

Эдгар Г. Шейн

Слушать нельзя указывать (Часть 1)

Введение

Создание позитивных взаимоотношений и эффективных организаций

Написать эту книгу меня побудили причины и личные, и профессиональные. Что касается первых, то мне никогда не нравилось, если без всякой причины мне начинали рассказывать о чем-нибудь, что мне и так было известно.

На днях я любовался необычной семейкой грибов, выросших после ливня, и в это время некая дама, выгуливавшая собаку, решила вдруг остановиться и заявить мне громким голосом: «Имейте в виду, они ядовиты». Я ответил: «Да, я знаю». А она добавила: «Некоторые даже могут вызвать смерть».

И тут я с удивлением поймал себя на том, что демонстрируемое ею навязчивое желание поболтать не только не дает мне ответить положительно, но и раздражает меня. Я понял, что тон женщины и ее манера выражаться помешали установлению позитивных взаимоотношений и сделали дальнейшее общение затруднительным. Возможно, она заговорила со мной, желая предостеречь, однако у меня не было нужды в ее советах и я бы предпочел, чтобы она задала мне вопрос либо в самом начале разговора, либо хотя бы после того, как я сказал, что знаю об этих грибах, вместо того чтобы говорить в утвердительном тоне.

Почему так важно научиться задавать вопросы, способствующие созданию позитивных взаимоотношений? Потому что в непрерывно усложняющемся мире, где все взаимосвязано, где существуют многочисленные культурные различия, трудно найти понимание и научиться работать с людьми, принадлежащими к разным профессиональным сферам и национальностям, — если только вы не знаете, как правильно сформулировать вопрос и наладить отношения, основанные на взаимном уважении и сознании того, что другие люди могут знать информацию, необходимую вам для выполнения работы.

Не все вопросы равнозначны. Я пришел к убеждению, что нам необходимо научиться особой форме общения — я назвал ее «искусством

задавать вопросы» в своей книге «Содействие» (Helping). Ему можно дать следующее определение:

«Искусство задавать вопросы представляет собой умение вызывать людей на разговор и спрашивать их только о том, на что у вас нет ответа. Это помогает строить взаимоотношения, основанные на интересе к человеку и стремлении познать его».

Я сам профессионально овладел этим искусством главным образом благодаря моей способности проникать в суть вещей, приобретенной за более чем пятьдесят лет консалтинговой деятельности в различных организациях. Я узнал — особенно работая в отраслях с высокими факторами риска, где на первом месте стоят проблемы безопасности, — что хорошие взаимоотношения и доверительное общение играют ключевую роль независимо от мест, занимаемых собеседниками в иерархии организации. При авиакатастрофах или утечках на предприятиях химической промышленности, при несчастных, но чреватых серьезными последствиями авариях на атомных станциях, во время крушения шаттлов «Колумбия» и «Челленджер» и при утечке нефти в Мексиканском заливе, произошедшей по вине компании British Petroleum, — во всех подобных ситуациях всегда оказывалось, что работники, занимавшие по службе более низкое положение, располагали информацией, которая могла бы предотвратить или уменьшить последствия случившегося. Тем не менее либо она не была передана на более высокий уровень, либо ее проигнорировали, не придав ей значения. Когда я разговариваю с топ-менеджерами, они уверяют, что открыты, всегда готовы выслушать своих подчиненных и с полной серьезностью относятся к полученной информации. Однако, когда я разговариваю с подчиненными в тех же самых организациях, они, в свою очередь, говорят мне, что опасаются приносить плохие новости своим боссам или же что пытались это делать, но никакой реакции не последовало, равно как не последовало никакой благодарности. Потому они пришли к заключению, что такое поведение не приветствуется, и перестали это делать. Часто им даже приходилось идти на риск, находя отговорки, чтобы только не расстраивать босса плохой новостью.

Когда я наблюдаю за тем, что происходит в больницах, в операционных и в целом в системе здравоохранения, я вижу те же самые проблемы общения и взаимодействия, за которые часто приходится расплачиваться пациентам. Средний медицинский и технический персонал опасается

доносить негативную информацию и боится поправить врача, когда тот ошибается. Хотя доктора согласны с тем, что если подчиненные что-то знают, то должны громко говорить об этом, тем не менее во многих больницах средний медицинский персонал расскажет вам, что врачи не стесняются грубо обрывать их — это создает неблагоприятную для взаимодействия обстановку, о чем, конечно, никто не будет говорить во всеуслышание. Врачи навязывают пациентам односторонний разговор, в котором задают минимум вопросов, достаточный, чтобы поставить диагноз. Подчас такой диагноз оказывается ошибочным по причине нехватки информации.

Меня поражает, что во всех этих ситуациях отсутствует атмосфера, в которой персонал, занимающий невысокое положение на служебной лестнице, не побоялся бы поднять требующие внимания проблемы и озвучить информацию, способную привести к снижению вероятности несчастных случаев, аварий и катастроф, а в области медицинской помощи и здравоохранения — ошибок, способных причинить вред пациенту. Как же создать обстановку, где люди будут свободно высказывать все, что имеет отношение к безопасности, где они смогут поправлять своих начальников в случае принятия ими ошибочных решений?

Ответ на этот вопрос идет вразрез с некоторыми важными аспектами американской культуры: *нам надо учиться обращаться с вопросами к другим людям и меньше говорить самим*. Меня всегда беспокоило, что даже наши повседневные разговоры характеризуются тем, что мы *говорим сами*, а не *спрашиваем*. Важнее задавать вопросы, а не показывать себя — вот что должно стать само собой разумеющимся. Мой преподавательский и консалтинговый опыт научил меня тому, что именно *умение задавать правильные вопросы* важно для установления взаимоотношений, для решения проблем и движения вперед. Научиться спрашивать в особенности необходимо руководителям высокого ранга — это станет первым шагом к созданию атмосферы открытости.

В своей консалтинговой практике я довольно быстро понял, что правильная постановка вопроса куда важнее, чем рекомендации или советы, — я написал об этом в своей книге «Процесс консалтинга»¹. Я уже тогда сознавал, что предоставление и получение помощи тоже проходили бы лучше, если б лицо, оказывающее помощь, задавало ряд вопросов, прежде чем советовать или принимать решения. Я писал о том, как важно спрашивать, в своей книге «Содействие» (Helping).

Теперь я хорошо понимаю, что самым важным в человеческих взаимоотношениях является умение задавать вопросы, а отнюдь не способность говорить в одностороннем порядке — это касается всех нас, причем всегда. Что мы спросим, когда, на чем будет основан наш вопрос — все служит базисом для выстраивания отношений, начала процесса общения и выполнения поставленной задачи.

Установление взаимоотношений между людьми представляет собой сложный процесс. Ошибки, которые мы допускаем в общении, и то, о чем мы думаем уже после разговора, являются отражением нашего недопонимания в том, что касается баланса между задаванием вопросов и высказыванием в одностороннем порядке. Мы непроизвольно склоняемся к тому, чтобы говорить, а не спрашивать. В большинстве бесед недостает любознательности и стремления узнать то, чего мы не знаем.

Пришло время внимательно посмотреть на форму постановки вопросов и изучить ее роль в самых разных ситуациях, от обычных разговоров до сложных случаев общения в рабочей обстановке — например, в бригаде медиков, выполняющей операцию на открытом сердце. В сложном и взаимосвязанном мире все больше и больше задач напоминают детские качели или эстафетную гонку. Мы расхваливаем работу в команде и приводим различные аналогии из области спорта, но я выбрал сравнение с качелями и эстафетой, желая показать: часто требуется, чтобы *каждый* выполнял свою роль. Для этого необходимо надлежащее общение, которое требует установления *доверительных взаимоотношений* — которых не построить без искусства задавать вопросы.

Эта книга ориентирована на массового читателя, но особую ценность она может иметь для руководителей, потому что с повышением статуса все труднее дается умение обращаться с вопросами. В нашей культуре принято считать, что начальники должны быть мудрыми, что они должны уметь задавать направление движения и формулировать ценности — все это предрасполагает их к тому, что они больше говорят сами, нежели задают вопросы другим. А ведь именно руководителям необходимо овладеть умением спрашивать, потому что комплексные совместные задачи требуют создания позитивных доверительных взаимоотношений, способствующих процессу восходящей коммуникации. Без нее организация не может быть эффективной и защищенной от рисков.

Об этой книге

В первой главе я объясняю, что имею в виду, когда говорю об искусстве задавать вопросы. Для этого сперва надо понять, что такое «зависимое положение». Следует различать три типа подчиненного положения: во-первых, приниженность положения, которую мы испытываем перед старшими по возрасту и высокопоставленными лицами; во-вторых, приниженность, которую мы испытываем перед теми, кто своими достижениями и успехами вызывает у нас трепет; в-третьих, это временная приниженность положения (имеющая место только здесь и сейчас), вызванная нашим зависимым положением от кого-то при решении поставленной задачи. Некоторые читатели могут счесть такие рассуждения за казуистику академического характера. Но именно осознание этого третьего типа приниженности положения является ключом к умению корректно обращаться к другим с вопросами и к построению позитивных взаимоотношений.

Чтобы до конца растолковать понятие «искусство задавать вопросы», во второй главе я привожу ряд коротких примеров, а в третьей — объясняю, чем данная форма постановки вопросов отличается от других.

В четвертой главе рассматриваются возможные трудности в овладении искусством задавать вопросы в той ориентированной на выполнение задач среде, где мы живем. Я ввожу новое понятие «культура действий и слов» и рассуждаю о том, что мы не только предпочитаем больше *говорить сами*, а не *обращаться с вопросами к другим людям*, — мы также придаем большее значение *действиям*, а не *отношениям* и теряем способность и желание устанавливать таковые. В пятой главе приводятся рассуждения о том, что чем выше наш статус, тем труднее нам становится овладеть искусством задавать вопросы по мере возрастания необходимости быть учтивым и вести себя корректно. Однако не только принятые в нашей культуре нормы поведения и факт нахождения на высокой должности затрудняют овладение искусством задавать вопросы, но также и сложность менталитета и взаимоотношений в обществе — об этом я рассуждаю в шестой главе.

И, наконец, в седьмой главе я даю несколько практических советов, позволяющих развить способность и усилить желание овладеть искусством задавать вопросы.

Глава 1

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Когда разговор идет в неправильном русле, когда люди игнорируют наши полезные советы, когда нас расстраивают услышанные от кого-то рекомендации, когда наши подчиненные не в силах сказать нам о тех вещах, которые могли бы улучшить положение или помочь обойти подводные камни, когда дискуссии превращаются в споры и приводят к патовой ситуации и оскорбленным чувствам — мы задумываемся: что же было сделано неправильно и что нам следовало предпринять, чтобы избежать такого?

Живым примером тому является случай, о котором я узнал от одного из своих студентов-управленцев, проходившего обучение по MIT Sloan Program для подготовки к важному для него экзамену по финансовому менеджменту. Он ясно дал понять своей шестилетней дочери, что она не должна мешать ему. И когда он был полностью поглощен работой, стук в дверь известил его о приходе девочки. Он резко ответил: «Мне кажется, я просил тебя оставить меня в покое». Малышка разразилась слезами и убежала. На следующее утро жена стала укорять его за то, что он огорчил дочь. Мужчина принялся решительно защищаться, пока жена не прервала его и не сказала: «Я послала ее вниз пожелать тебе спокойной ночи и спросить, не хочешь ли ты чашку кофе. Я хотела поддержать тебя во время занятий. Почему ты закричал на нее, вместо того чтобы спросить, зачем она пришла?»

Как сделать, чтобы было лучше? Ответ прост, но вот воплотить его в жизнь — задача посложнее. Мы должны придерживаться трех правил: во-первых, меньше говорить самим; во-вторых, чаще обращаться к другим людям с вопросами в учтивой форме, овладев сперва искусством задавать вопросы; и, в-третьих, научиться слушать и выражать признательность. Говорению и слушанию уделено огромное внимание в сотнях книг о процессе коммуникации. Странно то, что авторы этих книг игнорируют умение обращаться с вопросами к другим людям.

То, о чем мы спрашиваем, и особая манера, в которой мы это делаем, и есть то, что я называю искусством задавать вопросы. В конечном счете оно может стать основой для создания доверительных отношений, располагающих к более продуктивному общению, и поспособствовать взаимодействию в ходе выполнения необходимой работы.

Некоторые задачи могут быть решены в одиночку человеком, делающим свою работу. В таком случае выстраивание отношений и налаживание общения не имеет особого значения. В командных видах спорта, таких как баскетбол, футбол и хоккей, согласованная коллективная работа *желательна*, но не принципиальна. Но когда *все стороны* должны сделать какое-то общее дело — и когда имеет место абсолютная и одновременная взаимозависимость, как на качелях или в эстафетной гонке, — тогда хорошие взаимоотношения и открытое общение становятся *необходимым условием*.

КАК УМЕНИЕ СПРАШИВАТЬ СПОСОБСТВУЕТ СОЗДАНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Мы все живем в среде, где преобладает традиция говорить и существуют проблемы с умением расспрашивать других, особенно в простой и уважительной форме. Что плохого в говорении? Если коротко — дело здесь в социальном аспекте. Высказывания в одностороннем порядке принижают другого человека и вынуждают его молчать. Предполагается, что тот, другой, не знает, о чем я говорю и что ему следует знать. Часто, когда мне сообщают нечто, о чем я не спрашивал, а я на самом деле это знаю, меня удивляет, почему собеседник так самоуверенно считает меня невеждой. Когда мне говорят о вещах, которые мне известны или о которых я уже задумывался, я как минимум раздражаюсь или же меня оскорбляет такое поведение. И даже если я потом услышу: «Но я только пытался помочь, вдруг вы не думали об этом», — вряд ли я буду утешен таким оправданием.

С другой стороны, *обращение с вопросом* к какому-либо человеку на какое-то время придает ему внутреннюю силу в разговоре и ставит меня в подчиненное положение. Предполагается, что тот, другой, знает о чем-то, что мне необходимо или хотелось бы знать. Этим я вовлекаю его в ситуацию, и теперь уже он задает тон. Он получает возможность помочь мне или отказать, и, таким образом, открывается путь к установлению взаимоотношений. Если мне нет дела до обмена информацией и построения коммуникации с этим человеком, тогда вполне достаточно процесса одностороннего говорения. Если же целью разговора в какой-то мере является *улучшение* общения и установление взаимоотношений, тогда не стоит рисковать и вещать в одиночку, не обращаясь с вопросами к другой стороне.

Разговор, который ведет к установлению коммуникации, должен быть социально беспристрастным и обдуманым. Если я хочу наладить отношения, я должен что-то делать для этого. Искусство задавать вопросы позволяет мне открыто проявить свое *внимание*. Тот факт, что я спрашиваю другого человека, означает для него: «Я готов слушать вас, и я нахожусь в некоторой зависимости от вас». Мои усилия окупятся, если сказанное этим человеком будет чем-то, чего я не знал прежде и что мне требовалось узнать. Тогда я испытаю признательность за то, что получил нечто новое, и взаимоотношения могут начать развиваться благодаря чередованию циклов сообщения какой-то новой информации в *ответ на обращение с вопросами*.

С моей стороны доверие возникает, потому что я позволил себе оказаться в зависимом положении, а другой человек не воспользовался своим преимуществом и не проигнорировал меня. Доверие со стороны собеседника возникает, потому что я проявил интерес и уделил внимание тому, что мне было сказано. Разговор, способствующий установлению доверительных отношений, таким образом, является интерактивным процессом, в который каждая сторона вносит свой вклад и взамен получает нечто ценное для себя.

Все это происходит в рамках определенной культуры, соответствующих норм поведения и вежливости. Участвующие стороны обмениваются информацией и поочередно проявляют внимание друг к другу — и эти чередующиеся циклы задаются каждой из сторон в соответствии с пониманием в рамках своей культуры того, что следует спрашивать и говорить в данной ситуации.

Почему же этого не происходит всегда? Разве не все мы способны задавать вопросы? Конечно, мы считаем, что умеем спрашивать, но мы не замечаем, как часто наши обращения превращаются в некую разновидность односторонней речи — я имею в виду риторические вопросы либо такие, которые задают, чтобы убедиться в правильности своих мыслей. Мы предпочитаем говорить, а не спрашивать, потому что живем в прагматической среде с множеством проблем, требующих решения, где ценится знание определенных вещей и информирование других о том, что нам известно. Мы также живем в структурированном обществе, где выстраивание взаимоотношений не настолько важно, как выполнение задач, и где принято считать, что подчиненный должен больше спрашивать, а босс — говорить. Необходимость задать вопрос

рассматривается как признак слабости или невежества, потому, насколько возможно, мы стараемся этого избегать.

Все более очевидным становится факт, что многие задачи решаются успешнее и с меньшими рисками, если члены команды и особенно лидеры приобретают умение строить взаимоотношения посредством овладения искусством задавать вопросы. Учетное обращение с вопросом к человеку свидетельствует о проявлении к нему интереса, сигнализирует о готовности выслушать его — этим на какое-то время вы повышаете его значимость. Такая разновидность коммуникации предполагает временное состояние зависимости от другого человека и, следовательно, своего рода временную подчиненность положения, которую следует отличать от двух других ее форм.

ТРИ ТИПА ПОДЧИНЕННОСТИ ПОЛОЖЕНИЯ

Чувствовать себя перед кем-нибудь приниженным в самом общем смысле означает признавать за человеком более высокий *статус*, чем тот, на который он сам претендует. *Чувствовать себя приниженным* — это публично лишиться заявленного статуса, скомпрометировать себя. Во всех обществах считается недопустимым принижать другого человека, но вот что понимать под принижением, толкуется по-разному в различных культурах из-за специфики действий, коими этот статус приобретается. Следовательно, чтобы понять суть искусства задавать вопросы, необходимо различать три типа приниженности положения относительно трех типов высокого статуса.

1. **Изначальная приниженность положения.** В традиционных культурах, где статус приобретается по праву рождения или по социальной принадлежности, приниженность положения является не выбором, а данностью. Можно принимать ее, можно игнорировать, но нельзя по своей воле изменить. В большинстве культур к «высшему классу» проявляется надлежащее уважение, основанное на статусе, получаемом такими людьми при рождении. В западных демократических обществах, например в США, существуют противоречивые мнения о том, насколько заискивающим следует быть перед теми, кто получил статус по праву рождения, а не по заслугам. Однако все культуры предполагают, что к старшему по возрасту человеку подобает проявлять хотя бы некоторый минимум уважения и вежливости.

Кроме того, мы все понимаем, что люди обязаны относиться друг к другу с уважением и должны вести себя с определенной долей вежливости.

2. **Приниженность положения по выбору.** В обществах, где статус приобретается на основании достижений, достоинств или таланта, мы обычно ощущаем некоторую смущенность и собственную незначительность в присутствии людей, которые явно достигли большего в жизни, чем мы, и мы либо восхищаемся ими, либо завидуем. Это приниженность положения по выбору, потому что мы можем решать, как держать себя в присутствии людей, своим высоким статусом вызывающих у нас робость и неловкость. Однако мы способны избежать подобных чувств, выбрав себе круг общения и собеседников, с которыми могли бы себя сравнивать, а также эталонную группу людей, к числу которых мы хотим принадлежать или на которых стремимся быть похожими. Находясь в присутствии кого-нибудь, чьи достоинства мы уважаем, в большинстве случаев мы знаем, каких правил поведения и проявлений уважения от нас ожидают, но существуют нюансы, связанные с конкретной профессиональной средой. Чтобы узнать, как лучше выразить уважение физика — лауреату Нобелевской премии или олимпийскому чемпиону, может потребоваться совет хорошо осведомленного инсайдера.
3. **Временная приниженность положения.** Это третий вид подчиненности, ключевой для понимания искусства задавать вопросы. Временная приниженность положения — то, что я испытываю, когда нахожусь от вас в зависимости по причине того, что вы знаете что-то или можете сделать что-то, что необходимо мне для завершения некой задачи или достижения выбранной мною цели. В вашей власти помочь или помешать мне. Мне приходится вести себя заискивающе, потому что я нахожусь во временной зависимости от вас. Однако в этом случае у меня есть выбор. Я могу либо отказаться от таких задач, которые ставят меня в подчиненное положение по отношению к другим людям, либо не допустить зависимости, но и не получить необходимого и, таким образом, не суметь решить задачу или же неумышленно саботировать ее выполнение. К сожалению, люди чаще предпочитают отказаться от

чего-то, лишь бы не попасть в зависимое положение от кого-то другого.

Последний тип приниженности положения легко понять и прочувствовать, когда ты сам являешься подчиненным, студентом, пациентом, клиентом, потому что ситуация, в которой ты находишься, определяет твой относительный статус. Это менее заметно в группе, состоящей из людей, которые занимают равное положение в иерархии, и часто остается незамеченным со стороны босса, считающего, что предопределенная самим его положением формальная власть гарантирует исполнительность со стороны сотрудников. Начальник может не сознавать своего влияния на зависимость подчиненного по причине неправильного представления либо о характере задачи, либо об уровне ответственности последнего за выполнение конкретной работы. Зачастую начальник считает, что все перечисленное в должностной инструкции сотрудника должно быть исполнено. При этом он не замечает множества способов, которыми подчиненные скрывают информацию или уклоняются от выполнения того, чему их обучали. А вот если бы я руководил чем-то вроде эстафетной гонки, где эффективность каждого участника имеет значение для достижения результата, я бы де-факто находился в зависимом положении от подчиненного, не важно, осознанно или неосознанно. Успешно передать эстафетную палочку можно только тогда, когда все участники, и начальники и подчиненные, сознают, что зависят друг от друга. Именно в такой ситуации, когда искусство обращаться с вопросами приобретает особую значимость, подчиненность положения оказывается не связанной с социальным статусом или прежними достижениями, а носящей временный характер.

Когда завершение вами какой-либо задачи зависит от другого человека, вы понимаете, что крайне необходимо установить с ним взаимоотношения — это позволит начать общение, необходимое для выполнения данной работы. Рассмотрим два возможных варианта. Допустим, вы участвуете в эстафетной гонке. Если вы попросите другого участника протянуть левую руку, чтобы вы, правша, могли легко передать ему эстафетную палочку, ваши действия не обязательно будут успешны. Однако ничто не мешает вам перед началом забега воспользоваться своим умением задавать вопросы и спросить у товарища по команде о том, какой рукой ему удобнее пользоваться. Возможно, при этом выяснится, что та его

рука, на которую вы рассчитываете, повреждена, и вам самому будет удобнее передать ему эстафетную палочку другой рукой.

Разве не следовало бы рядовому спортсмену сказать об этом перед началом гонки? Разумеется, если только в данной культуре не существует табу на то, чтобы тот, кто ниже рангом, мог прямо сказать об этом тому, кто выше его по положению. Если такой эстафетной палочкой является инструмент, который медсестра передает хирургу, разве недостаточно того, чтобы он сказал ей, что она должна сделать, и ожидал надлежащего ответа? Разумеется, но что если медсестру в этот момент отвлек звуковой сигнал контрольной аппаратуры, или она просто не смогла дать нужный ответ по причине языковых проблем, или она посчитала, что нужен не этот инструмент, а другой? Разве он не должен сказать прямо или признаться, что не понял? Или в такой ситуации он должен сам догадаться, что делать, и, может быть, совершить ошибку, которая дорого обойдется? Если в операционном зале принято считать врачей богами и никто не может прямо задать вопрос или возразить им, то медсестра ничего не скажет им открыто, даже если существует вероятность причинения вреда здоровью пациента. С моей точки зрения, в обоих примерах и босс, и врач де-факто зависимы от своих подчиненных и, следовательно, должны осознать временную зависимость своего положения. Если они не смогли этого сделать и не сумели задать нужные вопросы для установления взаимоотношений перед началом эстафетной гонки и перед проведением операции, то это приведет к плохим результатам, причинению вреда и разочарованию.

Когда подобные ситуации случаются в рамках определенной культурной среды, где отчетливо прописаны правила поведения и проявления уважения, есть шанс, что стороны поймут друг друга. Но когда члены одной команды, находящиеся во взаимной зависимости в процессе выполнения общей задачи, принадлежат к разным культурам, их речь и нормы поведения, касающиеся установления доверия и общения с начальством, могут оказаться различными. Для иллюстрации давайте рассмотрим гипотетический пример с представителями разных культур, сотрудничающими в области медицины, при этом имея в виду, что те же самые культурные особенности будут иметь место и с рабочей группой в сфере бизнеса, и с учебной комиссией в школе, и т. д.

ТРИ ТИПА ПОДЧИНЕННОСТИ ПОЛОЖЕНИЯ: ПРИМЕР С ОПЕРАЦИОННОЙ БРИГАДОЙ

Рассмотрим три приведенных выше случая на примере операционного зала гипотетической больницы в Великобритании, где проводится сложная операция. Хирург доктор Родерик Браун — сын лорда Брауна, уважаемого человека, старшего хирурга, лечащего королевскую семью; анестезиолог доктор Йоши Танака недавно приехал из Японии на последипломную подготовку со специализацией; медсестра Эми Грант — американка, временно перебравшаяся в Великобританию, поскольку ее муж получил здесь работу; фельдшер хирургического отделения Джек Свифт — человек простого происхождения родом из Лондона, однако довольно перспективный, так как смог устроиться в эту больницу.

Все члены команды, вероятно, будут ощущать *изначальную приниженность* своего положения по отношению к доктору Брауну, за исключением, пожалуй, лишь Эми, которая не придает особого значения британской классовой структуре. Эми и доктор Танака, вероятно, станут испытывать *приниженность по выбору* по отношению к доктору Брауну, видя, какой он талантливый хирург. Джек будет чувствовать такую же *приниженность по выбору* по отношению ко всем присутствующим в операционном зале. А вот чего они все не сознают в достаточной мере, так это того, что они зависимы один от другого и, следовательно, периодически должны испытывать по отношению друг к другу *временную приниженность положения*.

Доктор Браун, старший хирург, вероятно, до некоторой степени понимает, но не обязательно признаёт открыто свою зависимость от остальных троих. Такое может проявиться в ситуации, когда ему потребуется информация или помощь от персонала с более низким, чем у него, статусом. В контексте той задачи, которую следует решить, возможны случаи, когда сотрудник, занимающий более высокую ступеньку в служебной иерархии, временно оказывается в подчиненном положении в силу возникшей зависимости и, следовательно, должен допускать *временную приниженность*, чтобы как можно лучше выполнить свою работу и не причинить вреда пациенту.

Люди, имеющие более высокий статус, часто не признают или превратно истолковывают такого рода зависимость, объясняя происходящее тем, что «они ведь в конце концов работают с профессионалами» — а это предполагает компетентность всех, их приверженность общей цели излечения пациента, сознание своей роли и соответствующего места в операционной. Это означает, что они не ощущают никакой приниженности

своего положения, когда им отдают команды или требуют от них содействия. В их понятии «профессионализм» обычно подразумевает то, что они не могут принизить лицо с более высоким статусом, делая ему критическое замечание или предлагая помочь, когда их не просят. В такой ситуации ответственность ложится на лицо с более высоким положением, именно этот человек должен обратиться за помощью и *создать атмосферу, позволяющую другим людям предложить ему свою помощь.*

Ситуационные трудности и непредвиденные обстоятельства. Если все идет гладко, проблем со статусом может не возникнуть вовсе и общение будет открытым. А что если события станут развиваться не по плану или произойдет что-нибудь непредвиденное? Предположим, доктор Танака допустил серьезную ошибку, делая анестезию, и медсестра Эми заметила это — что ей следует делать? Должна ли она прямо и открыто сказать об увиденном? И каковы окажутся последствия такого поступка? Будучи американкой, она может высказаться не подумав и унизить доктора Танаку самым фактом, что его поправила нижестоящая по должности медсестра, да еще и женщина и американка!

Если доктор Браун вмешается в разговор, чтобы исправить ситуацию, для них обоих это может оказаться неприятным, но они смирятся, потому что старший коллега имеет все основания делать замечания младшим. И доктор Танака, может быть, даже почувствует признательность за это. Допустим, Джек тоже заметил потенциальную ошибку, но счел, что он не имеет права говорить о ней. Если Эми или фельдшер допустят промах, то им могут выговорить за это и даже удалить из бригады, заменив более компетентными работниками, если старший врач посчитает нужным поступить так.

А что если сам доктор Браун чуть было не допустил ошибку? Скажет ли ему кто-нибудь об этом? В культуре, к которой принадлежит доктор Танака, не принято делать замечания старшим. Из-за этого он смолчит об ошибке хирурга, чтобы спасти его имидж профессионала. У Эми два варианта поведения: она может вызвать конфликт, громко заявив об увиденном, или не сказать вообще ничего, в зависимости от того, насколько безопасно в психологическом плане она чувствует себя в данной ситуации. Скорее это будет зависеть от того, как проходило предыдущее общение и строились взаимоотношения с доктором Брауном и другими хирургами-мужчинами в ее прежней карьере. Она может не знать, насколько унизительным будет для доктора Брауна услышать от медсестры

комментарий, замечание или вопрос. В большинстве культур принято избегать создания неловких ситуаций, поэтому женщине нелегко будет решиться сказать об ошибке вслух, пока между нею и доктором Брауном не установятся взаимоотношения, позволяющие сделать это без негативных последствий.

Джек, разумеется, ничего не скажет вслух, но, возможно, позднее станет рассказывать ужасные истории о докторе Брауне своим коллегам, если операция пройдет неудачно и пациент пострадает или даже умрет. И если этот случай в дальнейшем будет расследоваться официально, то Джека и доктора Танаку могут вызвать в качестве свидетелей и спросить, что они видели. Тогда им придется либо солгать, либо признаться, что они заметили ошибку, — в последнем случае их, вполне вероятно, осудят за преступное бездействие.

Все это может произойти в том случае, если доктор Браун (лидер) ничего не будет делать, чтобы изменить правила в своей команде, касающиеся случаев, когда необходимо открыто высказаться, невзирая на обусловленные статусом ограничения. Чего нет в данном сценарии — и чего часто недостает при решении всех видов сложных взаимообусловленных задач, — так это социального механизма, который стирал бы коммуникативные барьеры в случае возникновения приниженности положения по причине культурных различий. Чтобы создать такой социальный механизм — взаимоотношения, способствующие важному, ориентированному на задачу открытому общению, не подверженному зависимости от статуса, — руководителям необходимо овладеть искусством задавать вопросы. Самое трудное для людей, занимающих высокое положение, заключается в том, чтобы научиться осознавать свою временную подчиненность, понимая, что во многих ситуациях *они фактически становятся зависимыми от других членов команды, занимающих более низкое служебное положение.*

Такой тип подчиненности трудно признать, потому что в культурах, ориентированных на успех, где знания и их проявление высоко ценятся, приниженное положение означает потерю статуса. Это именно тот тип зависимости, с которым предстоит все чаще сталкиваться руководителям, менеджерам и разного рода профессионалам, вовлеченным в решение задач, где основное условие — общая взаимозависимость. Порой этим людям, возможно, придется обращаться к команде с вопросом: «Все ли правильно я делаю? Скажите мне, если я где-то ошибусь». Такому еще

труднее научиться, если кто-то из членов команды оказывается представителем другой традиционной культуры, где считается недопустимым переступить через статус и где человек предпочтет провалить дело, но не потерять лицо.

Что может заставить Эми и доктора Танаку прибегнуть к тому, чтобы открыто сказать доктору Брауну о совершаемой им ошибке? Попытки определить общие цели требуют необходимых процедур, контрольных таблиц и стандартизации обучения, но этого оказывается недостаточно, потому что в новой неоднозначной ситуации члены команды вновь прибегнут к своим культурным нормам и поведут себя непредсказуемым образом. Руководитель группы, в которую входят представители разных культур — если только он действительно стремится обеспечить открытое общение, ориентированное на результат, — должен использовать искусство задавать вопросы. Это даст возможность установить взаимоотношения с другими членами команды и позволит им почувствовать себя в безопасности, благодаря чему они сумеют преодолеть потенциальные конфликтные ситуации при выполнении ими обязанностей и проявить чувство уважения в соответствии со своим культурным и профессиональным уровнем.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Определив, что означает *подчиненное положение* применительно к искусству задавать вопросы, мы теперь должны выяснить, в чем суть самой концепции. Это сложное явление. Способность спрашивать — одновременно и наука, и искусство. Профессиональные интервьюеры, проводящие опросы общественного мнения, десятки лет занимались изучением правильных формулировок, позволяющих получить необходимую информацию. Квалифицированные врачи-терапевты, адвокаты и консультанты доводят умение спрашивать до совершенства. Между тем большинство из нас даже не задумывались, как следует обращаться с вопросами в условиях повседневной жизни, в обычных разговорах и, что самое важное, при решении серьезных задач. Если же, спрашивая, мы переступим через культурные и социальные различия, то ситуация станет еще более сложной.

О чем мы спрашиваем, как, где и когда — все это важно. Но суть искусства задавать вопросы шире, чем открытое проявление интереса. Тот

тип задавания вопросов, о котором я говорю, вызывается нашей заинтересованностью и пытливостью ума. Он предполагает установление взаимоотношений, которые приведут к более открытому общению. При этом предполагается, что один человек окажется в более зависимом положении и тем самым вызовет позитивную реакцию и желание помочь со стороны второго человека. Такие отношения находят отражение в различных типах поведения, кроме случаев, когда мы задаем какие-то специфические вопросы. Иногда мы проявляем любопытство или показываем степень своей заинтересованности посредством языка жестов или даже молчанием, что побуждает другого человека начать говорить, даже если мы не произнесли ни слова.

Ощущение временной подчиненности в большинстве случаев бывает вызвано нашим любопытством или проявлением заинтересованности. Если мне необходимо что-то узнать у вас, или я хочу услышать от вас о ваших переживаниях или соображениях, потому что мне это небезразлично, или мне нужна от вас информация для завершения своей работы, это вынуждает меня стать временно зависимым от вас и уязвимым. Именно моя зависимость создает ощущение психологической защищенности у нас обоих, и, следовательно, возрастает вероятность, что вы расскажете мне о том, что мне нужно, и поможете успешно завершить задачу. Если же вы воспользуетесь преимуществом ситуации и солжете мне, либо сообщите что-то, что мне не нужно, либо дадите плохой совет, то я сделаю вывод, что мне следует избегать вас в будущем. Если при этом я ваш начальник, то я еще и накажу вас. В случае же, когда вы сообщите мне то, что мне необходимо, и поможете, ваш поступок положит начало установлению позитивных взаимоотношений.

Узнать необходимую информацию в данном контексте означает обратиться с вопросами к другим людям. Однако в американской культуре проблемой является тот факт, что в люди не делают различия между тем, что я называю вежливыми вопросами — и *наводящими, риторическими, неудобными*, а также утверждениями в форме вопросов, носящих умышленно провокационный характер и ставящих целью принизить собеседника (такое очень любят журналисты). Если руководителям, менеджерам и другим профессионалам требуется овладеть искусством задавать вопросы, то им необходимо научиться понимать, о чем можно и уместно спрашивать, и сделать выбор в пользу вопросов, способных

привести к установлению хороших взаимоотношений. Как это делать — зависит от обстановки и конкретных задач, что мы и увидим далее в книге.

В следующей главе я приведу ряд примеров, связанных с искусством задавать вопросы, чтобы показать, что я имею в виду, а также проиллюстрировать, как может меняться поведение в зависимости от ситуации и обстоятельств.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните о людях, которыми вы восхищаетесь и которых уважаете. Какого типа приниженность положения вы чувствуете в каждом случае?
- Подумайте о задачах, требующих совместной работы. Каким образом вы зависимы от другого человека? Осознайте временную подчиненность, которая будет нужна вам обоим, когда вы станете помогать друг другу. Полагаете ли вы, что сможете говорить с коллегой о зависимости подобного рода, когда станете обсуждать совместную задачу? Если нет, то почему?
- Теперь представьте себя в повседневной жизни — в окружении семьи или в компании друзей. Задумайтесь о том, какого рода вопросы вы чаще всего задаете в обычном разговоре — а какие в рабочей ситуации. Разные ли это вопросы? Почему?
- Что оказалось для вас самым важным, когда вы учились задавать вопросы?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Глава 2

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ НА ПРАКТИКЕ: КОНКРЕТНЫЕ СЛУЧАИ

В данной главе я привожу ряд очень разных примеров, чтобы показать, что нет простой формулы в искусстве задавать вопросы. Помните: *искусство задавать вопросы — это способность получать информацию, спрашивать о том, что вы действительно хотите узнать, а также устанавливать взаимоотношения, основанные на вашей любознательности и интересе к другому человеку.*

Это отношения, проявляющиеся в разных формах поведения, которые характерны для той или иной ситуации. Многие примеры не касаются фактической зависимости людей друг от друга, но иллюстрируют важность установления отношений, поскольку если между вами возникнет взаимозависимость, то вторая сторона будет доверять вам в такой степени, что вы сможете проявить открытость и предложить свою помощь. В конечном счете цель искусства задавать вопросы заключается в создании взаимных отношений, которые приведут к доверию, а оно, в свою очередь, будет способствовать общению и сотрудничеству.

ПРИМЕР 1: СХОДИТЬ ЛИ С МЭРИ НА ЧАШКУ ЧАЯ (УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВА ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ)

Я приехал в Кембридж со своей невестой Мэри и начал готовиться к первым занятиям — курсу лекций по социальной психологии для студентов первого года обучения по программе делового администрирования. Большей частью вечерами я с головой уходил в работу, потому что очень волновался — это был мой первый преподавательский опыт.

Мэри несколько раз спрашивала меня, не могу ли я сделать перерыв, чтобы посидеть с нею за чашкой чая, на что я отвечал, что мне очень жаль, но я должен закончить подготовку к лекции.

Теперь, возвращаясь мысленно к тому эпизоду, я испытываю грусть, сожаление и некоторого рода стыд. Что мне следовало сделать? Мне следовало проявить внимание и показать свое стремление быть полезным, но мне хотелось закончить работу. Бросить подготовку и пойти куда-нибудь означало бы для меня полный провал. Оглядываясь на тот случай, я понимаю, что у меня было три варианта действий.

Вариант 1. Стоять на своем, вежливо, но твердо сказать: «Извини, но именно сейчас я не могу», — и продолжать работать над лекцией. Собственно, так я и сделал — и теперь сожалею об этом.

Чем ошибочен этот вариант:

- я унизил Мэри, сказав ей, что работа для меня важнее, чем время, проведенное с невестой;
- возможно, Мэри хотела обсудить какую-то проблему, и ей требовалось мое участие — если это было так, я даже не спросил ее и, следовательно, не помог ей;
- я почувствовал себя виноватым и пристыженным;
- во мне стало копиться чувство обиды из-за вины и стыда.

Вариант 2. Бросить все и сходить с Мэри на чашку чая.

Вот каковы недостатки этого сценария развития событий:

- физически я мог выйти с Мэри куда-нибудь, но в психологическом плане чувствовалась бы напряженность, неловкость и недовольство нас обоих;
- я получил бы удовольствие, но потом мне пришлось бы работать допоздна — то есть я создал бы себе дополнительные проблемы;
- я мог бы затем выразить возмущение и тем самым неумышленно наказать Мэри;
- я мог бы сказать Мэри: «Ты от меня постоянно чего-то хочешь»;
- не исключено, что Мэри не хотела никакого чая, просто ей надо было о чем-то поговорить, и она нашла предлог;
- впоследствии Мэри могла почувствовать себя виноватой за то, что оторвала меня от работы.

Вариант 3. Искусство задавать вопросы — это умение поставить себя на место другого человека. Я мог бы посидеть с Мэри некоторое время, уделив ей все внимание, мягко и заботливо спросить, что ее беспокоит, предложить сходить прогуляться на несколько минут. Оглядываясь назад, я понимаю, что именно так мне и следовало поступить.

Почему этот вариант кажется мне предпочтительным:

- если бы я серьезно задал Мэри вопрос, то сумел бы сохранить хорошие отношения, уделил бы внимание ее просьбе и не унизил

бы свою невесту;

- мне представилась бы возможность выяснить, хочет ли Мэри на самом деле, чтобы я сделал перерыв и чтобы мы выбрались из дома, или ей просто надо поговорить со мной о чем-то важном;
- я получил бы нужную информацию, смог бы разобраться, что важнее в данный момент — моя лекция или проблема Мэри, — и принял бы соответствующее решение;
- мы могли бы вместе решить, что для нас лучше: пойти на чашку чая, поговорить или перенести чай на другое время, — и тем самым укрепить отношения;
- если бы я поделился своим беспокойством по поводу предстоящей лекции, то вызвал бы у Мэри сочувствие и получил бы поддержку;
- в результате я понял бы, что мне стоит сделать перерыв, даже если потом и придется дольше работать.

Чему я научился:

- оказываясь перед выбором «я или она», я должен рассматривать эту ситуацию как «мы и наши взаимоотношения»;
- чтобы получить нужную информацию, следует задать открытый вопрос (такой, на который нельзя ответить однозначно «да» или «нет»);
- если один из нас очень занят, но хочет проявить заботу, ему лучше *ненадолго оторваться от дел*, чтобы потом не пришлось пересматривать отношения в целом;
- такой недолгий перерыв дает возможность узнать что-то, позволяющее принять важное решение;
- кроме того, перерыв позволяет обсудить решение *общей* проблемы;
- наконец, если сделать перерыв, как *только в нем возникнет необходимость*, это позволит избежать больших проблем в будущем;
- искусство задавать вопросы поможет вам находить время на такие непродолжительные перерывы.

ПРИМЕР 2: КАК СНИЗИТЬ РАСХОДЫ НА СЛУЖЕБНЫЕ ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ (ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВА ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННЫХ)

Будучи заведующим кафедрой, где числилось пятнадцать профессоров, я однажды получил записку от декана с сообщением о том, что расходы на наши телефонные разговоры превышают все допустимые пределы. Мне нужно было решить эту проблему. Я запросил распечатку всех звонков, совершенных числящимися на кафедре сотрудниками, чтобы понять, кто создает такие расходы, и вывести его на чистую воду. Таким образом, мне предстояло решить, в какой форме лучше задать вопросы, чтобы достичь нужного результата.

Вариант 1. Просмотреть с каждым профессором список его звонков и выяснить, которые из них он имел право делать со служебного телефона, а которые — нет.

Чем ошибочен данный вариант:

- это привело бы к необходимости говорить людям о проблеме перерасхода средств и требовать объяснений;
- сотрудники могли бы обидеться, начали бы оправдываться, и, таким образом, уменьшились бы шансы выяснить причину происшедшего.

Вариант 2. Самому просмотреть список, выбрать из него пункты, вызывающие вопросы, и обзвонить соответствующих сотрудников кафедры, попросив их дать объяснения.

Чем ошибочен этот вариант:

- мне потребовалось бы больше времени;
- по-прежнему остался бы риск того, что профессора займут оборонительную позицию;
- подобное поведение повредило бы моим отношениям с сотрудниками кафедры.

Вариант 3 (искусство задавать вопросы). Сосредоточить внимание на том, как снизить счета за телефонные разговоры, не испортив отношений с подчиненными. *Для меня не важно, кто именно превысил лимиты и почему.* Чтобы использовать этот вариант, я обратился к секретарю с просьбой

разослать всем сотрудникам их счета с сопроводительной запиской, сообщающей, что, по словам декана, расходы кафедры превышают допустимые. В этой записке я попросил каждого из профессоров: 1) взглянуть на список его телефонных разговоров; 2) определить, были ли у него еще какие-нибудь звонки, отмеченные в других счетах; 3) в будущем постараться не допускать превышения лимитов. Я ясно дал понять, что мне нет интереса ни до одного из счетов и что я доверяю каждому из сотрудников кафедры самостоятельно проверить их и внести изменения в то, как он пользуется служебным телефоном. Хотя записка и носила директивный характер, в действительности ситуация выглядела так, будто я прошу сотрудников помочь мне в решении проблемы с перерасходом средств.

Самым важным для меня оказалось осознание зависимости моего положения от доброй воли сотрудников в том, что касается получения необходимой информации. Настолько же важно мне было понять, какая форма обращения окажется наиболее эффективной для решения проблемы и одновременно позволяющей сохранить доверие между мной и сотрудниками. Я легко причинил бы им обиду, если б дал понять, что собираюсь заниматься каждым счетом в отдельности.

Почему я выбрал этот вариант:

- потому что, поступив так, я показал, что доверяю сотрудникам самостоятельно проверить счета и внести коррективы в свои дальнейшие действия, и тем самым не обидел их;
- потому что я, в сущности, обратился к коллегам с просьбой помочь мне в решении проблемы с перерасходом средств, поднятой деканом.

Чему я научился:

- если я руковожу другими людьми, мне нужно тщательно продумывать свои действия, прежде чем что-то предпринимать;
- иногда важно признать свою зависимость от других в том, что касается получения важной информации, и оказаться во временно приниженном положении (в данном примере я попросил коллег помочь мне, вместо того чтобы указывать, что им надлежит сделать);

- нужно понять, каким должен быть вопрос, чтобы на него ответили, и, что еще важнее, понять, как его лучше задать (в данном примере я разослал записку, тем самым дав понять людям, что не интересуюсь частной информацией).

Я сделал так, как сказал, и в результате несколько сотрудников проинформировали меня, что кое-кто из студентов совершал междугородные звонки, что не было предусмотрено в расходах кафедры. Я испытал удовлетворение, оттого что эти люди сами явились ко мне и отчитались, так что мне не пришлось указывать им, что делать.

ПРИМЕР 3: СЕО СТАВИТ ТРУДНЫЙ ВОПРОС

На одном собрании топ-менеджеров, посвященном преемственности в высшем руководстве компании, состоялся следующий разговор.

Директор по персоналу (обращаясь к нынешнему СЕО): «Я полагаю, Джо — один из лучших кандидатов на должность СЕО после вашей отставки. У него уже есть хороший международный опыт, разве что ему понадобится поработать еще несколько лет в головном офисе в Нью-Йорке, чтобы понять, как функционирует система в целом».

Представитель отдела по повышению квалификации руководящих кадров: «Я недавно разговаривал с Джо. У него маленькие дети, он хочет дать им образование в Германии, поэтому он будет добиваться перевода в немецкое подразделение. Он настроен решительно, насколько мне известно, он не собирается работать в Америке ближайшие пять лет».

СЕО: «Это проблема. Ему необходимо приобрести опыт здесь, в Нью-Йорке, чтобы его кандидатуру можно было рассматривать».

Директор по персоналу: «В таком случае мы вычеркиваем его имя из списка преемников».

СЕО: «Погодите, я сначала поговорю с ним».

(В этот момент у меня возникли опасения, что СЕО намерен заставить подчиненного остаться в США, — и тогда я вступился за Джо, прибегнув к искусству задавать вопросы.)

Я: «Если он прямо говорит, что хочет получить следующее назначение в Германию, не лучше ли будет выполнить его желание?»

СЕО: «Эд, я должен встретиться с ним, потому что именно из-за него возникла такая ситуация. Я не стану убеждать его или давить, но я чувствую, что мне надо поговорить с ним. Я должен сказать ему, что, если

он не останется в Нью-Йорке, мы вынуждены будем исключить его из числа потенциальных преемников. Мы обязаны поставить его в известность. Пусть он получит возможность разобраться, что для него важнее: семья или карьера. Вдруг он согласится отправить детей в Германию, а сам станет время от времени навещать их. Так или иначе, ему следует знать реальное положение вещей. Я сообщу ему о сегодняшнем разговоре и спрошу, что он собирается делать» (это тоже искусство задавать вопросы).

Вариант 1. Убрать Джо из списка преемников.

Чем он ошибочен:

- придется искать нового способного кандидата на должность CEO;
- Джо мог бы оказаться лучшим на этой должности, если б ему дали шанс.

Вариант 2. Предоставить Джо полную информацию и спросить его (искусство задавать вопросы), что он собирается делать. Пусть он сам расставит приоритеты между семьей и работой.

Почему я выбрал этот вариант:

- хотя есть вероятность того, что CEO попытается убедить Джо остаться и подчиненный будет этим расстроен, тем не менее Джо следует знать правду: если он не останется в Нью-Йорке, его исключат из списка преемников;
- Джо сможет найти подходящее решение, например перевезет семью в Германию, а сам будет жить в Нью-Йорке и время от времени ездить к ним;
- мы предлагаем Джо найти решение самостоятельно (искусство задавать вопросы), а не навязываем наше.

Чему я научился:

- попытка поставить крест на карьере человека, не уведомив его об этом, в то время как есть возможность вызвать его на разговор (оказавшись в положении уязвимости), — это проявление авторитарности и неуважения со стороны руководителя;
- я легко мог попасть в ловушку, если бы высказался в защиту Джо в утвердительной форме (то есть принял бы за него решение), — но

более уместно и корректно было задать вопрос, что я в итоге и сделал.

ПРИМЕР 4: Я СОЗДАЮ НОВУЮ РАБОЧУЮ ГРУППУ (И ПРИБЕГАЮ К ИСКУССТВУ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ, ЧТОБЫ ВЫПОЛНИТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)

Когда-то я был членом правления одной природоохранной организации. Однажды там решили начать очередную кампанию по сбору денежных средств. Исполнительный директор Джоан и исполнительный комитет попросили меня возглавить рабочую группу, которой предстояло определить, готово ли психологически правление приступить к сбору средств. Мы предложили войти в эту группу восьмерым представителям высшего руководства организации. Далее надо было провести первое собрание, чтобы решить, что делать дальше. Предыдущей кампанией по сбору средств Джоан занималась лет десять назад, она отдавала себе отчет, что тогда имело место множество ошибок, и потому предложила в начале собрания рассказать о них группе.

Вариант 1. Начать с рассказа о предыдущих ошибках, чтобы помочь группе избежать их.

Чем это плохо:

- рассказ о чем бы то ни было привел бы к тому, что внимание присутствующих оказалось бы сосредоточено на мне и Джоан, а не на группе в целом;
- если бы мы начали с предполагаемых проблем, то это сразу же могло бы привести к искажению представления о кампании по сбору денежных средств;
- членам группы, участвовавшим в предыдущей кампании, пришлось бы оправдываться.

Вариант 2. Начать с неофициальной встречи за ужином, чтобы установить взаимоотношения с группой, задавая каждому из участников вопрос: «Почему лично вы состоите именно в данной организации?» (искусство задавать вопросы). Дать возможность ответить на этот вопрос каждому, не прерывая его, не задавая других вопросов и не комментируя сказанное, пока не выскажутся все десять человек. Именно так мы и

сделали — и вышло весьма успешно, при этом все члены группы настроились на позитив и с энтузиазмом восприняли планы на будущее.

Почему я выбрал этот вариант:

- данный подход и характер заданного вопроса способствуют возникновению атмосферы собеседования, и акцент смещается в сторону позитивного восприятия организации;
- это позволяет каждому высказаться открыто, с самого начала показав, достаточно ли у него энтузиазма и активности, чтобы начать кампанию;
- предоставленная каждому возможность ответить на вопрос вызывает чувство коллективной ответственности и объединяет группу.

Чему я научился:

- если вопрос задается в группе, то важно, чтобы каждый получил возможность ответить на него до начала общей дискуссии;
- вопрос задается для получения информации и сбора мнений, необходимых для выполнения стоящей перед группой задачи;
- начать собрание с предоставления каждому возможности высказаться — это действительно важно;
- председательствующий на собрании должен контролировать процесс обсуждения, но не его содержание.

Следующие четыре примера иллюстрируют более спонтанное применение искусства задавать вопросы и показывают, как оно может привести к существенным и неожиданным результатам.

ПРИМЕР 5: ПРОСЬБА УКАЗАТЬ НАПРАВЛЕНИЕ

Мой дом стоял на улице, которая выходила прямо на автостраду, ведущую в Бостон. Я был в саду перед домом, когда увидел, что рядом остановился автомобиль и какая-то женщина спросила у меня, в каком направлении находится Массачусетс-авеню. Ей следовало развернуться и пересечь несколько улиц. Я применил искусство задавать вопросы и поинтересовался: «А куда именно вам надо попасть в конечном счете?» Она ответила, что направляется в деловой центр Бостона. Она уже была на правильном пути, ведущем в Бостон, так что я сказал, что ей надо

продолжать следовать именно по этой дороге. А что если б я стал объяснять ей, как найти Массачусетс-авеню?

Чему я научился:

- лучше не спешить с ответом, не узнав, что действительно надо человеку;
- было бы неверно думать, что люди задают только правильные вопросы.

ПРИМЕР 6: ИНИЦИИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ (НЕОЖИДАННЫЙ КОНСАЛТИНГОВЫЙ УСПЕХ)

На конкретных примерах можно увидеть, как невинное искусство задавать вопросы запускает процесс перемен.

СЕО одной крупной энергетической компании хотел, чтобы я помог начать проект, имеющий целью серьезные изменения, — он чувствовал, что его организация стоит на месте из-за устаревших методов и производственных норм. Он попросил меня выявить причины проблем и предложить направления, в которых следует приложить усилия, чтобы начать изменения. Я почти ничего не знал об этой организации и о мотивациях СЕО, так что я проявил искусство задавать вопросы и предложил ему сначала приехать ко мне, чтобы вместе определить и сформулировать проблему. Мне было любопытно узнать, чем он руководствуется, и прежде всего я стремился понять, чего он хочет.

СЕО, его заместитель по производственным вопросам и вице-президент по развитию с энтузиазмом восприняли мое предложение и согласились приехать на полдня ко мне домой. Когда мы расположились в саду, я занял позицию интервьюера (это тоже проявление искусства задавать вопросы) и принялся ждать, когда мне расскажут о сути замысла. Гости сразу же забросали меня общими фразами о том, что компания старая, культура в ней ни разу не менялась и что именно это — причина постоянной неудовлетворенности. Я чувствовал все большее любопытство, но был не в силах уловить, о чем речь, потому что высказывания носили слишком общий характер. Я не мог взять в толк, что эти люди понимают под словами «без движения» и «стоит на месте». И тогда я подумал, что лучше будет воспользоваться искусством задавать вопросы и *предложить им привести примеры* — именно так я и сделал.

Заместитель по производственным вопросам быстро ответил: «Как раз вчера я проводил очередное рабочее собрание с группой из пятнадцати топ-менеджеров. Они всегда садятся на *одни и те же места* вокруг огромного стола. Вчера на собрании было всего пять человек, и тем не менее они *сели где обычно*, хотя оказались в разных концах зала. Это на самом деле ненормально... Видите, какая у нас проблема?»

Он выжидающе смотрел на меня, вероятно, надеясь получить подтверждение и поддержку. У меня было много вариантов ответа (никогда не вредно спросить себя, как бы вы могли ответить в данный момент). Непроизвольно — а я на самом деле испытывал любопытство — я поинтересовался: «И что же вы сделали?» (искусство задавать вопросы)

Он ответил: «Ничего я не сделал» (упущенная возможность).

И в этот момент огромная лампочка погасла в его голове и в головах СЕО и вице-президента по вопросам развития. Мой невинный вопрос вскрыл важный факт: какие бы в организации ни были проблемы с закоснелостью их культуры, своим бездействием высшее руководство поддерживало и усиливало их. За следующие два часа мы вчетвером проанализировали все способы, позволяющие воздействовать на то, что было предметом жалоб и что мои гости могли изменить в своем поведении. Уже в следующем году они сумели осуществить большую часть задуманных изменений. Это удалось топ-менеджерам благодаря переосмыслению их собственной роли, после того как я умело задал ряд вопросов.

Что мог сделать заместитель по производственным вопросам в той ситуации, о которой он мне рассказал? Если бы он владел искусством задавать вопросы, он сказал бы группе — с любопытством, а не угрожающим тоном: «А почему вы сели так далеко?»

Чему я научился:

- просьба привести примеры — не только один из наиболее действенных способов проявить любопытство, заинтересованность, озабоченность; также данный прием позволяет добиться конкретики там, где высказывания носят чересчур общий характер;
- своевременно решаемый вопрос — это все, что бывает необходимо, чтобы приступить к эффективному решению проблемы.

ПРИМЕР 7: ПРОБЛЕМА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЗАДАЧ (СИЛА НЕВЕДЕНИЯ)

Однажды, когда я работал с австралийским подразделением Shell, меня пригласили на обед с высшим руководством. В середине обеда CEO сообщил новость о том, что из компании уходит вице-президент по административным вопросам. CEO поинтересовался, не буду ли я возражать, если присутствующие немного поговорят о делах бизнеса, — и тотчас же перешел к проблеме, заявив, что некто Питер кажется самым подходящим для выдвижения на эту должность. Затем CEO поинтересовался, что думают остальные. Некоторые из вице-президентов восприняли предложение с явной нервозностью. Когда они стали обсуждать сильные стороны Питера, я почувствовал, что они испытывают некоторую неловкость. Все они *говорили* о том, почему Питер не годится для такого назначения.

В течение некоторого времени я наблюдал за происходящим и все больше недоумевал, почему все эти люди, как будто с симпатией относящиеся к Питеру, не могут принять решения о том, чтобы дать ему повышение. Мне также было интересно узнать, чем в компании занимается вице-президент по административным вопросам, и я напрямую выразил свое любопытство, проявив тем самым искусство задавать вопросы.

Сперва я увидел снисходительные улыбки, но потом мне все-таки разъяснили: «Он отвечает за финансы, бухгалтерию, персонал... долгосрочное планирование, связи с общественностью...»

В этот момент один из вице-президентов сказал, что у Питера проблемы именно с PR — он очень неплохой парень, но к взаимодействию с внешней средой он не готов. Все тотчас же подтвердили, что именно это и вызывало у них беспокойство.

Потом кто-то спросил: «А так ли оно необходимо — чтобы в его обязанности входили связи с общественностью? Действительно, разве вопросы охраны окружающей среды настолько важны для Австралии, что надо иметь отдельного вице-президента по PR?» (искусство задавать вопросы плюс сделанное предложение). Присутствующие тотчас же согласились исключить из зоны ответственности этой должности PR и сошлись на том, что Питер отлично подойдет для выполнения всех остальных функций. Проблема разрешилась.

Чему я научился:

- проявление неведения или любопытства подчас лучше всего подводит нас к тому, что именно надо спросить;

- и снова просьба привести пример («Чем в компании занимается вице-президент по административным вопросам?») оказалась ключом к решению проблемы.

ПРИМЕР 8: СОЧУВСТВУЮЩИЙ ОНКОЛОГ (ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБОРА)

Когда у моей жены в пятьдесят лет обнаружили рак груди, нас отправили к онкологу, который стал интересоваться характером Мэри, ее личными качествами и обстоятельствами жизни, в том числе делая это невербальным образом (например, через зрительный контакт). Он долго расспрашивал ее и на ответы реагировал всегда доброжелательно (он владел искусством задавать вопросы). Врач задал Мэри несколько общих и личных вопросов, прежде чем приступить к разговору на медицинскую тему. Моя жена почувствовала проявление человеческого отношения и более открыто смогла выразить свои переживания по поводу болезни.

Когда пришло время планового лечения, доктор объяснил нам, что существует несколько схем лучевой и химиотерапии, применение которых возможно и в равной степени эффективно, и позволил нам самим решить, что для нас лучше (это тоже было проявление искусства задавать вопросы). Онколог поинтересовался, куда мы планируем поехать в следующем году. Мы рассказали о нескольких уже намеченных дальних путешествиях и о том, что зимние месяцы мы хотим провести в Калифорнии. Он тотчас же сказал, что нам не следует менять свои планы и что, какое бы лечение ни потребовалось, по срокам оно впишется в график наших поездок, включая визит в Калифорнию.

Меня поразило то, что он расспросил нас о жизненных приоритетах, благодаря чему Мэри почувствовала, что может доверять ему полностью. Это повысило ее мотивацию к принятию его рекомендаций и к тому, чтобы серьезно заняться лечением. После десяти лет ремиссии, когда опять появились новообразования, мы с супругой решили, что очень важно обратиться к тому же онкологу. Это оказалось возможно, и во второй раз все снова прошло хорошо. Спустя еще пятнадцать лет рак снова дал знать о себе. Мы не смогли попасть к тому же онкологу, и нам сразу же стало очевидно, что новый врач больше ориентирован на техническую сторону вопроса, чем на то, как лечение скажется на нашей жизненной ситуации в целом. В результате Мэри стала беспокоиться, и мы решили узнать мнение

еще одного специалиста и найти другого врача, который помог бы Мэри почувствовать себя комфортно даже в случае ухудшения диагноза.

Чему я научился:

- сравнивая этих врачей, могу сказать, что я был поражен, как быстро искусство задавать вопросы создало комфортные взаимоотношения и как быстро его отсутствие привело к возникновению тревожности;
- искусство задавать вопросы проявлялось не только в собственно вопросах врача, но и в его отношении в целом;
- вопросы, которые оказались наиболее важными для установления взаимоотношений, касались личного плана, а не технической и не медицинской стороны.

ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Все приведенные выше примеры ставят целью показать отношение или конкретные вопросы, указывающие на заинтересованность и проявление уважения и побуждающие к откровенному разговору и сотрудничеству. Когда общение налаживается, задачи решаются эффективнее. Данные конкретные случаи показывают, что искусство задавать вопросы — это не набор шаблонов, которых надо придерживаться, это поведение, основанное на уважении, искренней заинтересованности и желании, чтобы разговор оказался успешным, поведение, побуждающее собеседника к большей открытости и к желанию поделиться той или иной информацией.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните разговор, во время которого вы находились в подчиненной роли или ваш статус был ниже статуса вашего собеседника, однако вы чувствовали, что к вам относятся с уважением и признанием. Можете ли вы определить, что делал тот второй человек, для того чтобы вы это ощущали во время разговора?
- Назовите ситуацию, в которой вы были начальником или обладали более высоким статусом, чем собеседник, но при этом разговор проходил успешно. Припомните другую ситуацию — когда все шло плохо. Сравните свое положение в обоих случаях. В чем причина такого различия?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Глава 3

В ЧЕМ РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ ВОПРОСАМИ, РАСПОЛАГАЮЩИМИ К ОБЩЕНИЮ, И ДРУГИМИ ФОРМАМИ ВОПРОСОВ

Чтобы лучше понять, в чем состоит искусство задавать вопросы, располагающие собеседников к общению, надо сравнить их с другими формами вопросов. Мы склонны думать, что спрашивать и говорить — это два диаметрально противоположных варианта коммуникации, в то время как на самом деле существует множество разновидностей того и другого, дающих совершенно разные результаты. В этой главе я хочу разъяснить, в чем заключается особенность искусства задавать вопросы. Хотя то, о чем я скажу, кажется очень простым, на самом деле оно влияет на ход разговора больше, чем мы себе представляем, причем в любой ситуации.

ЧЕТЫРЕ ФОРМЫ ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ

Не думайте, что достаточно будет решить для себя: «Ну ладно, вместо того чтобы все время *говорить*, я стану больше *спрашивать*», — потому что существует множество способов задавать вопросы. Начиная разговор и пытаясь установить взаимоотношения, необходимо ясно представлять себе, что у нас есть возможность выбора, *как именно* спросить. Также следует понимать, что вопросами, даже кажущимися очень открытыми, мы воздействуем на другого человека. Если вы действительно хотите получить максимум информации от человека, то вам следует избегать неосторожных вопросов.

Проанализировав это, я вывел четыре различные формы обращения с вопросами, которые могут вам пригодиться:

- 1)-вопрос, располагающий к ответу;
- 2)-уточняющий вопрос;
- 3)-встречный вопрос;
- 4)-процессно-ориентированный вопрос.

ВОПРОС, РАСПОЛАГАЮЩИЙ К ОТВЕТУ

Умение задать располагающие к ответу вопросы демонстрирует мою любознательность и интерес к другому человеку и сводит до минимума мои предубеждения по отношению к нему. Я показываю *свое неведение* и стремлюсь получить информацию, так что я хочу, чтобы мой вопрос прозвучал непредвзято и не отпугнул собеседника. Я не собираюсь

оказывать влияние на этого человека или ставить его в такое положение, когда ему так или иначе придется дать мне нужный ответ. Я хочу задать вопрос таким образом, чтобы собеседник мог раскрыть свои мысли. Мне хочется, чтобы другие люди чувствовали, что я принимаю их, что они мне интересны и что я искренне хочу узнать, что они думают в той конкретной ситуации, в которой мы оказались.

Яркий пример сказанного — Кен Олсен, основатель Digital Equipment Corporation, который имел обыкновение расхаживать по помещениям своей компании, время от времени останавливаясь у рабочего стола какого-нибудь инженера и спрашивая: «Это над чем вы сейчас работаете?» Так как Кен проявлял искренний интерес, то между ним и сотрудником завязывался длинный разговор, который в итоге удовлетворял обоих и в техническом, и в личном плане. Даже когда в компании работали сто тысяч человек по всему миру, Кена хорошо знали и любили, потому что очень многим было известно его умение вести беседу и задавать вопросы. И это обожание со стороны подчиненных казалось тем более удивительным, что Кен нередко увлекался и произносил длинные тирады, а подчас бывал жестким и деспотичным. Мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся, что говорит всегда босс, мы готовы к этому. Искреннее проявление заинтересованности со стороны начальника встречается куда реже и потому высоко ценится.

Должны ли вопросы быть искренними? Можем ли мы заинтересовать других или получить признание в ответ на проявленный интерес, если не обладаем теми чувствами и не проявляем того отношения, которые требуются для умения задавать располагающие вопросы? Человеческие существа — очень чувствительные создания, и мы посылаем друг другу множество сигналов, сами того не сознавая (об этом я буду говорить далее в главе 6). Общаясь с множеством подчиненных в различных организациях, я узнал, что неискренность вышестоящего лица распознается очень быстро и никому не нравится. Следовательно, если я не проявляю искренней заинтересованности, то другие люди это чувствуют, и тогда становится неважно, как именно я спрашиваю. Любого рода вопросы и даже некоторые утвердительные высказывания можно считать располагающими к общению, если мотив, стоящий за нашими действиями, — искренняя заинтересованность. Она может найти выражение в языке телодвижений, в тоне голоса, интонациях и других невербальных сигналах.

Как показывают примеры из главы 2, искусство задавать располагающие вопросы проявляется по-разному в разных ситуациях. Разговоры всегда ведутся в рамках принятых норм поведения, следовательно, нежелательно пытаться применять стандартные типы вопросов, не имеющие отношения к тем, что располагают к общению. Спрашивая, постарайтесь свести до минимума свою предвзятость, соберитесь с мыслями, прежде чем начать разговор, и уделите максимум внимания умению слушать в течение всего разговора. Для другого человека самым важным показателем искренности вашего интереса будет не столько то, о чем вы спрашиваете, сколько то, как хорошо вы слышите, о чем он сам говорит. Ваше отношение и причины обращения с вопросом можно определить по дальнейшим вопросам и ответам в процессе разговора.

То, насколько умело вы сможете задать располагающий к общению вопрос, также зависит от цели разговора, которую видит перед собой каждая из сторон, от их статуса друг относительно друга и близости взаимоотношений. Если люди незнакомы и встречаются в нейтральной ситуации, например на вечеринке с коктейлем, то разговор обычно сам по себе строится исходя из того, сколько информации может сообщить одна сторона и сколько способна усвоить другая. Если я сам предпочту только задавать вопросы другим, я либо буду молчать, либо начну с нейтрального вопроса: «Приветствую! Меня зовут Эд Шейн. А вас?» Затем, как в ритуальном танце, мы станем поочередно говорить и слушать. Если мне станет интересно, тогда я ограничусь уточняющими вопросами. Так я сведу свои высказывания до минимума, а собеседнику дам высказаться максимально беспристрастно.

Вот примеры того, как можно начать разговор и поддерживать его.

- «Итак...» (сопровождается выжидательным взглядом).
- «Что происходит?»
- «Что привело вас сюда?»
- «Продолжайте...»
- «Вы не могли бы привести пример?»

Парадоксально, но фраза «Привет! Как жизнь?» не считается располагающей к общению, потому что, согласно принятым нормам, она требует шаблонного ответа «Хорошо. А как вы?». Я только тогда говорю другим, как в *действительности* обстоят мои дела, когда эти люди своим

выжидательным взглядом дают понять, что их не интересует стереотипный ответ. Зная принятые в обществе нормы поведения, участники разговора понимают, когда им задают шаблонный вопрос, требующий от них шаблонной реакции. Мы все используем множество такого рода вопросов, на которые никто не ожидает подробных ответов. Проблема может возникнуть, если принадлежащие к разным культурам люди имеют различные представления о нормах поведения. В моих учебных группах в MIT (Массачусетском технологическом институте) студенты-американцы не раз искренне предлагали своим японским однокашникам вместе поужинать, получали утвердительный ответ, а потом обнаруживали, что никто не пришел. Потом мы узнали, что у японцев на такие фразы принято отвечать утвердительно и это означает «Я понял ваше приглашение», а вовсе не «Я приду». Оказалось, чтобы на самом деле пригласить японца, надо после его «О'кей» сказать: «Приходите, пожалуйста, в таком-то часу. Вас устроит это время?»

Давайте обобщим все эти моменты и четко проведем различие между умением задать вопрос, располагающий к ответу, и другими формами начальных фраз, о которых я буду говорить далее: располагающий вопрос не оказывает влияния ни на содержание, ни на форму ответа собеседника.

УТОЧНЯЮЩИЙ ВОПРОС

Чаще всего я отказываюсь от располагающих вопросов, когда мне любопытно узнать о чем-то особенном, о чем мне говорит кто-то, — в такие моменты я предпочитаю сосредоточиться на его рассказе. Сам я не высказываюсь по существу темы, но направляю речь собеседника и некоторым образом воздействую на ход его мыслей. Пример этого можно увидеть выше, где меня спросили, как добраться на Массачусетс-авеню. Я тогда спросил: «А куда именно вам надо добраться?» Я задал разговору направление и, так как меня попросили о помощи, ответил вопросом на вопрос, хоть и знал, что могу услышать в ответ: «Не ваше дело».

Такая форма постановки вопроса отличается тем, что воздействует на *ход мыслей* другого человека. Задавая встречный вопрос, вместо того чтобы прямо ответить собеседнику, я беру на себя ответственность за дальнейший ход разговора и, следовательно, должен подумать, нужно ли это вообще. Тут важно, направляю ли я разговор в нужное русло ради пользы дела (именно так и было в описанном случае) или же потворствую собственному любопытству, что неуместно. Пример последнего имел бы

место, если б я задал вопрос иначе: «А зачем вам надо на Массачусетс-авеню?»»

Такую форму постановки вопроса, которая влияет на *ход мыслей* человека, находящегося в зависимом от вас положении, можно в дальнейшем классифицировать в соответствии с тем, что находится в центре внимания лица, задающего вопрос.

1. **Вопросы о чувствах и реакции** заставляют других людей сосредоточиться на своих переживаниях и на собственных действиях в ответ на описанные ими события или проблемы.

Примеры: «Как вы *отнеслись* к этому?», «Вызвало ли случившееся у вас какую-либо *реакцию*?», «Что вы после этого почувствовали?»

Какими бы безобидными и располагающими ни казались такие вопросы, они дают вам контроль над ситуацией и вынуждают других размышлять о чем-то, о чем они, вероятно, не задумывались или вовсе не хотели думать. Такого рода вопросы я не считаю располагающими к общению, потому что обращение к чувствам другого человека может завести дальше, чем тот хочет. Расспрашивание о чувствах подразумевает переход на более близкую дистанцию отношений, что не всегда уместно.

2. **Вопросы о причинах и мотивах** касаются побудительных причин в действиях собеседника или подоплеку того, о чем вам было рассказано.

Примеры: «Почему это произошло?», «Почему вы восприняли случившееся таким образом?», «Что могло вызвать такой ход событий?»

Такого рода вопросами я явно вынуждаю человека вместе со мной попытаться разобраться в произошедшем и тем самым удовлетворяю свое любопытство. Следует ли расценивать такие фразы как располагающие к ответу или нет, зависит от того, насколько вопросы и ответы имеют отношение к выполнению нашей общей задачи.

3. **Вопросы, ориентированные на действия**, фокусируют внимание других людей на том, что они сделали, собираются начать вскорости или планируют сделать в будущем. Если собеседник уже рассказал мне о своих действиях, я могу взять эту информацию за основу. Но часто, когда люди говорят о проблемах, они не

раскрывают своих прошлых, нынешних или будущих поступков, и тогда приходится выяснять это с помощью вопросов.

Примеры: «Что вы пробовали делать раньше?», «Как вам это удалось?», «И что вы тогда сделали?» (в ответ на жалобы), «Как вы собираетесь действовать в дальнейшем?»

Вопросы, ориентированные на действия, явно еще больше, чем описанные ранее категории, подталкивают другого человека к тому, чтобы принять предложенное вами направление мыслей. Они могут быть заданы вами только в том случае, когда вы считаете обоснованным оказание такого воздействия. Например, в случае с вице-президентом, у которого все подчиненные всегда садились на одни и те же места, я напрямик спросил: «И что же вы сделали?» Я посчитал этот вопрос оправданным, потому что мы оба пытались решить одну проблему, связанную с пониманием той культурной среды. Мое стремление направить собеседника и заставить его задуматься о своих действиях было вполне обоснованным, потому что я находился в роли консультанта и мы работали над конкретной задачей.

4. **Общие вопросы** приводят к пониманию ситуации в целом.

Те истории, которые собеседники рассказывают нам о себе, обычно касаются и других людей: членов семей, друзей, начальников, коллег, подчиненных. Если вы решите, что для вас или для рассказчика важны реакция и действия тех, о ком он упомянул, вы можете расспросить его о том, что думает, чувствует либо делает тот или иной человек. Такой подход очень эффективен, если вы вместе с собеседником хотите изучить ситуацию до мелочей.

Примеры: «И что они потом сделали?», «Что, как вы считаете, она подумала об этом вашем поступке?», «Что, на ваш взгляд, он сделает, если вы доведете до конца то, о чем сказали?», «Как бы они отреагировали, если бы вы сказали, что переживаете?»

Эти четыре типа уточняющих вопросов направляют ход мыслей собеседника и помогают ему лучше разобраться в себе. Тем не менее бывают и такие вопросы, что не предполагают никакого конкретного решения. Их можно отнести к категории располагающих к общению или не относиться в зависимости от обстоятельств, в которых они были заданы, и от уровня взаимоотношений.

ВСТРЕЧНЫЙ ВОПРОС

Суть этой категории заключается в том, что вы подаете *свои собственные* идеи, но в вопросительной форме. Когда мы говорим о риторических или наводящих вопросах, мы признаем, что они на самом деле являются просто формой утвердительного высказывания. Вопрос может быть вызван любопытством или интересом, но только в случае, когда вам нужна информация касательно того, что вы собираетесь сделать или о чем думаете.

Эту категорию по самому ее определению редко когда можно отнести к располагающим вопросам, потому что спрашивающий берет на себя ответственность и за ход, и за содержание разговора. Вы неявно направляете процесс, а это часто вызывает неприятие у других людей и осложняет установление взаимоотношений. Ведь они должны защищаться или оправдываться, почему они думают или делают не так, как вы предположили.

Такие конфронтационные вопросы могут охватывать те же категории, как описанные выше уточняющие вопросы.

1. **Вопросы о чувствах и реакции.** Пример: «Это вас не рассердило?» вместо «Что вы почувствовали?»
2. **Вопросы о причинах и мотивах.** Пример: «Вы думаете, что они расселись так, потому что чего-то испугались?» вместо «Как вы думаете, почему они расселись именно так?»
3. **Вопросы, ориентированные на действия.** Пример: «Почему вы не сказали ничего группе?» вместо «И что вы сделали?»
4. **Общие вопросы.** Пример: «Остальные тоже были удивлены?» вместо «А как отреагировали остальные?»

Встречные вопросы могут расположить собеседника к ответу, если вы хотите оказаться полезным и если ваши отношения с этим человеком достаточно доверительные, чтобы тот почувствовал, что ему помогают, а не противостоят. Тон голоса и невербальные сигналы дадут ему знать о ваших мотивах. Наиболее важно, как я выяснил, — спросить себя о своих мотивах, прежде чем задавать встречный вопрос. Испытываю ли я любопытство или возомнил, что у меня есть ответ, и сейчас я лишь проверяю, верный он или нет? Если я просто хочу получить подтверждение собственных мыслей и плавно перехожу к тому, что начинаю говорить

сам, — мне не следует удивляться, если собеседник займет оборонительную позицию. Когда я спросил у того вице-президента «И что же вы сделали?», имея в виду его реакцию на тот факт, что команда расселась в разных концах зала, у меня не было никаких мыслей о том, что он мог сделать. Однако наша привычка говорить очень сильна. Когда я рассказал эту историю своим коллегам-консультантам, чтобы узнать, как они поступили бы на моем месте, большинство из них высказали самые различные предложения относительно того, как следовало поступить вице-президенту, вместо того чтобы задать открытый вопрос, как это сделал я.

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ВОПРОС

Принято считать, что внимание во время разговора должно быть сосредоточено на нем самом. Есть ли необходимость в располагающих к общению вопросах или нет, зависит от того, какими мотивами руководствуется человек, смещающий фокус внимания в разговоре. Когда я пытаюсь установить хорошие взаимоотношения, но чувствую, что общение не клеится, я могу ненавязчиво спросить что-нибудь вроде «Что такое?» («Все в порядке?», «Я не задел вас этим?»), чтобы выяснить, что неправильно и как это можно исправить. Вместо того чтобы продолжать разговор по существу, я, задавая такой вопрос, неожиданно перевожу внимание собеседника на процесс нашего взаимодействия. Каким образом это лучше сделать, в значительной степени зависит от ситуации. Но подобный ход всегда приводит к осознанию вторым человеком того, что имеет место взаимодействие и что его можно пересмотреть и проанализировать. Процессно-ориентированные вопросы тоже подразделяются на типы.

1. **Располагающий к ответу процессно-ориентированный вопрос.** Примеры: «Что случилось?», «Не слишком ли далеко мы зашли?», «Думаете, это меня не касается?»
2. **Уточняющий процессно-ориентированный вопрос.** Примеры: «Почему вы решили рассказать мне о своих чувствах так подробно?», «Как вы полагаете, что происходит прямо сейчас между нами?», «О чем мне следовало бы вас спросить теперь?»
3. **Встречный процессно-ориентированный вопрос.** Примеры: «Почему вы заняли оборонительную позицию, когда я пытался

рассказать о том, что чувствую?», «Вы расстроены, это из-за меня?», «Ну как, я вдохновил вас своими расспросами?»

Сила такого типа вопросов заключается в том, что в центр внимания ставятся сами взаимоотношения, что позволяет обеим сторонам оценить, достигнута ли цель коммуникации. Эти вопросы предполагают некоторое заискивание или принижение своего положения, поэтому нам труднее всего научиться задавать их — такое в нашей культуре не принято в обычном общении, нечто подобное можно услышать только на специальных учебных мероприятиях. Мы обычно стараемся избегать разговоров о том, как мы общаемся или как относимся к кому-то. Однако такая форма постановки вопросов часто оказывается наиболее действенным способом выйти из неловкого или трудного разговора, потому что дает возможность обеим сторонам перестроиться, сформулировать свою цель по-другому, пересмотреть свои желания и ожидания.

ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Если вы просто станете больше спрашивать и меньше говорить, вы не решите проблему установления отношений, построенных на взаимном доверии. Обязательно рано или поздно всплывут какие-нибудь недосказанности и стремление взять верх над собеседником. Успешная попытка расположить человека к ответу начинается с нашего искреннего отношения, а затем поддерживается теми вопросами, которые мы выбираем. Чем больше интереса мы проявим к человеку, не допуская при этом предвзятости, тем выше вероятность, что нам удастся придерживаться правильного подхода к постановке вопросов. Надо признать, что уточняющие и встречные вопросы обычно даются естественно и легко. Однако важно научиться проявлять свое неведение, чтобы по-настоящему сосредоточить внимание на другом человеке.

Если вы овладеете искусством задавать располагающие вопросы, то ваше общение и взаимоотношения станут лучше. Во многих ситуациях это не имеет значения. Но если вы находитесь в зависимости от других, если вы начальник, пытающийся добиться поддержки и открытости со стороны подчиненных, тогда вам не просто желательно, но необходимо обладать искусством задавать располагающие вопросы.

Почему оно дается так тяжело? Чтобы понять это, давайте взглянем на то, как культурная среда влияет на желание высказаться.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните недавний разговор и задумайтесь, можете ли вы классифицировать вопросы, заданные вами, и отвечал ли ваш собеседник на все четыре типа вопросов.
- Точно так же разберите недавно проведенное вами собеседование. Была ли в задаваемых вами вопросах предвзятость?
- Припомните случай, когда вы сами проводили собеседование. О чем вас спрашивали? Как вы на них реагировали? Были ли одни вопросы легче, чем другие? Подталкивали ли вас какие-нибудь из них к продолжению разговора? Какие именно?
- Какие выводы вы можете сделать о себе как о человеке, задающем вопросы или отвечающем на них, основываясь на данных, полученных вами в трех предыдущих пунктах.
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Глава 4

КУЛЬТУРА СЛОВ И ДЕЯСТВИЙ

Основным сдерживающим фактором в использовании вопросов, располагающих к общению, является культурная среда, в которой мы воспитываемся. Она отражается во всем. Она представлена всеми человеческими артефактами, к которым я отношу постройки, произведения искусства, вещи, языки и все, что мы видим и воспринимаем, попадая в какую-либо культуру. Однако значение артефактов нелегко разгадать, поэтому, оказавшись в незнакомой культурной среде, мы понимаем, что нам придется общаться с людьми и задавать им вопросы о том, что означает та или иная вещь. При этом есть и такой уровень культуры, который я называю *непреходящими ценностями*, — куда входят свобода, равенство, права человека и прочее, что часто называют «конституционными правами».

Когда мы сравниваем некоторые артефакты или формы поведения с ценностями, о которых нам говорят, мы обнаруживаем противоречия — следовательно, существует более глубокий уровень культуры, включающий то, что я называю *неявными допущениями*. Такие допущения могли когда-то представлять собой ценности, но по общему согласию стали восприниматься как нечто само собой разумеющееся, и их перестали сознательно принимать во внимание. Именно неявные допущения на самом деле приводят к проявлению тех или иных составляющих поведения и, следовательно, представляют собой сущность культуры.

Типичным примером сказанного в Соединенных Штатах является то, что мы постоянно говорим о важности работы в команде, но артефакты — наша система наказания и поощрения — полностью ориентированы на индивидуализм. На словах мы поддерживаем равенство возможностей и свободу, но артефакты — разное качество образования, ограничение людей в правах и различные формы дискриминации меньшинств — показывают, что есть и другие допущения, имеющие отношение к прагматизму и грубому индивидуализму, определяющим наше поведение.

Неявные допущения в разных культурах могут совпадать или не совпадать друг с другом. Культуры зачастую существуют, несмотря на противоречия и внутренние конфликты. Что же касается определенной совокупности типов поведения, например подчиненности положения, очень важно определить соответствующие культурные допущения и оценить их

влияние. Нам необходимо понимать неявные допущения, сконцентрированные вокруг понятий власти, взаимоотношений и доверия.

Во всех культурах существуют нормы поведения, касающиеся подчеркивания статуса и проявления уважения, которые основаны на подсознательных допущениях, чего именно заслуживает статус. Во многих обществах изначальная приниженность положения перед людьми, чей социальный статус определяется по праву рождения, воспринимается как сама собой разумеющаяся. В западных обществах, более эгалитарных и индивидуалистических, существует тенденция к проявлению уважения по отношению к тем, кто добился высоких достижений, — она основана на созданном Горацио Элдджером² мифе, что трудом можно из самых низов пробиться наверх. Нередко имеет место также и временная приниженность положения в присутствии тех, кто достиг в своей жизни чего-то, — а вот временная приниженность положения, которая основывалась бы на сознании зависимости положения, часто отсутствует.

Начальники и рядовые сотрудники могут воспринимать подчиненность положения по-разному, в зависимости от неявных допущений той среды, в которой они росли. Чем более авторитарной является культура, тем значительнее социальный разрыв между высоким и низким статусом, высокими и низкими достижениями и, следовательно, тем труднее вышестоящему оказаться в подчиненном положении и научиться искусству задавать вопросы. Однако, помимо этих общих рассуждений, давайте спросим себя, какие еще стороны американской культуры усугубляют трудности для общения.

ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА — ОБЩЕСТВО, В КОТОРОМ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ ЦЕНИТСЯ ВЫШЕ, ЧЕМ СОЗДАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Американская культура является индивидуалистической, построенной на конкуренции, оптимистической и прагматической. Мы убеждены, что основа общества — индивидуум, чьи права должны быть защищены любой ценой. Мы предприимчивы и восхищаемся личными успехами и достижениями. Мы преуспеваем благодаря конкуренции. Оптимизм и прагматизм проявляются у нас в том, что мы ориентируемся на короткие временные промежутки и не любим долгосрочного планирования. Нам не нравится, наладив что-то, потом улучшать и исправлять это, если оно еще продолжает работать. Мы предпочитаем пользоваться предметом до тех

пор, пока он не сломается, потому что убеждены, что лучше потом починить его или заменить другим. Мы самонадеянны и твердо уверены в том, что сможем сделать все что угодно — «на невозможное просто требуется больше времени». Мы нетерпеливы, а благодаря информационным технологиям стали делать все быстрее, чем раньше, и тогда мы проявляем еще большее нетерпение. Однако самое важное — то, что для нас является более ценным выполнение задач, а не выстраивание взаимоотношений. Либо мы не осознаем этих тенденций в нашей культуре, либо, что еще хуже, они нас не волнуют.

Мы не любим разного рода группы, не доверяем им. Мы убеждены, что комитеты и собрания — это пустая трата времени, что коллегиальные решения приводят к распылению ответственности. Мы тратим время и деньги на создание рабочей группы только тогда, когда с точки зрения прагматизма возникает необходимость завершить начатое. Мы во всеуслышание призываем к работе в команде и восхищаемся командой-победительницей (непреходящие ценности), но ни на минуту не готовы поверить в то, что она смогла бы этого достичь, если б не конкретная выдающаяся личность, обычно получающая намного более высокое вознаграждение (неявное допущение).

Нам бы даже в голову не пришло платить всем членам команды поровну. У нас есть самые быстрые в мире бегуны-олимпийцы, однако мы проиграли несколько гонок, потому что не смогли передать эстафетную палочку, не уронив ее! Мы считаем, что ответственность должна быть только личная. Всегда нужно кого-то похвалить за победу и на кого-то возложить вину за поражение. Всегда должен быть кто-то «крайний».

На самом деле, вместо того чтобы восхищаться взаимоотношениями, мы ценим личное соперничество — нам нравится одерживать победу, превосходя другого человека в рассуждениях, обводя его вокруг пальца, продавая ему совершенно ненужную вещь. Мы уверены в правильности принципа *caveat emptor* — «Покупатель, будь бдителен» (то есть в то, что риски при совершении покупки ложатся на приобретающую сторону). И мы оправдываем использование других людей в своих интересах тем, что «на наш век простаков хватит». Иностранцы нам не доверяют, но у нас нет никаких рецептов, как создать доверие. Мы ценим свою свободу, не представляя себе, что она вынуждает нас постоянно проявлять осторожность и не доверять друг другу. Когда мы стали жертвами финансовой пирамиды Понци и потеряли все деньги, мы не стали винить в

этом нашу культуру или собственную жадность. Мы возложили ответственность на инспектирующие органы — если б они своевременно раскрыли преступление, нам не пришлось бы кусать локти.

В политике мы строим взаимоотношения с людьми ради достижения собственных целей и получения преимуществ перед другими людьми. Мы создаем коалиции на пути к власти, и тут мы должны быть особенно осмотрительными, решая, кому доверять. Мы полагаем, что можем, не задумываясь, положиться на свою семью, за исключением разве что супружеских измен. В сущности, в нашем сегодняшнем обществе, чувствительном к деньгам, мы действительно не знаем, кому доверять, — и, хуже того, не знаем, как установить доверительные отношения. Мы ценим лояльность в ее абстрактном смысле, но в нашем плюралистическом обществе не совсем понятно, кому можно доверять, кроме себя.

Когда мы сталкиваемся с представителями других культур, считающими, что при наличии доверия взаимоотношения играют важную роль в том, что касается выполнения задачи, мы раздражаемся, если еще до начала совместной работы нам приходится проводить время за обедами ради установления взаимоотношений. Когда нас посылают работать в дальние страны, мы смотрим на это как на жертву во имя бизнеса, и даже если такой опыт приносит нам удовольствие и пользу, мы продолжаем считать его лишь средством для выполнения задачи.

Когда авиакомпании исследовали ряд серьезных катастроф, они обнаружили, что некоторые из них произошли по причине нарушения коммуникации. В ряде критических случаев командир экипажа просто не обращал внимания на подчиненного, передававшего важную информацию о неисправностях самолета.

После этого какое-то время авиакомпании проводили курсы обучения работе в команде и даже заранее формировали экипажи, которые обучались вместе, чтобы потом работать на одной машине. Впрочем, затем эту практику сочли слишком затратной и дающей непредсказуемые результаты и снова вернулись к системе ротации. Представители авиакомпаний даже сообщали, что некоторые постоянные экипажи стали слишком самонадеянными, что у них появились плохие привычки, приводящие к несоблюдению мер безопасности, — собственно, этим и оправдывалось прекращение обучения в команде.

В Соединенных Штатах статус и престиж принято достигать выполнением задачи, и как только вам удалось превзойти кого-нибудь, вы

получаете право говорить ему, что он должен делать. Лучший инженер или продавец получает поощрение и повышение, дающее право осуществлять контроль в своей сфере и отдавать распоряжения другим. Социальная дистанция между различными уровнями служебного положения воспринимается нами одобрительно. Личные отношения между людьми разного ранга считаются опасными, потому что могут привести к предвзятости при назначении и поощрении. На военной службе, если офицер поддерживает близкие отношения с кем-то из подчиненных, ему будет нелегко принять решение, кого отправить на заведомо опасное задание. Офицеры не должны допускать неуставных отношений с солдатами.

Что касается современной медицины, то мы громко сетуем, что сама система ограничивает количество времени, отводимого врачу на одного пациента. Причина этого лежит в области наших непреходящих ценностей. Да, установление взаимоотношений с пациентом — хорошо, но мы воспринимаем короткие визиты в медицинский кабинет как неизбежную прагматическую необходимость по причине неявного допущения, что ведущую роль тут играют не социальные, а экономические критерии. Мы принимаем то, что считается экономической необходимостью, даже если становится все более очевидным, что проблемы в общении врача и пациента приводят к плохому или неправильному лечению. Выполнение задачи ценится выше, чем налаживание отношений, и на это указывают такие факты, что врачи часто неучтиво обращаются со средним медицинским и техническим персоналом и даже с пациентами. Они игнорируют индивидуальный подход и личность самого пациента во время беседы с ним в присутствии интернов, которые приходят для изучения заболевания. Таким поведением движет необходимость выполнения задач наиболее экономичным способом, а это приводит к тому, что на единицу времени приходится чрезмерное количество задач и никому нет дела до построения правильной коммуникации, потому что это требует слишком много времени.

Может быть, я чересчур резко высказался о нашей культуре, и разумеется, что в других сферах тоже существуют какие-то тенденции, но если мы говорим о культуре на уровне неявного допущения, то неплохо было бы задуматься о том, из чего еще нам следует исходить помимо непреходящих ценностей. Следствием прагматической, индивидуалистической, основанной на конкуренции и ориентированной на

выполнение задач культуры является то, что скромность положения занимает нижнюю позицию в шкале ценностей.

ВТОРАЯ ПРОБЛЕМА — КУЛЬТУРА РЕЧИ

У нас принято считать, что способность говорить более ценна, чем способность спрашивать. Да, умение задать *правильный* вопрос ценится в нашей культуре, но вот задавание вопросов в целом — нет. Спросить — значит проявить свое незнание и открыть слабую сторону. Осведомленность ценится высоко, вы даже не сознаете, когда говорите другим, что о чем-то знаете. Это стало привычным для нас поведением в большинстве ситуаций. Мы склонны поговорить и порассуждать, особенно если кто-нибудь побуждает нас к тому своими вопросами, — и уж тем более если мы продвинулись по служебной лестнице и наша должность позволяет нам вести себя таким образом. Однажды я спросил у группы студентов, что для них означает стать менеджером. Они ответили без колебаний: «Теперь я могу говорить другим, что они должны делать». Опасное неявное допущение, содержащееся в этом высказывании, — что как только люди продвигаются по служебной лестнице, они сразу же начинают понимать и знать, что надо делать. Сама мысль о том, чтобы менеджер подошел к подчиненному и спросил, что следует делать, означает для людей нашей культуры что-то вроде отказа от полномочий, признание неспособности выполнять свою роль. Если вы менеджер или руководитель, предполагается, что вы знаете, что надо делать, или по крайней мере демонстрируете, что знаете.

Знание высоко ценится в большинстве культур. Предполагается, что с возрастом мы становимся мудрее, а следовательно, больше знаем. Поэтому мы обращаемся к людям старшего возраста за советами. Когда проситель взбирается на гору, чтобы добраться до мудрого гуру, а тот на вопрос отвечает другим вопросом, мы смеемся и снимаем об этом мультфильм. Умение говорить не только ожидаемо и уважаемо, оно вызывает приятное чувство, будто мы решили чью-то проблему. Что может принести большее удовлетворение, как не способность дать совет?

Мы все еще живем в той культуре, которую Стивен Поттер выразительно описал в пятидесятых годах, используя термины *gamesmanship* (умение побеждать в играх без явного обмана) и *one-upmanship* (умение превзойти других). Они наилучшим образом охарактеризовали то, что, по мнению Стивена Поттера, главным образом

типично для взаимоотношений в западном мире. Этот образчик британского юмора содержит очень глубокое рассуждение о том, как в западной культуре ценится соперничество — даже при ведении разговора. Поттер отмечает, что существует несколько способов набрать очки в таком состязательном разговоре, вставить остроумное замечание, чтобы окоротить болтуна, ввернуть какую-нибудь умную фразу, даже если она смутит кого-то из собеседников. Мы состязаемся в рассказывании *самого-самого* — самой интересной истории, самого смешного анекдота, описании самого безумного приключения или пересказе сюжета лучшего фильма.

Разумеется, превзойти кого-то — хорошо, но только если это делается с соблюдением общепринятых правил поведения и этикета. Ставить другого человека в неудобное или унижительное положение во время разговора недостойно, и тот, кто постоянно делает такое, будет подвергнут общественному порицанию, а в крайних случаях может быть даже помещен в психиатрическую больницу. «В искусстве успешной игры и умении пробивать себе дорогу в жизни, — замечает Поттер, — надо знать, как выигрывать не жульничая и научиться выходить из трудного положения так, чтобы этого никто не заметил». Во время президентских предвыборных дебатов нас волнует только кто победит. Часто наше решение основывается не на том, кто из кандидатов лучше разбирается в проблемах, а на том, кто лучше смотрится в качестве президента перед камерами, кому принадлежит лучшее высказывание, кто ловко поставил оппонента на место.

Единственным следствием всего этого может стать лишь тот факт, что в глубине души многие из нас станут считать, что если ты не выигрываешь, значит ты проигрываешь. Если вы первым не скажете то-то и то-то — скажет кто-нибудь другой и тем самым заработает дополнительные баллы. Неявное допущение, которое мы получили по наследству еще от наших биологических предков, заключается в том, что жизнь изначально и всегда была своего рода состязанием. Кто-то должен стать вожаком стаи. Мысль о взаимодействии, при котором обе стороны выигрывают, пока еще не появилась на экранах наших радаров. Такое бывает разве что в случаях, вызванных прагматической необходимостью, или во время каких-нибудь особых мероприятий вроде выступлений театра импровизаций, где каждый должен подвести партнера к тому, чтобы тот произнес смешную реплику. Для этого требуется создание взаимоотношений, при которых показывать свое превосходство нежелательно.

Мы также понимаем, как важно уметь разговаривать, чтобы добраться до главного. Когда мы слушаем кого-нибудь и не понимаем, о чем идет речь, мы перебиваем: «А в чем здесь суть?» Мы ожидаем, что разговор приведет к какому-то выводу, а для этого требуется говорить, а не спрашивать. Когда мы сами что-то рассказываем, мы полагаем, что тем самым обучаем собеседника, впечатляем его, развлекаем, набираем очки. А когда мы слушаем, мы хотим, чтобы нас научили, впечатлили, убедили и развеселили.

Когда мы слушаем, нам хочется думать, что слушать *полезно*. Мы разочаровываемся, когда человек рассказывает нам о чем-то, что нам никогда не пригодится, или о том, что наводит на нас скуку. Для меня самое страшное — это когда мне рассказывают о людях, которых я не знаю, и о ситуациях, в которых мне никогда не приходилось бывать. Другими словами, мы не хотим слушать ни о чем бесполезном. Мы предпочитаем слушать и говорить о том, что имеет практическое применение, что связано с текущей ситуацией.

Наконец, ничто так не разочаровывает слушающего, как рассказы об известных ему вещах или советы с предложением сделать что-то, о чем он сам уже думал и от чего отказался, сочтя нецелесообразным. В последнем случае человек чувствует себя униженным, поскольку говорящий предполагает, что он сам не мог до такого додуматься. Однако парадокс состоит в том, что привычка рассуждать слишком укоренилась в нас и мы не задумываемся, когда сами делаем что-то подобное, начав говорить. Собираясь дать совет, мы редко когда допускаем, что собеседник мог сам дойти до этой мысли. Подозреваю, что все мы говорят намного больше, чем следовало бы.

ПОЧЕМУ ЭТО ТАК АКТУАЛЬНО СЕЙЧАС? МЕНЯЮЩИЕСЯ ТРЕБОВАНИЯ К БУДУЩИМ ЗАДАЧАМ

Я еще долго способен рассказывать о том, что происходит в американской культуре. Положение вещей меняется. Те допущения, которые я описал, могут стать менее значимыми для следующих двух поколений. Осознание взаимозависимости возрастает с развитием информационных технологий. Но если это так, надо ли уделять столько внимания отдельным тенденциям в нашей культуре? Вернитесь мысленно к ситуации в операционной, где хирургу, анестезиологу и среднему медперсоналу предстоит выполнить согласованную работу. Задумайтесь, что у этих людей не только разное

образование и положение в служебной иерархии — они, вероятно, еще и относятся к разным поколениям и к разным национальным культурам, где существуют свои ценности и нормы поведения, касающиеся взаимоотношений, авторитета и доверия. Итак, позвольте мне сформулировать проблему по-другому.

С технологической точки зрения мир становится все более сложным, независимым, в нем существуют разнообразные культуры, что вызывает растущую необходимость в установлении взаимоотношений для решения задач — но в то же время это становится все труднее. Отношения — ключ к хорошему общению; хорошее общение — ключ к успешному решению задач; умение же обращаться с вопросами к другим людям, основанное на временной подчиненности положения, — ключ к хорошим отношениям.

Все в большей степени задачи, встающие перед нами, напоминают раскачивание на качелях или передачу эстафеты. Тренеры в американском футболе часто обращают внимание на то, что *каждый* член команды на своем месте должен выполнять собственную работу, иначе игра будет проиграна. В хоре все должны репетировать вместе, чтобы *каждый* овладел всеми музыкальными вариациями, которых могут потребовать от него разные дирижеры. В хирургической бригаде требуется абсолютная согласованность действий *каждого* медика. Для создания успешного телевидения необходима безупречная синхронизация работы передатчиков и приемников. Для безопасности полета авиалайнера нужна совершенная координация действий всех членов экипажа, то же самое касается процессов в химической и ядерной промышленности. Все эти ситуации требуют от членов группы установления отношений друг с другом, что означает больше, чем просто «совместная работа». Контрольные таблицы и другие формальности, связанные с координацией рабочего процесса, недостаточны для этого, потому что они бесполезны в непредвиденных ситуациях. С помощью искусства задавать вопросы, располагающие к общению, команды способны установить начальные взаимоотношения, которые позволят в дальнейшем учиться всем вместе. По мере возникновения более высокого уровня доверия в процессе такого обучения люди станут более открытыми в общении, что, в свою очередь, даст возможность справляться с неожиданностями, неизбежными в сложных ситуациях взаимозависимости.

Ирония заключается в том, что, когда мы видим, как задача решается благодаря хорошим взаимоотношениям и высокому уровню доверия, мы восхищаемся этим, но воспринимаем происходящее как нечто совершенно

нетипичное, тем самым молча признавая, что в данной культуре это не является нормальным. В мире профессионального футбола, когда клуб приобретает спортсмена, знакомого кое с кем из нынешних игроков или работавшего с ее тренером в другом клубе, то команда в целом может стать успешнее, потому что здесь явно имеются налаженные взаимоотношения, что позволяет ей играть успешнее.

Другими словами, интуитивно и из опыта мы знаем, что при выполнении сложной задачи, когда все участники зависят друг от друга, нам лучше работает с теми, кого мы уже знаем и кому доверяем. Однако мы не готовы тратить силы, время и деньги на то, чтобы обеспечить создание таких отношений. Мы ценим их, когда они возникают как часть работы — подобное, например, бывает во время военных действий, когда между солдатами завязываются тесные приятельские отношения. Мы восхищаемся верностью людей друг другу и героизмом, проявляемым ради кого-то, но, когда мы видим настолько же глубокие отношения в деловой среде, они кажутся нам необычными и странными. При урезании бюджета, когда возрастают расходы, первое, что сокращают, — это программы по созданию команды

ОСОБОЕ ТРЕБОВАНИЕ К РУКОВОДИТЕЛЯМ

Традиционно считается, что лицу высокого ранга следует больше говорить, а подчиненному — больше спрашивать и слушать. Это подходит для таких случаев, когда: 1) обе стороны имеют одну и ту же высокую цель; 2) вышестоящее лицо знает ответы; 3) подчиненный понимает, о чем говорится. Руководителю необходимо выяснить, не противоречат ли условия друг другу в конкретной ситуации. Если мы вернемся к аналогии с эстафетной гонкой, то в этом случае руководитель должен выяснить, все ли четверо членов команды хотят победы и знают ли те, кто передает палочку (руководители или подчиненные), как проинформировать принимающего, каким именно образом будет передана эстафета (так, указание «набери скорость, когда я войду в зону» представляется мне достаточно ясным).

Если руководители не выстраивают отношений с подчиненными, начиная с располагающих к общению вопросов, они не смогут ответить, успешно ли проходит процесс общения, потому что во многих ситуациях подчиненные не признаются в непонимании или скрывают важную информацию, касающуюся безопасности, потому что не разделяют общую цель с начальником. Бывает и такое: руководитель объявляет безопасность

главным приоритетом, но при этом дает сотрудникам понять, что расходы и скорость также очень важны. Если хирург не создаст нужных взаимоотношений с членами операционной бригады, те станут скрывать информацию, подвергая опасности пациента, потому что не будут чувствовать себя достаточно психологически защищенными, чтобы открыто сказать что-нибудь вышестоящему лицу.

Чем сложнее задача, тем выше степень взаимозависимости участников и тем больше необходимость в том, чтобы начальник научился признавать временную приниженность своего положения и освоил искусство задавать вопросы. Однако помните, что ваше отношение — только ваше и нет точного рецепта, что именно надо делать. Чувства и эмоции неизбежно вступают в игру при попытке оценить ситуацию и состояние взаимоотношений на данный момент. Манера поведения вышестоящего лица всегда должна соответствовать его статусу и вызывать уважение. Однако лишь позволив подчиненному ощущать себя в психологической безопасности, — и только в этом случае, — начальник может рассчитывать на необходимую информацию и помощь. Если они оба разделяют одни цели — такие, как победа в эстафетной гонке, сохранение жизни и здоровья пациенту, недопущение аварии на атомной станции, — это поможет им в работе, но одних общих целей может и не хватить. Подчиненные всегда находятся в уязвимом положении и, следовательно, склонны перестраховываться, прежде чем приступить к открытому общению и совместной работе.

Еще раз вернемся к примеру с пациентом в больнице. В этой ситуации врач посредством вопросов, располагающих к общению, может сделать только одно — позволить пациенту почувствовать себя целостной личностью, а не предметом исследований. Онколог, спросивший мою жену о запланированных путешествиях, тотчас же расположил ее к себе, потому что она восприняла этот вопрос как заботу о ней самой, а не как беспокойство о ее заболевании. Подумайте о руководителе эстафетной гонки, который спрашивает у принимающего палочку, какой рукой он пользуется, правой или левой, как ему удобнее, что еще он хочет обсудить. Представьте хирурга, который говорит своей команде: «Я полностью зависим от вас. Как вы думаете, о чем нам надо позаботиться и что следует сделать, чтобы все шло слаженно?» Представьте руководителя, вступившего в должность на атомной станции: он подходит к операторам и персоналу, занимающемуся техническим обслуживанием, чтобы узнать,

чем эти люди занимаются, как им работается и что вызывает у них беспокойство. Умение располагать к себе людей с помощью вопросов особенно бывает важно, если руководители понимают, что они полностью зависимы от того, как подчиненные выполняют свою работу, как они используют технологии, которых сами руководители не знают и, следовательно, в отношении которых не способны указать, что именно следует делать, даже если очень хочется. Задумайтесь, какое огромное количество работы, совершаемой в мире сложных технологий, не может быть выполнено руководителями. Отсюда следует, что эти люди должны научиться жить, сознавая, что им придется время от времени оказываться в зависимом положении.

Итак, мы разобрали отдельные проблемы, касающиеся говорения и расспрашивания в отношениях между начальником и подчиненным, и в следующей главе продолжим изучать влияние культуры, статуса и должности и посмотрим, как к этому лучше подступить.

ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Американская культура в значительной степени построена на неявных допущениях, касающихся прагматизма, индивидуализма и статуса, достигнутого благодаря достижениям и успехам. Все это в значительной степени влияет на выполнение работы и обесценивает мысль о необходимости построения взаимоотношений и о сотрудничестве в команде, за исключением тех случаев, когда данные принципы используются в качестве средства для завершения задачи. Из-за такой культурной тенденции способность делать и умение говорить неизбежно ценятся выше, чем искусство задавать вопросы и строить взаимоотношения. Однако, по мере того как задачи становятся более сложными и зависящими от других людей, совместная работа и налаживание коммуникации будут приобретать все большую важность. Это, в свою очередь, потребует от руководителей большей искусности в умении обращаться с вопросами к другим людям.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните последний прием, на котором вы побывали. Как проходило общение? Можете ли вы вспомнить примеры соперничества в разговоре? Удалось ли кому-нибудь установить отношения?
- Можете ли вы привести примеры ситуации из своего рабочего опыта, которые проиллюстрировали бы влияние культурных особенностей на выполнение задач и на общение?
- Припомните случаи, имевшие место у вас на работе, когда выполнение задач явно ценилось намного выше, чем установление взаимоотношений. Приведите примеры, когда более важным считается говорить, а не задавать вопросы.
- Устраиваете ли вы семейные обеды или другие регулярные встречи? Какие там ведутся разговоры?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Примечания

- [1.](#) Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент — консультант». — СПб.: Питер, 2008.
- [2.](#) Горацио Эджер-младший (1832–1899) — американский автор, писавший преимущественно истории о выходцах с социального дна, собственными силами добившихся славы и богатства. — *Прим. ред.*

Читайте продолжение во 2 части книги.