если я купил костюм и портной снимает мерки, чтобы подогнать его, он говорит мне, как я должен стоять, — и тогда я оказываюсь в положении временной зависимости. Мы оба знаем принятые в обществе правила поведения в конкретной ситуации и, насколько это возможно, стараемся оставаться бесстрастными, избегая проявления эмоций. Когда мы имеем дело с продавцом, мы выдерживаем некоторую эмоциональную дистанцию, ограничиваясь

разговором о товаре, цене и условиях доставки. При этом мы выражаем некоторое уважение к знаниям и квалификации, которыми обладает продавец.

Предполагается, что ориентированные на личность отношения должны быть более эмоционально окрашенными, потому что одна или обе стороны надеются или хотят, чтобы это взаимодействие продолжилось. Если мы стремимся кого-нибудь узнать лучше, мы вступаем в отношения, ориентированные на личность. Если мы хотим, чтобы наши подчиненные держались от нас на почтительном расстоянии, мы строим с ними отношения, ориентированные на выполнение задачи. Как я уже упоминал, в армии офицерам не позволено вступать в неуставные отношения с солдатами.

В обоих типах взаимоотношений существуют установленные правила поведения, касающиеся того, что уместно или неуместно. Причина, по которой недопустимо перебивать руководителя, заключается в том, что отношения «начальник — подчиненный» в большинстве организаций определяются иерархией, устанавливающей степень и тип компетенции для выполнения задачи. Если босс играет в гольф с вахтером, мы удивляемся и делаем брови «домиком». В хирургической бригаде, описанной выше, правила поведения ясны: это иерархическая подчиненность, взаимоотношения в команде деловые, беспристрастные и эмоционально нейтральные. Другими словами, взаимозависимость задач требует осознания временной подчиненности, и она не должна переходить в личные или эмоциональные отношения.

Один из важнейших вопросов — возможно ли будет сохранить эти иерархические границы в условиях растущей сложности задач и все более проявляющихся в мире культурных различий и будет ли построение отношений при выполнении задач неизбежно требовать какой-то степени персонализации. Мы замечаем существование этих правил и границ только тогда, когда другие люди перестают их соблюдать, например в случае перехода отношений, ориентированных на выполнение задачи, в эмоциональные. Мы допускаем, что у нашего босса могут быть романтические увлечения — но только не в нашей организации. Мы осуждаем его романы с подчиненным, потому что предвидим вероятность возникновения особого покровительства или, что еще хуже, что выполнение задачи окажется под угрозой из-за некомпетентности.

Говоря о разных типах взаимоотношений, разумеется, сложно четко разделить их на ориентированные на задачу и ориентированные на личность. Нашим чувствам и симпатиям к людям, с которыми мы находимся в деловых отношениях, свойственно меняться, и мы однажды вполне можем обнаружить, что наши друзья или близкие играют определяющую роль в решении стоящих перед нами задач. Однако, когда правила нарушаются или становятся неоднозначными под влиянием культурных различий, отношения могут подверг-

нуться риску. Мне недавно рассказали об одном таком случае с владельцем дома и горничной-филиппинкой. Девушка понравилась ему, и он несколько раз пытался сократить дистанцию, но постоянно получал категорические отказы. Затем филиппинка уволилась, а спустя какое-то время хозяин узнал от работницы своего приятеля, что филиппинская культурная традиция не допускает личных отношений с работодателем.

Таким образом, следует помнить о существовании градаций между строго деловыми и абсолютно личными отношениями. Далее мы попробуем найти ответ на вопрос о том, будет ли *некоторая персонализация* отношений способствовать сохранению взаимозависимости, и если это так, то каким образом здесь может пригодиться искусство задавать вопросы.

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ В ПОСТРОЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Персонализация — это признание другого человека целостной личностью, а не объектом ролевой игры. Минимальным уровнем персонализации является разделение первого и второго понятий. Таким образом, когда доктору Брауну при первой встрече представили операционную медсестру как мисс Грант, а анестезиолога как доктора Танаку, это было формально-ролевое общение. В обычной обстановке больницы так следует делать и так должно быть всегда. Если руководство больницы хочет каким-то образом персонализировать отношения, то при первом представлении заведующий хирургическим отделением может сказать: «Доктор Браун, это ваша медсестра Эми Грант и ваш анестезиолог доктор Йоши Танака». Такого рода минимальная степень персонализации очень эффективна, если стоит задача изменить практику, существовавшую в прошлом. Это может в незначительной степени отразиться на нормах поведения, если в больнице традиционно поддерживался и соблюдался профессиональный этикет. Я знаю одно медицинское учреждение, где между сотрудниками существует договоренность обращаться друг к другу только по именам, но *никогда не допускать этого в присутствии пациентов*, потому что они должны знать, что существует относительный статус медицинского персонала. Как вы думаете, потеряет ли пациент уважение к доктору Брауну, если медсестра Эми назовет его по имени — Род?

Как только процесс персонализации запускается, принимается обеими сторонами и они начинают комфортно обращаться друг к другу по имени, открывается ящик Пандоры с бесконечными личными вопросами и откровениями. И в этой ситуации нельзя обойтись без определенных норм поведения и морали. Играя роль на своем уровне, доктор Браун может спросить Эми, где она получила образование, с кем из врачей ей уже приходилось работать, была ли ее призванием именно эта специальность и т. д. Если он

захочет еще больше персонализировать отношения, он может спросить, где она живет, есть ли у нее семья, откуда она родом, как ей нравится больница, в которой они оба работают. Вопрос о том, что медсестра думает о больнице, уже на грани фола — ведь Эми не может знать, насколько она рискует, если скажет, что думает на самом деле, особенно если у нее на уме какие-нибудь критические замечания.

Как далеко с этого момента может зайти персонализация, в значительной степени зависит от того, когда и где происходит разговор. Эми Эдмондсон, учившаяся работе в кардиохирургических бригадах, выполнявших операции на открытом сердце, написала, что некоторые бригады действуют успешнее во время проведения сложнейших операций, чем другие. Во время нашей недавней встречи она упомянула одну подробность, вокруг которой строился ее анализ. Она заметила, что в кафетерии, где весь персонал рассаживался согласно статусу и должностям, только одна — самая успешная — бригада располагалась в *полном составе* за одним столиком. Очевидно, эти люди сочли, что проводить время в своем узком кругу куда важнее для каждого из них, чем обедать с равными по положению коллегами. Такое решение помогло им лучше узнать друг друга на личном уровне. Они понимали, что это необходимо им, чтобы лучше выполнять свою работу, будучи единой командой. Исследование, проведенное Эдмондсон, продемонстрировало, что те бригады, которые показывали высокие результаты в сложнейшем хирургическом процессе, приложили немало усилий, чтобы учиться вместе в команде, и, таким образом, сократили разрыв в социальном положении и каждый осознал свою зависимость от остальных. Совместные обеды стали еще одним моментом, способствовавшим персонализации отношений.

Суть заключается в том, что даже такое незначительное изменение ситуации, как решение, с кем пообедать, может иметь значительные последствия для построения взаимоотношений, когда главный врач публично садится за один стол со своими подчиненными, тем самым давая им возможность быть более открытыми с ним.

Другой пример рассказывает о том, как Мелисса Валентине, одна из студенток Эми Эдмондсон, проводила изучение отделений экстренной медицинской помощи, перегруженных работой. Надо было найти решение, как сократить время нахождения пациентов в кабинете неотложной помощи. В одной больнице решили создать небольшие отсеки, оснащенные всем необходимым. Пациенты и персонал произвольно распределялись по отсекам в зависимости от того, которые из них оказывались свободными в тот момент, когда подходила очередь. Это означало, что в течение какого-то периода каждому врачу, медсестре или представителю технического персонала

приходилось встречаться друг с другом, но всегда в очень маленьких группах, что способствовало персонализации. Теперь медсестре не нужно было искать врача, который осмотрел бы поступившего пациента, — здесь, в отсеке, врач всегда находился на месте. Маленькое по площади помещение давало больше возможностей для узкого общения, что в значительной степени способствовало коммуникации и персонализации отношений.

Искусство задавать вопросы, располагающие к общению, по определению носит личный характер, потому что основано на интересе к другому человеку или на стремлении что-то узнать у него. Тем не менее тематика разговоров может варьировать от профессиональной до очень личной. При выборе содержания вопроса следует учитывать разные культурные факторы, поскольку то, что считается личным, зачастую определено этическими нормами, сложившимися за историю организации, а также профессиональной культурой и национальными традициями.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

На соблюдение норм поведения в той или иной ситуации может повлиять история взаимоотношений в отдельной организации. В рабочих коллективах и профессиональной сфере в целом формируются свои традиции и правила поведения в рамках общей культуры и традиций. Внутри организации нередко есть подразделения, где существуют свои этические нормы, касающиеся почтительного отношения и подчинения. Среди ученых и инженеров имеется тенденция к более открытому общению и взаимному уважению, основанному на профессиональных знаниях и способностях. Даже в рамках отдельной профессиональной сферы, такой как, например, электромашиностроение, будут разные нормы поведения: так, инженеры-электротехники имеют дело с новейшими технологиями, поэтому настроены на экспериментирование и открытое общение. В химическом машиностроении все более формально и иерархично, потому что там другого и не требуется.

В медицине существуют профессиональные традиции среди врачей и среднего медперсонала, создающие определенную дистанцию. Вмешательство в эту структуру, например изменение состава персонала на участках экстренной помощи, может внешне показаться целесообразным нововведением, способствующим персонализации. Однако если этические нормы в больнице уходят корнями в глубоко устоявшиеся традиции соблюдения профессиональной дистанции, то сотрудники воспримут систему отсеков неудобной и непригодной для работы. Другими словами, этические нормы, определяемые культурой, которая сложилась в организации или в

профессиональной сфере деятельности, могут помешать попыткам отдельных членов команды персонализировать общение. Вероятно, Эми ранее работала в персонализированной системе, и если она предложит доктору Брауну и доктору Танаке пообедать вместе, есть вероятность, что она получит категорический отказ. Мелисса Валентине написала в своем отчете, что ей известны больницы, которые отказались от системы отсеков, потому что та приводит к чрезмерной близости взаимоотношений, к которой не готов персонал.

Атомная промышленность представляет собой интересный пример профессиональной культуры, потому что большинство служащих и менеджеров, пришедших в эту отрасль в первые несколько десятилетий из атомного подводного флота, имели очень сильные традиции, основанные на абсолютном соблюдении техники безопасности, существующие еще со времен адмирала РикOVERA. И когда им на смену стали приходить новые менеджеры, кто откуда, начались коммуникативные проблемы. Абсолютное соблюдение техники безопасности старожилами базировалось на их глубоком знании технологий, чего не было у новичков, пришедших из сферы финансов и юриспруденции.

Я сосредоточил свой анализ на американской и в целом западной культуре, но пример с доктором Брауном и его командой напоминает нам, что представители разных народов и этнических групп все больше привлекаются к различным видам задач. Необходимость узнать что-то о личности человека, чтобы построить позитивные взаимоотношения, приобретает все большую значимость, но это оказывается трудным без представления о правилах поведения, принятых в других культурах. Например, я знаю одну хирургическую бригаду, в которую входят хирург-американец, медсестра-мусульманка из Туниса, техник-мусульманин и анестезиолог-латиноамериканец. Когда я беседовал с врачом, он не только с самого начала восхищался тем, что полностью зависим от остальных, но и рассказал впоследствии, какими способами он старался лучше узнать этих людей и как проводил вместе с ними время в неформальной обстановке. Теперь он чувствует, что члены его бригады совершенно свободно общаются друг с другом, и позволяет им быть абсолютно искренними с ним. Одно только общее знание культурных традиций бесполезно, а вот постоянная персонализация отношений с командой вполне способна помочь.

ДОВЕРИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Чтобы научиться обращаться с вопросами к другим людям, а не говорить в одиночку, а также чтобы успешно персонализировать взаимоотношения, необходим определенный уровень доверия. Тем не менее «доверие» — это одно из тех слов, значение которого, как мы все думаем, нам понятно, но дать

определение которому очень сложно. Применительно к разговору доверие означает убежденность в том, что ваш собеседник узнает вас, не использует вас в своих интересах, не ставит в неловкое положение и не унижает, говорит вам правду, не обманывает вас, ничего не скрывает и верен вашим общим целям.

С важностью элементарного узнавания мы сталкиваемся в каждодневной жизни, когда на кого-нибудь смотрим, кому-нибудь киваем или к кому-нибудь обращаемся. Если я прохожу мимо незнакомца на улице и встречаюсь с ним глазами, а затем мы оба продолжаем свой путь, не меняя выражения лица, для нас обоих это нормально, потому что мы не ожидаем узнавания друг от друга. Но если я вижу кого-то, кто мне знаком, мы встречаемся глазами, я улыбаюсь и в ответ не вижу никаких признаков узнавания, я чувствую: что-то не в порядке. Меня не узнали или не признают. Почему? Что произошло? Ощущение неправильности происходящего свидетельствует о том, насколько важно для нас взаимное узнавание. Мы можем не помнить чье-то имя, но своим приветствием и манерой поведения мы даем понять человеку, что мы его узнали. Когда тебя перестают замечать, это может серьезно травмировать.

Общество держится на минимуме доверия, что воспринимается как должное. Мы верим, что нас признают как сограждан и что мы можем заявить о себе. Как само собой разумеющееся воспринимается, когда мы говорим «Привет» кому-то, кого действительно хотим поприветствовать, или когда киваем. В ответ мы ожидаем что-нибудь в том же роде. Если мы задаем вопрос, то надеемся получить ответ. Если мы обращаемся за помощью, мы ожидаем, что нам либо помогут, либо извинятся, объяснив, почему не могут этого сделать. Если мы просим других о чем-нибудь, мы думаем, что они это сделают или назовут причину, почему не могут сделать.

Жизнь в цивилизованном обществе взаимно обязывает людей, и мы все учимся правилам проявления взаимности, свойственным той культуре, в которой мы воспитываемся. Мы часто задумываемся о хороших манерах, о соблюдении этикета, тактичности, однако забываем, что они не только обязательны, но и являются основой общества.

В цивилизованном обществе базовое доверие приобретает и постоянно подвергается испытаниям по мере нашего взросления. Основные правила различны в каждой из культур, но они есть везде. Как взрослым членам общества нам известно, как надо признавать друг друга, как быть вежливыми и тактичными. Все это само собой разумеется и делает нашу жизнь спокойной и предсказуемой. Большую часть времени мы не задумываемся ни о чем подобном, пока не заметим неправильности происходящего или пока не захотим чего-то большего: влиять, помогать, доминировать, покорять, учить, учиться или

каким-то образом налаживать взаимоотношения, что уже означает больше, чем простое признание.

Если мы хотим установить *более высокий* уровень доверия, потому что сознаем свою зависимость от кого-то, или если человек лично интересен нам — как это выразить? Как проявить внимание? Как дать понять другим, что они могут нам доверять? Если мы хотим оказаться полезными или проявить заботу, как предложить это людям, чтобы невзначай не обидеть их, предлагая что-то, в чем они не нуждаются или чего не хотят? Если мы влюбляемся, как мы строим отношения? Во всех этих случаях общий момент — необходимость самому научиться быть восприимчивым с помощью искусства задавать вопросы и персонализации отношений. Иногда это трудно, мы рискуем тем, что нас могут резко оборвать или проигнорировать, что воспринимается как унижение. Но это необходимо, потому что так мы даем понять другому человеку, что хотим пойти дальше тех отношений, которые ориентированы на решение задачи. Ваше саморазоблачение, ваша незащищенность — ключевой элемент в создании взаимоотношений личного характера.

ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Вам не обойтись без искусства задавать вопросы, если вы хотите установить отношения не ради простой любезности, потому что есть вероятность оказаться в ситуациях самого разного рода взаимозависимости, в которых касающаяся выполнения задачи информация должна быть передана, невзирая на границы, созданные социальным положением. Тот факт, что американская культура фокусирует внимание на выполнении задач, межличностном соперничестве, предпочтении говорить, а не спрашивать, осложняет возможность задавать вопросы, располагающие к общению, потому такое поведение рассматривается как слабость и делает человека уязвимым. Однако парадокс заключается в том, что, лишь овладев искусством задавать вопросы, мы сумеем создать взаимное доверие, необходимое для эффективной совместной работы, и открыть коммуникационные каналы. Такая доверительность общения поначалу может иметь место при выполнении задачи, со временем приобретая более личный характер. То, как протекает процесс установления взаимоотношений, зависит еще от одной проблемы, которая рассматривается в следующей главе: от нашей психической динамики и от того, насколько открытыми мы хотим быть, насколько глубоко мы сознаем свои когнитивные и эмоциональные предубеждения.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните различные ситуации у вас на работе. Какие из вопросов вы сочли бы слишком личными?
- Если вы хотите установить более доверительные отношения с одним из подчиненных, каким образом вы это сделаете?
- Задумайтесь о своей профессии. Знаете ли вы нормы поведения и правила в своей профессиональной сфере, затрагивающие отношения между людьми более высокого или более низкого статуса?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Глава 6

СДЕРЖИВАЮЩИЕ СИЛЫ ВНУТРИ НАС

Чтобы до конца понять значение искусства задавать вопросы как средства для построения позитивных взаимоотношений, давайте рассмотрим, насколько сложен процесс коммуникации. Нам следует разобраться в том, каким образом влияют на наш внутренний коммуникационный процесс те правила, которые мы усваиваем в своей культуре, — что допускается или не допускается спрашивать или говорить в той или иной ситуации. Как я уже подчеркивал, быть достойным членом общества означает придерживаться правил по отношению друг к другу, знать, как вести разговор, предусматривающий двухстороннее общение, а также признавать ценности друг друга. Если мы не получаем признания, или понимаем, что больше даем сами, чем получаем из разговора, или догадываемся, что с нами говорят свысока, нас это беспокоит, мы чувствуем неуважение и унижение. Искусство задавать вопросы должно помочь избежать негативных последствий в разговоре. Почему же мы не пользуемся им постоянно?

Один из ответов заключается в том, что не всегда мы стремимся устанавливать позитивные взаимоотношения. Мы хотим быть выше всех, хотим выигрывать. Иногда мы можем пользоваться искусством задавать вопросы как уловкой, чтобы узнать что-то у другого человека и тем самым оказаться в выигрышном положении. Однако, как мы увидим далее, это опасный ход, потому что при таком положении вещей мы, вероятно, будем подавать неоднозначные сигналы, и может вскрыться отсутствие искренности. В такой момент мы действительно ослабим взаимоотношения и создадим недоверие.

Второй причиной является то, что во всех культурах существуют определенные правила, устанавливающие, чего не следует спрашивать и о чем не следует говорить в той или иной ситуации, требующей осторожности при попытке персонализации взаимоотношений. Особая осмотрительность требуется при ведении разговора с людьми, принадлежащими к другой культуре. В этой главе я сначала приведу межличностную модель, объясняющую, почему мы посылаем неоднозначные сигналы, почему неискренние вопросы приводят к негативным результатам, почему обратная связь в общении настолько трудна и как искусство задавать вопросы помогает избежать некоторых из перечисленных проблем. Далее в этой главе мы рассмотрим межличностную модель, разъясняющую, почему зачастую даже заданные из благих побуждений вопросы оказываются неудачными и почему действительно трудно проявить неведение и спросить о том, чего мы на самом деле не знаем.

ОКНО ДЖОХАРИ: ЧЕТЫРЕ ЧАСТИ НАШЕГО СОЦИОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО «Я»

Окно Джохари — это очень полезная схема, впервые предложенная Джозефом Лафтом и Гарри Ингамом для объяснения сложности общения. Каждому из нас приходится вступать во взаимоотношения с уже сложившейся в определенной культуре открытой личностью. Есть ряд тем, вполне приемлемых для разговора с незнакомыми людьми: погода, откуда вы, «имя, должность и регистрационный номер», информация, касающаяся текущей выполняемой человеком задачи. То, о чем мы говорим с продавцом, и то, о чем мы говорим с незнакомым человеком на приеме, — это разные вещи, находящиеся тем не менее в рамках определенной культуры. Мы также четко способны определить, что считается личным, а что — нет.

Известно только себе самому

Скрытое «я»	Открытое «я»	Известно только другим
Неизвестное «я»	Слепое «я»	

Четыре части нашего «я»

Когда мы беседуем с другими людьми, мы посылаем множество сигналов помимо сознательных, которые исходят от нашего *открытого* «я». Наш язык телодвижений, тон голоса, размеренность и модуляции речи, наша одежда и аксессуары, наши взгляды — все это о чем-нибудь говорит другому человеку, благодаря чему у него складывается общее представление о нас, основанное на всех полученных от нас данных. Большую часть этой информации мы передаем неосознанно, потому мы должны признать, что у нас есть также *слепое* «я» и такие сигналы, не замечаемые нами, когда мы их посылаем, тоже создают у других людей впечатление о нас. Один из парадоксов социальной жизни заключается в том, что такого рода впечатления способны стать предметом сплетен о нас со стороны других людей, но мы можем никогда не узнать об этом. Если у нас создается впечатление о других людях, значит и у них остаются впечатления о нас. Однако, если мы не окажемся в определенных обстоятельствах, в которых правила поведения изменятся, мы можем никогда не узнать о том, что другие на самом деле думали о нас. И такое внезапное понимание проблемы подводит нас к еще одному *скрытому* «я» — всему тому, что мы знаем о себе и других, но что, вполне вероятно, не будет раскрыто, потому что может обидеть или задеть людей или поставить нас в неловкое положение.

Та информация, которую мы скрываем, — это наша незащищенность, в которой мы стыдимся признаться, те чувства и побуждения, какие мы считаем антисоциальными или несовместимыми с нашим представлением о себе, те воспоминания о событиях, во время которых мы потерпели неудачу или не достигли успеха вопреки собственным ожиданиям, и, что самое важное, это реакция на других людей, о которой, по нашему мнению, было бы невежливо или неправильно сказать им.

Мы понимаем, что в процессе создания взаимных отношений самое трудное — как много можно рассказать из того, что вы обычно скрываете, зная при этом, что, если вы не будете более открытым, вы не наладите отношения. Когда такая открытость допускается в определенном формате, как делается на тематических семинарах и целевых встречах, мы называем этот тип общения *обратной связью*. То, к чему нам не приходится прибегать, чтобы добиться обратной связи, отражает культурные ограничения, не позволяющие говорить в лицо другим людям то, что мы в действительности о них думаем. Сила сопротивления с нашей стороны, когда кто-нибудь добивается от нас обратной связи, отражает, в какой степени мы боимся обидеть или унижить человека. И мы избегаем этого, делая акцент на позитивную обратную связь и хорошо понимая, что на самом деле нам не терпится услышать от других, считают ли они нас недостойными и несовершенными, чтобы мы могли это исправить. Мы видим все свои несовершенства, потому что наше скрытое «я» складывается из неуверенности в себе и самокритики, и нам интересно, видят ли другие люди наши недостатки. Разумеется, они видят, но они никогда не скажут нам об этом, отчасти потому что тогда у нас появится право сказать им об их собственных минусах, и тогда обе стороны потеряют чувство собственного достоинства.

Спрашивая или узнавая о чем-то личном, мы вырываемся из смиренной рубашки культурных ограничений. Мы можем отказаться от своего профессионального, ориентированного на задачу «я» и спросить о чем-то, что явно не связано с рабочей ситуацией, но что вызовет у собеседника признательность и побудит его дать ответ более личного характера. Хорошее решение — начать с себя, и это станет прелюдией к тому, чтобы спросить о том же других. Я могу решиться и сказать людям что-нибудь о себе, что раскроет мою временную зависимость от них и, таким образом, откроет путь к персонализации разговора. Доктор Браун мог за обедом сказать своей команде, как он любит рыбачить в Шотландии, а доктор Танака — поведать о своем увлечении гольфом. Затем они могли бы пошутить по поводу напряженного графика работы, не позволяющего им посидеть вместе где-нибудь за пределами этого кафетерия.

Такие первые откровения и вопросы принимаются, и на них отвечают взаимностью, отношения продолжают развиваться и могут стать еще более открытыми. Но этот процесс должен идти медленно и быть тщательно продуманным. Вспомните карикатуру в еженедельнике New Yorker, где задиристый босс говорит своему подчиненному: «Я хочу, чтобы вы говорили мне все, что вы думаете обо мне... даже если это будет стоить вам работы». Другими словами, многим придется обменяться, прежде чем взаимоотношения выйдут на стадию личной обратной связи. И в дальнейшем, возможно, общение будет проходить успешнее, если останется ориентированным на задачу. Обратная связь на личном уровне представляет опасность даже при установлении весьма близкого контакта.

В тех случаях, когда при установлении взаимоотношений требуется преодолеть иерархические границы, вероятно, лицу с более высоким статусом следует начать с рассказа о себе, а не с множества личных вопросов, обращенных к команде, — как это было в вышеописанном примере с доктором Брауном. Ввиду того что задеть босса — большой риск, лучше пусть он сам установит границы, тщательно продумав, какие темы можно затронуть, чтобы потом дать право команде применить свое искусство задавать вопросы, располагающие к открытому общению.

Четвертый тип своего «я» — *неизвестное «я»* — имеет отношение к информации обо мне, неизвестной ни мне, ни другим людям, с которыми я состою в отношениях. У меня могут быть скрытые таланты, которые нет-нет да и раскроются в какой-нибудь неожиданной ситуации, у меня могут быть неосознанные мысли и чувства, проявляющиеся время от времени, у меня могут быть непредсказуемые реакции, зависящие от психических или физиологических факторов и оказывающиеся для меня самого неожиданностью. Я должен быть подготовлен к непредвиденным эмоциям и действиям со своей стороны.

Теперь представьте, что разговор — это что-то вроде возвратно-поступательного движения, когда два человека хотят узнать друг друга, своего рода танец самораскрытия, совершающийся посредством поочередно задаваемых вопросов и получаемых ответов, основанных на любознательности и заинтересованности. Постепенное раскрытие личностей друг друга произойдет либо через ответы на располагающие к общению вопросы, либо через тщательно продуманные рассказы о себе. Если собеседник примет эти первые откровения, тогда постепенно можно будет начать высказать более личные мысли и чувства, чтобы проверить, по-прежнему ли визави реагирует на них положительно. С каждым шагом мы заявляем о чем-то новом, что представляет для нас ценность, и, следовательно, становимся немного более

уязвимыми. Если собеседник продолжает принимать нас, мы можем достичь более высокого уровня доверия друг к другу. То, что мы подразумеваем под тесными дружескими отношениями, — это все постепенное раскрытие того, что мы обычно скрывали.

Искусство задавать вопросы действует как побуждение к тому, чтобы допустить больше чего-то личного, и, таким образом, является ключом к установлению более близких отношений. Вначале подобного рода побуждение может заключаться в том, что хирург спросит у медсестры и техника их имена или откуда они родом, то есть проявит интерес к ним как к обычным людям, а не к работникам, выполняющим свои профессиональные обязанности.

Такой разговор всегда непросто, потому что есть сложность с обращением, имеющим свои тонкости, даже если спрашивающий держится просто и прямо. Поэтому, хотя стремление задавать вопросы можно охарактеризовать как проявление любознательности, как желание узнать что-то доселе неизвестное, осуществить его сложно, потому что вы либо не уверены в том, допустимо ли проявлять интерес к какой-то конкретной теме, либо боитесь, что ваш вопрос будет неправильно понят. Проявление любознательности, расспрашивание человека о чем-то может легко стать слишком личным и причинить собеседнику обиду. Таким образом, надо понимать, что является недопустимым и интимным, и соблюдать культурные нормы, до тех пор пока не возникнет «островок культуры». Эту концепцию я буду объяснять в последней главе.

ПРЕДВЗЯТОСТЬ ВОСПРИЯТИЯ И СУЖДЕНИЯ

Что слетает с наших уст и как мы себя ведем в разговоре, существенно зависит от того, что происходит в нашей голове. Мы не можем вести себя правильно, если мы неправильно поняли или недооценили ситуацию, в которой оказались. Мы должны понимать, что наш мозг способен на искажения, неправильное восприятие, ненужные побуждения. Чтобы искусство задавать вопросы дало хороший результат, нам следует разобраться в том, что это за нарушения и искажения.

Для изучения этого нам потребуется упрощенная модель процессов, которые на самом деле чрезвычайно сложны, потому что наша нервная система одновременно собирает данные, обрабатывает их, управляет их отбором, решает, как на них реагировать. То, что мы видим и слышим, и то, как мы реагируем, отчасти регулируется нашими потребностями и ожиданиями. Хотя эти процессы происходят одновременно, следует различать их и воспринимать как единый цикл. Мы наблюдаем происходящее вокруг (O), эмоционально реагируем (R) на увиденное, анализируем его и выносим суждения (J), основанные на наших наблюдениях и ощущениях, и стремимся повлиять на

происходящее — то есть вмешиваемся (I). Искусство задавать вопросы — это один из видов такого вмешательства.



Наблюдение (O)

Наблюдение — это точное регистрирование всеми нашими органами чувств того, что реально происходит вокруг нас и что требуется нам в той ситуации, в которой мы находимся. На самом деле человеческая нервная система, запрограммированная отфильтровывать входящие данные на основании предыдущего опыта, действует упреждающе. В какой-то степени мы видим и слышим то, что ожидаем или прогнозируем на основании пережитого ранее или, что еще важнее, на основании того, что мы надеемся достичь. Наши желания и потребности в какой-то мере искажают воспринимаемое нами. Мы блокируем большое количество потенциально доступной информации, если она не соответствует нашим потребностям, ожиданиям и предубеждениям. Мы не пассивно регистрируем данные. Мы выбираем из них то, что способны опознать и классифицировать, исходя из языка и культурных представлений, а также из наших желаний и потребностей. Другими словами, мы не думаем и говорим о том, что видим, а видим то, о чем можем думать и говорить.

Психоаналитические и когнитивные теории показывают, насколько значительными бывают искажения восприятия. Возможно, самые простые примеры этого — защитные механизмы *отрицания* и *проекции*. Отрицание означает отказ замечать определенного рода информацию, нежелательную для нас, а проекция — приписывание другим людям того, что на самом деле имеется у нас. Эти концепции также показывают, что наши потребности искажают восприятие — так, например, сильная жажда приводит к тому, что мы видим в пустыне мираж, похожий на оазис. Чтобы воспринимать реальность, быть объективными и видеть истинный порядок вещей — подобно художнику, создающему реалистичные картины, — мы должны сознавать и пытаться исправить эти первичные искажения системы восприятия.

Реакция (R)

На диаграмме цикла ORJI вы можете видеть эмоциональные реакции, происходящие в ответ на то, что мы наблюдаем. Становится все более очевидным, что эмоциональная реакция иногда случается до начала наблюдения или одновременно с ним. Люди способны испытывать страх до момента возникновения угрозы. В таком случае самое сложное — узнавать о наших эмоциональных реакциях, потому что часто мы их совсем не замечаем. Мы отрицаем чувства или воспринимаем их как нечто само собой разумеющееся и, в сущности, избегаем их и переходим прямо к суждениям и действиям. Мы можем быть встревоженными, сердитыми, виноватыми, смущенными, радостными, агрессивными или счастливыми, но не сознавать этих эмоций, пока кто-нибудь не спросит нас, как мы себя чувствуем, или пока мы не найдем время на то, чтобы задуматься о происходящем с нами.

Часто такое случается, когда вы ведете машину и кто-то неожиданно въезжает перед вами. Моментальное ощущение угрозы вызывает у вас реакцию, заставляющую вас обратить внимание на человека, который вас обогнал. В первый момент у вас возникает мгновенное суждение, что он не имел права так поступать. Потом вы приходите к мысли, что надо прибавить скорость, чтобы помешать наглецу обогнать вас, или остановиться на следующем светофоре и накричать на этого человека. Мгновенное суждение отвлекает вас от безопасной альтернативы: снизить скорость и пропустить обгоняющий вас автомобиль.

Эмоции в значительной степени присутствуют в каждом моменте нашей жизни, но мы с раннего возраста знаем, что существует множество ситуаций, в которых свои чувства надо контролировать, сдерживать, преодолевать, а иногда даже избавляться от них, избегать. Когда мы изучаем половые (то есть связанные с гендерной принадлежностью) и профессиональные роли, когда мы готовимся к жизни в определенной культуре, мы узнаем, какие эмоции считаются приемлемыми, а какие нет; когда уместно проявлять чувства, а когда нет; какие переживания хорошие, а какие — плохие.

В нашей прагматической и ориентированной на задачу культуре мы также учимся тому, что чувства не должны влиять на наши суждения, что эмоции часто являются источником искажений, кроме того, нам всегда говорят, что не следует поступать импульсивно, поддавшись сиюминутному порыву. Однако парадокс заключается в следующем: *чаще всего* оказывается, что мы действуем под влиянием своих эмоций, когда меньше всего их сознаем, и все это время мы обманываем себя, полагая, будто поступаем в соответствии со своими суждениями. И мы часто не замечаем, какое влияние наши эмоции оказывают на наши суждения.

В данном случае не сама импульсивность приводит к трудностям. Причина заключается в неосознанных побуждениях — и, следовательно, не оцененных перед совершением действий, — это-то и приводит к неприятностям. Главная проблема, связанная с эмоциями, заключается в нахождении способов, позволяющих справиться с ними и расширить свои возможности выбора. Для нас важно понимать, что именно мы чувствуем, чтобы избегать предвзятых ответов, а также чтобы использовать эти чувства в качестве индикатора того, что может произойти во взаимоотношениях.

Применение искусства задавать вопросы, прежде чем высказать свое суждение или предпринять какие-либо действия, поможет вам избежать нежелательных последствий. Вспомните ситуацию со студентом, который накричал на свою дочь, помешавшую ему заниматься, вместо того чтобы *спросить* ее, зачем она постучалась к нему в дверь. В этом смысле умение спрашивать необходимо, для того чтобы задать самому себе вопрос, прежде чем что-то сделать. Спросите себя: «Что я чувствую?» — перед тем как высказать суждение или что-то сделать. Если бы водитель задал себе такой вопрос, перед тем как увеличить скорость, он, наверное, осознал бы вероятность угрозы и после этого подумал бы: «Зачем мне так глупо рисковать, если я даже не знаю, кто тот человек за рулем и почему он так спешит!»

Суждение (J)

Мы постоянно обрабатываем информацию, анализируем полученные данные, оцениваем и высказываем суждения. Именно такая способность сначала анализировать, а потом приступать к действиям и позволяет людям тщательно планировать ход действий для достижения сложных целей и для обеспечения непрерывности этого процесса на многие годы вперед. Умение планировать заранее и организовывать деятельность в соответствии с планами — уникальное свойство человеческого разума.

Способность логически рассуждать, конечно, весьма значима. Но во всех наших анализах особого внимания заслуживает та информация, на которой они основываются. Если данные, которыми мы оперируем, были восприняты неправильно или искажены под влиянием наших эмоций, тогда наш анализ окажется ошибочными. Мало пользы в том, чтобы продумать план и применить результаты анализа, если мы не обратим внимания на то, каким образом получена используемая нами информация и насколько она соответствует действительности. Никакие рассуждения не помогут нам, если мы будем неосознанно влиять на них своей эмоциональной реакцией. Как я уже показывал, даже в самых благоприятных условиях наша рациональность ограничена и мы склонны регулярно совершать когнитивные ошибки, поэтому

нам следует хотя бы минимизировать искажение поступающей нам информации.

Главный вывод — с самого начала признать, что наша способность аргументировать ограничена фактически так же, как данные, на которые она опирается. Искусство задавать вопросы — надежный способ сбора данных. Например, я понимаю, что какой-то человек, лежащий на тротуаре, нуждается в помощи. Прежде чем подойти и что-то сделать, мне следует спросить его: «Вам нужна помощь? Я могу быть полезен?» Или, если мой босс сказал мне после собрания — «Ваша презентация не очень-то удалась», лучше спросить «А вы не можете сказать в нескольких словах, в чем, по-вашему, ее недостатки?», прежде чем начинать поспешно оправдываться.

Вмешательство (I)

Как только у нас появляется суждение, мы сразу начинаем что-то делать. Таким суждением может быть и наше решение действовать под влиянием эмоционального порыва, но тем не менее это тоже суждение, и не стоит оставлять это без внимания. Другими словами, когда мы действуем импульсивно, когда проявляем то, что считается рефлексивной реакцией, нам кажется, что процесс принятия рациональных решений прервался. На самом деле мы не прерываем его, а доверяемся первоначальным наблюдениям и своей эмоциональной реакции на них. Рефлексивные реакции, которые втягивают нас в неприятности, — это то самое вмешательство, являющееся нашим суждением, которое мы сделали, основываясь на некорректной информации, однако это вовсе не означает, что само суждение неверно. Если кто-то нападает на меня, я немедленно даю сдачи, и такое действие может оказаться эффективным и уместным. Но если я неправильно понял намерения человека и он вовсе не собирался нападать на меня, тогда мое противодействие будет воспринято как агрессия с моей стороны и может серьезно испортить отношения.

Основной причиной, почему искусство задавать вопросы приобретает все большую значимость, является то, что искренняя любознательность и интерес сводят до минимума вероятность ошибочного восприятия, неверного суждения и, следовательно, неприемлемого поведения. В существующей традиции, предполагающей, что человек преимущественно говорит сам, большой проблемой является тот факт, что мы не понимаем, насколько действительно и уместно то, о чем мы сообщаем в данной ситуации. Если мы хотим установить с кем-нибудь взаимоотношения и открыть путь к беспрепятственному общению, мы должны по возможности избегать пользоваться некорректными данными. Уточнение информации с помощью вопросов, располагающих к общению, — ключ к созданию отношений.

При рассмотрении цикла ORJI часто обнаруживается, что какое-либо суждение вроде бы и логичное, но основывается на не совсем точных фактах, так что и результат может оказаться совершенно неуместным. Отсюда следует, что самой рискованной частью цикла является первый шаг, когда мы понимаем, что все воспринимаемое нами достаточно надежно и им вполне можно руководствоваться. Мы основываемся на предубеждениях, вместо того чтобы по мере возможности сосредоточить свое внимание на том, что произошло в действительности и что на самом деле имел в виду наш собеседник. Искусство задавать вопросы оказывается особенно необходимым, когда мы видим что-то, что заставляет нас сердиться или тревожиться. В таких случаях нам сперва нужно успокоиться, в учливой манере попросить других проверить факты, потом задать себе вопрос, насколько обоснованной была наша реакция, и только потом высказать суждение или что-то делать.

ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Рассматривая обе модели взаимодействия, мы можем заметить, что даже обычный разговор похож на сложный танец, состоящий из мгновенно принимаемых решений относительно того, что и как сказать и как ответить на слова собеседника. То, что мы собираемся раскрыть, — это в значительной степени результат нашего восприятия ситуации и нашего понимания применимых в ней норм поведения. Наша изначальная предвзятость в отношении того, что мы видим и чувствуем, как оцениваем ситуацию и как реагируем, является отражением нашей традиционной культуры и нашей повседневности. Мы все очень разные, потому что у нас разная жизнь, личная и социальная. И, что самое важное, восприятие нами своей роли, социального положения и статуса в рамках данной конкретной ситуации предопределяет нашу уверенность, будто мы сами знаем, что считать подходящим и уместным. В ситуациях, где участники по-разному воспринимают свои роли, ранги и статусы, существует наибольшая вероятность возникновения недопонимания и непреднамеренных обид или неловких сцен. На самом деле это удивительная вещь: что мы общаемся и одновременно выполняем свое дело.

Общий язык и общая культура способствуют установлению коммуникации. Также этому помогают глубокое проникновение в суть сложных вопросов и привычка прежде спрашивать, а не говорить или что-то делать. Искусство задавать вопросы — это сильная сторона, а не слабость, потому что оно дает возможность разобраться, что происходит на самом деле, прежде чем предпринять какие-нибудь действия.

Коль скоро задачи, встающие перед обществом, становятся более сложными и взаимозависимыми, а люди, занимающиеся решением этих задач, имеют

разное социальное положение, разные должностные ранги и принадлежат к различным культурам, искусство задавать вопросы, располагающие к общению, приобретет большую значимость. В последней главе я даю некоторые рекомендации, что помогут вам стать более успешными в освоении тонкостей этого искусства.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните какой-нибудь недавний разговор. Спросите себя, улавливали ли вы различные сигналы, когда говорил другой человек (открытое «я»), и что вы чувствовали (слепое «я»)?
- Теперь подумайте о себе: какие сигналы вы, возможно, посылаете от своего слепого «я»?
- Поделитесь со своей супругой, партнером или хорошим другом своими соображениями о сигналах, которые посылаете от своего слепого «я». Попросите прокомментировать, уточнить или дать разъяснения, чтобы вы могли больше узнать о своих коммуникативных особенностях.
- Попытайтесь вспомнить случай, когда ваши действия были неуместны. Разберитесь, что пошло не так, как следовало бы, — может, имело место неверное наблюдение, неуместная эмоциональная реакция, неправильное суждение или неподходящие действия. Спросите себя, на каком этапе цикла вы могли бы предпринять правильные действия.
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Глава 7

КУРС НА ОВЛАДЕНИЕ ИСКУССТВОМ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Умение спрашивать, и в частности задавать вопросы, располагающие к общению, потребуется вам в трех основных сферах: 1) в повседневности, чтобы справляться с усугубляющимися культурными различиями во всех аспектах общественной жизни; 2) на работе, чтобы определить, что нужно для совместной деятельности взаимозависимых подразделений и как можно содействовать этому сотрудничеству; 3) на управляющей должности, чтобы устанавливать комфортные отношения и создавать климат, благоприятствующий возникновению открытого общения для надежного и эффективного выполнения рабочих задач.

Отношения и поведение, необходимые в каждой из этих сфер, относятся в некоторой степени к контркультуре и, следовательно, требуют отказа от каких-то знаний и навыков и приобретения новых. В частности, более широкое восприятие и умение проникать в суть позволят вам определить, когда и где следует больше *спрашивать*, нежели *говорить*. Я уверен, что нам всем необходимо задуматься о роли взаимоотношений в будущем сложном и разнообразном мире, где еще больше возрастет значение искусства задавать вопросы.

В недавно вышедшей и очень своевременной книге «Танцы на краю» (Dancing at the Edge) авторы высказывают мысль о том, что в XXI веке возникнет потребность в новом типе человека — обладающего самосознанием, более общительного, более компетентного в культурном отношении и готового к действиям. Далее они говорят, что у всех нас есть возможности для личного роста и что это будет востребовано. Я поддерживаю такую точку зрения и уверен, что мы все способны проявить больше сдержанности и любопытства. Итак, что нам для этого надо сделать?

ДВЕ ПРИЧИНЫ ДЛЯ БЕСПОКОЙСТВА: ОТКАЗ ОТ СТАРОГО И ОВЛАДЕНИЕ НОВЫМ

Освоить что-то легко, если вам не мешают уже имеющиеся знания. Если же новое для вас умение задавать вопросы должно вытеснить старую привычку говорить самому, у вас могут возникнуть две причины для беспокойства, и ими надо заняться. Явление, которое я называю *тревогой по поводу выживания*, — это осмысление того факта, что, пока мы не научимся новому поведению, мы будем находиться в невыгодном положении. Тревога по поводу выживания дает мотивацию к освоению чего-то нового. Но, когда мы сталкиваемся с

необходимостью обучения и начинаем вырабатывать новое отношение и поведение, мы понимаем, что нам придется трудно: либо мы не сумеем вынести период некомпетентности в процессе обучения, либо наши друзья поймут и не примут наше новое поведение. Представление всех возможных трудностей — это *страх обучения новому*, вызывающий сопротивление изменениям. До тех пор пока страх обучения сильнее, чем тревога по поводу выживания, мы сопротивляемся переменам и избегаем новых навыков.

Кто-то может возразить, сказав, что в таком случае надо просто усилить тревогу по поводу выживания, — однако это лишь приведет к усилению общего напряжения. Чтобы поспособствовать процессу обучения, нам необходимо снизить тревогу. Мы должны осознать, что новое поведение стоит потраченных усилий, что научиться можно, что есть консультанты, наставники и просто люди, готовые нас поддерживать, и это позволит начать обучение, а в дальнейшем применить навыки на практике. Если то, что мы осваиваем, противоречит существующей культуре, нам придется оказывать себе поддержку самостоятельно. Какими способами мы можем это сделать?

СБАВЛЯЕМ СКОРОСТЬ

Вернемся к примеру с эстафетной гонкой: в начале забега нужно бежать как можно быстрее. Но, когда вы входите в зону передачи палочки, вам следует замедлить скорость, протянуть палочку, подождать, когда ваш партнер крепко ее захватит, а затем, легко подпрыгивая, отправиться отдыхать и готовиться к следующей гонке. Человек, которому вы передаете палочку, в то же самое время должен начать разгоняться, чтобы постепенно подстроиться под вашу скорость, выставить руку, подождать, пока эстафета не будет передана, крепко захватить палочку, а затем разогнаться до максимальной скорости и бежать до следующей зоны передачи. Устоявшаяся привычка говорить и делать не учит нас, как надо менять скорость, сбавлять ход и критически оценивать свои действия, наблюдать за собой и людьми, пытаться вести себя по-другому, выстраивать взаимоотношения.

В зрелом возрасте я обнаружил, что самые большие ошибки, которые я совершаю, и самые большие риски, которым я подвергаю себя, происходят из-за бессмысленной суеты. Когда я спешу, я не уделяю достаточного внимания тому, что происходит, а это усиливает вероятность ошибок. Не менее важно то, что, когда я спешу, я не замечаю новых возможностей. Обучение искусству задавать вопросы — отнюдь не обучение быстрому бегу. Оно означает, что надо замедлить темп жизни, чтобы убедиться, что ты на все обратил внимание и полностью оценил реальность ситуации. Это как убедиться, что эстафетная палочка была передана успешно. Разве мы не можем в своей рабочей спешке

делать короткие перерывы, находить время на чашку кофе, на то, чтобы перекинуться парой слов у кулера, набирая воду, или у копировального аппарата — и в эти моменты попрактиковать свое искусство задавать вопросы?

Если для успешного решения сложной задачи требуется создание новых взаимоотношений с коллегой, от которого я буду зависеть, сколько времени на это уйдет? Если персонализировать отношения, встречаясь в неформальной обстановке, например обедая или ужиная вместе, — то немного. Если доктор Браун действительно хочет, чтобы его хирургическая бригада взаимодействовала с ним эффективно, то первое, что он должен сделать, — это собрать всех вместе в менее официальной обстановке и провести разговор, носящий более личный характер, в ходе которого обсудить, что надо сделать, чтобы можно было успешнее работать вместе. Суть искусства задавать вопросы заключается в том, чтобы собрать всех и проявить к ним интерес как к личностям, прежде чем просить их помочь в создании благоприятного для общения рабочего климата. На это не понадобится много времени, но нужно будет задавать разный темп — что под силу любому руководителю.

На стадии обучения, когда взаимоотношения только строятся, требуется замедление темпа для создания доверия, но, как только они наладятся, работа начнет продвигаться быстрее.

БОЛЬШЕ РАЗМЫШЛЯЙТЕ И ПРИМЕНЯЙТЕ К СЕБЕ ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

В нашей ориентированной на выполнение задач и нетерпимой культуре, где принято делать и говорить, самое важное — это научиться размышлять. Мы не сможем понять, когда необходимо сдержаться, а когда уместно начать говорить, пока не научимся давать характеристику ситуации, в которой мы находимся, оценивать состояние наших отношений с другими людьми и, что самое важное, понимать, что именно сейчас происходит в наших мыслях и душе. Одним из способов, позволяющих научиться размышлять, является применение искусства задавать вопросы самому себе. Прежде чем бросаться делать что-то, мы можем спросить у себя: «Что здесь происходит? Как мне лучше поступить? Что я думаю, чувствую и хочу?» Если задача должна быть решена эффективно и надежно, то нужно задать себе следующие вопросы: «От кого я зависим? Кто зависит от меня? С кем я должен наладить взаимодействие, чтобы улучшить взаимный контакт?»

ПРОЯВЛЯЙТЕ БОЛЬШЕ ОСОЗНАННОСТИ

Размышления приводят к большей осознанности. Чтобы лучше объяснить концепцию *осознанности*, разработанную Эллен Лангер, я расскажу о том, как она раскрыла глаза мне самому. Однажды летом на полуострове Кейп-Код моя маленькая внучка Стефани порезала голову о стеклянный стол. В то момент не было возможности найти поблизости врача, поэтому нам пришлось сесть в машину и в течение двух часов добираться до ближайшей больницы. Там мы прождали еще час. После наложения шва два часа ехали обратно и, наконец, в два ночи легли спать. На следующее утро я и моя жена Мэри встретили Эллен Лангер на теннисном корте в Провинстауне и рассказали ей о кошмарном вчерашнем вечере. Она пристально посмотрела на нас и спросила: «А что еще происходило в это время?» Мы были озадачены, а Эллен продолжила: «Насколько я понимаю, ваша внучка находилась рядом с вами с восьми часов вечера до двух ночи. Что еще происходило в это время?» И тогда как будто пелена спала с наших глаз. По дороге в машине и во время ожидания Стефани была радостной, щебетала и вела себя восхитительно. Мы чудесно провели с ней шесть часов, а потом вдруг стали жалеть себя, потому что поздно легли, и эта негативная эмоция перечеркнула все наши хорошие впечатления.

Эллен напомнила нам о том, что мы воспринимаем огромное количество информации, но стремимся быстрее вынести суждение, в то время как многое стоит того, чтобы над ним подумать. Потому вопрос Эллен «Что еще происходило в это время?» должен стать своего рода мантрой не только для размышлений, но и для быстрой оценки ситуаций, в которые мы попадаем. Искусство задавать вопросы предполагает точную характеристику происходящего, потому необходимо спрашивать себя о том, что еще происходит в это время. Парадоксально, но вам потребуется научиться быть внимательным по отношению к себе — замечать свою способность браться за сложное и справляться с ним, оказываясь в разных ситуациях, умение быстро реагировать. Если суровый начальник, привыкший говорить в командном тоне, как следует поразмыслит, он может вдруг осознать, что ему хочется применить другой подход и доброжелательно спросить подчиненного, над чем тот сейчас работает.

СТРЕМИТЕСЬ К НОВОМУ И РАСКРЫВАЙТЕ СВОИ ТАЛАНТЫ

Научиться размышлять и расширить свою способность больше видеть и чувствовать — трудно, потому что в значительной степени мы живем согласно поведенческому сценарию своей культуры. Чтобы сломать эти стереотипы, нам необходимо привлечь все свое мастерство и творческие порывы. Креативные личности учатся раскрывать себя — больше видеть, больше чувствовать, больше делать. Так, в театре и кино актеры осваивают новое посредством исполнения ролей. В живописи учатся умению точно видеть, прежде чем начать

собственно рисовать, изучают колористику, осваивают новые двигательные навыки при работе кистью или карандашом. Эти знания отложились в моей голове после посещения занятий по акварели для группы безработных и бездомных. Я наблюдал, как двенадцать человек совершенствовались у меня на глазах, когда их учили делать простые мазки кистью, и следил за их растущим умением наносить краску на бумагу таким образом, чтобы мазки складывались в картинку.

Творческие занятия совершенствуют и разум, и тело. Речь не о том, хорошо ли это или нет; я сейчас говорю о чем-то действительно новом, что развивает наше эго. Я считаю, что в каждом из нас скрыт художник, но мы не уделяем должного внимания творческой стороне своей личности. Искусство задавать вопросы помогает начать разговор и установить взаимоотношения, и оно должно рассматриваться наравне с другими изящными искусствами. Умение вносить новизну в разговор тоже следует рассматривать как искусство. При проведении стратегической встречи 70 руководителей компаний, работающих в сфере здравоохранения, моя коллега Айлин Вассерман попросила организовать мероприятие таким образом, чтобы все эти важные люди могли вступить в определенного рода взаимоотношения, что было необходимо для выполнения нового плана. Она произвольно поделила их на пары и проинструктировала, что, когда они сядут вместе, один из них должен начать разговор со слов: «Итак, а как вы?..» Это было сделано блестяще и профессионально.

Нет ничего более скучного, нежели вести собрание по «Регламенту» Роберта³ и навязывать политический принцип большинства небольшим рабочим группам, где требуется общая приверженность идее. Когда я открыл собрание своей группы по сбору средств, попросив каждого присутствующего рассказать, почему он работает в данной организации, эта инициатива перешла в замечательный разговор. Меня удивляет, как часто простой вопрос «Что вы думаете о направлении, которое мы выбрали?» приводит к лучшим решениям, нежели просьба внести предложения или проголосовать. Люди все больше признают, что в наше время сложную работу можно сравнить скорее с театральной или джазовой импровизацией, чем с формальными бюрократическими организационными моделями. Ничто не заменит творческий подход, даже если это просто какие-то наброски, ведение дневника, содержательные письма друзьям или родственникам. Даже электронные сообщения могут восхищать, да и блоги нередко удовлетворяют нас в художественном плане.

Оценить свой эстетический вкус нетрудно. Для этого надо просто пойти в театр, местный музей или отправиться в путешествие. Когда перед вами предстает мир в его многообразии, вы сможете проникнуться другими

культурами и обнаружить, насколько разнится образ жизни людей. Большую часть полезных уроков я получил, познавая то, как смотрят на вещи люди, принадлежащие к разным культурам. В мире Google нам даже не надо физически перемещаться. Меня поражает, как много я могу путешествовать в интернете.

РАССМАТРИВАЙТЕ И АНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОСЛЕ МЕРОПРИЯТИЙ

Если вы научитесь успокаиваться, замедлять свой темп и делать все осознанно и творчески, то у вас останется время на особую форму размышлений, а именно на наблюдения и на анализ того, что вы уже сделали. Эффективные группы обсуждают свои решения, чтобы понять, какой урок можно из них извлечь. Когда в армии проводятся маневры, то впоследствии в обязательном порядке обсуждается мнение каждого их участника независимо от звания. В больницах проводятся специальные встречи, на которых рассматриваются отдельные случаи, особенно негативного характера. Важность такого обзорного обсуждения заключается в том, что руководитель может отойти от принятых правил и обратиться с вопросом даже к подчиненным самого низкого ранга, чтобы откровенно поговорить об их отношении к происходящему. Основой для таких обзоров является искусство задавать вопросы, позволяющее получать точную информацию. Обсуждение заканчивается перечислением того, что узнал каждый присутствующий. Вам следует делать список выводов для себя после анализа своего поведения, как это предлагается в вопросах в конце каждой главы.

БЫСТРО РЕАГИРУЙТЕ НА НЕОБХОДИМОСТЬ КООРДИНАЦИИ РАБОТЫ

Даже если лично вы довольны своим умением задавать вопросы, в вашей организации оно может считаться слабостью, потому что отдельные сотрудники и группы зачастую не сознают, в какой степени они на самом деле зависят друг от друга. Тем не менее все шире распространяется точка зрения, что организации работают более успешно, если сотрудники в каждом отдельном департаменте понимают степень своей взаимозависимости и активно согласовывают действия друг с другом. Джоди Гиттель отметила в своем исследовании по данному вопросу, что ключом к координированию работы являются *общие цели, понимание каждым ролей всех членов группы и взаимоуважение*.

Вы как менеджер рабочей группы должны овладеть искусством задавать вопросы, чтобы определить состояние взаимозависимости подчиненных, а затем организовать такие процессы, в которых можно было бы создать отношения, требующиеся для повышения уровня сотрудничества. В опасных отраслях промышленности сотрудничество, открытое общение и взаимопомощь важны не только для успешной деятельности, но и для безопасности, потому что уважение должно включать в себя стремление к открытому общению независимо от иерархических границ.

ЕСЛИ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ, ВЫСТРАИВАЙТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ЧЛЕНАМИ СВОЕЙ КОМАНДЫ

Руководителям труднее всего переучиваться или осваивать новое. Для них это означает показать свою зависимость от подчиненных, смириться с временной приниженностью положения и создать взаимоотношения, основанные на высоком доверии и эффективном общении с сотрудниками. Такого типа поведение является наиболее контркультурным, но одновременно с тем, я уверен, и крайне важным.

Различные предположения, приведенные в последней главе книги, в совокупности помогут вам как руководителю взяться за решение этой актуальной проблемы. Само собой разумеется, что вам потребуется проникнуть в суть вещей, чтобы осознать потребность в таких взаимоотношениях. Вам придется сбавить темп, задуматься, начать вести себя более осознанно, открыть в себе творческую личность, выделить больше времени на пересмотр и анализ прошлого — все это приведет к более ясному пониманию того, что необходимо для координации и взаимодействия в существующей рабочей ситуации.

СОЗДАВАЙТЕ «ОСТРОВКИ КУЛЬТУРЫ»

Остается только разработать некие инновационные подходы, чтобы действительно сплотить команду и с помощью искусства задавать вопросы начать строить необходимые доверительные взаимоотношения. Если коллектив однороден в культурном отношении, то достаточно собрать всех вместе в неформальной обстановке и поговорить на личные темы. Успешное чередование вопросов, высказываний и признаний, доверие и открытость подготовят вас к тому, чтобы произнести этот трудный вопрос: «Правильно ли то, что я собираюсь сделать, как вы думаете?» Потом вы сможете оценить, удалось ли вам достичь безопасного психологического климата, в котором все помогают друг другу и общаются открыто. Если же вы продолжаете чувствовать

стесненность, можете осторожно спросить: «Что надо изменить, чтобы мы постоянно оказывали поддержку друг другу?»

Иного типа нововведения потребуются вам, если команда неоднородна по культуре — как операционная бригада доктора Брауна, описанная в качестве примера в первой главе. Будучи руководителем, вы должны знать, какие правила проявления уважения и почтительности предписывает культура каждого из членов команды, каковы культурные границы в личных и служебных отношениях. Стереотипы здесь не помогут, ведь вам неизвестно, руководствуется ли данным стереотипом тот или иной член команды.

В таком построении взаимоотношений вам поможет «островок культуры» — ситуация, в которой вы попытаетесь исключить некоторые культурные нормы, регламентирующие подчиненность и доверительные отношения. Для этого вам потребуется собрать свою команду в неформальной обстановке, не на работе, а за каким-нибудь более личным занятием, например за обедом или на отдыхе. Одна крупная швейцарско-немецкая компания проводила ежегодные собрания высшего руководства в форме соревнований в таких видах спорта, в которых никто не должен был достигнуть успеха, — например, по стрельбе из арбалета или в виде какого-нибудь малоизвестного местного состязания. Такое мероприятие делало всех равными, что давало возможность общаться более открыто и устанавливать взаимоотношения, несмотря на иерархию.

Если вам кажется, что это слишком затратное дело, вы можете собрать свою рабочую группу на ланч или на ужин и предложить поговорить о личном опыте, касающемся отношений с вышестоящим руководством и установления доверия. Например, вы можете спросить, как ваши сотрудники поступили бы в своей культурной среде, если бы начальник допустил ошибку. Слушая живые рассказы, члены команды почувствуют, что у них общего, а вы как руководитель поймете, что вам потребуется сделать для установления открытого общения.

Вот хороший вопрос: «Как вы определите в своей культурной среде, можете ли вы доверять друг другу или своему боссу?» Цель заключается в том, чтобы создать поведенческую основу, которая дала бы возможность всем членам команды почувствовать непохожесть тех правил и норм, которыми привык пользоваться каждый. Пока вы не узнаете обо всем разнообразии культурных различий, вы не сможете выяснить, что у ваших сотрудников общее, чем они руководствуются в своих действиях.

Важно не выносить суждения друг о друге, а искать общий язык и взаимопонимание. Если члены команды признаются, что ни при каких обстоятельствах не скажут вам о возможной ошибке, тогда вам следует подумать о том, чтобы заменить их на других людей. Необходимо в режиме обучения и

сбора данных создать такую ситуацию, какая может произойти в реальной жизни, и сообща выработать единое мнение о том, что следует делать. Вам как руководителю придется задать установку на возможность временной подчиненности, чтобы помочь членам команды научиться брать на себя ответственность и быть честными с вами относительно своих предполагаемых действий, а также относительно того, как они поступят в реальной рабочей ситуации.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ КОММЕНТАРИЙ

Все мы время от времени оказываемся в обстоятельствах, требующих новых идей и готовности пойти на риск. Некоторые из нас являются формальными лидерами; большинство иногда попадает в ситуации, когда приходится брать на себя руководство. В такие моменты самое важное — сознавать, что нельзя поддаваться искушению говорить в одиночку, что надо брать на себя инициативу и применять искусство обращаться с вопросами к другим людям.

Примечания

[3.](#) «Регламент» — справочник по парламентской процедуре, который был составлен на основе правил, принятых в Палате представителей Конгресса США, Подготовлен в 1876 году военным инженером генералом Г. Робертом.