

Бернард Феррари

# Умение слушать

Ключевой навык менеджера



Bernard Ferrari  
Power Listening

Хороший перевод!



## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Я слышу вас насквозь.**

**Эффективная техника переговоров!**

Марк Гоулстон

**Искусство говорить и слушать**

Мортимер Адлер

Bernard T. Ferrari

# **Power Listening**

Mastering the Most Critical  
Business Skill of All

PORTFOLIO/PENGUIN

Бернард Феррари

# **Умение слушать**

## Ключевой навык менеджера

Перевод с английского Елены Лалаян

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 316.776.2

ББК 88.501

Ф43

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc.  
и Литературного агентства Andrew Nurnberg

На русском языке публикуется впервые

### **Феррари, Б.**

Ф43 Умение слушать. Ключевой навык менеджера / Бернард Феррари ; пер. с англ. Елены Лалаян. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-818-8

Эта книга научит вас не только слушать, но слышать. Часто важность развития данного навыка недооценивается, а зря. Внимательный слушатель способен направить беседу в нужное русло, извлечь из нее максимум полезной информации и принять лучшие решения для своего бизнеса. Без преувеличения, книга будет полезна всем, потому что 90% любых проблем на работе и дома можно решить словами.

УДК 316.776.2

ББК 88.501

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

© Bernard T. Ferrari, 2012

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-818-8

# Оглавление

Предисловие.....	10
Введение. Слушать всем! .....	12
<b>Часть I</b>	
Глава 1. Слушание стоит затраченных усилий.....	22
Глава 2. К какой категории слушателей вы относитесь? .....	29
Глава 3. Уважайте собеседника.....	38
Глава 4. Держите язык за зубами.....	51
Глава 5. Не принимайте на веру ни одного предположения .....	64
Глава 6. Сконцентрируйтесь .....	80
<b>Часть II</b>	
Введение. От хаоса к системе .....	96
Глава 7. Какова ваша миссия?.....	102
Глава 8. В чем состоит план?.....	113
Глава 9. Что представляет собой ваша команда? .....	128
Глава 10. Как вы будете это делать? .....	143
Глава 11. Какова роль личностных особенностей?.....	156
<b>Часть III</b>	
Введение. Пожинаем плоды.....	170
Глава 12. От улучшенных навыков слушать к более верным суждениям .....	173
Глава 13. Как усовершенствовать компанию за счет умения слушать.....	185
Заключение. Что вам делать в понедельник утром .....	196
Примечание и благодарности .....	205



*Посвящается моим первым слушателям — родителям*

# Предисловие

Когда я составляю перечень качеств, которые хотел бы привить сотрудникам компании и себе самому, первым пунктом неизменно значится умение слушать. Если мы с вами одного поля ягоды, то вы, вероятно, никогда всерьез не задумывались, что это значит — слушать. Но я понял: умение слушать — не врожденный дар вроде спортивных талантов или музыкального слуха. Это навык, требующий постоянной практики, поскольку лишь обладая им, любой из нас может собрать информацию, необходимую для ведения дел.

Мне вспоминается книга британского историка и писателя Энтони Бивора *D-Day: The Battle for Normandy*, где он отмечает, что Дуайт Эйзенхауэр стал выдающимся военачальником во многом благодаря умению слушать. Генерал Эйзенхауэр ни у кого не шел на поводу, хотя подробно расспрашивал и внимательно выслушивал мнение каждого своего собеседника. Поэтому, когда требовалось принять решение, он оказывался полностью информирован. Одно из достоинств Эйзенхауэра произвело на меня особенное впечатление — он никогда не прибегал к угрозам, напротив, стиль его руководства основывался на доверии и уважении, что проявлялось и в искренней заинтересованности, с которой он слушал собеседника.

А хорошо ли мы умеем слушать? Я постоянно задаю себе этот вопрос. Способен ли я прислушаться к тем, чье мнение

расходится с моим? Готов ли признавать критику? Уверен, что успешные лидеры XXI века не смогут обойтись без навыка безропотно слушать. Они должны взять за правило добывать информацию из множества источников, чтобы с ее помощью инициировать новые способы мышления и проникновения в суть вещей. Они понимают, что гораздо полезнее расспрашивать, чем довольствоваться очевидными ответами и незрелыми решениями. Лидеры нового века не только приветствуют полемику, но и требуют ее от окружающих.

Вот уже много лет я работаю с Бернардом Феррари. Все это время мы совершенствовали свой навык слушать. По сложившейся традиции Берни использует описанные в этой книге методики, чтобы помочь мне взглянуть на проблему по-новому, и мы верим, что это повышает шансы отыскать перспективное решение. Мы настолько привыкли к этим методикам, что в ходе анализа проблем или выработки решений можем подстраховать друг друга и удостовериться: нами не упущено ни одной важной детали и мы задали все значимые вопросы. Надеюсь, что благодаря этому приношу больше пользы моей компании.

Умение слушать — это, пожалуй, самый недооцененный и недостаточно развитый деловой навык, особенно теперь, в эпоху неопределенности и быстрых перемен. Книга Берни Феррари очень своевременна, он предлагает ценные идеи, которые помогут любому человеку улучшить свой навык слушать и тем самым повысить результативность своей организации. Надеюсь, вы усвоите все, чему учит Берни. Знаю по опыту, что награда будет впечатляющей.

*Джеффри Иммельт,  
председатель правления и CEO компании General Electric*

# Введение

## Слушать всем!

На том совещании сложилась нервная обстановка.

«Почему никто не сумел предвидеть такого развития событий, — вопрошал СЕО\*, — и почему мы оказались к этому не готовы?»

Я следил за происходящим, пристроившись в углу конференц-зала. СЕО попросил меня прийти и со стороны понаблюдать за ходом совещания, чтобы я мог составить мнение о том, как его управленческая команда вырабатывает решения. Он задавал жесткие вопросы, связанные с неудачным выводом продукта на новый рынок. И требовал от команды ответов.

Все притихли, в зале царило напряжение. Я заметил, что некоторые сотрудники переглядываются. Наконец, одна женщина отважилась высказаться.

«Знаете, — начала она решительно, — а ведь мы несколько раз пытались сказать вам об этом. Но никогда не были уверены, что вы нас слушаете».

В тот момент я понял, что если буду оценивать эту команду, то начну с самого верха, с шефа.

Этому человеку внушили расхожую истину, давно циркулирующую в мире бизнеса и известную каждому. Суть ее в том, что руководителям всех уровней следовало бы

---

\* СЕО — генеральный директор. *Прим. ред.*

улучшить свои навыки слушать. Если и вам уже сообщили об этом или вы пришли к выводу, что принимаете не лучшие бизнес-решения, то вас должно заинтересовать то, о чем я буду рассказывать. В самом деле, вопрос: «Как мне реагировать на рекомендации стать более внимательным слушателем?» относится к разряду распространенных, но ответ знают лишь единицы. И умение правильно ответить на этот сакраментальный вопрос — важное условие бизнес-успеха.

Именно умение слушать зачастую определяет разницу между прибылью и убытком, успехом и провалом, длительной или недолговечной карьерой. Уметь слушать — единственный способ узнать то, чего вы не знаете, навык, который укажет путь к принятию правильных решений и выдвижению лучших идей. Если вы стремитесь к первенству в своей сфере, то умение слушать — это, пожалуй, самый могущественный инструмент из всех, имеющихся в вашем распоряжении.

В моем активе четыре профессии: хирурга, юриста, бизнесмена и консультанта. И хотя каждой присущ уникальный свод базовых знаний, между ними есть нечто общее. Самые уважаемые представители любой из этих специальностей, чей пример служит образцом для подражания, намного превосходят своих коллег за счет более совершенных навыков слушать собеседника. Я начинал как хирург, видимо, поэтому кое-кто из моих коллег и клиентов утверждает, что у меня более профессиональный способ слушать, чем у большинства консультантов. Хотя взаимоотношения врача и пациента отличаются от связей в сфере бизнеса, медицина помогла мне понять важную вещь: требуется задать множество наводящих вопросов, чтобы лучше понять собеседника. Дело в том, что каждый пациент уникален, поэтому заболевание или травма по-разному проявляют себя в зависимости от индивидуальности человека. Умение

задавать правильные вопросы и внимательно выслушивать ответы — это ключевые условия не только для постановки диагноза, но и для выбора верного лечения. Эти навыки помогли мне сначала в клинике, где я был одним из руководителей, а позже в компаниях, которые консультировал.

Методики слушания, которые я начал применять будучи врачом, сослужили мне добрую службу и во всех моих последующих профессиях. Я надоедаю раздражающими вопросами. Но если в итоге менеджеры, с которыми я работаю, начинают сомневаться в правильности своих первоначальных доводов и готовы воспринимать новые аспекты проблемы, значит, в выигрыше оказываются все.

Врачебная деятельность помогла мне освоить несколько ключевых методик слушания. Однако эта книга основана на опыте работы в качестве консультанта высокопоставленных управленцев ряда крупнейших в мире компаний и некоммерческих организаций. Работа с бизнес-лидерами дала возможность анализировать, кому достаются победы, а кому — поражения и почему так происходит. Со временем я окончательно убедился, что залог выигрыша как отдельного человека, так и компании в целом, — это превосходство в умении слушать. Истинно выдающиеся руководители (из тех, с кем я сотрудничал) сами нашли способы довести до совершенства свои навыки слушать. Я позаимствовал самые удачные из их методик, докопался до сути и облек ее в форму, удобную для усвоения. Авторы этих методик внимательно слушали коллег, клиентов, представителей регулирующих органов, поставщиков, а порой и конкурентов. Уроки, извлеченные из общения с этими людьми, я описываю в данной книге. Мне и самому пришлось многому научиться у них. Я на собственном опыте познал, каково это — из плохого слушателя превратиться в чуткого и внимательного. Но я понял также, что этот навык можно освоить и усовершенствовать. И хотя порой процесс идет туго,

я знаю: стать более внимательным слушателем не только возможно, но и выгодно, поскольку это положительно сказывается как на личных результатах, так и на деятельности вашей компании.

Как только я окончательно убедился, что различие между выдающимися и посредственными руководителями кроется в их способности слушать, я начал искать знатоков в области бизнеса, которые писали об этом умении. Поиски оказались бесплодными. Обнаружилось, что о необходимости улучшить качество коммуникаций говорят все кому не лень, но экспертное сообщество рассматривает только одну сторону этого процесса. По мнению Американского общества по обучению и развитию [персонала] (ASTD), американские организации тратят более 100 млн долларов в год на развитие навыков своих работников. Согласно оценкам, около 20% этой внушительной суммы уходит на всевозможные курсы по совершенствованию коммуникаций. Из почти трех сотен курсов, предлагаемых Американской ассоциацией менеджмента (АМА), лишь два напрямую затрагивают навыки слушания. Остается только гадать, зачем нужны все эти ораторы, если их аудитория не имеет должного навыка слушать, то есть не способна воспринять то, чему ее учат?

Старая поговорка о том, что давать лучше, чем получать, мгновенно теряет смысл, едва дело доходит до бизнес-коммуникаций и принятия решений. И потому в основе этой книги лежит простая мысль о том, что мы обязаны включить умение слушать в перечень важнейших навыков делового общения. Существуют вполне доступные приемы, которые способны превратить человека с *полным отсутствием слуха* (кому, как говорится, медведь на ухо наступил) в *искусшенного слушателя*, способного различать мельчайшие нюансы. А это, надо сказать, ценнейший актив для любого руководителя. Причем здесь не требуется особого

волшебства. Каждому из нас вполне по силам улучшить собственные навыки слушать. Слушание — не менее активный процесс, чем говорение, и тоже не является врожденным свойством. Если мы способны научить человека писать и говорить более убедительно, можем разбить на отдельные этапы, *поддающиеся изучению*, процесс передачи информации, то почему не сделать то же самое с ее получением?

Разумеется, одним природа отмерила больше литературных способностей, а другим — меньше, и не всем дано стать Шекспирами или Джефферсонами. То же самое относится и к умению слушать, которое, подобно любому другому человеческому навыку, представляет собой сочетание искусства и науки, врожденного и приобретенного, интуиции и расчета. Одни люди от природы способны к сопереживанию, и им проще улавливать невербальные сигналы. Другие выделяются аналитическими способностями, третьи — критическим мышлением. Но если понять, в чем наши достоинства и недостатки, и вооружиться набором действенных методик, то любой способен улучшить свой навык слушания и продвинуться в умении принимать более качественные решения.

Как и у всякого, кто пишет о навыках, необходимых для бизнеса, моя конечная цель — повесить его результативность. В этой книге я стремлюсь указать прямой путь к освоению навыка слушать, что позволит быстрее продвигаться от умения улавливать суть сказанного к более эффективным действиям. Первая часть посвящена основам вдумчивого слушания, которое повышает шансы полностью усвоить информацию, необходимую для принятия решений и планирования действий. Там же мы познакомимся с некоторыми из заблуждений, касающихся внимательного слушания; кроме того, я опишу несколько типов слушателей. Чем лучше мы поймем характерные ошибки каждого из описанных типов и чем глубже осознаем собственные

способности, тем проще нам будет исправить наши индивидуальные дефекты слушания.

Определив, в чем состоят распространенные ошибки слушания, и объяснив, как их избегать, я подробно опишу базовые принципы внимательного слушания. Прежде всего речь пойдет об уважении. Управленцы нередко используют привычную манеру взаимодействия, считая ее вполне нормальной, хотя она часто ограничивает продуктивное общение. А вот лучшие руководители всегда держат ухо востро, зная, что важная информация часто таится между строк. Никогда не доверяйте слепо тому, что слышите, и старайтесь проявлять уважение к словам каждого из коллег. Вам может показаться, что в следующую минуту не случится ничего интересного, но не спешите с выводами! Нужно абстрагироваться от формы разговора, чтобы суметь расслышать самое важное. Это не значит, что во время разговора вам следует постоянно молчать, но высказываться вы должны с единственной целью — помочь собеседнику прояснить его точку зрения.

Мы обсудим ряд заблуждений, которые, на мой взгляд, особенно мешают внимательно слушать. Придерживаясь их, вы становитесь невосприимчивыми к поступающей информации, а усомнившись в их правомерности — готовы к гибким решениям в сфере бизнеса. Также я познакомлю вас с некоторыми методиками, которые помогут поддерживать остроту восприятия и сосредоточиваться на главном. В буддизме есть понятие *осознанность* — состояние, в котором вы полностью очищаете свой ум, но стараетесь абстрагироваться от чувственного опыта, чтобы обрести способность постигать его интеллектуально. Таким же путем должен идти слушатель: освободить свой ум от предубеждений и всех раздражителей, чтобы стать восприимчивым к свежим идеям и в то же время сохранять внимание и способность критически мыслить.

Если каждый участник сферы бизнеса научится слушать, его ум быстро обогатится информацией. Но что с ней делать? И к чему мы должны прислушиваться особенно внимательно? Во второй части я расскажу, как разобраться в том потоке информации, которая поступает к нам в процессе разговоров. Они бывают сумбурными, из них не всегда просто вычленишь рациональное зерно, но можно упорядочить этот поток. Всем известно, как важно разложить по полочкам полученные данные. Это знают и те, кто воспитывался на папках-скоросшивателях или металлических шкафчиках-картотеках, и те, кто с детства использует виртуальные рабочие столы на ноутбуках или в смартфонах. В любом случае ключевое условие для эффективного слушания — разработать систему хранения информации в голове и задавать вопросы, помогающие заполнить все уголки нашей памяти. Я посвящаю по главе каждой из следующих категорий, они представляют собой названия рубрик в моей мысленной картотеке, и я использую их, чтобы упорядочить все услышанное.

*Понять предназначение (миссию)\*.* Иногда достаточно разобраться, что стало причиной разговора — чьи-то желания, честолюбивые устремления или организационная миссия, — и это поможет сделать обсуждение максимально продуктивным.

*Понять план.* Как попасть из пункта А в пункт В? Мы должны продумать каждый шаг, если хотим обеспечить себе путь к успеху.

*Знать, кто в команде.* О чем ведется разговор: о людях или о том, смогут ли они сработаться?

*Правильно оценивать, насколько хорошо мы действуем.* Иметь представление о рисках и вознаграждении, порядке

---

\* Автор использует для обозначения этого понятия слово *mandate*. Для российского читателя привычнее термин «миссия», который и будет использоваться в этой книге. *Прим. ред.*

оценки результатов и отчетности, от которых будет зависеть эффективное исполнение стратегии.

*Учитывать личностные особенности.* Люди, как известно, не роботы. У каждого человека свой характер, свои особенности, и это влияет на сообщаемую нам информацию.

Последняя часть книги — о том, как перейти к действию. В конце концов разве не для того мы слушаем, чтобы решать проблемы, определяющие судьбу нашего бизнеса? Поэтому в третьей части я расскажу, что *делать дальше* с информацией, которую вы соберете и рассортируете при помощи методик, описанных в двух предыдущих частях. Я убежден, что умение слушать увеличивает эффективность действий как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Потому в начале последней части разъясню, почему совершенствование навыка слушать позволяет стать проницательнее и принимать верные решения. Затем, говоря о коллективной деятельности, я покажу, как навыки внимательного слушателя помогут улучшить работу вашей компании. Привычки, приобретенные в ходе совершенствования этого навыка, станут неотъемлемой частью жизни вашей организации, меняя к лучшему ее культуру, повышая уровень целеустремленности, производительности, объективности, креативности и взаимного уважения.

Я часто имел дело с высокоэффективными бизнес-лидерами и знаю, что все они стремятся повысить качество собственных решений и поднять результативность своих компаний. А усовершенствованный навык слушать способен стимулировать позитивные сдвиги в обоих направлениях. Неважно, руководите ли вы парой человек или сотней тысяч сотрудников в разных странах мира. Обладая навыками целенаправленного слушания, вы сможете получать от персонала наиболее плодотворные идеи, направляя каждого на путь неожиданных открытий, а это поможет повысить результативность и привести к успеху.



# Часть I

Глава 1. Слушание стоит затраченных усилий

Глава 2. К какой категории слушателей вы относитесь?

Глава 3. Уважайте собеседника

Глава 4. Держите язык за зубами

Глава 5. Не принимайте на веру ни одного предположения

Глава 6. Сконцентрируйтесь

# Глава 1

## Слушание стоит затраченных усилий

Когда мне рассказывают о своих выступлениях на совещании или вспоминают о каком-нибудь разговоре, я часто слышу фразу: «В этом месте я на мгновение замолчал. Было так приятно немного передохнуть». Подобная ремарка создает ложное впечатление, что *говорение* требует бóльших усилий, чем *слушание*. На самом деле все наоборот. Я уверен, что в процессе слушания сжигается больше калорий, чем в ходе говорения. Более того: неверное впечатление, будто слушание равносильно отдыху, наводит многих людей на мысль, что это пассивный процесс. Такой ложный посыл заставляет воспринимать слушание как пустую трату времени, не способствующую продвижению дел.

Напомню, что я говорю о слушании иного рода, оно отличается от манеры слушать музыку на концертах. Речь идет не о зрителях. Я имею в виду активное участие в разговоре, даже если вы при этом молчите. Вспомните, как вы рассматриваете картины в музее. Картина — это произведение другого человека, и предполагается, что, глядя на нее, посетитель должен приложить умственные усилия. Экскурсовод в нью-йоркском Метрополитен-музее рассказывала мне, что к ней часто подходят посетители и спрашивают, как правильно смотреть на ту или иную картину. Она подводит их к полотну и задает наводящие вопросы:

как художник решил свою творческую задачу с точки зрения выбора освещения, светотени и колорита, ракурсов и перспективы, техники письма и композиции. Благодаря этому разговору у неискушенного зрителя появляется новое понимание увиденного. Ответы на подобные вопросы, а иногда даже попытки их сформулировать помогают раскрыть художественный замысел произведения.

Приложите эту идею к слушанию — и поймете, что я имею в виду под *активным* слушанием. Есть четыре основные причины того, почему я считаю умение слушать критически важным в сфере бизнеса.

1. *Слушание имеет свое предназначение.* Кто не новичок в бизнесе, тот вступает в разговор, четко представляя, какие цели преследует и чего должен добиться.

2. *Слушание требует управления.* Даже если в разговоре вам отводится роль принимающей стороны, то есть слушателя, все равно следует фильтровать поток поступающей информации, чтобы осуществить свое намерение.

3. *Слушание требует полной сосредоточенности и деятельного участия.* Когда вы слушаете с определенным намерением, необходимо заострить внимание на содержании разговора, задавать правильные вопросы, вовремя делать паузы (я остановлюсь на этом подробнее), чтобы направлять разговор в нужное русло.

4. *Слушание — это начальный этап принятия решений.* Это эффективнейший способ сбора информации для суждений, которые вам нужно сформулировать.

Я расскажу о моем знакомом — топ-менеджере, возглавляющем одну из крупнейших американских компаний. Вот уже много лет мы поддерживаем традицию встречаться примерно раз в месяц. И почти каждый раз он начинает разговор с одного и того же вопроса: «Что вы думаете об этом мире?» Он настолько сжился с этой привычкой, что создается впечатление, будто вопрос сам слетает у него с языка.

И знаете, этим нехитрым приемом ему удастся решить сразу несколько задач. Во-первых, он таким образом с ходу предлагает перейти к делу. Я всегда воспринимаю это как призыв не тратить время на обсуждение личных тем, хотя мы с ним близко знакомы. Он с нетерпением ждет от меня только одного — моего мнения о положении в мире, *поскольку это влияет на его бизнес.*

Во-вторых, этот вопрос служит своего рода тестом; мой клиент действует как футболист, который делает ложное движение ногой, чтобы проверить, как отреагирует вратарь. Можно сказать, что он прощупывает меня, определяя уровень моей вовлеченности. Этот тест позволяет выявить те или иные личностные особенности в зависимости от того, какие взаимоотношения сложились между собеседниками. Так, прежде чем мы познакомились ближе, он искал в моих ответах зацепки, позволявшие судить, к какому типу слушателей я отношусь. На основе этого он мог определить, каков мой способ мышления и как я обрабатываю информацию. Слушание — это удобный метод оценить способ мышления и интеллектуальный уровень собеседника. Позже, когда наше знакомство укрепилось, он мог уловить мое настроение в день нашей встречи. Готов ли я включиться в игру? О чем думаю: мои мысли где-то бродят или я сконцентрирован на разговоре? Всерьез ли я настроен обсуждать вопросы, ради которых мы встретились?

В-третьих, мой клиент деликатно перехватывал инициативу, задавая вопросы, которые направляли обсуждение в интересующее его русло. Иногда он давал понять, что позволяет мне задать тему разговора и, выслушав, решал, есть ли у него желание обсуждать мои предложения.

При наших первых встречах я принимал его фирменный вопрос за чистую монету и честно излагал свое мнение о мировой обстановке. Однако с годами мы стали лучше понимать друг друга, а сам я отточил свой навык слушать

и научился отвечать на его вопрос так, чтобы направить обсуждение в интересующее меня русло. У нас выработался своеобразный обычай начинать беседу с короткой перестрелки. Этим путем мы выясняли, что волнует собеседника и какие вопросы он хочет обсудить. Немудрено, что чем дольше мы общались, тем легче становился этот процесс.

Его волновал целый комплекс вопросов (это естественно, учитывая многопрофильный характер руководимой им компании, действующей в условиях нестабильной мировой экономики). Наши беседы редко длились более часа. Зато они были живыми, результативными и не теряли остроты, потому что каждый из нас сыпал каверзными вопросами.

В конце концов все упирается в проблему времени, не так ли? Я не устаю удивляться тому, сколько представителей бизнеса беспрестанно ворчат по поводу напряженного графика и неподъемного груза ответственности. Их карьера явно под угрозой. Но особенно печально, что эти господа считают свое постоянное пребывание в цейтноте уважительной причиной, позволяющей им не совершенствовать навык слушания. А теперь взгляните на гениев бизнеса: хотя именно эти люди несут самые высокие нагрузки, они никогда не выглядят чересчур озабоченными или раздраженными. Пожалуй, их стиль не назовешь небрежным, но по их виду незаметно, чтобы они куда-то спешили. Создается впечатление, что они тратят ровно столько времени, сколько им нужно, и *ни секундой больше*. Именно так в ходе любой беседы они собирают информацию, используя навык прощупывать собеседника, задавать вопросы и сортировать сведения. Меня всегда восхищает, как мастерски они маневрируют в разговоре, даже обрывают его, но при этом не выглядят в глазах собеседника ни грубыми, ни высокомерными.

Приведу пример умения строить общение так, чтобы ничто не мешало слушать собеседника. Мой знакомый,

руководитель компании, методично обзванивает всех топ-менеджеров, с которыми ему нужно что-то обсудить. Это позволяет ему эффективно решать вопросы. Он не тратит ни единого лишнего мгновения независимо от того, кто его очередной собеседник — могущественный государственный чиновник или бизнес-руководитель такого же ранга. Расчет простой: чем выше чин, тем больше человек ценит короткий деловой разговор.

Надеюсь, я разъяснил свою точку зрения: не следует воспринимать внимательное слушание как занятие, *отнимающее* время. Наоборот, умея слушать, вы *экономите* время. В этом смысле примечательны слова бывшего заместителя директора ЦРУ Джона Маклафлина. В разговоре со мной он так обозначил величайший вызов, с которым сталкиваются современные лидеры: «Противоречивая, допускающая разные толкования, обрывочная информация поступает к тебе порциями, а на тебя давит необходимость действовать». В этом и состоит главная сложность, и справиться с ней помогает умение внимательно слушать. Владение этим навыком позволит упорядочить разговор и направить его в требуемое русло, что, в свою очередь, поможет отыскать рациональное зерно в потоке противоречивой информации. Умение слушать поможет вам выудить из разговора интересные вас сведения, а заодно вы дадите возможность собеседнику не остаться с пустыми руками и получить нужную ему информацию. Более того, умение внимательно слушать высвобождает массу времени. Оно избавляет вас от необходимости снова заводить один и тот же разговор, подбираться с разных сторон к одной и той же теме. Кроме того, когда вы перейдете *к реальным действиям*, принятые вами решения будут результативнее. А ведь ничто так не отнимает время, как неэффективные решения.

Издерганный управленец, который носится как угорелый и путается в потоках информации, наживает более

серьезные проблемы, чем неумение правильно организовать свое время. Как руководитель он никуда не годится. При этом неважно, понимает он это или нет. Проблема в том, что человек выпустил из рук бразды правления и поплыл по течению. Нужно ли говорить, что если руководитель отдался на волю случая, ему не стоит ждать успеха.

Парадоксально, но именно такие люди чаще всего жалуются, что им некогда совершенствоваться в искусстве слушать. В этом их самая большая ошибка. Кстати, Кевин Шерер, CEO биофармацевтической компании Amgen, выработал свою теорию: высшие руководители «сгорают» из-за неспособности слушать. Сам Шерер считает, что умение слушать помогает ему действовать результативнее и оставляет больше свободного времени. Он утверждает, что умение слушать дает «эффект экономии» в его управленческой деятельности, позволяя работать более сосредоточенно, не разминиваясь по мелочам.

Настоящее умение слушать не только высвобождает дополнительное время, но и повышает целеустремленность, порождает уверенность, что все в ваших руках. Вы сразу заметите, как повысится ваша результативность. Еще важнее то, что настоящее умение слушать поможет вам полнее раскрыть идеи, поданные окружающими. В идеале это создает все условия для улучшения анализа, планирования и принятия решений.

Самое важное заключается в том, что, развив в себе умение слушать, вы будете в дальнейшем делать это без усилий, не задумываясь. Мои методики могут показаться вам сначала чрезмерно сложными. Возможно, это правда. Я допускаю даже, что они могут угнетать вас. Но потом умение внимательно слушать войдет в привычку, станет вашей второй натурой, и вы будете пользоваться им автоматически. В книге Дэвида Брукса *The Social Animal* об истоках отличительных свойств человека описан ряд когнитивных

исследований, в ходе которых изучалось, как действует мозг выдающихся спортсменов, когда они бегут, делают броски, стреляют, передают пасы и т. д. Выяснилось, что в момент наивысшего напряжения их мозг спокойнее, чем у неспортсменов. Причина в следующем: выдающиеся атлеты так отточили свое спортивное мастерство, что пускают его в ход не задумываясь, не тратя лишней умственной энергии, чтобы руководить собой. Их движения, действия, решения и реакции возникают на уровне подсознания. Ученые провели такой эксперимент: показали группе спортсменов, в состав которой вошли баскетболисты и представители других игровых видов, кадры, запечатлевшие серию бросков мяча в корзину, причем видео обрывалось, и зрители не знали, был ли бросок удачным. Как выяснилось, баскетболисты превосходили всех в точности прогнозов — ведь они инстинктивно чувствовали, насколько правильны скорость и техника броска.

Мой опыт подсказывает, что изучение навыка слушать происходит таким же путем. Сначала вас затруднит овладение этим новым комплексом знаний. Процесс, который мы пройдем вместе, аналогичен освоению любого навыка — от разучивания музыкального произведения до исправления техники свинга в гольфе. Для этого нужно разбить изучаемую технику на мелкие компоненты, затем проанализировать и исправить каждый, прежде чем объединить их в цельное действие. Это непросто, но поверьте, что результат стоит потраченных усилий. Следуйте моим рекомендациям, и ручаюсь, что со временем вы не уступите профессионалам в умении чутко слушать. Разум останется в состоянии покоя, будут задействованы лишь инстинкты, и вас поразит эффективность ваших действий.

## Глава 2

# К какой категории слушателей вы относитесь?

Закончив медицинский факультет, я произнес клятву Гипократа, сказав при этом ключевую фразу: «Не навреди». Работая врачом, я понял: простейший способ нарушить священную клятву — это продолжать лечение при неверно поставленном диагнозе. Мой наставник по хирургии учил меня, что «невозможно устранить проблему, если не знаешь, в чем она состоит».

Это касается не только медицины. В бизнесе последствия неверной оценки проблемы могут оказаться губительными. В этой сфере ошибки диагностирования происходят чаще всего из-за недостатка информации. Хотя зачастую она лежит на поверхности, многие представители бизнеса не могут понять, как ее отыскать. Причина одна: плохое умение слушать. Чтобы ее устранить, нужно вначале определить, что мешает услышать необходимую информацию. Может, вы привыкли слышать только то, что хотите? отвечать только на собственные вопросы? делать вид, что слушаете? Опишу шесть самых распространенных архетипов плохих слушателей\*. Как правило, ни один из них не встречается в чистом виде. Поэтому я называю их архетипами.

---

\* Приведенные в книге названия шести архетипов слушателей — разработка автора. *Прим. ред.*

В зависимости от обстоятельств любой человек может проявлять характерные особенности каждого из них. Я сам порой в один и тот же день обнаруживаю в своем поведении черты всех шести архетипов. Моя цель — помочь вам распознавать симптомы этих специфических синдромов слушания, чтобы (в этом и состоит вся трудность) вы могли уловить момент, когда начинаете использовать один из них. Вы, как врач, научитесь ставить себе диагноз. Если вы поймете, как создать «аварийную сигнализацию», срабатывающую в ответ на ваше некорректное слушание, считайте, что мы сделали первый шаг к избавлению вас от этого недуга.

Многие люди, дослужившиеся до высших руководящих постов, убеждены, что обязаны этим непоколебимой вере в правоту собственных суждений и своему острому глазу, который видит истину в океане противоречивой информации. Один мой знакомый, руководитель ведущей промышленной компании, опытный управленец, имеет привычку обрывать вас на полуслове, когда вы пытаетесь поделиться свежей идеей. Он говорит: «Послушайте-ка, давайте лучше я вам скажу, как мне это видится...» И затем безапелляционно излагает собственное мнение. Этот руководитель представляет собой классический пример первого из шести архетипов плохих слушателей. Имя ему — **Упрямец**. Корень его проблемы — в склонности слушать других только для того, чтобы понять, совпадет ли их мнение с тем, что он сам считает истиной. Упрямец искренне верит, что слушает внимательно и даже преуспевает в этом. Но это не означает, что он воспринимает сказанное непредвзято. Упрямец может руководствоваться самыми благими намерениями, но его манера слушать приводит лишь к тому, что собеседники теряются, а любые идеи коллег, даже самые стоящие, он решительно отменяет.

Упрямец напоминает мне о шутовском высказывании профессора Лоуренса Питера, моего преподавателя в бизнес-школе: «Когда я захочу узнать ваше мнение, я сам вам скажу, в чем оно состоит». Предлагаю запомнить пару верных признаков, отличающих Упрянца: он часто начинает свою речь со слова «послушайте!», а заканчивает риторическим «так ведь?».

Второй архетип плохого слушателя — это еще более запущенный случай. Если Упрямец умеет слышать только то, что считает правильным, второй тип, **Брюзга**, абсолютно уверен, что ваши мысли — сущий вздор. Типичный Брюзга, вроде руководителя, с которым мне довелось работать в одной компании, не делает секрета из своего презрения к идеям других людей. Любой разговор для него — это нечто вроде неизбежного зла, испытания, которое он вынужден терпеть. Он может по-разному выказывать свое неудовольствие, но суть его реплик одна и та же: «Ну и чушь ты несешь. Глуп ты, приятель. И как тебе только могло прийти в голову, что я соглашусь с этой чепухой?»

Мне пришлось специально тренировать сотрудников этой компании, чтобы подготовить их к общению с боссом. Первые четверть часа будут сущим адом, предупреждал я их, но если вы поднажмете и станете смелее, он в конце концов услышит вас. Все так и было — в конце совещаний Брюзга сообщал: «Ну хорошо. Так и быть, учту. Теперь я понял». И все же весьма слабое утешение — надежда, что ты в конце концов достучишься до такого Брюзги. В организации было много людей, которым попросту не хватало сил каждый раз преодолевать барьеры, чтобы донести до руководителя свою идею. Я всерьез опасался, что упущенные из-за Брюзги возможности негативно скажутся на компании.

В 2004 году комик Джон Стюарт был гостем телевизионной программы Crossfire («Перекрестный обстрел»). Вместо

того чтобы включиться в дружелюбный обмен остротами с ведущими, Стюарт ополчился на них, заявив с порога: «дебаты» и «обсуждения» в этом шоу не что иное, как постановка, единственная цель которой — дать им возможность высказывать свои политические взгляды. Вообще многие телезвезды — это третий архетип плохих слушателей — **Предвосхитители**. Их пространственные речи и каверзные вопросы предназначены для того, чтобы загнать собеседника в угол. Они ведут себя так, словно диалог написан заранее, стремятся при помощи вопросов направить разговор в желаемое русло.

Самый красноречивый пример такого поведения я наблюдал на встрече с председателем правления и CEO одного медицинского комплекса. CEO собирался рекомендовать правлению дорогостоящий вариант кардинального изменения стратегии. Председатель захотел услышать и другие мнения. Он пригласил меня на встречу с участием CEO в надежде, что я смогу помочь. Я спросил у CEO, на какой вопрос, по его мнению, нам следует ответить. У него ушло минут пятнадцать на то, чтобы подобраться к нехитрому вопросу: «Правильное ли решение мы собираемся принять?» Преамбула его речи была полна безапелляционных утверждений, призванных развеять любые сомнения насчет правильности его рекомендаций. Неудивительно, что председатель надеялся на мою помощь! В бесконечных разглагольствованиях и манере задавать риторические вопросы с намеком на определенные ответы улавливалась серьезная проблема — абсолютно односторонние коммуникации и не самый подходящий метод решать вопросы.

Четвертый тип слушателя, **Долдон**, так же склонен к обильным словоизлияниям, как Предвосхититель. Разница лишь в том, что он создает проблемы не так явно. Но это не менее тягостно для присутствующих. Со стороны кажется, будто он вовлечен в продуктивный диалог,

но если прислушаться, то замечаешь, что он не способствует его продвижению. Долдон в основном толчет воду в ступе, на ходу подправляет свои формулировки, бесконечно повторяя сказанное. Его цель — не заострить внимание на проблеме, а упрочить собственную позицию или так переиначить ваше мнение, чтобы оно сошло за подтверждение его предубеждений.

Один руководитель из числа моих клиентов имеет привычку долго «пережевывать» какую-нибудь идею, после чего красноречиво умолкает, прозрачно намекая, что пора переходить к следующему вопросу. Если же вы отваживаетесь вклинить в эту паузу, чтобы продолжить дискуссию, он обычно прерывает вас и выдает еще парочку пассажей на ту же тему. Невозможно отделаться от ощущения, что он говорит не с вами, а с кем-то посторонним и совсем на другую тему.

Приведу пример разговора, который состоялся у меня с одним клиентом, типичным Долдоном. Накануне он решил начать процедуру приобретения активов сторонней компании, и когда я подсел к нему, он уже успел осушить бокал за успех дела.

*Клиент:* Меня чрезвычайно вдохновляют перспективы нового приобретения. Для нас это очень привлекательная цена.

*Бернард Феррари (далее БФ):* Обладаете ли вы реальными возможностями развивать их технологии?

*Клиент:* Да, конечно. Технологии у них грандиозные, а их потенциал и того больше. Плюс к тому дешевизна.

*БФ:* Я задаю вам этот вопрос, поскольку имеются важные моменты, которые следует тщательно взвесить. Например, их технологии мало в чем совпадают с вашими. К тому же период их разработки намного короче, чем тот, что принят у вас в компании. И наконец, удастся ли вам удержать в штате их ключевых сотрудников?

*Клиент:* Да, покупка очень выгодная, раз в девять дешевле.

*БФ:* Правильно, но только если доработать технологию.

*Клиент (после длительной паузы, которую я по ошибке принял за раздумья над тем, что мне ответить):* Кроме того, у этой компании отличный баланс. Я очень доволен тем, сколько всего мы получаем за эту цену.

Судя по всему, у этого Долдона мысли направлены по проторенной дорожке. Он фокусируется на конкретной идее и ничем другим не интересуется. Это про таких говорят: у кого в руках молоток, тот повсюду видит гвозди. Иногда вам кажется, что Долдон активно участвует в диалоге, но вскоре вы понимаете, что его реплики ни на шаг не продвигают разговор, а порой и вовсе адресованы не вам. Он занят тем, что размышляет вслух, но в итоге тормозит ход дискуссии, ограничивая ее собственными идеями.

Каждому хочется блеснуть умением решать проблемы. Представьте только: все взоры обращены на вас, а вы со знанием дела указываете выход из трудного положения. В своей крайней форме это свойство присуще пятому типу плохих слушателей, которых я окрестил **Всезнайками**. Такой человек фонтанирует идеями на тему решения проблемы еще до того, как участники разговора придут к единому мнению относительно самой ее сути. Это верный сигнал, что Всезнайка уже перестал слушать, ему не интересно, что еще вы можете сказать. На первый взгляд этот архетип очень похож на Упрямца, однако между ними есть существенное различие. Упрямца подводит уверенность, что он прав, а собеседник не сообщит ему ничего нового. Зато Всезнайка отчаянно старается произвести впечатление своей сообразительностью и смекалкой. Он нередко выглядит самым толковым из всех присутствующих, но чаще всего ему нужно, чтобы его признали незаменимым. Бывает, что это качество — умение с ходу дать ответ на любой вопрос — ошибочно принимают за отличительный признак выдающегося руководителя. В фильме Patton легендарный генерал Джордж Паттон, герой Второй мировой войны, выведен

именно таким всезнайкой: о чем бы его ни спросили, он тут же непререкаемым тоном выкрикивает ответ. Неспроста существует масса фильмов в жанре экшн и совсем мало картин, где бы прослеживалось, как принимаются трудные решения. Первые смотреть намного увлекательнее. А вот скороспелые ответы в бизнесе — это вернейший способ загубить благоприятную возможность слушать и собирать информацию. Недостаток обсуждения порой оборачивается тем, что вы действуете, исходя из поверхностного понимания сути сложившегося положения.

Всезнайка может невыносимо раздражать, поскольку редко ограничивается одним вариантом ответа. Он предлагает то одно, то другое и не может остановиться. Если указать на недостатки его скоропалительных решений, у него наготове поправки, и он рвется сейчас же рассказать о них: «Ну да, конечно, но тогда нам всего-то и нужно, что...» Он постоянно надоедает всем своим жгучим желанием спасти положение. Его беда в чрезмерной нетерпеливости.

Все названные архетипы плохих слушателей неэффективны именно потому, что слишком много говорят. Они настолько заняты тем, чтобы донести информацию, что лишают себя возможности принимать ее. Следует ли из этого, что молчаливый собеседник — это хороший слушатель? Необязательно.

Вспомните, сколько раз вы сталкивались с подобной ситуацией. В разговоре с руководителем или коллегой вы излагаете свою позицию доходчиво, пункт за пунктом. Вы уверены, что слова попадают в цель, поскольку в положенных местах собеседник глубокомысленно кивает и хихикает в ответ на ваши остроумные замечания. Не исключено даже, что он подхватывает ваши слова, но не перебивает, а наоборот, дает понять, что следит за ходом рассуждений. И все же после беседы вас не покидает ощущение, что он пропустил сказанное вами мимо ушей, а если и услышал, то все это ему

безразлично. Знайте, что этот собеседник — великий актер и только что разыграл перед вами блестящий спектакль. Он из породы **Притворщиков**. Такого совершенно не интересует, что вы хотите сказать. Возможно, он уже принял решение по данному вопросу или занят другими мыслями, а может, изображал внимание из политических соображений. Какими бы ни были его мотивы, было бы лучше, если бы он прекратил притворяться. Однажды я имел дело с СЕО, который считал, что долг руководителя — быть настолько искренним, насколько позволяют обстоятельства. Имитировать, что внимательно слушаешь, невозможно, сказал он, потому что либо ты полностью сосредоточен на разговоре, либо абсолютно выключен из него.

Величайшим Притворщиком из всех, кого я знал, был СЕО одной крупной фармацевтической корпорации. Про себя я называл его Пижоном. Он выглядел так, словно только что прошел кастинг на роль идеального руководителя: привлекательная внешность, одет с иголки, лощеный, благоразумный, вежливый и обаятельный. С мимикой и жестами все в порядке. Общаясь с ним, вы ни минуты не сомневались, что он глубоко вникает в каждое ваше слово. Вы покидали кабинет СЕО счастливым, покоренным его мудрой благожелательной улыбкой. Однако со временем у вас появлялись небеспочвенные подозрения, что он и палец о палец не ударил ради вас. Хотя вы отчетливо помнили, что в беседе он всячески демонстрировал внимание и соглашался с вами. Подозреваю, что Пижон и сам верил, что его работа состоит в том, чтобы создавать впечатление, будто руководство прислушивается к мнению людей и заботится о сотрудниках. Если в этом и была его миссия, то, безусловно, он справлялся с ней блестяще. Но какую ценой? Он выслушивал всех, кто к нему обращался, но даже не собирался вникать в то, что ему говорили. Поэтому, когда приходило время действовать, Пижон не мог опереться на ценные сведения, о которых ему

сообщали ранее. В результате он принимал множество необоснованных решений. Он был большой мастер пускать пыль в глаза и вселять в сотрудников чувство уверенности, хотя бы ненадолго, но как руководитель он оставлял желать лучшего. Наблюдая за деятельностью Пижона, я снова убеждался, как велика пропасть между поддержанием в организации видимости благополучия и тем, чтобы поднять ее до уровня высокоэффективной.

Наверняка великие мастера слушания и выдающиеся руководители не всегда проявляют во всем блеске свое умение слушать. При этом не рассчитывайте, что плохие слушатели в точности соответствуют какому-то одному из перечисленных мной архетипов. Те, кто дослужился до крупных руководящих постов, не бывают примитивными людьми.

Вы и сами иногда демонстрируете навыки хорошего слушателя. Но признайтесь, что бывают обстоятельства, когда в вашем поведении обнаруживаются черты одного из архетипов плохого слушателя. Иногда вы ведете себя как Брюзга, зато в иных случаях надеваете маску искусного Притворщика. Вам необходимо научиться распознавать поведение каждого из шести архетипов — как в себе, так и в окружающих. Это первый шаг на пути совершенствования навыков слушать, повышения общего уровня коммуникаций и принятия решений в вашей компании.

Перечень рассмотренных архетипов можно использовать примерно так же, как это делает врач, перебирая в уме симптомы заболевания и проверяя, есть ли они у пациента. Это лишь первый шаг к постановке диагноза, но он критически важен. Иначе мы не излечимся от вредных навыков. В следующих главах я представлю ряд несложных стратегий, которые позволят нам приблизиться к исцелению.

# Глава 3

## Уважайте собеседника

В интервью журналу Fortune CEO компании PepsiCo Индра Нуйи вспоминает, что лучший совет она получила от своего отца: «Предполагай в других позитивные намерения». Индра последовала этому совету и теперь утверждает: «Вы даже представить себе не можете, насколько изменится ваше отношение к человеку или к проблеме. Вы постараетесь все понять и выслушать, потому что в глубине вашего сознания живет мысль: “Должно быть, до меня пытаются донести что-то важное, что я не слышу”». Будем исходить из предпосылки, что большинство коллег стремятся хорошо работать и помогать вам. Резонно предположить, что именно из этих соображений вы выбираете в собеседники их, а они, руководствуясь тем же, — вас.

Я знаю по опыту, что многие из нас, сами того не подозревая, располагают массой полезных знаний, которые требуются коллеге для решения его проблем. Люди, видимо, не всегда могут связать имеющуюся у них информацию с тем вопросом, который обсуждается в данный момент. Поэтому, вступая в разговор, я всегда предполагаю, что в распоряжении моего собеседника есть множество инструментов, необходимых для выработки толкового решения. А моя роль в том, чтобы помочь ему извлечь из памяти нужную информацию или взглянуть на нее под другим углом. Могу привести массу примеров, когда хорошему

слушателю удавалось получить от меня сведения, которыми я располагал, но не отдавал себе в этом отчета, и подтолкнуть к правильному решению (причем порой в вопросах, которые я считал неразрешимыми). Потратив некоторое количество времени и не раз обжегшись, я осознал — моя роль не в том, чтобы выхватить из кармана готовое решение, как это делает Всезнайка. Мое истинное предназначение — указать собеседнику путь, который приведет его к ответу, хотя, вполне возможно, он его уже знает, только не догадывается об этом. Если я беседую с человеком, который тридцать лет продает реактивные двигатели, то обязан уважать его осведомленность о положении дел в данной отрасли и при этом понимаю: решение проблемы, с которой он ко мне обратился, кроется где-то в недрах его профессиональных знаний.

Чтобы было понятно, приведу пример. Вспоминаю назначенное по моей инициативе совещание с группой инженеров-конструкторов крупной промышленной компании, специализирующейся на научных разработках. Коммерческий директор компании была крайне обеспокоена тем, что попытка вывести на рынок новый продукт провалилась. Я знал, что последнее слово в этой организации за инженерами, поскольку они многократно доказывали свой профессионализм. Но и они были озадачены провалом своего нового детища. Мы с коммерческим директором попросили инженеров разъяснить суть новой технологии, и меня поразило, какой страстью загорелись у них глаза, когда они начали рассказывать. Было очевидно, что все в их группе — настоящие изобретатели, что они вложили душу в новое устройство, которое, по их словам, не имело себе равных. Правда, нам приходилось прерывать их, чтобы попросить перевести на обычный язык научные пассажи с непонятными терминами. Но в итоге мы поняли, почему их устройство является революционным для отрасли.

Нам разъяснили также, что оно гораздо эффективнее, проще в установке и эксплуатации, чем сопоставимые продукты на рынке.

Наконец, коммерческий директор деликатно сменила тему, предложив им наводящий вопрос: «Но все же за первые три месяца нам не удалось продать количество, на которое мы рассчитывали, верно?»

«Если честно, то мы не продали ни одного! — заметил руководитель группы. — Мы уверены, что это устройство навсегда поменяет правила игры; уж кому-кому, а нам-то известно, какие у него блестящие возможности. Но почему-то оно не продается. А почему, ума не приложу».

Выждав немного, чтобы убедиться, что все уже сказано, коммерческий директор продолжила: «Судя по всему, вы твердо уверены, что это выдающийся продукт. И вы убедили в этом нас обоих. Теперь и я считаю, что клиенты должны выстроиться в очередь за заказами. Но если исходить из того, что дело не в качестве, то какие еще претензии высказывали потребители?»

«Так мы не говорили ни с кем из них, откуда нам знать?» — ответил руководитель группы.

От такого заявления мы буквально потеряли дар речи. «Но почему вы не побеседовали с клиентами?» — спросила наконец коммерческий директор.

«Мы же разрабатывали этот продукт в обстановке строжайшей секретности и полагали, что он сам зарекомендует себя, появившись на рынке. Хотя, наверное, это неправильно. Может, нам следовало провести предварительную подготовку. Теперь я понимаю: его достоинства не столь уж очевидны тем, кто в этом мало разбирается».

Вот тут он был прав. Устройство не вызывало нареканий, но клиенты опасались переключаться на незнакомый продукт. Их не убеждали сотрудники отдела продаж, которые расхваливали технические достоинства новшества. И что

вы думаете? Стоило разработчикам созвониться с коллегами в организациях-клиентах, и они сумели убедить их в преимуществах продукта (как перед этим нас), разве что обошлось без разъяснений технических терминов! Дело пошло. За считанные недели компания получила много заказов, и в итоге продукт действительно изменил правила игры, как и предсказывали разработчики. А сами они получили ответ на вопрос, над которым тщетно ломали голову. Если бы мы с коммерческим директором попытались решить эту проблему без их участия, то скорее всего заподозрили бы, что у продукта есть изъяны. Но внимательно выслушав разработчиков и задав вопрос по существу, коммерческий директор нашла оптимальное решение, причем с помощью самих инженеров, которые, как выяснилось, с самого начала знали, в чем корень проблемы. Заметьте, она не пыталась читать им лекцию по маркетингу, не думала принизить их или выставить глупцами. Она просто внимательно выслушала людей и вежливо задала правильные вопросы.

Но бывают ситуации, когда именно от *вас* требуется решение, и вы рассчитываете, что собеседник сможет помочь. И в этом случае исход разговора во многом зависит от уважения участников друг к другу. Озарения порой приходят из самых неожиданных источников, и хороший слушатель ловит информацию отовсюду, потому что знает: любой из коллег способен одарить его важным для решения проблемы знанием. Руководители же часто ограничивают коллег рамками должностей, убеждая себя, что те могут пригодиться только в вопросах, которые относятся к сфере их компетенции. С персоналом отдела маркетинга они будут обсуждать лишь варианты продвижения продуктов, но даже не подумают выяснить, что этот специалист думает о производстве или о стратегии компании. Отсюда вывод: уважать — значит всерьез воспринимать все, что вам говорят другие, и исходить из того, что они, возможно, правы.

Учтите, даже робкий стажер из отдела продаж способен дать ту часть информации, которой вам и не хватало, чтобы принять верное решение.

Мне повезло: я рано получил такой урок, причем не от бизнес-профессионалов, а от преподавателя в медицинской школе. Покойный Джордж Энгель разработал модель медицинской помощи, которую окрестил «биопсихосоциальной», хотя по сути она основывается на умении слушать. Он считал, что врач точнее поставит диагноз, если научится слушать рассказы пациента о своем самочувствии и деликатно расспрашивать о жизни этого человека, его привычках, семье, трудовой деятельности и т. д. Все это может помочь пролить свет на заболевание. «Пациент — вот кто твой учитель, — сказал мне однажды Энгель. — Клиническая триада включает в себя наблюдение, самонаблюдение и диалог... а это не что иное, как разговоры». Он также внушал нам, что каждый пациент — это «исследование на одном человеке». Подразумевалось, что каждый человек — это уникальный случай, его недомогания специфичны и не могут быть сравнимы с недугами других людей. Впоследствии я понял, что этот урок как нельзя лучше подходит к умению слушать в бизнесе. Здесь тоже каждый собеседник уникален, обладает собственным опытом, взглядами, мнениями и идеями. Поэтому любой человек заслуживает, чтобы вы уделите ему время и внимание.

Один из известных мне руководителей применял поразительный способ сбора информации и при этом демонстрировал уважение всем своим собеседникам. Он возглавлял больницу. Прохаживаясь весь день по ее коридорам, доктор заводил разговоры с каждым, кто встречался на его пути. За ним было очень интересно наблюдать. Совершенно лысый, он имел привычку пристально смотреть на собеседника широко раскрытыми (как у филина) глазами из-за очков в массивной оправе. Но в нем не было ничего

от Притворщика. Искреннее внимание выражалось на его лице при общении с любым собеседником: финансовым директором больницы, санитаркой или родственником пациента. Я обнаружил, что эти бесчисленные диалоги он вел не просто из желания поддерживать в больнице хороший моральный климат. Как-то раз он сам подтвердил это, сказав, что не смог бы управлять работой такого сложного учреждения, если бы не собирал информацию от всех и каждого. Он проявлял уважение и к сотрудникам, и к пациентам, и те отвечали ему взаимностью. В процессе любой беседы он обязательно брал на заметку какой-нибудь любопытный факт, чтобы при следующей встрече иметь повод завязать разговор. И все знали, что главврач не только внимательно выслушивает, но и знает позицию каждого собеседника. Доктор был чрезвычайно демократичен, поэтому добивался больших успехов в работе. Он не сомневался, что каждый человек по-своему умен и может подсказать пару ценных идей. Любой разговор он начинал, руководствуясь именно этими соображениями, а не только ради собственной выгоды. Как и бывший мэр Нью-Йорка Эдвард Коч, он постоянно задавал вопрос: «Как я работаю?», но добавлял при этом еще один: «Как вы работаете?» Оба вопроса звучали искренно, приглашая каждого поделиться своей проблемой, которую они могли бы вместе преодолеть.

Без сомнения, он знал природу мотивации. Но выдающимся руководителем его делало умение действовать, опираясь на сведения, которые он получал во время своих прогулок по больнице. Шла ли речь о настенной агитации, проведении дезинфекций в палатах или о словах приветствия вновь поступившему больному, он всегда стремился удостовериться, что извлек ценные сведения из любой ситуации.

Безусловно, не каждый разговор нацелен на решение той или иной проблемы. Иногда вы просто рассказываете

о прошедших переговорах, даете отзыв на презентацию или интересуетесь самочувствием матушки своего коллеги. Но и в этих беседах важны уважение к собеседнику и умение внимательно слушать. Как показывает пример главврача больницы, даже незначительные факты или идеи могут впоследствии помочь решить проблему. Нельзя сказать, чтобы каждый разговор с санитаркой приводил к озарению, но некоторые замечания этой женщины побуждали главврача переосмыслить те или иные ситуации. Сколько раз нам приходилось слышать от влиятельных политических обозревателей, что американские президенты действуют так, будто витают в облаках и практически отгорожены от повседневной жизни Америки. Как, спрашивают они, президент может управлять страной, если не знает, во что выльются его решения для сограждан? Справедливости ради нужно отметить, что им действительно порой трудно спуститься с небес на землю и увидеть, какова реальная жизнь страны. Зато корпоративным руководителям ничего не мешает это сделать. Спуститься с олимпа и черпать информацию из первых рук — у сотрудников организации, клиентов, поставщиков и конкурентов — это единственный способ глубоко проникнуться проблемами, которые стоят перед вашим бизнесом. Даже если вас не ждут откровения, реплика, случайно оброненная кем-то в разговоре, может стать полезным подспорьем при руководстве компанией.

Кроме того, проявляя уважение к коллегам, вы сэкономите время, потому что в следующий раз, когда вы обратитесь к ним, они с готовностью поделятся своими соображениями. Полезны не только те разговоры, которые приносят сиюминутную пользу. Иногда ценность обмена мнениями в том, что он подготавливает почву для эффективных коммуникаций в будущем. Возьмем, например, короткие, директивные разговоры. Именно о них любят напоминать мои клиенты, когда я поизношу тирады о пользе всеобщего уважения.

Кто-нибудь обязательно возразит: «Все это, конечно, очень мило, но ведь день у меня не резиновый. Иногда нет выбора: нужно просто быстро раздать указания или быстренько сделать самому то, что нужно». И это справедливо. Не каждый разговор направлен на решение проблемы, и многие высокопоставленные руководители предпочитают отдавать распоряжения в директивном стиле. Но даже в этих случаях требуется уважительное отношение. Если ситуация не располагает к обмену мнениями, то, отдавая указания, проявляйте к подчиненному уважение. Этим вы закладываете основу для продуктивного общения в будущем. Видя такое отношение, сотрудники с большей охотой поделятся с вами идеями, когда в следующий раз придется решать очередную проблему.

Уже упоминавшийся Кевин Шерер — замечательный пример руководителя, сумевшего установить баланс между уважительным отношением к сотрудникам и задачей двигать компанию вперед и совершенствовать качество решений. Он непременно подтвердит важную роль взаимного уважения в организации. Излюбленный прием Кевина — время от времени вставлять в разговор реплики, резюмирующие его узловые моменты. Это показывает собеседнику, что его внимательно слушают и все сказанное понято правильно. Но Шерер признает и необходимость уважения иного рода — к быстрым темпам, свойственным сегодняшней бизнес-среде. Поэтому в разговоре он дает понять собеседникам, что его единственное намерение — получить от них точные ответы. Мне доводилось наблюдать, как другие хорошие слушатели применяют этот подход. Они стараются понять, нет ли у собеседника еще какой-нибудь полезной информации и есть ли в его словах посыл под названием «призыв к действию». Чтобы выяснить последнее, часто задают вопрос: «Означает ли сказанное вами, что я должен поступить именно так?» или «Означает ли сказанное, что,

по вашему мнению, мы движемся в этом направлении?» При чем произносится это не резко, а с намерением сосредоточить внимание собеседника на сути. Руководители, применяющие такой подход, приветствуют новые идеи, но только до тех пор, пока они имеют отношение к обсуждаемой теме. Этот прием — направлять мысли собеседника в требуемом направлении — позволяет придать дополнительную ценность подходящим творческим идеям.

Я разъяснил, как важно ценить интеллектуальный потенциал всех, с кем имеешь дело. Но уважительное отношение подразумевает также снисхождение к человеческим слабостям. Не каждый способен с легкостью приспособиться к вам, а выдающиеся мастера слушать сами подстраиваются под собеседника. В этом смысле их можно сравнить с хамелеоном. Они очень быстро оценивают особенности чужой манеры вести разговор и принимают ее. Эти слушатели догадываются, что изменения в стиле речи собеседника означают перемену в его настроении, и это помогает задавать нужные вопросы.

Но вернемся к главврачу. Я уже отмечал его внешнее сходство с филином, но в остальном он больше напоминал хамелеона. Он обладал даром менять манеру слушать в зависимости от того, с кем говорил. Больница была крупной, в ее штате собралась самая разнообразная публика. Были там и выходцы с далекого Юга, и отпрыски аристократических семейств из северо-восточных штатов. Одни были молоды, другие в годах. Одни не имели даже среднего образования, а другие обладали учеными степенями. И, как это часто бывает в крупных организациях, в нее попало немало чудаков. И со всеми главврач находил общий язык. Если кто-то говорил медленно, он тут же задерживал темп речи (мне он не раз напоминал, что неспешная речь не всегда тождественна неповоротливым мозгам!). Если его собеседник перескакивал с одного предмета на другой,

главврач послушно следовал за ним, не теряя нити разговора.

Он безошибочно распознавал случаи, когда перемена в темпе речи объяснялась не особенностями собеседника, а напряженным мыслительным процессом. Однажды я присутствовал при его беседе со старшей медсестрой. Она то и дело возвращалась к уже сказанному, хотя я знал ее как разумную женщину, умеющую внятно изъясняться. Главврач сразу понял, что с ней творится что-то неладное. В ходе разговора он мягко спросил: «Вы ведь не совсем согласны со мной в этом вопросе, а почему?» И тут она облегченно вздохнула и откровенно рассказала о том, что ее беспокоило.

В сущности, главврач обладал шестым чувством. И потому умел подметить момент, когда изменение манеры речи давало понять: что-то не так. Я называю это чувством шестым, потому что развить его непросто. Иногда перемена в манере речи указывает на нерешительность, иногда — на несогласие с собеседником, а порой это просто особенность говорящего. Тут на помощь приходит практика, и со временем хороший руководитель начинает чутко улавливать изменение ситуации. А пока советую вам задавать наводящие вопросы, если чувствуете, что манера речи собеседника ставит вас в тупик. Спросите: «Не упускаю ли я что-то важное?» или «Одинаково ли мы понимаем ситуацию?» Такой вопрос позволит собеседнику объясниться начистоту.

Перемена в темпе речи вашего собеседника или в его манере говорить — это лишь один из ключевых невербальных сигналов, которые вы научитесь улавливать по мере совершенствования своего навыка слушать. Невербальные коммуникации относятся к области социальной психологии, и этой теме посвящено много книг и статей. Поэтому я не стану тратить время на описание всех значений ключевых

невербальных сигналов, которые могут встретиться в разговорах на бизнес-темы. На мой взгляд, чем выучивать подобный перечень, лучше развить в себе такие навыки слушать, которые позволят чутко реагировать на элементы невербального поведения. Это одна из причин, по которым так важно хранить молчание. Если психологи правы, утверждая, что множество социальных смыслов передается через невербальное поведение, значит, заводя пространные разговоры, вы рискуете пропустить массу информации.

Разумеется, не нужно ловить каждый жест или каждое изменение в голосе собеседника. Но в отдельных случаях способность подмечать невербальные знаки бесценна. Например, если вы замечаете несоответствие между словами и поведением говорящего, стоит насторожиться — вероятно, сообщаемая вам информация сомнительна. Но не перегибайте палку. Отслеживать невербальные сигналы нужно не только для того, чтобы поймать собеседника на лжи. И снова вспомним об уважении. Для его проявления оставайтесь с собеседником на одной волне и принимайте его вербальные и невербальные послания, помня при этом, что все они могут содержать важные для вашего бизнеса сведения.

Теперь, когда мы обсудили необходимость проявления уважения к собеседнику, я должен предупредить, что вам непременно встретятся люди, чья манера говорить препятствует продуктивному общению. Вокруг полно тех, кто способен вызвать раздражение, — неутомимые остряки и непрошенные советчики, самовлюбленные индюки и забияки, пустые болтуны и напыщенные моралисты. Все они нагоняют тоску и могут испортить любой разговор. Вы не раз столкнетесь с ситуацией, когда общение с ними превратится в пытку. Терпение лопнет, и вы закипите гневом. Независимо от уровня вашего мастерства вы не сможете побороть досаду, чтобы продуктивно использовать приемы внимательного слушания. Такие чувства посещают

всех — но они допустимы до тех пор, пока вы сохраняете способность признать свою реакцию и обуздать ее. Стоит попробовать тактично намекнуть: «Я бы с удовольствием обсудил это позже, как только мы продвинемся в решении вопроса». А можно действовать резче, если считаете, что на собеседника это подействует: «Все это мне не подходит. Я принял к сведению ваше мнение, а теперь вынужден ограничить наш разговор обсуждением конкретных пунктов повестки».

Если ничего не помогает и разговор по-прежнему изматывает вас, предложите отложить дискуссию, скажем, под предлогом, что вам требуется собрать больше информации. Вы можете заранее наметить круг вопросов для обсуждения, чтобы следующая попытка общения с этим персонажем оказалась полезнее. Если же перспективы следующего разговора сомнительны, лучше перевести общение в письменный формат: «Полагаю, что дело ускорится, если вы изложите ваши соображения в виде краткой записки и передадите мне для ознакомления».

Понятно, что разговоры вроде описанных выше непродуктивны. Иногда вопреки вашим намерениям все коммуникации в течение какого-то дня оказываются бесполезными. Бывает, люди сами не понимают, чего хотят, не способны предложить никаких идей для решения насущной проблемы или просто держатся откровенно вызывающе. Ну и пусть. Суть ведь в том, чтобы *суметь* почерпнуть из разговора что-то новое. А если не получилось, то не допускайте, чтобы это омрачило ваши контакты с этим человеком в будущем. Даже скептически относясь к словам собеседника, вы способны сохранить уважение и готовность к общению с ним, давая понять, что пока не разделяете его позицию, но все возможно: «Я пока не готов согласиться с вашим мнением. Могу я выслушать вас еще раз, но позже?»

Иногда имеет смысл открыто заявить собеседнику, что вы питаете к нему уважение. Этот прием — действенный способ завязать разговор. И хотя такие признания звучат банально, произнесенные искренне, они помогут собеседнику почувствовать себя непринужденнее и решительнее выдвигать смелые идеи. Открытое провозглашение принципа взаимоуважения может стать фундаментом внимательного слушания и эффективного решения проблем. Рекомендую время от времени использовать этот метод. Начните разговор с коллегой, которому доверяете, так: «Беседа с вами всегда помогает мне мыслить яснее». И посмотрите, что из этого получится!

# Глава 4

## Держите язык за зубами

Думаю, вам не раз приходилось слышать о правиле 80/20. Может, речь при этом шла о распределении ресурсов или касалась производительности персонала, но то, что правило получило широкое распространение, — факт. Оно применимо и к нашей теме. Я считаю, что мой собеседник должен говорить 80% времени, а я — только 20%. И я стараюсь максимально использовать свои 20%. Можно извлечь из разговора больше пользы, если потратить основную часть на то, чтобы задавать вопросы, а не излагать собственные взгляды.

Однажды, когда я рассказывал об этой формуле в университетской аудитории, слушатель задал вопрос: «А что, если в разговоре сойдутся два хороших слушателя?»

Я нашелся, что ответить: «Примите мои поздравления! У вас будут разговоры только по делу, и притом чрезвычайно короткие!»

Как это, казалось бы, просто — сиди себе и помалкивай! Но только на первый взгляд. Поэтому я посвящаю целую главу этой вроде бы незамысловатой рекомендации. Большинство из нас склонны высказывать вслух свои мысли. Заставить себя контролировать это импульсивное желание также непросто, как не вздрогнуть, услышав внезапный пугающий звук. И все же, потренировавшись, вы научитесь обуздывать потребность говорить, а также повысите продуктивность разговоров.

Понимаю — высокопоставленные руководители считают обязанностью контролировать разговоры в своих компаниях. Но выбрав позицию «меньше говорить и больше слушать», вы не выпустите из рук бразды правления. Наводящие вопросы и своевременные реплики побудят ваших подчиненных сообщать новые факты, высказывать свое мнение, мыслить нестандартно и выдвигать ценные идеи. Хороший слушатель путем искусно сформулированных вопросов (как это делал Сократ) способен направить разговор в нужное русло не только с целью получить желаемый результат, но и чтобы не упустить важное. Главное, что такие методики способны извлекать информацию из тайников памяти собеседников и тем самым повышать эффективность процесса принятия решений.

Умение держать язык за зубами выгодно и еще по одной причине. Посетители нью-йоркских ресторанов знают: столы в зале так тесно сдвинуты, что вы сидите почти вплотную к соседям по столику и поневоле слышите их разговоры. Я нередко оказываюсь по соседству с влюбленной парой, у которой (это видно за версту) происходит первое свидание. Меня всегда поражает, как часто один из влюбленных блуждает взглядом по сторонам, пока другой распространяется о своих достижениях. Несомненно, это реакция на неловкость в общении. Наблюдая подобные сценки, я мысленно сожалею, что бахвал не оставит попыток произвести впечатление на того, кто и так питает к нему симпатию, и не попробует вовлечь его в общение. Тогда эти двое, возможно, и обрели бы счастье на долгие годы, вместо того чтобы разбежаться в разные стороны после явно неудавшегося свидания.

Этот простой жизненный урок напрямую относится к менеджменту. Многие руководители признавались мне, что стоило им заработать репутацию хороших слушателей, как сотрудники тут же начинали считать их

благожелательными и симпатичными. Умение слушать — необходимый инструмент, а не просто элемент стиля руководителя. Дело не в росте его популярности, а в том, что сотрудники склонны делиться своими мыслями с теми, кто их внимательно слушает. Руководителю не обязательно соглашаться с каждой новой идеей, но важно воспринимать ее всерьез. Это создает комфортный уровень общения, благоприятствующий свободному распространению информации.

Джон Брайан, в течение полувека занимавший посты председателя правления и CEO Sara Lee Corporation, считает, что руководитель не должен раздумывать, собирать или нет информацию у подчиненных, — это его прямая обязанность. Брайан любит повторять, что это заложено в руководящей должности. Он прекрасно понимает, как полезно сохранять атмосферу открытости. «Если вы, будучи руководителем, не желаете слышать другие мнения, — говорит Брайан, — то вы их никогда и не услышите».

Консультанты по менеджменту, как и многие бизнес-лидеры, обожают поговорить, и я не исключение. В общем-то, именно за это нам и платят. Когда удается произвести на наших клиентов впечатление своими свежими идеями, мы чувствуем, что не зря едим свой хлеб. Но на заре карьеры я убедился, что фокусировался не на той стороне разговора, на которой нужно. Расскажу эту историю. Я прибыл в офис солидного клиента, которому жаждал понравиться. Помнится, я вошел в кабинет и увидел босса, важно восседавшего за столом совещаний. Рядом пристроился его первый заместитель. С первого взгляда было видно, что мой клиент — человек деловой. Он возвышался над столом, словно гранитная глыба. Он пытливо изучал меня, глядя поверх очков.

Клиент сразу же начал излагать проблему: «В бюджете на следующий год мы не можем свести концы с концами

и просим наших сотрудников согласиться на меры суровой экономии».

Я уловил, что он беспокоится о бюджете, и тут же заявил: «Существует несколько подходов к решению вашей проблемы...» Затем я принялся излагать идеи, которые наверняка должны были рационализировать затраты его бизнеса. Чем дальше я развивал свои мысли, тем бойчее становилась моя речь. Клиент слушал внимательно, так мне, во всяком случае, казалось. Он не проронил ни слова, не изменил позы, разве что время от времени склонял набок голову. Потом он зашевелился и взял со стола ручку. Продолжая свою пламенную речь, я с раздражением отметил, что он что-то написал в блокноте, оторвал листок и придвинул к помощнику. От меня не укрылась едва заметная усмешка на лице зама, когда он прочел текст.

Я уже давно чувствовал себя уязвленным тем, что клиент не проявляет интереса к моим блестящим идеям, но эта записочка стала последней каплей. Оборвав свою речь, я напрямик спросил, что там написано.

Клиент кивнул своему помощнику: «Покажи ему».

Тот перегнулся через стол и вручил мне листочек. Оказалось, что там было всего семь слов: «О чем, черт побери, толкует этот малый?»

По счастью, я сумел по достоинству оценить комизм ситуации, а иначе моя карьера консультанта там бы и закончилась. Как глупо я себя вел! Самомнение помешало проявить качества хорошего слушателя. Однако мне удалось укротить самолюбие и извлечь полезный урок: я плохо слушал. Если бы я внимательнее вслушался в формулировку проблемы и задал несколько уточняющих вопросов, прежде чем начинать свой спич, то понял бы, что его заботит, как сохранить мотивацию сотрудников на период жесткой экономии. Но мало того, что я плохо слушал, я усугубил свою ошибку, не сумев

вовремя прикусить язык. К счастью, в тот раз я получил вторую попытку.

Вспомните Упрямца, Предвосхитителя и Всезнайку, о которых говорилось в главе 2. Этим архетипам плохих слушателей свойственна общая ошибка — они не умеют молчать. Мало того что они болтают, когда надо слушать, все, что они говорят, не приносит пользы разговору. Они не заостряют, не развивают и не уточняют идей собеседника. Их цель — заставить себя слушать, повысить самооценку или сообщить массу не относящейся к делу информации. Проблема в том, что этот театр одного актера часто принимают в бизнесе за атрибут выдающегося лидерства. Некоторые бизнес-исследователи полагают, что склонность к внешним эффектам нельзя считать признаками успеха. Ульрик Малмендиер и Джеффри Тейт в своем исследовании Superstar CEO доказывают: с приобретением известности руководители становятся все *менее* эффективными. Авторы другого исследования (Which CEO Characteristics and Abilities Matter?) Стивен Каплан, Марк Клебанов и Мортен Соренсен утверждают, что успеху чаще всего способствуют такие личные качества, как настойчивость, склонность к анализу, деловая хватка, сдержанность и осторожность. Я заметил, что многие руководители, наделенные этими важнейшими для бизнеса качествами, проявляют их и в манере слушать. Они в основном молчат и внимательно слушают, чтобы получить информацию, которая требуется им для решения насущных проблем.

Наверное, вас удивляет противоречивость моих рекомендаций: с одной стороны, храните молчание, а с другой — будьте активным участником беседы. Но чтобы стать хорошим слушателем, нужно отыскать золотую середину между молчанием и умением развивать диалог. Но как понять, в какой момент заговорить? Я обычно спрашиваю себя: «Смогу ли я этим вопросом побудить собеседника вы-

сказаться *подробнее?*» Речь идет не о многословии, а о его желании дать больше информации и аналитических заключений. Это очень полезный тест: если моя реплика заставит собеседника углубиться в тему, привести больше подробностей или иным путем поможет упорядочить ход рассуждений, значит, я вступил в разговор вовремя. Возможно, в этом мой долг. Но если моя реплика отвергает или искажает идеи собеседника, выпячивает мою точку зрения, то моя задача — держать язык за зубами.

Некоторые люди чувствуют грань между конструктивным вкладом в разговор и вмешательством в ход мыслей собеседника, а остальным придется вырабатывать этот навык. Джон Маклафлин отлично определяет эту грань, но на мой вопрос ответил, что всякий раз тщательно взвешивает, пришла ли пора вступать в разговор. Этот навык ему пришлось оттачивать. Он советует, слушая, сохранять объективность, держать при себе возражения и не перебивать собеседника. Но Маклафлин признает, что иногда требуется задать вопрос, чтобы ускорить обсуждение или направить разговор в новое русло. Руководителям Маклафлин рекомендует не проявлять спешки, ведь если проблема вышла на столь высокий уровень, она, видимо, заслуживает того, чтобы заняться ее обсуждением.

Бывает, что управленческие команды вырабатывают уникальную манеру слушать, использовать которую способны только они. Уверен, вам встречались закадычные друзья, которые с полуслова понимали друг друга и, перебивая один другого, не теряли нити разговора. А может, вам приходилось наблюдать за общением ватаги подростков. Не исключено, что вы даже пытались уследить за их болтовней, когда один, не закончив мысль, передает эстафету следующему «оратору». Для непосвященного их разговор напоминает беспорядочную перестрелку, однако участники компании отлично понимают, о чем речь. И наконец,

временами разыгрываются сценки вроде воспроизведенной в фильме «Моя большая греческая свадьба»: шумное семейное застолье, где все галдят и никто никого не слушает.

Ни один из приведенных вариантов не дает оптимальной возможности слушать, но в рамках каждого происходит процесс общения. Во всех этих случаях совместно нажитый опыт допускает ту степень фамильярности, которая существует лишь в считанных компаниях. Давние и тесные взаимоотношения позволяют общаться полунамеками. В фильме *Broadcast News* («Теленовости») есть момент, когда Альберт Брукс назначает Холли Хантер встречу: «Увидимся там, возле той штуки, к которой мы шли в тот раз». И она безошибочно определяет нужное место. Порой я встречаю руководителей, сотрудничающих много лет, которые давно уже общаются полунамеками. Иных, долго проработавших на одном месте, персонал изучил настолько хорошо, что определяет суть их указаний по легкому кивку головой. Но в наши дни компании переходят из рук в руки с завидной регулярностью, а управленцы занимают и освобождают позиции, словно десантники. Поэтому доверительные отношения все чаще воспринимаются как пережиток прошлого.

Теперь все труднее понять, в какой момент вступить в разговор, поскольку правила поведения стали свободнее, а темп общения возрос. В бизнесе, академической сфере и политике мы стали больше ценить раскованность, распространившую неоднозначную манеру, которую я называю культурой перебивать собеседника. Мы предпочитаем тех, кто быстро соображает и легок на подъем. Вспомните эпизоды из телесериала *The West Wing* («Западное крыло»). Сотрудники президентской администрации без конца перебивают друг друга и сыплют едкими репликами. И даже самые юные коллеги отпускают колкости в адрес

вышестоящих; их перепалки нескончаемы и местами злобны. Но это хорошо в кино, а в реальности острый язык может помешать принятию правильного решения.

В условиях бизнеса склонность перебивать собеседников связана с нетерпением или со стремлением самоутвердиться. А распространение новых информационных технологий только усугубило наше положение. Теперь у каждого под рукой доступ к неисчерпаемым источникам информации и возможность мгновенно связаться с кем угодно. Электронная почта, сотовый телефон, сервис мгновенного обмена сообщениями или размещение постов на своей виртуальной страничке приучают нас к разноголосице мнений и распылению внимания. Неудивительно, что порождаемый этим образ мышления накладывает свой отпечаток на межличностное общение, особенно среди молодых сотрудников.

Первое, что следует сделать, когда у вас возникает желание перебить собеседника, — прикусить язык! Слушая, вы обязаны сдерживать свои рефлексy. Не давайте никаких комментариев, не произносите ни слова, пока не поймете, как это отразится на ходе разговора. Когда я хочу выдержать паузу в процессе беседы, то применяю простой прием — считаю про себя до пяти. Позже, когда вы освоите искусство молчать, в разговорах иногда будут возникать заминки. Не бойтесь этого. Известно, что природа не терпит пустоты, а большинство людей — тишины, поэтому они инстинктивно заполняют паузу своими комментариями. Вас удивит, сколько пронизательных суждений может высказать ваш собеседник из простого желания прервать молчание. Иногда достаточно кивнуть, чтобы показать человеку, что его внимательно слушают. В остальных случаях я молчу и жду, что скажет собеседник.

И еще один совет: не рассматривайте смысловую паузу в конце произнесенного собеседником предложения как сигнал, что он закончил говорить и ждет ответных слов.

Остались еще люди, которые мыслят и говорят абзацами и замолкают, чтобы сделать смысловую паузу, прежде чем перейти к следующему пассажи. Поэтому, когда собеседник замолчал и вроде бы приглашает меня ответить, я намеренно выдерживаю небольшую паузу, чтобы выяснить, не заговорит ли он снова. Если вы чувствуете, что собеседник сказал не все, что хотел, но по какой-то причине остановился, произнесите несколько слов, чтобы он очнулся от задумчивости и закончил свою мысль. Никогда не знаешь заранее, не в следующей ли его фразе содержится ключ к решению проблемы, над которой вы бьетесь. Из поощрительных реплик мне больше всего нравится «Расскажите об этом подробнее». Постарайтесь произнести эти слова заинтересованным тоном; ведь они должны прозвучать как приглашение развить его идею. Эта бесхитростная фраза способна вызвать мощный эффект.

Иногда требуется прервать молчание. Ведь я сам учил, что вы должны говорить как минимум 20% времени, которое занимает беседа. Но как узнать, когда следует заговорить? Когда уместно вмешаться? Основное правило, которого я придерживаюсь, — облекать свою реплику в форму вопроса. Если я не согласен с мнением говорившего, я придам своему вопросу уточняющий характер. Если хочу углубить обсуждаемую тему, то спрошу, не рассматривал ли собеседник ситуацию с иной точки зрения. Если меня не устраивает направление разговора, я при помощи вопроса перевожу его в другое русло.

Для гарантии, что я вмешиваюсь только когда это уместно, я держу в памяти краткий перечень вопросов, которые придают моим репликам определенность. Следует как можно реже перебивать других. Я делаю это, только если появляется возможность навести разговор на темы, полезные для меня и моего собеседника. Приведу вопросы из моего списка:

1. Нужны ли мне дополнительные уточнения?
2. Хочу ли я узнать больше о том, что мы обсуждаем сейчас, или о предыдущей теме разговора?
3. Нужен ли мне общий анализ вопроса или лучше сосредоточиться на конкретном аспекте?
4. Хочу ли я направить обсуждение по иному пути?
5. Хочу ли я высказать контраргумент, который заставит собеседника пересмотреть свою точку зрения?
6. Хочу ли я закончить разговор?

Если на один из этих вопросов я могу ответить утвердительно, то вступаю в беседу.

Свои 20% времени вам следует потратить на вопросы, призванные направить разговор в более продуктивное русло. Таким образом, мое правило 80/20 делает разговор кратким и более предметным. Говорить в основном будет ваш собеседник, однако под влиянием уточняющих вопросов и своевременных реплик он сможет *сообщить больше информации*. В разговоре вам следует взять на себя роль рулевого — задавать курс, управлять и корректировать. Иногда вы будете подталкивать собеседника в нужном направлении, а иногда — уточнять детали. Но главное — настроить всех участников разговора генерировать толковые идеи и сообщать друг другу максимум информации, причем как можно быстрее и с пользой для дела.

Любой сотрудник организации существенно выиграет, если отточит навыки общения, но самые значительные преимущества получат руководители:

- Мало что так привлекает в руководителе, как репутация человека, с которым легко найти общий язык. Это качество активизирует собеседников, они высказываются откровеннее и сообщают больше информации.

- Умение слушать и в нужное время задавать наводящие вопросы побуждает участников разговора глубже продумывать свои идеи.
- Вам не составит труда проанализировать весь объем информации, поступившей в ходе беседы, и быстро перейти к обсуждению важных аспектов.
- Вы сможете рациональнее продвигаться от размышлений к решениям, а от них — к действиям.

Как эти принципы проявляются в реальных условиях? Давайте вернемся к встрече с клиентом, которая едва не погубила мою карьеру консультанта. Когда он объяснил, что единственный способ решить проблему с бюджетом — это потребовать от сотрудников затянуть пояса, я не счел нужным вдуматься в его слова или хотя бы позволить ему развить свою мысль. Я услышал лишь приглашение блеснуть своими познаниями. А что следовало сделать на самом деле?

Прежде всего можно было взять паузу. Клиент, желая ее заполнить, скорее всего произнес бы несколько фраз, разъясняющих суть дела.

Давайте предположим, что я промолчал, а он продолжил: «Расходы — наша постоянная головная боль. Но особенно не дает мне покоя реакция персонала. Боюсь даже представить, как поведут себя мои сотрудники, если я начну урезать расходы».

После этих слов мне опять следовало промолчать. Может, он и ждал ответа, но я мог бы получить от него больше полезной информации, если бы затянул паузу. Мне следовало лишь слегка кивнуть головой, чтобы показать, что я обдумываю его слова.

Не исключено, что он продолжил бы свой рассказ: «Если честно, то больше всего меня заботят не рядовые сотрудники: они ребята стойкие, к тому же в курсе, что мы

переживаем трудные времена. А вот те, кто у руля, внушают серьезное беспокойство. Они считают, что денежные сокращения подорвут стратегию, которую они взяли на вооружение. И я боюсь, как бы урезание бюджета не спровоцировало массовое увольнение менеджеров».

Заметьте, я и слова не вымолвил, и все-таки мой собеседник выложил суть проблемы. Но если бы он не стал заполнять паузу, я мог бы разговаривать с ним так: «Остановитесь, пожалуйста, на этом поподробнее».

В процессе его разъяснений я успел бы перебрать в голове все шесть упомянутых выше вопросов, чтобы определить, стоит ли вклиниться в его рассказ и в какой момент это лучше сделать. Возможно, я захотел бы побольше узнать о стратегии, которую он упомянул:

«А в чем суть стратегии, за которую так держатся ваши топ-менеджеры? И как они понимают новый курс?»

А может быть, мне захотелось бы уточнить, кого из персонала он относит к группе риска:

«Вы беспокоитесь о каких-то конкретных сотрудниках?»

Есть и другой вариант: я мог бы рассудить, что он слишком торопится сбрасывать со счетов рядовых сотрудников, ведь они могут возмутиться перспективой снижения зарплаток или сокращения штатов:

«На чем основана ваша уверенность, что работники на местах не взбунтуются из-за уменьшения зарплаты? А как насчет профсоюза, ведь и он может вмешаться в дело?»

В зависимости от того, какие вопросы и в каком порядке я стал бы задавать, разговор с клиентом мог бы пойти по разным направлениям. И тогда я повторил бы всю процедуру: пауза, обуздание порыва перебить собеседника, анализ ситуации при помощи наводящих вопросов и направление разговора в то русло, которое привело бы к лучшему решению. В главе 3 я упоминал, что большинство руководителей изначально знают ответы на свои вопросы (хотя не всегда

понимают это). Следуя описанной выше процедуре, я обнаружил бы, что мой клиент располагает всеми нужными сведениями, чтобы принять решение, а моя роль сводится лишь к тому, чтобы направить его мысли в нужную сторону.

Редьярд Киплинг в стихотворении «Завет»<sup>\*</sup> пишет: «...и не кажись, прощая, великодушной и мудрей других». Не старайтесь быть лучше других — это очень мудрый совет как для руководящей работы, так и для жизни в целом. И, несомненно, это важный шаг к умению слушать: не вставайте в позу и не хвастайтесь, не будьте ни Предвосхитителем, ни Упрямым, ни Всезнайкой. А лучше сделайте паузу, подумайте и, если требуется, задайте вопрос. В этом суть методик, которые позволят достичь идеального (80/20) соотношения между слушанием и говорением.

---

<sup>\*</sup> Стихотворение If. Перевод М. Лозинского. *Прим. ред.*

## Глава 5

# Не принимайте на веру ни одного предположения

Когда я собирался на учебу в университет, мой лучший друг получил работу в нашем городском бейсбольном клубе Rochester Red Wings, который тогда служил резервом для Baltimore Orioles. И все свободное время я проводил с другом на бейсбольном стадионе. Там мне выпала уникальная возможность увидеть, как работает легендарный Эрл Уивер — впоследствии под его руководством Orioles четырежды завоевал кубок Американской (бейсбольной) лиги и один раз победил в Мировой серии. За взрывной темперамент спортивные комментаторы называли Уивера «огнеопасный» или «вздорный», но отдавали ему дань как бесспорному гению бейсбола. Мне же, восемнадцатилетнему, он казался чудовищем и отъявленным грубияном.

Уивер не имел привычки слушать; он постоянно орал, вечно пребывая в состоянии ярости. Если молодой игрок допускал ошибку, Уивер тут же отводил его в сторонку и требовал объяснений. «Почему ты бросил мяч так, хотя нужно было по-другому?» — допытывался он. Затем сосредоточенно вслушивался в оправдания игрока, но только для того, чтобы разнести их в пух и прах. Причем делал он это очень громко и зачастую в самых грубых выражениях.

Но случилось, что великий Эрл Уивер мгновенно укрощал свой гнев. Какая-то деталь в объяснениях игрока заставляла его взглянуть на ситуацию по-новому, приводила к озарениям. Он знал о бейсболе все, и его гигантский опыт подсказывал, что в обсуждаемой ситуации игрок ошибся. Однако при всей вспыльчивости Эрл Уивер, видимо, обладал врожденной способностью впитывать значимую информацию, которая кардинально меняла его профессиональные воззрения. В такие моменты горлопан превращался в слушателя.

Для автобиографической книги Эрл Уивер выбрал название *It's What You Learn After You Know It All that Counts* («Вот что тебе открывается, после того как изучил все, что имеет значение»). Кто знает, может, Уивер действительно придерживался своеобразной философии в духе дзен, но мне запала в память фраза, вынесенная им в заглавие книги. Яростный Уивер изобрел гениальную формулировку для одного из краеугольных принципов слушания: если хочешь получить от разговора то, что тебе нужно, будь готов усомниться в собственных глубоко укоренившихся представлениях. Ведь главное, ради чего мы слушаем других, — это стремление раздобыть информацию, которая нужна для принятия правильных решений. В одиночестве невозможно выработать зрелые решения. Я не имею в виду бесконечные мелочи, которые ежедневно возникают в бизнесе и требуют выбрать одну из нескольких альтернатив. Я говорю о решениях более значимых или о множестве повседневных идей, которые в совокупности способны повлиять на ход событий. Ведь у человека всего одна голова, а она редко способна сама решить масштабную проблему.

Я люблю начинать разговор с таких вопросов: «Что нужно почерпнуть из разговора, чтобы оба мы стали мудрее? Что мы знаем или думаем, что знаем? Что из того, что нам не известно, мы сможем узнать, а что нет?» Причем последний

вопрос не менее важен, чем первый, поскольку подскажет, до какой степени вы в своем решении опираетесь на неполную информацию. Чтобы собрать факты, обычно приходится говорить с множеством людей, и еще больше их придется опросить, чтобы выяснить, какие сведения добыть невозможно. Между тем многие представители бизнеса страдают от того, что оперируют непроверенными фактами. Причина в том, что они не стремятся хоть изредка отвлечься от привычных исходных предположений и прислушаться к иной точке зрения, открывшейся в ходе разговора с коллегами. Эти ревниво оберегаемые догмы — главный камень преткновения, который особенно мешает усваивать информацию, нужную для взвешенных суждений. Мы считаем, что знаем почти все, что нужно, и не желаем слышать доводов, опровергающих наши убеждения. Эрл Уивер попал в самую точку: открытия совершаются уже *после того*, как усвоил самое существенное.

Мы, как правило, не отдаем себе отчета в том, какими исходными допущениями руководствуемся, принимая решения. Иногда осознание приходит, если что-то заставляет нас усомниться в них. Тогда из-за упрямства мы настаиваем на своем, свято веря в непогрешимость наших «рабочих гипотез». К сожалению, уверенность вовсе не гарантирует, что они действительно верны. Причем эти гипотезы — не всегда результат логических построений. Уверенность в своем знании сродни весьма приятному ощущению — спокойствию или радости. Невролог Роберт Бертон исследовал феномен ощущения уверенности в своем знании в книге *On Being Certain: Believing You Are Right Even When You're Not*, которая для многих стала откровением. Бертон подвергает сомнению наши представления о таких основополагающих понятиях, как рассудочность и объективность, которые он называет «двумя половинками, из которых состоит уверенность». Он собрал богатый

экспериментальный материал, подтверждающий гипотезу, что ощущение уверенности — это состояние ума, возникшее под влиянием определенных химических реакций в мозгу и не обязательно связанное с фактами. Например, вы уверены, что процентные ставки останутся на низком уровне, конкурент выведет на рынок свой продукт не раньше будущей весны или что новый рынок будет расти как минимум втрое быстрее, чем устоявшиеся. Но если ваша «уверенность» не соответствует действительности, последствия для бизнеса могут быть губительными. Разговоры предоставляют удобную возможность проанализировать наши предположения. Уверенность и гипотезы, на страже которых она стоит, причиняют большой вред, поскольку лишают нас способности слушать. Фраза «я и без вас все знаю» — верный симптом всех пороков слушания, которым подвержены Упрямец, Предвосхититель, Всезнайка и прочие описанные мной архетипы.

В книге *Why the West Rules — for Now* историк и археолог Йен Моррис напоминает нам, что человечество нередко попадало впросак, пытаясь предугадать дальнейший ход событий. История последовательна только в одном: в своем умении посрамить тех, кто полагал, что знает, как будут развиваться действия. Моррис цитирует нобелевского лауреата по химии Ричарда Смолли, который нередко подтрунивал над уверенностью своих коллег-ученых. «Если ученые утверждают: это возможно, — говорил Смолли, — то, вероятно, не знают, через сколько времени оно произойдет. А если убеждены, что невозможно, то наверняка ошибаются».

И тем не менее мы все время совершаем одну и ту же ошибку: позволяем своим предубеждениям накладывать отпечаток на каждый обмен мнениями и любую попытку познакомить нас с новыми идеями. Нередко исходные гипотезы подавляют толковые идеи и бесценные прозрения,

не давая им даже увидеть свет. Отчасти это проявляется в том, что трудно постоянно помнить, что мы руководствуемся своими исходными гипотезами, и бдительно отслеживать, не опровергают ли их вновь открывшиеся факты. Джон Маклафлин рассказал мне, что, стремясь перебороть склонность к инерции мышления, он вывесил в своем кабинете плакат: «Долой господствующую систему понятий!»

Блестящий пример умения ставить под сомнение и доказывать каждое предположение — герой Конан Дойля Шерлок Холмс. Достаточно вспомнить его конек — дедуктивный метод. Помните, он частенько поругивал простодушного доктора Ватсона за то, что тот не умел делать правильных выводов, про которые сам Холмс говорил: «Это же элементарно!» На самом деле большинство выводов, к которым приходит Холмс, не так уж очевидны, скорее они изумляют нас. Эта уникальная способность Холмса основана на убеждении, что ни одно предположение нельзя считать неоспоримым. Напротив, его нужно постоянно проверять. В повести «Собака Баскервилей»\* есть момент, когда на рассуждения Ватсона: «А по-моему, есть вещи более странные... Почему эта собака, если предположить, что наши догадки верны...» Холмс резко отвечает: «Я ничего такого не предполагаю». За этим нехитрым, на первый взгляд, постулатом кроется суть того, что и позволяет Холмсу блестяще решать любые загадки. Он выдвигает разумные гипотезы, основанные на имеющихся у него в распоряжении фактах, но никогда не принимает их за истину в последней инстанции. Холмс ничего не предполагает и ничего не исключает. А вот пример из повести «Знак четырех»\*\*. Холмс снова упрекает Ватсона в неумении выстроить логическую цепочку. «Вы просто не хотите применить мой метод, —

---

\* Перевод Н. Волжиной. *Прим. ред.*

\*\* Перевод М. Литвиновой. *Прим. ред.*

сказал он [Холмс], качая головой. — Сколько раз я говорил вам, отбросьте все невозможное; то, что останется, и будет ответом, каким бы невероятным он ни казался». Нельзя исключать ни единой возможности, если только не доказано, что она абсолютно невероятна. Эта заповедь, сослужившая службу вымышленному сыщику, может оказаться очень полезной и применительно к реальному бизнесу.

По-настоящему хороший слушатель, каким был Шерлок Холмс, всегда готов к встрече с неожиданным. Люблю вспоминать историю про знаменитого физика, который, усвоив законы гравитации, инерции и классической механики, охотно допускает, что существует целая вселенная других возможностей. «Если я брошу кирпич из окна и он полетит *вверх*, можете не сомневаться: я не оставлю это без внимания!»

Не так уж трудно декларировать, что нужно быть готовым ко всяким неожиданностям. Но истинный мастер слушать делает еще пару шагов вперед. Он активно выискивает все неожиданное и идет ему навстречу — что, конечно, гораздо проще на словах, чем на деле. Например, в аппарате госсекретаря США есть должность советника, чья обязанность состоит в том, чтобы подвергать сомнению все предположения, из которых исходит его шеф. Это помогает госсекретарю выверять свою позицию по каждому вопросу и либо убеждаться в ее правильности, либо находить скрытые изъяны. Только представьте, что есть специальный человек, чья работа — вдали от посторонних глаз донимать одного из самых влиятельных представителей государственного управления вопросом: «А вы уверены в этом?» Здорово, не правда ли? Элиот Коэн, выполнявший эту роль при госсекретаре Кондолизе Райс, рассказывал, что между ними часто разгорались споры по проблемам внешней политики, которые должна была решать Райс. Она очень нуждалась в партнере для интеллектуального спарринга, который постоянно

ставил бы под сомнение ее точку зрения и предлагал новые возможности.

Не многие компании могут позволить себе держать в штате такого человека. Но лучшие лидеры понимают, как необходимо внедрить эту жизненно важную функцию в институциональное мышление. Замечательно справился с этой задачей Даниэль Васелла, председатель правления швейцарской фармацевтической компании Novartis. Он полагает, что основная причина, почему менеджеры не умеют слушать, в том, что им тяжело мириться с неизвестностью. Настоящие слушатели, говорил мне Васелла, уверены, что хороший разговор обязательно прояснит окружающую обстановку. Великим мастерам слушать уютно в атмосфере неопределенности, которая подстегивает их мышление, и они только выигрывают от этого. Свои разговоры с сотрудниками Дэниел называет горючим, которое заводит мотор его мыслительного процесса, помогая решать проблемы, потому что именно общение приносит свежие идеи. Слушание — вот что запускает на полные обороты работу его мысли; благодаря ему мысль устремляется в нужное русло, чтобы находить правильные решения.

Подобно многим выдающимся слушателям, Васелла развил способность улавливать даже то, что не высказывается вслух. Мы практически не отдаем себе отчета, из каких предположений, засевших в голове, исходят те или иные наши суждения. Какими бы благими намерениями мы ни руководствовались, какие бы старания ни прилагали, мы не властны над предположениями, завладевшими нашим сознанием, и не всегда можем побороть их. Как доказывают научные исследования и опыт, наш разум не так надежен, как мы привыкли думать. Задумайтесь, например, о таком психологическом феномене, как *предубеждение статус-кво* — так называют склонность человека подсознательно сопротивляться переменам. Наше подсознание устроено

так, что связывает безопасность с сохранением текущего положения дел, даже если оно оставляет желать лучшего. А перемены, наоборот, вызывают у нас беспокойство, даже если мы понимаем, что они дадут положительные результаты. В качестве иллюстрации предубеждения статус-кво часто приводят тот факт, что в США лишь четверть населения сама просит сделать в водительских правах пометку о согласии стать донором органов. А в странах, где пометка требуется, только если вы *не согласны* участвовать в добровольной программе донорства органов, четверть жителей отказывается от участия в ней.

Так чем же подобная инерция поведения вредит вашему умению слушать? Если вы, вступая в разговор, руководствуетесь набором незыблемых правил, значит, изначально воздвигли перед собеседником барьер, который он должен преодолеть, чтобы начать общение с вами. Чтобы изменить свою точку зрения, требуется приложить усилие и совершить сознательные действия (например, попросить сделать в правах пометку о согласии участвовать в донорстве органов), а люди от природы склонны сопротивляться этому.

Есть еще ряд психологических наклонностей, которые мешают нам мыслить рационально. Например, так называемый *стадный инстинкт*, который внушает человеку желание подстроиться под взгляды окружающих. Нередко его действие усугубляется склонностью переоценивать степень, в какой другие разделяют наши впечатления. Этот феномен носит название *эффект ложного консенсуса*. В процессе планирования мы часто проявляем *чрезмерную самонадеянность*. Кроме того, мы действительно не можем точно оценить неудовольствия, которые несут с собой кардинальные перемены, — в психологии этот феномен называется *гедоническим привыканием*.

Если посмотреть на финансовый кризис 2008 года сквозь призму влияния подсознания на принимаемые решения,

то можно сделать поучительные выводы. Авторитетные специалисты в области финансов были ослеплены собственными предположениями. Они пребывали в уверенности, что знают все на свете, и, принимая решения, пошли на поводу у подсознания — от склонности к чрезмерной самонадеянности до предубеждения статус-кво. Чем еще можно объяснить, что банки охотно предоставляли ипотечные займы или выкупали у других финансовых институтов долги по ипотечным закладным, считая, что это удачные инвестиции? Рынок жилья десятилетиями демонстрировал неуклонный рост, и все указывало на то, что это самый надежный способ вложения средств. Этому верили все, такая ипотека стала национальной традицией, и если иногда звучали одинокие голоса, предупреждавшие об опасности подобной финансовой политики, их предпочитали не слышать. Безусловно, корни кризиса многообразнее, и он возник не только из-за лопнувшего рынка жилья. Но то, что неспособность пересмотреть привычные представления о выгодности инвестиций в покупку жилья очень негативно повлияла на экономику — это факт.

Удивительно, как вообще возникают правильные суждения, если этому препятствует так много недостатков мышления? Тем не менее верные решения принимаются — и нередко. Можно повысить вероятность их появления, если использовать процесс слушания как повод усомниться в непреложности тех или иных фактов. Призывая вас проверять на прочность исходные предположения, я подразумеваю не только очевидные подвижки на рынке, в корне меняющие правила игры (например, разработку новых технологий или внезапное открытие/заккрытие одного из международных рынков). Чаще я говорю о менее явных, житейских изменениях, которые могут иметь далеко идущие последствия. Например, мы редко задумываемся о том, всегда ли постоянный поставщик будет нам верен, позиции

доллара — крепки, а политическая стабильность в основном государстве-импортере — продолжительна. Чтобы выявить все предположения, которыми мы обычно руководствуемся, следует постоянно ставить их под сомнение, внимательно слушая тех, кто приводит неожиданные факты и высказывает иную точку зрения.

Великие умельцы слушать, которых я наблюдаю в сфере бизнеса, заставляют себя и своих коллег проверять на прочность все предположения, на которых строятся их суждения. Это единственный способ выжать всю суть из получаемой информации, не оставив без внимания ни одного варианта. Такие слушатели нередко просят собеседника: «Назовите три-четыре фактора, на которых основано ваше суждение». Иногда эта просьба формулируется не так конкретно. Ее цель — заставить собеседника со стороны взглянуть на свои рассуждения и определить, не следует ли кое-что переосмыслить. Звучат вопросы: «Имеете ли вы в виду, что...» или «Можете ли вы объяснить, из чего следует...» Такой же диагностике великие слушатели подвергают и свои предположения. Они всегда готовы предъявить их для строгого разбора.

К какой категории слушателей относится министр образования США Арне Дункан? Он считает, что его навыки слушать только улучшаются, когда он в окружении умных, критически настроенных людей, которые постоянно проверяют на прочность его логические построения. Если Дункан проводит совещание, то требует, чтобы высказался каждый участник: он не приемлет самоуспокоенности. Он объяснял мне, что как руководитель старается объяснить коллегам: их цель не в том, чтобы прийти к консенсусу. Главное — общие действия, а не единомыслие. Поэтому Дункан ждет от своей команды, что люди не будут отмалчиваться, а открыто выскажут свое несогласие, если оно имеется.

Арне Дункан применяет еще одну очень полезную, на мой взгляд, методику. Иногда он намеренно меняет исходный посыл, чтобы посмотреть, как это трансформирует подход его команды к решению проблемы. Это позволяет на время абстрагироваться от конкретных реалий и взглянуть на проблему по-новому. Если перенести эту методику в бизнес-сферу, постановка задачи может выглядеть так: «Мы исходим из того, что коэффициент сокращения нашей клиентской базы составляет 10%. А если бы это были 20%? Как это повлияет на нашу стратегию? А если 50%?» Иногда применяют вариант с изменением всех исходных допущений, что создает вымышленную ситуацию, в реалиях которой и обсуждается проблема: «Предположим, мы запускаем продукт в этом, а не в будущем году, но его себестоимость на 10% выше, чем мы намечали. И допустим, что наш конкурент запоздает со своим продуктом, но при этом снизит цену». Присутствующие поймут, что дискуссия перешла в область гипотетического, где можно без риска оспаривать собственные допущения. Это подстегнет их изобретательность, и они начнут наперебой выдвигать новые предложения.

Данная методика помогла мне, когда я консультировал организацию, которая планировала активизироваться в области слияний и приобретений (M&A). Она не испытывала недостатка в свободных средствах, но из-за экономического спада воздерживалась от приобретения других компаний. И подразделение M&A разленилось. Это и понятно — неиспользуемая организационная структура быстро атрофируется: народ теряет бдительность и готовность к переменам. Я собрал команду из M&A и сказал: «Давайте представим, что вашего подразделения не существует. Какую структуру мы бы создали для текущих потребностей корпорации? С каким набором навыков, стратегией?» Вначале вопросы повергли присутствующих в шок. (Помните, что нужно

уважать чувства, которые могут быть спровоцированы такими гипотезами.) Но мой эксперимент дал поразительные результаты. Участники команды раскрепостились и без оглядки на текущее состояние дел рассказали, как и что они себе представляют. Оттолкнувшись от моего задания, мы выстроили несколько вариантов гипотетического подразделения M&A — с разным набором ресурсов, составом персонала, кругом полномочий.

Сам процесс изменения одного из фактов или построения гипотетической ситуации я называю *вероятностным мышлением*, чтобы отделить его от более привычного *бинарного мышления*, которое сводит многие комплексные проблемы к упрощенным ответам типа да/нет (хорошо/плохо). Если в рамках бинарного мышления рассматриваются два варианта сценариев (процентные ставки поднимутся или останутся прежними), то вероятностное мышление предполагает набор вариантов (ставки возрастут на 1%, 2% или 3%). А затем обсуждается вероятность каждого из возможных вариантов. Если менять исходные допущения, а также правила ведения разговора, и задавать вероятность разного развития событий, то возникнут по-настоящему новаторские идеи. Но для этого нужно, чтобы один или несколько участников беседы умели внимательно слушать — тогда они смогут распознать исходные допущения каждого варианта, а затем выстроить стратегию разговора, которая позволит проанализировать все предположения.

Как все это выглядит в реальности? В известной книге о финансовом кризисе «Большая игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы»<sup>\*</sup> Майкл Льюис объясняет, как некоторые известные личности нажились, поступая наперекор всем канонам финансовой индустрии. Читая книгу, я воображал, как мог бы разворачиваться, например,

---

<sup>\*</sup> М. : Альпина Пабlishер, 2011.

в 2007 году разговор между СЕО и одним из ее первых заместителей (назовем его Сэм) ведущей финансовой компании. Полагаю, они должны обсуждать широкий круг вопросов, включая организационную стратегию и прогнозы состояния финансовой отрасли и экономики в целом. Возможно, Сэм подробно излагает планы дальнейшего расширения банковской секьюритизации\*, хотя данное подразделение и так приносит компании громадные прибыли. Для наших целей предположим, что это подразделение на основе пакета субстандартных ипотечных закладных выпускает облигации, которые затем продаются сторонним инвесторам. Если СЕО — хороший слушатель и осознает, насколько рискованно опираться на ненадежные исходные допущения, она, возможно, скажет:

«Что ж, думаю, это хороший план, но скажите, что должно произойти, чтобы он провалился? Что могло бы заставить вас изменить мнение?»

Сэм, подумав, отвечает:

«Полагаю, если бы спрос иссяк, мы бы свернули этот бизнес... Пока спрос на эти бумаги стабильно растет и нет никакихстораживающих признаков. Поэтому мы предполагаем, что он продлится и в дальнейшем».

Как видите, Сэм раскрыл одно из своих ключевых допущений. Но СЕО продолжает расспрашивать:

«Из-за чего наши клиенты могли бы потерять интерес к покупке этих бумаг? На каких предположениях строится наша уверенность, что спрос продлится до бесконечности?»

Сэм делает паузу, а потом принимается думать вслух:

«Думаю, что экономический спад — это ситуация, при которой экономика зашатается, базисные активы потеряют часть стоимости и продукты, которые мы продаем, станут

---

\* Одна из форм привлечения финансирования путем выпуска ценных бумаг, обеспеченных активами, генерирующими стабильные денежные потоки.  
*Прим. перев.*

менее выгодными. Если поразмышлять, то все это не обязательно коснется базисных активов наших бумаг. Скорее всего, в цене потеряют лишь некоторые активы или одна их категория, и это заставит публику избегать всех секьюритизированных продуктов. На мой взгляд, это слишком надуманный сценарий, но вероятность этого все же существует».

Заметьте, что СЕО как хороший слушатель охотно принимает такие размышления вслух. Предположим, она хочет глубже вникнуть в тему и задает вопросы, которые помогут им с Сэмом понять, что сулят компании менее благоприятные варианты развития сценария: «Какие причины могли бы вызвать спад в экономике? Какова вероятность каждого из возможных сценариев?» Далее они переходят к обсуждению состояния банковского баланса и рисков. И тут всплывает тема недвижимости.

Сэм: «Мы всерьез подвержены рискам со стороны недвижимости. Главным образом через обеспеченные закладными ценные бумаги и обеспеченные долговыми обязательствами облигации — те, которые мы пытаемся продать или держим, чтобы диверсифицировать риски».

СЕО: «Хорошо, а какой уровень дефолтов по закладным можно ожидать?»

Сэм: «При худшем сценарии 4%. Цены на жилье идут вверх, так что трудно представить, чтобы уровень дефолтов вырос».

И тут СЕО осознает, что здесь не обошлось без предубеждения статус-кво — ее заместитель слишком полагается на то, что положение дел с недвижимостью не изменится. Ее мозг мгновенно переключаются с бинарного мышления на вероятностное.

СЕО: «Я несколько не сомневаюсь в надежности ваших моделей, Сэм. Но я хотела бы предложить три гипотетических сценария. А вы подумайте, что станет с нашим бизнесом в каждом из трех случаев и какие ответные шаги

следовало бы предпринять. Допустим, уровень дефолтов составит 4%. Что тогда? А если он достигнет 7%? И наконец, предположим, что настанет конец света: цены на жилье обрушатся и уровень банкротств взлетит до 10%. Как это скажется на нашем бизнесе?»

Разговор продолжается, СЕО все лучше понимает перспективы компании, а значит, сумеет вовремя принять адекватные меры. Более того, Сэм в ходе обсуждения получает новый набор возможных сценариев для дальнейшего анализа. Едва ли Сэм мгновенно изменит исходные предположения, на которых строил свои модели. Но СЕО вынуждена его проверить их на прочность, и в итоге Сэм сумеет действовать эффективнее, когда придет время. Не думаю, что под влиянием описанного разговора оба руководителя изменили свой бизнес-план, но они яснее поняли некоторые аспекты положения компании и грядущие потрясения не застанут их врасплох. Теперь СЕО и ее зам будут начеку и не позволят себе сидеть сложа руки.

Допускаю, что такой разговор выглядит надуманным. Я привел его, чтобы показать, как подобный подход к слушанию помогает проверять на прочность исходные посылы, на которых строятся бизнес-модели. Корни финансового кризиса лежат гораздо глубже. И все же тысячи подобных разговоров в компаниях, академических кругах и коридорах помогли бы лучше подготовиться к накрывшей нас катастрофе.

Наконец, мы подошли к тому, что я считаю главным секретом хорошего умения слушать: нужно стать мастером задавать вопросы. Уметь при помощи вопросов перенаправить разговор в новое русло, чтобы извлечь максимум полезной информации. Обстоятельные расспросы будут менять ход рассуждений по мере того как мы станем опровергать или подтверждать самые надежные, по нашему мнению, исходные предположения.

Вам наверняка кажется, что невозможно постоянно держать ухо востро в процессе разговора. Но пусть вас не пугает мысль, что слушать необходимо более вдумчиво. Никто не заставляет вас до бесконечности переосмысливать каждое решение. Навык слышать собеседника, как умение играть гаммы, при должной тренировке станет для вас естественным. Слушание не будет тормозить работу мысли или нарушать процесс принятия решений. Если сразу подходить к исходным допущениям с правильных позиций, это сэкономит время и усилия, вам не придется возвращаться к уже решенным проблемам или повторять прежние ошибки. Вы сможете действовать рациональнее и целенаправленнее, а значит, возрастут шансы принятия верных решений и последующих правильных действий. Но важнее другое: я глубоко убежден, что ложные или устаревшие предположения вредны для компании и способность вовремя разглядеть их поможет вам сделать карьеру.

# Глава 6

## Сконцентрируйтесь

Любой хирург подтвердит вам, что, будучи интерном, получил нечто вроде боевого крещения. Не стал исключением и я. В конце 1970-х годов меня по окончании Калифорнийского университета направили в качестве хирурга-практиканта в госпиталь Мартина Лютера Кинга (MLK). Как и другие интерны, я нес дежурство в отделении скорой помощи. А поскольку MLK располагается в неблагополучном пригороде Лос-Анджелеса, к нам поступало немало жертв насилия. Один уикенд запомнился мне особенно жестокой вспышкой насилия, даже по меркам MLK. С пятницы в отделение скорой помощи потоком начали поступать пациенты с огнестрельными и колотыми ранениями. Другие были жестоко избиты или стали жертвами, как они утверждали, «автомобильных аварий». Наша бригада за 36 часов провела 20 экстренных операций. Вспомните нескончаемые потоки раненых, которых подвозили с поля боя в старом телесериале «Военно-полевой госпиталь Мэш», и тогда получите представление, что творилось в те выходные в отделении скорой помощи MLK.

Кругом был хаос — то и дело завывали сирены, одна за другой подъезжали кареты скорой помощи, врачи и медсестры сбивались с ног, полицейские, вооруженные винтовками, патрулировали коридоры госпиталя, забитые вновь поступившими ранеными, которые в пылу неостывшей

ярости норовили свести счеты друг с другом. А у нас в операционной царили спокойствие и порядок, мы трудились с полной отдачей, призвав на помощь все хладнокровие, какое только возможно в подобной обстановке. Нами двигала единственная цель — во что бы то ни стало спасти жизнь человеку, который лежит перед нами на столе. Мы отбросили все посторонние мысли, не замечали ни шума, ни суматохи, которые могли бы отвлечь наше внимание. Мы четко знали свою задачу: получить как можно больше информации о ранах и состоянии пациента, оценить ее и выработать дальнейший план действий. И все это срочно, потому что счет шел на минуты. Если бы мы не сконцентрировались полностью на текущей задаче, то не смогли бы принимать решения, которые спасают жизни. Фактически у нас не было права на ошибку: либо мы принимали верное решение, либо теряли пациента.

Сейчас я уже не вспомню всех подробностей операций. Мы были в таком напряжении, что не запоминали, кого и по какому поводу оперировали, и потому делали пометки на марлевых повязках пациентов, чтобы потом знать, кому и что назначено. Единственное, что сохранилось в памяти, — это как к нам в операционную привозили и увозили каталки с пациентами и как я усилием воли изгонял из головы подробности только что проведенной операции, чтобы целиком сосредоточиться на следующей. И еще я отметил странное чувство, охватившее меня, когда закончилась эта изнурительная хирургическая вахта: когда увезли последнего пациента, окружающий мир хлынул в мое сознание, заполняя его до краев. Как же долго я и мои коллеги пробывали в состоянии полной отрешенности! Настолько прочно наше сознание было изолировано от всего постороннего. Мы оценили это лишь некоторое время спустя, когда удалось сбросить напряжение и мысленно вернуться на землю.

Возможно, госпиталь — самый экстремальный пример рабочей среды, требующей полной сосредоточенности. Не сомневаюсь, что существуют миллионы других ситуаций, призывающих к такой же концентрации внимания (когда пилот сажает самолет в бурю, повар в час пик выполняет поток заказов на «дежурные блюда», у теннисиста посреди долгого напряженного матча выдается длиннейший розыгрыш). Мой друг, играющий на банджо, утверждает, что во время бесконечных репетиций, когда он оттачивает технику аккордов, долгие часы пролетают для него как один миг. Если помните, я уже рассказывал, что лучшие спортсмены мира, когда они в ударе, впадают в особое состояние, когда время словно бы замедляет свой ход. Они вдруг ощущают, как обострены их слух и зрение, с какой стремительностью мозг обрабатывает массу поступающей информации, действуя на стыке инстинктов и обостренного сознания. В такое состояние могут ввести себя все — и летчики, и повара, и музыканты, и хирурги. Упорные тренировки развивают мышечную память, и в критические моменты человеку, если он мастер своего дела, не требуется фокусировать внимание на каждом приеме, он способен сконцентрироваться на более общей задаче.

Аналогия со слушанием, на мой взгляд, очевидна. Навыки слушать можно развить и натренировать, и результат будет улучшаться одновременно с умением доводить до автоматизма технику концентрации внимания, позволяющую отрешиться от всего постороннего. Как и во всех других случаях, чем острее окажется «мышечная память», тем легче вам будет даваться умение слушать. Соответствующая «мышца», отвечающая за слушание, располагается у вас между ушей.

Как в операционной или в кресле первого пилота, в организационной обстановке важно сконцентрироваться, выявить насущную проблему и отбросить все постороннее,

что может помешать внимательному слушанию. Именно это должно стать вашей целью, когда вы готовитесь слушать. В бизнес-среде ежедневно возникает множество проблем. Иногда постоянные усилия справиться с этим бесконечным потоком данных легко могут превратиться в навязчивую «какофонию мыслей», которая будет с утра до ночи крутиться в голове. Чтобы внимательно слушать, вы должны отторгнуть этот белый шум\* и сосредоточиться на текущем разговоре. Бывает, что проблема настолько занимает вас, что вы не в состоянии выбросить ее из головы. Но поверьте, непродуктивно тратить усилия на внутренний диалог, в то время как вы ведете разговор с собеседником. Такого же мнения придерживался Оскар Уайльд, английский писатель и поэт ирландского происхождения, а он прославился умением вести искрометные диалоги с самим собой. «Мне нравится слушать себя, — заметил как-то раз Оскар Уайльд. — Я часто веду долгие разговоры с самим собой, и я настолько умен, что иногда не понимаю ничего из того, что говорю». У вас в голове и без того полно посторонних мыслей. Так что не стоит отягощать мозг лишними думами, как это делал Оскар Уайльд, и ослеплять себя блеском собственного ума. Вы рискуете не только завязнуть в собственных мыслях, но и не понять ни слова из того, что говорит собеседник.

В попытках свести искусство слушать к набору конкретных навыков я пришел к выводу, что задачу фокусировки внимания можно разбить на два компонента: интеллектуальный и эмоциональный. Что касается первого, то сосредоточиться особенно мешают многочисленные бизнес-проекты, которыми постоянно перегружены наши мозги. Чтобы управиться с этими внешними раздражителями,

---

\* Стационарный шум, спектральные составляющие которого равномерно распределены по всему диапазону задействованных частот. *Прим. перев.*

требуется процесс, называемый *компартаментализацией*\*. Если вы, слушая рекламу нового продукта, мысленно составляете резюме этого питча для своих подчиненных, значит, попусту тратите время разработчиков, а возможно, упускаете отличную возможность услышать что-то важное.

Мне встречались руководители, которые в совершенстве постигли искусство компартаментализации. Как бы ни были они поглощены проблемой, они уделяют ей ровно столько времени, сколько требуется, а затем, по крайней мере на какой-то срок, откладывают в сторонку (что называется, переворачивают страницу) и с не меньшей сосредоточенностью погружаются в изучение следующего вопроса. Помнится, на заре моей карьеры мне довелось присутствовать на двух подряд совещаниях с моим клиентом, CEO технологической компании.

Сначала мы чуть ли не с боем прорывались к громкой связи (отпихивали друг друга, словно регбисты в свалке за мяч): требовалось спешно составить контракт с одним клиентом, причем очень сложный. Условия контракта оказались настолько замысловатыми, что в их лабиринте можно было потеряться. Меня особенно смущали все новые пункты, которые мы по ходу дела то добавляли в документ, то исключали из него. К концу телеконференции стало ясно, что условия сделки изменились до неузнаваемости. В итоге CEO потребовалось проанализировать совершенно иной набор рисков, которыми теперь должна была управлять его компания. Окончательное решение отложили до следующего дня. Я вышел с совещания совершенно измученный. Все услышанное перемешалось в голове, и там царил хаос, к тому же меня тревожили новые потенциальные риски, хотя я был всего лишь консультантом, то есть сторонним

---

\* Компартаментализация (раздельное мышление) — термин, обозначающий один из механизмов так называемой вторичной психологической защиты.  
*Прим. ред.*

наблюдателем. Оставалось только догадываться, какая интенсивная работа мысли происходит сейчас в голове моего клиента, сколько тревог осаждает его.

Вместе с СЕО мы направились на следующее совещание, оно проходило у него в кабинете. Там уже собралась группа банкиров, чтобы обсудить рефинансирование части долгов компании. Мы быстро включились в разговор и принялись обсуждать возможные условия, не менее запутанные, чем в предыдущем контракте, который составляли по телефону. Голова моя снова пошла кругом, обе сделки все сильнее сплетались в гордиев узел. При этом СЕО выглядел на удивление спокойно, он внимательно слушал и задавал уточняющие вопросы с такой легкостью, словно речь шла о погоде. Меня восхитило это умение на время отсекал один набор проблем, чтобы всецело сконцентрироваться на следующем. Его организованность и сосредоточенность были поразительны.

Перейдем к эмоциональному компоненту фокусировки. В этом смысле описанная ситуация осложнится, если мы дадим волю чувствам. Представьте, что от сделки, которую мы полностью пересмотрели в процессе разговора, зависит выживание компании, а также карьера СЕО. Или поставьте себя на место сотрудника, обсуждающего со своим руководителем варианты реорганизации компании, которые могут лишить последнего части полномочий. Сможете ли вы в подобных ситуациях сохранять внимание и задавать вопросы, позволяющие выработать наилучшее решение? Или предположим, что на кону судьба проекта, и от волнения вы не способны воспринимать разговор, в ходе которого коллеги обсуждают недостатки вашего детища. Интересно, сумели бы вы в такой ситуации отстраниться от собственных эмоций?

В ходе дискуссии между вами и собеседником могут возникать разнообразные эмоциональные реакции. Процесс

разъединения эмоций и сути разговора я назвал термином *расстыковка*. Думаю, вам приходилось, слушая собеседника, мысленно понукать его: «Ну давай, переходи наконец к делу!» Или так: «Но мы же уже это обсудили, а ты снова повторяешь то, что говорил пять минут назад, почти теми же словами!» Вы и не заметите, как *нетерпение* превращает вас в Брюзгу или Всезнайку. Вы горите желанием поторопить собеседника и пытаетесь завершить начатую им мысль, чтобы продвинуться вперед. Впрочем, причиной нетерпения может быть не собеседник, а следующий пункт повестки, к которому вы хотите поскорее перейти, а может, время, отведенное вами для этой встречи, неумолимо тает.

Хорошему слушанию препятствуют и такие чувства, как возмущение и ревность. Но, пожалуй, самая пагубная из всех негативных эмоций — это ощущение *угрозы* во всех ее видах. Если в беседе или словесной перепалке вы чувствуете, что вам угрожают, то теряете способность как следует анализировать информацию. Все ваше внимание будет занято ощущением грядущей опасности, и вы, скорее всего, упустите важные сведения, которые могли бы повлиять на принимаемое решение. Слушатели имеют дело примерно с таким же списком угроз, какой разработан министерством внутренней безопасности в отношении террористических атак. Нижний уровень списка — это угрозы нашей репутации, и мы инстинктивно занимаем оборонительную позицию. В разговоре мы настолько поглощены тем, чтобы выстроить линию защиты, что уже не чувствуем реальности и не можем концентрироваться на процессе слушания.

Уровень восприятия угрозы может повышаться, последовательно переходя с низшего до высшего, когда мы испытываем настоящий страх. Элементарным считается для руководителя правило не начинать с критики, оценивая деятельность работника. Известно, что когда высказываешь

нечто, похожее на угрозу, подчиненный целиком фокусируется только на этом и все прочее пропустит мимо ушей. Невозможно внимательно слушать, когда чувствуешь себя так, будто в тебя целятся из пистолета.

Не менее пагубными для разговора, чем отрицательные эмоции, могут быть и положительные. Иногда, при рождении крупной идеи, присутствующие в порыве восторга возбужденно обсуждают открывающиеся возможности. Все преисполнено оптимизма, видя, как изменится реальность благодаря инновации. Остерегайтесь: *возбуждение и восторг*, так же, как гнев или страх, ослабляют способность задавать правильные вопросы, тщательно взвешивать идею, а также анализировать предположения, на которых строится обсуждение.

Бывает, что сам предмет разговора обсуждается так долго, что набивает оскомину. Может, вы чувствуете, что больше не способны обсуждать надоевшую проблему контроля затрат. А может, уж не первый час ходите по кругу, пытаетесь победить одни и те же неразрешимые трудности, но ничего стоящего не приходит в голову. Умственное утомление и фрустрация — две стороны одной медали — отвлекают вас от разговора не меньше, чем прочие эмоции. Из этого следует вывод: все, что мешает всецело сосредоточиться на разговоре, снижает эффективность слушания. Один мой сослуживец, человек вполне разумный и успешный, имел странную привычку, которая доводила меня до белого каления: посреди совещания и даже в личном разговоре он вдруг «выпадал из общения». То ли он грезил наяву, то ли его мысли вились вокруг предмета, который вдруг привлек его внимание. Это можно было заметить по его застывшему взгляду и изменившейся манере говорить. Я часто подшучивал над этим его свойством: «Эй! — окликал я его, пытаюсь вернуть на землю. — Ну как, хорошо там, где тебя носило?» Мы оба смеялись, но на самом деле не было никакой

разницы, где его носило и хорошо ли там. Ведь главное, что, мысленно улетаю куда-то, он переставал слушать.

Едва ли кому-то понравится прослыть человеком бесстрастным, не выказывающим эмоций в общении. Может, нас и восхищает мистер Спок из старого доброго телесериала Star Trek («Звездный путь»), но вряд ли кто-то пожелает всегда *быть похожим* на него. Кто же захочет, чтобы его считали черствым и бездушным человеком? Однако бывают обстоятельства, когда нам следует признать: если мы хотим действовать на пике своих возможностей, надо расстаться с эмоциями. Давайте вернемся к хирургическому марафону в госпитале MLK. Моя *единственная* работа состояла в том, чтобы лечить пациентов, применяя все свои способности. И пациенту на операционном столе не стало бы лучше от того, что у меня болит душа за его родных, томящихся в тревожном ожидании, или беспокоят мысли о собственной карьере. Так же любой человек, отвечающий за дело, не имеет права бросать его и пускаться в переживания при драматическом повороте событий. Вы должны видеть перед собой только факты, которые могут привести вас к правильному решению.

Возьмем военные учения. Понятно, что здесь требуется накопить базовые знания и стараться мыслить в разных направлениях, но в основном учения направлены на то, чтобы воссоздать реалии настоящих боевых действий. Курсантов намеренно ставят в условия, приближенные к военным, чтобы к моменту, когда им придется действовать в настоящей боевой обстановке, внешние обстоятельства воспринимались бы ими как фон и не отвлекали внимания.

Чем больше опыта я набирался в бизнесе, тем отчетливее понимал, что обстоятельства вокруг проблемы занимают меня меньше, чем она сама. Я становился хладнокровнее, сосредоточеннее, мне легче давались такие действия, как компартиментализация и расстыковка/фокусировка.

Чем выше поднимались ставки, тем явственнее я ощущал, как замедляется время, и становился увереннее. Улучшалась и моя способность слушать. Я научился обрабатывать больший объем информации, продуктивнее общаться и оперативнее принимать правильные решения, что позволяло мне действовать результативнее. Я становился мастером своего дела.

Так и слышу голос читателя: «Это что же, от меня ждут, что я моментально освою философию дзен? Возьму и прикажу себе: отрешись от внешнего мира и сосредоточься на текущей задаче, пускай это даже сущая мелочь?» Верно, нарисовать идеал куда проще, чем стать им. Поверьте, я и не рассчитываю, что вы превратитесь в подобие машины для слушанья. Считайте, что мои советы — это фрагменты дорожной карты, которая ведет к идеалу. И если нам не удастся пройти этот путь до конца, то по крайней мере мы добьемся устойчивого прогресса.

Иной раз во время обсуждения я чувствую, что не в силах сосредоточиться, и с досадой признаю себе, что собеседник из меня никудышный. Понятно, что в такой ситуации разговоры бесполезны. Иногда такое случается со всеми, и это не следует воспринимать как провал. Честно признайте, что ваша способность слушать притупилась, и примите меры для исправления положения.

Если чувствуете, что не можете заставить себя сосредоточиться настолько, чтобы быть полезным собеседнику, то самый мудрый способ (спасательный парашют) — отложить разговор до лучших времен, когда у вас появятся силы активнее в нем участвовать. Признаться в том, что желаете закончить разговор, потому что сейчас не можете сконцентрироваться, — это не грубость. Напротив, я считаю, что тем самым вы проявляете уважение к партнерам, потому что даете им понять, что не хотите попусту тратить их время. Но бывают разговоры, не терпящие отлагательств, а иногда

прерывать людей недопустимо, поскольку это может быть им неудобно (в связи с трудовым ритмом: начало-конец рабочего дня, обеденное время и т. д.) или идет вразрез с правилами организационного этикета. В подобных случаях общение придется продолжить, но обязательно скажите себе, что ваше внимание не на высшем уровне.

Как вернуть себе концентрацию, если нет возможности воспользоваться спасательным парашютом? Для этого существует ряд несложных методик, которые мне помогают. В предисловии я упоминал одну из разновидностей двойственности сознания. Когда вы находитесь «в настоящем моменте», ваш ум погружается в особое состояние, которое в буддизме обозначается термином «осознанность». Пребывая в таком состоянии, вы можете отрешиться от себя и словно со стороны понаблюдать, как проживаете этот момент. Когда я не могу сконцентрироваться, начинаю играть сам с собой в такую игру: представляю, будто разговор, в котором участвую, — это всего лишь эпизод из фильма, который сейчас снимается. Мои собеседники — это актеры, персонажи фильма, а сам я — режиссер. Эта маленькая выдумка помогает мне посмотреть со стороны на происходящее, участников и понять, о чем на самом деле идет речь. Вы, вероятно, думаете, что это одна из форм намеренного отвлечения внимания. И все-таки эта методика поможет вам сконцентрироваться и выделить ключевые моменты разговора. Она притормозит вашу речь, успокоит мысли и вытеснит отвлекающие шумы.

Кроме того, чтобы сконцентрироваться, можно напомнить себе, что хороший слушатель в совершенстве владеет искусством задавать вопросы. Поставьте себе цель выделить суть высказанных в разговоре суждений и на их основе сформулировать один потрясающий вопрос, который в корне изменит ход обсуждения. Этот вопрос пускает разговор по иному руслу подобно тому, как революционный

продукт, придя на рынок, отменяет все прежние правила и задает новые. Потрясающий вопрос — это чудодейственное оружие в арсенале великого слушателя; с его помощью можно переориентировать собеседников и направление разговора. Сам процесс составления такого вопроса вынудит вас сосредоточить внимание на разговоре. Более того, он заставит вас воспринимать поступающую информацию критичнее, что подтолкнет мысленно сконцентрироваться и вникать в суть беседы, чтобы выделить ключевые моменты. Мысленно вы сосредоточитесь на том, что происходит здесь и сейчас, вместо того чтобы вспоминать проблемы, обсуждавшиеся на предыдущем совещании.

Иногда я прибегаю к проверенному способу концентрации внимания — делаю заметки по ходу разговора. Правда, я не очень жалую этот метод, потому что мне самому мешает, если собеседник что-то записывает. Меня начинают мучить подозрения, что человек не слушает, а конспектирует за всеми, не вникая в смысл сказанного. Никогда не забуду одного клиента, который превратил этот метод в искусство. Он наловчился делать заметки не глядя, мог строчить в своем блокноте, не отрывая глаз от собеседника. Как ни странно, я находил эту манеру еще более отвлекающей, поскольку все время думал: «Интересно, как это у него получается?» Знал я и людей, которые никогда не делали заметок по ходу разговора, зато сразу по окончании записывали для памяти несколько ключевых фраз. Думается, такой подход — золотая середина между двумя предыдущими. В любом случае, записывая, вы хотя бы на время сосредоточиваетесь на смысле того, о чем идет речь.

Каждая из трех описанных методик вынуждает вас мысленно отвлечься от разговора и четко уяснить главные проблемы, которые обсуждаются в текущий момент. Но, выводя вас из разговора, эти методики позволят и вернуться в него. Они помогают собраться с мыслями и настроиться

на внимательное слушание. Мы уже установили, что отменный навык слушать предполагает активное участие в разговоре. Отвлекаясь, вы переключаетесь в пассивный режим. Опыт подсказывает: сфокусироваться проще, когда предпринимаешь позитивные действия, чтобы включиться в разговор. Методики, хорошо помогающие мне, в вашем случае могут оказаться менее действенными, но запомните главное: когда внимание рассеивается и вы чувствуете, что становитесь плохим слушателем, спросите себя, к какому средству лучше прибегнуть, чтобы начать слушать по-новому.

Большинство руководителей, которых я консультировал, постепенно развивали в себе способность полностью концентрировать внимание на своих задачах. А некоторым быстро обучиться этому помог жизненный опыт. Особенно мне запомнились две женщины. Одна — католическая монахиня, управлявшая крупной медицинской организацией на северо-западе тихоокеанского побережья США. Когда в ее хозяйстве возникала неразбериха, она держалась невозмутимее, чем обычно. Однажды во время выездного семинара я коротал вечер в баре и заметил ее, сидящую в уголке. Она была одна и потягивала коктейль. Подсев к ней, я спросил, как ей удастся сохранять безмятежное спокойствие, когда все вокруг буквально сходит с ума. Она улыбнулась и устремила взгляд вверх: «У меня есть помощник».

Другая женщина-руководитель, которой я восхищаюсь за непоколебимое самообладание, на тот же вопрос ответила так: «У меня четверо детей. Что бы ни случилось на работе, это чепуха в сравнении с тем хаосом, который творится у меня дома. Эти сорванцы отлично натренировали меня!» И этим все сказано!

Итак, теперь вы владеете всем арсеналом основных средств умелого слушания: знаете, что нужно проявлять

уважение к собеседнику, помалкивать, ставить под сомнение все предположения, а также концентрироваться на разговоре. По мере освоения соответствующих методик вы обнаружите, что у вас копится запас информации. И в процессе улучшения ваших навыков слушать он будет только пополняться. А значит, теперь перед нами встает новая задача: научиться управлять этим резервом идей и поставить его себе на службу.



# Часть II

Введение. От хаоса к системе

Глава 7. Какова ваша миссия?

Глава 8. В чем состоит план?

Глава 9. Что представляет собой ваша команда?

Глава 10. Как вы будете это делать?

Глава 11. Какова роль личностных особенностей?

# Введение

## От хаоса к системе

Теперь, когда я объяснил, что такое основные инструменты умелого слушания, нам предстоит овладеть методиками, которые помогут извлекать максимум пользы из услышанного, чтобы рационализировать процесс принятия решений на основе полной информации. Для этого требуется:

- определять, о чем идет речь;
- уметь выделить значимую информацию из любого разговора;
- направлять ход разговора, чтобы гарантированно получить всю полезную информацию;
- представлять себе, как систематизировать добытую информацию;
- рассортировать данные, чтобы закрепить их в памяти и при необходимости быстро применить.

Теперь вы, надеюсь, хорошо понимаете, что слушание — это активное занятие, предполагающее конкретные действия, которые помогут вам углубить свои знания. Как уже говорилось, всякий выдающийся слушатель должен овладеть искусством задавать вопросы. Вопросы — это ключевой инструмент, когда вам требуется извлечь максимум пользы из полученной информации.

Задавая вопросы, вы принимаете живое участие в разговоре и сможете собрать факты, которые нужны, чтобы решать проблемы вашего бизнеса. В главе, открывающей эту часть, я познакомлю вас со специальной системой, которая призвана подсказывать, какого рода вопросы следует задавать по ходу разговора и как упорядочить полученные данные, чтобы они лучше запоминались. Я разъясню, как выстроить структурную модель для хранения информации. Она поможет ставить правильные вопросы, а затем систематизировать беспорядочные потоки сведений, чтобы на ее основе выработать разумные решения и воплощать их в действия, позитивно влияющие на ваш бизнес.

Почему я придаю такое большое значение построению этой структурной модели и утверждаю, что она полезна? Все просто: разговоры, сфокусированные на обсуждении критически важных вопросов бизнеса, нередко слишком сумбурны. Иногда они настолько бессвязны, что только системный подход к слушанию позволит разобраться, к какому контексту относится сказанное. По ходу разговора понадобится быстро сориентироваться и не дать ему уйти в сторону, облегчить задачу запоминания поступающей информации. Для этого удобно держать в уме нечто вроде руководства — оно подскажет, какие еще вопросы задать, чтобы восполнить информационные пробелы и не упустить ни единого значимого факта, который понадобится для определения курса дальнейших действий.

Структурная модель хранения информации представляется мне в виде картотеки, каждый ящичек которой отведен для отдельной категории вопросов, касающихся решения проблем и выбора плана действий. Для себя я выбрал пять таких категорий — *миссия (суть поручения), план, команда, исполнение и личностные особенности*. Как видите, это обобщенные категории, охватывающие практически все

аспекты проблем, с которыми сталкивается руководитель. Разговоры на темы бизнеса практически всегда затрагивают одну или несколько из этих тематических категорий. Я предлагаю эту структуру как возможную основу для системного слушания и не призываю подменить ею теорию и практику выработки стратегий и организационного управления. Мое предложение — это примерный перечень общих вопросов, которые заботят каждого руководителя. Они могут послужить основой для устройства вашей мысленной картотеки и помогут упорядочить процесс слушания. Если моя модель приведет к заинтересованности в изучении теорий стратегического менеджмента, к вашим услугам библиотеки и книжные магазины, заполненные полезной литературой на эту тему.

Мне же эта система картотечных ящичков служит верой и правдой, подсказывая, куда поместить сведения, полученные в ходе разговора, и какие еще вопросы я должен задать, чтобы до конца прояснить ситуацию. Каждую из перечисленных категорий я подразделяю на подкатегории — иными словами, данные в каждом воображаемом картотечном ящичке разложены по отдельным папкам. Подкатегории представляют собой конкретные темы в рамках категории: количественные показатели, сроки, риски, необходимые средства, требуемый набор навыков и т. д.

Эти воображаемые ящички и помещенные в них папки составляют основу моей системы направленного активного слушания. Не обязательно брать за образец мою категоризацию поступающих сведений, и ярлыки на ваших ящичках и папках не должны точь-в-точь совпадать с моими, ведь у каждого свой взгляд на вещи. У большинства опытных бизнесменов имеется собственный набор предпочтений, на которых строятся их индивидуальные системы категорий. А некоторые, как я убедился, практикуют абсолютно иной подход к построению системы

упорядоченного слушания. Даниэль Васелла, например, мысленно представляет себе дорожную карту для каждого разговора и, руководствуясь ею, направляет обсуждение от общего к частностям, которые, на его взгляд, нуждаются в дополнительных разъяснениях. Если вы предпочтете мою систему, имейте в виду, что обязательно возникнут особые случаи, для которых вам придется создать новый ящик или папку. Например, вы можете столкнуться с беспрецедентной для вашей компании, но очень серьезной проблемой. Или внезапно произойдет какое-то непредсказуемое событие, или невероятно изменятся обстоятельства. Даже единичное событие может научить чему-то новому, а значит, имеет непреходящую ценность для вашей организации и заслуживает отдельного места в воображаемой картотеке. Всякий раз, создавая дополнительный ящик (или папку), вы тем самым разнообразите свой арсенал слушателя новыми вопросами, которые в дальнейшем помогут глубже понять суть очередной непредвиденной ситуации. Пока я воспитывал в себе внимательного слушателя, мне не раз приходилось заводить дополнительные папки, например, для новшеств в нормативных документах, рисков, обусловленных переменчивостью современного мира или неожиданными социальными трендами.

Не удивлюсь, если процедура систематизации поступающей информации — как и прочие аспекты активного слушания — поначалу покажется вам сложной, даже обременительной. Но с практикой этот процесс станет для вас проще и органичнее. Чем чаще вы будете сверяться со своей картотекой, чтобы определить, что еще следует спросить, тем скорее у вас выработается автоматизм — нужные вопросы будут приходить в голову в нужный момент и вы научитесь быстрее извлекать из разговора необходимые сведения, которые подтолкнут вас к правильным действиям.

Читая эту часть, вы заметите: каждая глава направлена на то, чтобы настроить собеседников на общие действия ради единой цели. Ведь известно, что определенный уровень согласия относительно предназначения, плана или выполнения работы — это неотъемлемое условие успешной деятельности компании. Разумеется, в сфере бизнеса происходит общение и совсем другого типа. Бывает, что ваш собеседник — представитель компании-конкурента, или клиент, или поставщик, — словом, человек, чьи цели диаметрально противоположны вашим, отчего разговор может приобрести недружественный, даже враждебный характер. Не исключено, что временами вы оказываетесь по разные стороны баррикад с кем-то из сослуживцев, которые ополчились на вас или по-другому видят ситуацию. Надеюсь, что предлагаемые мной методики и в этих случаях будут полезны. Если вы внимательно слушаете собеседника-оппонента, то ничто не мешает вам воспользоваться воображаемой картотекой, чтобы обрабатывать поступающие сведения. Единственная разница в том, что при общении с враждебно настроенным собеседником перед вами не стоит задача согласовать действия и выработать общее понимание. Если вы, как и я, верите в истинность поговорки «противника надо знать в лицо», то вам необходимо практиковаться и в словесных противоборствах.

Понятно, что перед любой организацией, в какой бы отрасли она ни действовала и какие бы цели ни преследовала, встанут специфические вызовы. Я далек от мысли, что предложенный мною набор категорий идеально впишется в реалии вашей компании. И у меня нет возможности предоставить вам полный курс бизнес-образования, чтобы обогатить вас соответствующим материалом для размышлений. Но я стремлюсь представить базовую схему, опираясь на которую вы сумеете выстроить систему

слушания, отвечающую вашей индивидуальности. То, что я предлагаю, — лишь образец перечня вопросов, которые принесли мне пользу в самых разных разговорах. Если во второй части я выполнил свою задачу, то, прочитав эти главы, вы сконструируете себе воображаемую картотеку (с удобной разбивкой по ящичкам и папкам) с собственным перечнем вопросов, которые помогут систематизировать поток информации, ежедневно поступающей в ходе общения.

# Глава 7

## Какова ваша миссия?

Однажды я сопровождал в деловой поездке главу одной из ведущих коммуникационных компаний не в лучшие для отрасли времена. Я слушал, как он терзается сомнениями, сохранит ли компания жизнеспособность в новых условиях. Немудрено, что к концу недели я уже был сыт по горло этой темой. В пятницу вечером, когда мы снимали напряжение сидя в баре, он снова завел свою шарманку, а я пропускал все мимо ушей. Но когда он сказал: «Для чего вообще нужна эта компания?» — я мысленно напрягся. Мне стало ясно: моя рабочая неделя еще не окончилась, и я включился в работу. На протяжении нескольких часов мы с ним обсуждали этот вопрос и пришли к выводу, что в существовании компании нет никакого смысла. Изменившиеся правила игры на рынке отодвинули ее в прошлое, по крайней мере в такой форме. Неудивительно, что это неприятное открытие направило наш разговор в новое русло. Организация выживет, если переосмыслит базовые аспекты, на которых строится ее бизнес, и свою стратегию, чтобы больше соответствовать современным реалиям рынка.

Нынешний министр образования в США Арне Дункан внимательно выслушивает учителей, директоров школ, родителей и политиков, поскольку хочет понять, разделяют ли они его желание поднять уровень начального

и среднего образования. Дункан искренне восхищает меня как слушатель. Только представьте себе тот груз проблем, который нужно взвалить на свои плечи, чтобы реформировать ту сферу, которая, по мнению многих, стала источником настоящей стратегической угрозы для США — потери лидирующих позиций в мировом образовательном рейтинге. Поэтому где бы ни появился министр образования, страсти накаляются до предела. Общается ли он со студентами, родителями учащихся, преподавателями или с политиками — разговор нередко становится острым и недовольство переливается через край. Американцы — большие любители покритиковать, особенно когда речь заходит об образовании. Дункан выслушивает весь поток жалоб и оправданий, касающихся системы образования, — тут и действия профсоюзов, и безответственность родителей, и вездесущее телевидение. Но главное, что он стремится понять в каждом разговоре, — что побуждает его собеседников высказываться? Если он чувствует, что эти мысли созвучны его собственным, то уж не упустит такого человека, даже если тот жестко его критикует. Все дело в том, что в сферах, где вращается министр, самое трудное, на его взгляд, — найти общую платформу для объединения как можно большего количества сторон, интересующихся вопросами образования. Из-за вечно-го стремления понять мотивы, движущие людьми, чтобы сформировать основу для единой повестки, министр Дункан заслужил репутацию «слушателя, стремящегося к консенсусу».

Большинство деловых разговоров, конечно, не затрагивают напрямую глобальных вопросов типа: есть ли у компании право на существование или как улучшить систему образования в масштабах страны. Вы удивитесь, насколько часто решение проблем бизнеса оказывается под угрозой из-за того, что участники неверно или неоднозначно понимают

миссию организации. Миссия подразумевает ответы на ряд основополагающих вопросов: каково главное предназначение организации? почему мы этим занимаемся? Возможно, вы полагаете, что такие вопросы относятся к компетенции CEO и других высокопоставленных руководителей? Но это не так. Более того, основная причина неудач в бизнесе — отсутствие у сотрудников компании единой точки зрения на ее миссию. Я неоднократно наблюдал это. Представьте себе такую ситуацию: сотрудник отдела продаж желает угодить крупному клиенту и предлагает ему ради экономии приобрести продукт с ограниченным набором возможностей. В его понимании такое предложение сохранит клиента, и это он считает своей главной задачей. Доля рынка превыше всего, полагает этот сотрудник, и вполне объяснимо, что именно в этом он и видит свою миссию — ту, которую ему поручено выполнить. Но как быть, если компания в целом определяет свой приоритет в том, чтобы стать номером один в проектировании высокотехнологичных устройств? И намерена активно проводить нишевую стратегию, предлагая инновационный продукт с большей маржой для узкого круга клиентов? Решение сотрудника отдела продаж пожертвовать техническим уровнем продукта ради сохранения широкого круга клиентов может оказаться пагубным в организационном контексте.

Все стороны, участвующие в деловых переговорах, должны добиваться консенсуса по вопросу того, в чем состоит миссия компании, или признать, что таковых у нее несколько. Любой сотрудник обязан уметь ответить на несколько базовых вопросов: к чему стремится наша компания? почему мы считаем, что это важно? почему мы должны ценить это? Уверен, когда вы слышите, как ваш собеседник отвечает на эти вопросы, и понимаете, что его ответы созвучны вашим, создается основа для плодотворного разговора. Если речь заходит о миссии организации, я всякий раз

вспоминаю католическую монахиню, о которой рассказывал в главе 6. Когда на совещание приходило больше пяти-шести человек, она всегда начинала с того, что просила тишины и призывала присутствующих вспомнить, ради чего они трудятся в организации. Она напоминала им о долге — заботиться о больных и оберегать здоровых. Затем выдерживала небольшую паузу и только после этого начинала обсуждение. Ничего не скажешь, эффективный прием!

А теперь вспомните самый важный деловой разговор из тех, что были у вас за последний месяц. Стал бы он плодотворнее, если бы сначала вы слышали подсказки, проливающие свет на суть миссии, которой руководствуется в работе ваш собеседник? Я приучил себя быть начеку в любом разговоре независимо от его характера и состава участников, чтобы улавливать все сигналы, раскрывающие взгляды собеседников и миссии их компаний. Это позволяет мне извлекать максимум информации из того, что я слышу.

Обратите внимание, что я подразумеваю глобальные цели, а не промежуточные ориентиры. Бывает, что на вопрос о миссии я слышу слишком очевидные ответы. Когда СЕО говорит, что его миссия — «повышать акционерную стоимость» или «добиться, чтобы с каждой акции мы зарабатывали по 3,5 доллара», это сигнал, что обсуждение еще не достигло нужного уровня. В подобной ситуации я стремлюсь разобраться, в чем организация видит свое высшее предназначение, а вовсе не ежедневные рутинные показатели. Речь идет об амбициозных целях, достижение которых в наше время повышает шансы на успех.

Приведу несколько примеров, которые покажут, какой смысл я вкладываю в понятие «миссия». СЕО крупной городской детской больницы сказал мне: «Я хотел бы, чтобы рак никогда больше не унес жизнь ни одного ребенка». А вот что говорит директор станции дистанционной диагностики и технической поддержки: «Хочу, чтобы наше оборудование

никогда не простаивало без дела». «В Китае мы займем лидирующие позиции и опередим всех местных конкурентов, которые получают финансовую господдержку», — такое заявление сделал CEO многонациональной европейской корпорации. Миссии этих организаций весьма амбициозны, но при этом конкретны и могут стать руководством к действию. Пусть даже для осуществления заявленного требуются радикальные новшества или стратегические прорывы. Более того, миссия вдохновляет на решение более масштабных задач, чем те, что присутствуют в повседневной работе; к тому же эти задачи рассчитаны на длительный срок и требуют ресурсов, которые в организации отсутствуют либо в дефиците.

Разговор о миссии не займет много времени, он гораздо конкретнее, чем пространные рассуждения в ответ на вопрос: «Какой смысл в существовании организации?» И все же единодушие в таких принципиальных вопросах должно присутствовать в любом важном разговоре. Какое бы положение вы ни занимали в организации, важно убедиться, что вы и ваш собеседник сходитесь во мнении, что следует считать для нее успехом. Порой вам придется проявить настойчивость, чтобы добиться единодушия в этом вопросе, а иногда будет трудно прояснить суть расплывчатой миссии или переформулировать ее. Не удивляйтесь, если этот процесс потребует много времени, и имейте в виду, что нельзя недооценивать его необходимость.

Несколько лет назад я консультировал компанию, действующую на развивающемся рынке, чтобы помочь реализовать цель — удвоение темпов роста за последующие пять лет. Она производила первоклассную продукцию, и во главе ее стоял опытный CEO. Я порекомендовал несколько способов ускорить производство их уникальных товаров и привлечь лучших специалистов со всего мира — все это должно было подстегнуть рост компании. Я считал свой

план наилучшим вариантом для выведения ее на международную арену. Однако СЕО и топ-менеджеры упорно противились моим предложениям. С годами я понял, что когда люди сопротивляются вашим идеям, у них наверняка имеются на то веские основания. Битый час я пытался выяснить у СЕО и его команды, что их не устраивает в моем плане. Наконец я понял, в чем причина наших разногласий. Составляя для компании план, я исходил из того, что ее миссия — покорить мировой рынок. На самом деле они видели свою миссию в сохранении господства на отечественном рынке. А это, несомненно, совершенно разные цели, которые требуют различных стратегий. Как выяснилось, именно вторая цель и была приоритетом для компании, которая на треть принадлежала государству. Руководство не сомневалось, что все отечественные контракты отойдут к их организации и у иностранных конкурентов не будет шансов. Имея такое очевидное преимущество внутри страны, лучшее, что могла бы сделать компания, во всяком случае, в краткосрочной перспективе, — это наживать капитал и наращивать конкурентоспособность на отечественном рынке. А теперь представьте, насколько продуктивнее мы могли бы использовать время, если бы с самого начала руководствовались одинаковым пониманием сути миссии.

Предлагаю практические советы, которые помогут вам определить, что ваш собеседник считает миссией. Напомним, что моя методика, позволяющая извлечь из разговора максимум полезной информации, предлагает использовать воображаемую картотеку. В каждом картотечном ящичке помещаются папки, на ярлыках которых значатся все критически важные категории информации. Внимательно слушая собеседника, я стараюсь уловить сведения, которые дают ответ на какой-нибудь из вопросов, «записанных» на ярлыках. Если я замечаю, что собеседник

неохотно раскрывает информацию, я последовательно задаю вопросы, которым посвящены мои воображаемые папки. Конечно, получить все ответы в одном разговоре намного сложнее, чем поддерживать диалог с собеседником на протяжении некоторого времени. Поэтому я не всегда жду максимума ответов от одной беседы, а иногда, если располагаю нужной информацией, и вовсе их не ищу. Но при этом я держу наготове мои воображаемые папки, чтобы помнить, какую информацию ищу. Мне не хочется попасть в неловкое положение, оттого что я неверно понял суть миссии собеседников, и поэтому мы говорим о разных вещах.

Привожу вопросы, которые значатся на ярлыках моих воображаемых папок из ящичка «Миссия».

## Вопрос № 1. Зачем мы здесь находимся и чего добиваемся?

Это вопрос фундаментальный, причем вполне практический. К какой цели направлены главные устремления организации? В чем смысл ее существования? Что компания выбрала в качестве основы своей идентичности? С этого и следует начать. Задайте этот вопрос в моей формулировке или придумайте собственную. Ваша задача — убедиться, что вы и ваши собеседники одинаково понимаете миссию. Постарайтесь добиться ясности в этом вопросе и переходите на следующий уровень.

Я стараюсь как можно раньше наполнять содержанием эту воображаемую папку, что всегда приносит пользу. Однажды я имел дело с компанией, которой регулирующие органы указали на недостаточный уровень качества. Руководство тут же предложило исправить положение с минимальными затратами. Выдвигалось множество вариантов, разгорелись жаркие споры, но сколько ни бились

топ-менеджеры, удовлетворительного решения найти не могли. Наконец, один из них прекратил нападки на оппонентов и принялся задавать принципиальные вопросы. И как только присутствующие задумались, для чего они работают, чего хотят добиться, страсти улеглись. Все вспомнили основное предназначение компании — быть эталоном качества в отрасли — и подтвердили свое согласие с ним. В итоге была выработана стратегия, позволившая разработать принципиально новый процесс обеспечения качества, что повысило планку по всей отрасли. Вот что значит вовремя вспомнить о миссии!

## Вопрос № 2. Существуют ли разногласия по вопросу о миссии?

Отсутствие единого мнения о миссии организации может иметь для нее роковые последствия. Не одна крупная американская корпорация пала жертвой разногласий по поводу миссии и в итоге бездарно растратила время и ресурсы. Недавние беды американских автомобилестроительных компаний также вызваны тем, что в течение долгого времени не имели согласованного представления о собственной миссии. Такое впечатление, что они пытались двигаться сразу в нескольких направлениях, без особого согласия *внутри* руководства и персонала.

Возможно, рассматривать неприятности американского автомобилестроения только с точки зрения понимания миссии — задача упрощенная. Мне могут возразить, что корень проблемы не в том, что нет миссии, а скорее в том, что их слишком много. Каждая из заинтересованных сторон: рабочие, руководство и акционеры, поставщики и розничные торговцы, не говоря уже о потребителях и регулирующих органах, — наверняка четко представляли себе, чего хотят, но согласованности между их миссиями не было. В жизни

это не редкость. Лучшие бизнес-лидеры четко отслеживают, к чему стремятся заинтересованные стороны, чтобы установить баланс в хитросплетении их конфликтов. Это занятие требует повышенного внимания. То ослабевающие, то усиливающиеся трения, возникающие из-за разнобоя в миссиях, постоянно предоставляют темы для обсуждений, в ходе которых можно выработать более выгодные для всех решения.

Вопрос миссии становится более сложным, если задуматься, как она согласуется с внешними факторами, такими как изменчивость рынка или экономики в целом. Нужно сохранять гибкость и отслеживать, когда заявленные компаниями миссии вследствие перемен теряют смысл. В бизнесе миссия не является чем-то незыблемым, и формирует ее не высшее руководство. Можно привести в пример корпорацию IBM, которая успешно перестроилась, после того как обновила свою миссию, приведя ее в соответствие с изменившимися условиями конкуренции. Годами IBM поставляла большие вычислительные машины для бизнеса, а в конце 1980-х годов, когда ее клиенты обнаружили, что более дешевое оборудование такого же класса предлагают азиатские производители, в компании поняли, что конкурентное преимущество, наработанное отечественным бизнесом, тает. И тогда IBM решила перестроиться — поставлять главным образом компьютерные *услуги*. За ориентир взяли требование времени — предлагать информационные услуги, как собственные, так и сторонних провайдеров, спроектированные в компании или приобретенные на стороне. А если при этом удастся продать и «железо», тем лучше. Любопытно, что IBM осознала необходимость изменить привычную миссию, выслушав отзывы своих лояльных клиентов. В итоге корпорация сумела пересмотреть свою бизнес-модель, переориентировала своих клиентов,

приобрела множество новых и повысила маржу и прибыль. IBM не только достойно ответила на конкурентный вызов, но и добилась взлета.

## Вопрос № 3. Годна ли миссия для практической работы?

Замечательно, когда миссия компании апеллирует к чувствам, но не менее важна и ее практическая польза. Миссия должна готовить почву для планирования и реализации планов, что я постараюсь показать в следующих главах. Чтобы ответить на вопрос № 3 и заполнить соответствующую воображаемую папку, следует получить ответы на три вопроса:

- *Отражены ли в миссии устремления управленческой команды?* Иными словами, демонстрирует ли миссия лучшие намерения руководства компании?
- *Возможно ли донести суть миссии до всех заинтересованных сторон?* Если миссия имеет расплывчатый смысл, появляется повод для разночтений независимо от того, насколько точна его формулировка. А это может осложнить проблемы, разрешить которые призывает миссия.
- *Можно ли на основе миссии разработать план действий?* Организации выгодно ориентироваться на четко сформулированную миссию, только если она содержит призывы, способные послужить руководством к действию.

Я наблюдал этот принцип в действии, когда консультировал одного из ведущих подрядчиков министерства обороны. Компании потребовалось срочно снизить затраты и повысить прибыль. События в стране и за рубежом спровоцировали масштабные сдвиги в отрасли, руководство

компании беспокоило ее финансовое благополучие. Я был на совещании, в котором участвовали СЕО и восемь топ-менеджеров. Один за другим выдвигались планы, призванные улучшить положение организации, которая ощутимо сдавала позиции. Через четыре часа бесплодных дискуссий объявили перерыв на обед. Топ-менеджеры вышли из зала заседаний усталые и раздраженные. Когда мы с СЕО остались наедине, он горько заметил: «Такое впечатление, будто все мы забыли, что наш долг — оберегать безопасность своей страны». На первый взгляд это был лишь крик отчаяния. Но когда заседание возобновилось, СЕО сразу напомнил присутствующим о высоком предназначении компании, что немедленно придало обсуждению конкретность. Сейчас ясно, какой существенный вклад внес своим замечанием СЕО в итог совещания. Он напомнил о миссии, которая подразумевала, что такая ответственная отрасль обязана удержаться на плаву, и команда сосредоточилась на практической стороне дела. Участники совещания начали предлагать конкретные планы по спасению, и их внимание переключилось с сиюминутной задачи контроля затрат на всестороннюю переоценку положения с разработкой продуктов и производительностью труда. Вступительное слово СЕО затронуло присутствующих и донесло до них смысл миссии, который они могли передать всем сотрудникам компании.

\*\*\*

Советую в любом разговоре при первой возможности коснуться вопросов, которые содержатся у вас в ящичке с надписью «Миссия». Теперь мы переходим к более конкретным вопросам, которые находятся в других воображаемых ящичках. Надеюсь, вы разберетесь, как пагубны разночтения в понимании миссии для обсуждения прочих категорий вопросов из нашей воображаемой картотеки.

# Глава 8

## В чем состоит план?

Каждый бизнес, стремящийся повысить свою результативность, нуждается в плане, который позволит воплотить его миссию в жизнь. Миссия указывает конечную цель, но без четкого курса, где прописан каждый шаг, она при любой формулировке превращается в набор благих пожеланий. Реалистичный план вырабатывается в процессе многократных обсуждений с коллегами и консультантами, каким путем следовать. Чтобы инициировать обсуждение плана, достаточно задать вопрос: «Что вы намерены делать дальше?»

В данной главе мы разобьем этот основополагающий вопрос на отдельные компоненты. Чтобы упорядочить обсуждение, сведем при помощи системы картотечных ящичков и папок этот обширный вопрос к ряду более узких, которые помогут внести ясность во все аспекты плана. Держите эти вопросы наготове, когда участвуете в обсуждении плана. Это поможет вам зафиксировать момент перехода собеседника к такому обсуждению и рассортировать сообщаемые сведения по соответствующим папкам.

Несколько лет назад мой друг Чарльз — опытный и удачливый предприниматель — обсуждал со мной идею развития своего бизнеса в новом направлении. Чарльз вел розничную торговлю высококачественной мужской одеждой в небольшом городке. Оба его магазина существовали с тех времен, когда не было ни общенациональных розничных

сетей, ни гипермаркетов, а небольшие семейные торговые предприятия служили центрами общения местных жителей. Бизнес Чарльза считался неотъемлемым атрибутом города и располагал прочной клиентской базой. Она состояла из солидных покупателей со стажем, которые полностью доверяли безошибочному чутью хозяина на веяния моды и ценили его манеру обслуживания. Подобно большинству таких же торговцев, Чарльз никогда не закупал товар, если не был убежден, что не менее 80% будет быстро раскуплено.

Чарльз отлично знал свое дело. Но он размышлял, как сохранить бизнес в изменившихся экономических условиях, и пришел к мысли о вертикальной интеграции. Это позволяло расширить объем операций таким образом, чтобы приносить выгоду основной клиентуре. Одним словом, он решил купить предприятие по пошиву мужской одежды, где собирался создать линейку товаров как для своих магазинов, так и для торговых точек в других городах. Причем он отлично знал их владельцев. Чарльзу сопутствовала удача: когда у него созрело решение купить производство, как раз представился случай. Стало известно, что за границей выставлена на продажу независимая компания с солидным опытом работы в швейной отрасли.

Об этом мы и беседовали с Чарльзом, поэтому неудивительно, что обсуждалось множество вопросов. Но чем дальше, тем больше я убеждался, что обсуждаемые проблемы в основном попадают в папку из ящичка «План». Обнаружив это, я принялся внимательно слушать, чем помог своему другу упорядочить ход размышлений и принять взвешенные решения. Первым делом я обычно стараюсь заполнить воображаемую папку, которую отвел для конкретных задач, составляющих костяк любого плана. А потом по мере надобности обновляю собранные в ней сведения, позволяющие прояснить следующий вопрос.

## Вопрос № 1. Каковы конкретные цели, которые помогут компании осуществить свою миссию?

Поскольку миссия отражает желаемую картину, к которой стремится компания, ее формулировки часто звучат расплывчато. А значит, чтобы выполнить миссию, нужно придать ей практическую направленность, то есть установить ряд конкретных целей, соединяющих стремления компании с ее повседневными усилиями. Эти цели должны представлять собой значимые достижения на пути, который поведет к реализации заявленной миссии.

В данной ситуации миссия Чарльза действительно выражала его надежды. Мой друг верил, что его идеи относительно моды, маркетинга, комплектации и мерчандайзинга произведут тихую революцию в среде покупателей-мужчин. И эта убежденность нашла отражение в миссии. Чтобы она стала явью, Чарльзу требовалось достичь нескольких целей, и он четко определил их.

Первая цель — приобрести швейное предприятие, а затем интегрировать его в производственный процесс. Вторая заключалась в репозиционировании бренда. Чарльз намеревался изменить образ своего бизнеса в глазах публики, причем не только среди собственной клиентуры, но и среди покупателей в других розничных точках, где ему требовалось закрепиться, чтобы продвигать новую линейку товаров.

Обратите внимание: выслушивая ответ на вопрос № 1, вы должны уделить особое внимание двум компонентам. Во-первых, насколько цели собеседника согласуются с миссией. Во-вторых, четко ли сформулирована каждая цель и какой ход рассуждений привел собеседника к ее постановке. Удостоверьтесь, что лица, ответственные за принятие решений о целях, изучили всю имеющуюся информацию,

задали все нужные вопросы и имели возможность собрать полные сведения у всех, кто связан с делом. Например, когда Чарльз заявил, что поставил цель приобрести швейное производство, я отметил про себя, что данная цель происходит из его миссии. Но я задумался, а есть ли у Чарльза другие варианты действий помимо этой покупки? Мог бы он, предположим, закупать у стороннего производителя одежду, выкроенную и сшитую по его лекалам, и продавать ее под собственной торговой маркой? Я внимательно выслушал ответ Чарльза. Он рассказал, что изучил такую возможность, но ни один из этих вариантов не обеспечил бы ему ни желаемой меры контроля, ни требуемого качества.

В одном моем другу повезло. Поскольку он был одновременно и владельцем, и руководителем, ему не требовалось согласие совета директоров или крупной управленческой структуры. И это большое благо, поскольку в некоторых организациях процесс согласований способен свести на нет любой план. Несколько лет назад я прочитал книгу Джерри Харви *The Abilene Paradox*. Она открыла мне глаза на некоторые особенности группового принятия решений, и с этих позиций я теперь оцениваю всякий разговор, особенно касающийся планирования. Книга начинается с рассказа о том, как он с женой и ее родителями отправился из городка Колеман в штате Техас в Абилин, чтобы пообедать в тающем ресторане. Перед этим семейство мирно коротало вечер дома. Тесть предложил съездить куда-нибудь поужинать. Он хотел вытащить домочадцев из дома и как-то разнообразить июльский вечер. Все согласилось, вчетвером уместились в «Бьюике» 1958 года выпуска и отправились в неблизкий путь до Абилина по 40-градусной тexasской жаре. Заметьте, что их старинный автомобиль не был оборудован кондиционером. Финал поездки был не из приятных: путешественники возвратились домой, изнемогая от жары, проклиная дрянную еду в абилинском ресторане

и недоумевая, как им взбрело в голову покидать уют и прохладу родного дома. Конечно, не обошлось без взаимных упреков, но скоро незадачливые путешественники сообразили, что каждый из них согласился на поездку лишь потому, что думал, будто все остальные желают этого, хотя сам в душе не считал идею удачной.

Профессор Харви назвал этот феномен парадоксом Абилина: группа людей одобряет какую-то цель, хотя на самом деле ни один из участников не считает ее стоящей. Вот как можно сформулировать одну из особенностей парадокса Абилина: «Ни один из участников события не сумел внятно сообщить другим, каковы его пожелания или точка зрения. В сущности, они сделали нечто прямо противоположное, что привело к ложному пониманию коллективной [цели]». Принятое решение — это прямое следствие отсутствия ясности в отношении цели, но что не менее важно — недостаток открытости в общении. Как подтверждают проведенные Харви исследования, компании попадают в такое положение главным образом из-за несовершенства коммуникаций, когда неумение слушать так же опасно, как и неспособность четко выражать свои мысли. Люди склонны высказываться неопределенно в ответ на предложения, с которыми не полностью согласны, потому что желают подстраховаться или не хотят вносить разлад, а иногда из-за сомнений в собственной правоте. Управленцы поддерживают бесперспективные, по их убеждению, проекты из желания продемонстрировать лояльность команде, боссу или потому, что не хотят подвести кого-то из коллег. Их собеседники, если не умеют слушать целенаправленно, скорее всего услышат только то, что хотят, а это — прямая гарантия ошибок в процессе принятия решений.

Когда часть сотрудников одобряет план, желая угодить остальным участникам обсуждения или по другим причинам, — это приводит к худшему из возможных результатов:

организация устремляется вперед, руководствуясь планом, в который никто не верит. Нет лучшего способа сбиться с правильного курса и заставить компанию понести ненужные расходы. Пусть это всего лишь метафора, но в реальности в подобную ловушку не попадет лишь тот, кто умеет внимательно слушать, скептически относится ко всем исходным предположениям и ничего не принимает на веру. Парадокс Абилина учит нас, что мы должны потратить время, чтобы выслушать, какие существуют цели, проверить их на соответствие миссии, потребовать от каждого собеседника откровенно высказать свое мнение, а потом удостоверить самому и убедить остальных, что все действительно уверены в правильности намеченных целей.

## Вопрос № 2. Какие конкретные инициативы помогут достичь целей?

Вроде бы все вполне очевидно, но не спешите успокаиваться — вас ожидает сюрприз. Обратите внимание, что я говорил сначала о миссии, затем о целях, а теперь — о конкретных начинаниях, а это означает, что я последовательно увеличиваю степень детализации. В случае с моим другом Чарльзом конкретные начинания, которые помогли бы ему добиться первой цели — купить зарубежную швейную компанию, включают переговоры об условиях сделки и привлечение финансирования. Из нашего дальнейшего разговора выяснилось, что Чарльзу потребуется развить инициативу, то есть предпринять активные действия, чтобы сориентироваться в лабиринте нормативных документов и выбрать правильный порядок действий. Ведь приобретая компанию, он получал статус иностранного покупателя, а это воздвигало новые препятствия на его пути. Кроме того, перед ним стояла задача перестроить всю работу, чтобы привести производственный цикл в соответствие с планом. Главное,

что нужно понять: по мере приближения сроков исполнения следует углублять детализацию конкретных действий, которые вы собираетесь предпринять.

Когда разговор переходит на конкретные инициативы, я беспощаден и готов мертвой хваткой вцепиться в собеседника и выспросить у него все по поводу намеченных им инициатив. Более того, я не оставляю его в покое до тех пор, пока он четко не обоснует, как связаны между собой начинание, цели и миссия. Особенно тщательно я слежу за лишними действиями в намеченном курсе. Полезно подходить к каждому разговору о планируемых начинаниях с мыслью, что, скорее всего, они будут слишком сложны, чтобы управлять ими. Когда речь идет об отдельных инициативах, и вы убеждаетесь, что они конкретны и понятно сформулированы (что позволит без искажений донести их до исполнителей), самый надежный способ проверить их на пригодность — удостовериться, что все предпринимаемые компанией инициативы вписываются в общий план, заслуживающий доверия.

### Вопрос № 3. Каковы график и сроки?

Хуже всего поддаются прогнозированию темпы выполнения работ. Плановикам и ответственным за разработку стратегий нужно тщательно проверять, насколько реалистичны сроки. Когда речь заходит об их установлении, я чувствую необходимость поднять мое мастерство *активного слушателя* до уровня *напористого*. Пускайте в ход каверзные вопросы, проверяя все исходные предположения, пока не проясните для себя последовательность действий, относящихся к цели. Мы с Чарльзом обсудили цифровые показатели и пришли к выводу, что если он хочет обеспечить финансовую жизнеспособность своим планам, то должен в течение года наладить производство на швейной фабрике и интегрировать его в свой бизнес. Определившись

со сроками, мы двинулись в обратном направлении и тщательно просчитали, сколько времени потребуется на каждый пункт плана, а затем суммировали результаты, чтобы посмотреть, успеет ли он к установленному сроку.

Рекомендую вам заполнять эту воображаемую папку информацией о темпах выполнения плана до тех пор, пока она не начнет лопаться. Вот единственный способ составить точный график и определить очередность действий в рамках плана. Это поможет сфокусировать внимание на промежуточных ориентирах. Согласовали ли вы с собеседником, как часто и по каким критериям будете оценивать прогресс в исполнении плана, чтобы сохранять уверенность, что вы не выбиваетесь из намеченного графика?

Если вы не верите, что просчитаться со сроками очень просто, представьте, что в 2008 году собирались заказать авиабилет на новый Боинг 787 Dreamliner: ведь объявлялось, что к этому времени он будет готов к полетам. А как насчет масштабного проекта Big Dig («Большая траншея»), который предполагал строительство объездной автомагистрали с большими подземными участками, чтобы разгрузить транспортный поток в центре Бостона? Если чем и может похвастаться этот проект, так только многочисленными отсрочками и колоссальным перерасходом средств. И еще пример: когда будете в Нью-Йорке, попробуйте проехаться по линии подземки «Вторая авеню» — ее проектируют как минимум 75 лет, а строительство не продвинулось дальше огромного котлована.

## Вопрос № 4. Какие активы нужны и есть ли они?

К этому вопросу мы еще вернемся, когда будем обсуждать другие ящички, отведенные для информации о команде исполнителей и реализации плана. Но для сбора полной

информации для ящичка «План» я обычно задаю себе такой вопрос: «Если я собираюсь поразить цель, то есть ли у меня ружье и патроны и смогу ли я сделать выстрел?» Эти вопросы, касающиеся активов, необходимых для реализации плана, на первый взгляд просты, но попробуйте задать их в контексте обсуждения бизнес-плана. Ручаюсь, у вас голова пойдет кругом от многообразия фактов, которые при этом вскроются.

Каждая инициатива требует специфического набора активов, которые позволят, не теряя темпа, благополучно добраться до финиша. Я не буду даже пытаться составить полный перечень того, что следует обсудить, изучая практическую сторону реализации ваших инициатив. Зато я предложу вам отправную точку для подобного обсуждения. Давайте вспомним, что активы обычно подразделяют на материальные и нематериальные. К первым относятся фабрики, склады, оборудование, капитал, персонал (речь идет о его количестве, а не типе). К разряду нематериальных активов можно причислить способности, образ мыслей, информацию и ключевые взаимоотношения.

Что касается Чарльза, то с материальными активами все было ясно. Во-первых, не было сомнений, что компания, которую он намеревается приобрести, твердо стоит на ногах, не новичок в швейной отрасли и известна высокой производительностью. Во-вторых, вопрос с капиталами тоже был решен: Чарльз уже начал переговоры с потенциальными инвесторами и мог рассчитывать, что в нужный момент деньги у него будут. Если говорить о нематериальных активах, то они были очевидны, но тем не менее важны. Наверное, самым ценным из них был сам Чарльз. Опыт в сочетании с изобретательностью делали его неотъемлемым залогом собственного успеха. Кроме того, его торговая компания держалась на мощном фундаменте — доброжелательности клиентов и тесных взаимоотношениях с другими торгов-

цами, через которых Чарльз планировал продавать свой товар.

Вам и вашему собеседнику нужно представить, что, обсуждая активы, требуемые для реализации плана, нужно заполнить информацией все составляющие папки «Активы» для каждого вида. И наконец, помните: даже после того, как определен весь перечень требуемых активов, у вас будет лишь половина необходимой информации. Требуется удостовериться, что эти активы будут доступны именно в нужный момент. Вам же не хочется тратить время на ожидание помощи?

## Вопрос № 5. С какими рисками мы столкнемся?

В XXI веке бизнес-лидеры особенно остерегаются случайных событий, которые все чаще рушат их самые выверенные планы. Эти непредвиденные события, которые профессор Нью-Йоркского университета Нассим Талеб назвал «черными лебедями», порой приобретают масштабы бедствий. Они словно насмеяются над нашими стараниями оценить будущие риски и спрогнозировать то, что по определению непредсказуемо. Вопреки обострившемуся ожиданию катастроф я продолжаю обдумывать житейские потрясения, которые угрожают обсуждаемому плану. Вместо того чтобы останавливаться на макрорисках (они чаще всего занимают умы теоретиков стратегического планирования), я хочу поговорить о ситуациях более реальных для большинства бизнес-планов. Рассуждая о рисках, я чаще всего обращаюсь к работе Лоуэлла Брайана — моего бывшего коллеги из McKinsey. Хотя он считает, что предвидеть будущее невозможно, а планы строятся на шаткой основе, он разработал прикладную схему, при помощи которой можно определить уровень рисков, сопряженных с планируемыми

инициативами, и встроить полученные выводы в реалистичный план действий.

Проще говоря, Брайан предложил планировать инициативы, которые позволят организации продвигать свою стратегию, но при этом регулярно переоценивать их пригодность, по мере того как инициатива приобретает конкретные очертания. Свою идею Брайан представляет в виде координатной сетки с двумя осями, где одна ось отображает риски, а другая — предполагаемые временные рамки разрабатываемых инициатив. Благодаря этому можно в любой момент оценить, какие инициативы сейчас реализуются и какой уровень риска связан с каждой из них. Позже Брайан добавил еще один параметр, отражающий ожидаемую отдачу от каждой инициативы.

Нельзя сбрасывать со счетов такие риски, как политические беспорядки, технологические прорывы (меняющие правила игры) или стихийные бедствия, но они находятся вне сферы нашего контроля. Зато ничто не мешает нам сосредоточиться на определяемых рисках, на которые мы в силах повлиять. В разговорах о рисках я держу наготове три вопроса. Первый — кто из тех, кого мы не приняли во внимание, мог бы возражать против нашего плана? Возражения могут исходить от внешних субъектов (клиентов), регулирующих органов, поставщиков или конкурентов. План может вызвать нарекания и со стороны отдельных сотрудников компании. Они могут считать, что ваши инициативы помешают им добиться успеха. Поэтому я предлагаю, прежде чем приступать к реализации плана, посмотреть на него с позиций любой группы, на которую он может повлиять, и обсудить, реально ли предотвратить потенциальные проблемы.

Второй вопрос о рисках касается того, что я называю *риском первого шага*. Чтобы чутко слушать и понимать, в чем кроются возможные риски, полезно помнить фразу «надо,

чтобы все задалось с самого начала». Сколько раз бывало, что вы все продумали, но первый шаг свел на нет все усилия? вспомните, что случилось в середине 1980-х годов с Coca-Cola, когда компания вывела на рынок злополучную New Coke («Новую колу»). Публика негативно отреагировала на продукт, и через три месяца пришлось вернуться к классическому рецепту. Как сообщалось, умение внимательнее слушать могло бы предотвратить этот оглушительный провал, поскольку уже в первых фокус-группах ощущались намеки на него.

Мой третий вопрос звучит так: «Какие крупные препятствия стоят у нас на пути и грозят прервать наше путешествие к успеху?» Все ли возможные трудности учел ваш собеседник? Спланировал ли, как смягчить эти риски? И договорились ли вы, что время от времени будете напоминать друг другу о необходимости проверить, насколько верна ваша первоначальная оценка рисков и нужно ли пересмотреть планы, чтобы смягчить эти риски или избежать их?

Помимо трех основных я люблю задавать четвертый вопрос: «Нет ли в истории компании или отрасли прецедентов, которые мы проглядели, хотя они могли бы указать на грядущие трудности?» Меня всегда удивляет, когда выясняется, что похожий план уже тщетно пытались реализовать в прошлом. Но менеджеры почему-то не принимают во внимание предыдущий провал и снова иницируют аналогичный план. Здесь было бы разумно почаще вспоминать слова Гарри Трумэна: «Единственная новость в этом мире — это история, которую вы не знаете».

Я не сомневался, что Чарльз хорошо понимал все риски, связанные с тем шагом, который он собирался предпринять. Но я не был уверен, достаточно ли серьезно он к ним относится. Положение дел в сфере производства

и продажи одежды значительно изменилось с тех пор, как Чарльз начал свой бизнес. Даже в люксовом сегменте рынка традиционные европейские производители стали ощущать жесткую конкуренцию, особенно по затратам и ценам. Их сильно теснили конкуренты из других частей света, особенно азиатские. Пошивочные предприятия в таких странах, как Китай, уступают европейским по уровню знаний, зато выигрывают за счет чрезвычайной дешевизны рабочей силы и материалов. На словах Чарльз признавал эту угрозу, но мне показалось, что он старался отмахнуться от нее. Я обрушил на него шквал вопросов и не позволил свернуть с темы до тех пор, пока мы не выявили суть проблемы: Чарльз намеревался отвоевать нишу в поставках первоклассной одежды, но ему пришлось бы противостоять конкуренции со стороны производителей с более низкими затратами. Мы с ним не могли не признать, что скоро затраты на пошив даже первоклассной одежды значительно сократятся по сравнению с теми, которые могла позволить себе его новая фабрика. Это лишит смысла покупку, и положения не спасут ни выдающийся дизайн, ни гениальные ухищрения по стимулированию продаж.

Но главная проблема заключалась в том, что самый ценный актив — мой друг Чарльз — одновременно являлся и источником крупного риска. Что будет, если он заболит или по иным причинам лишится возможности руководить делом? Будет ли действовать план в его отсутствие? Выслушав меня, Чарльз начал мыслить реалистичнее и призадумался, не слишком ли он размахнулся. Он припомнил несколько примеров из истории его отрасли, когда попытки осуществить вертикальную интеграцию потерпели крах, поскольку руководители брали на себя слишком многое. Они чересчур отвлекались на посторонние дела и упустили из виду насущные задачи профильного бизнеса.

Мы с Чарльзом долго и всесторонне обсуждали эти риски. Если в начале разговора он был полон энтузиазма, то по мере анализа рисков становился все сдержаннее. В итоге он неохотно признал, что риски слишком велики, чтобы оправдать такие солидные инвестиции, и принял решение отказаться от сделки.

\*\*\*

Полагаю, это хороший пример продуктивного обмена мнениями: разговор собеседников, которые внимательно и с доверием слушают друг друга. Ведь именно это позволило нам сохранять способность рассуждать, воспринимать доводы собеседника и непредвзято оценивать достоверность исходных предположений, на которых строились расчеты. Чарльз тщательно взвесил все за и против и принял обоснованное решение. Уверен, что результат разочаровал его. Но сам факт принятия трудного решения я расцениваю как свидетельство способности моего друга пожертвовать личными амбициями и выбрать вариант действий, который больше всего отвечает интересам его компании.

Набирая информацию для воображаемых папок в ящичке «План», вы убиваете сразу двух зайцев. Во-первых, определяете, позволят ли намеченные инициативы развивать компанию в правильном направлении, а во-вторых — оцениваете, соразмерна ли отдача сопряженным с ними инвестиционным рискам. Некоторые начинания легко поддаются объективному финансовому анализу, который в итоге дает однозначный количественный ответ. А бывают инициативы более оригинальные, с элементами, которым трудно дать четкое определение. Например, такие, где роль материальных активов невелика, исход во многом зависит от субъективных качеств исполнителей или где предполагаются существенные скрытые издержки, трудно поддающиеся

определению. Эти инициативы требуют повышенного внимания и взвешенного подхода, а их анализ может стать головоломкой.

Итак, информация, собранная в ящичке «План», вооружит вас всеми нужными сведениями, чтобы оценить отдачу от плана и при необходимости пересмотреть его. Я ставил перед собой задачу научить вас фокусироваться в процессе слушания, чтобы получать всю нужную информацию, относящуюся к намечаемым планам, и по мере надобности обновлять данные в этом важном разделе нашей воображаемой картотеки.

# Глава 9

## Что представляет собой ваша команда?

Я был знаком с офицером торгового флота. Назовем его Попай\*. Он был в годах, всю жизнь провел в плаваниях, и это наложило неизгладимый отпечаток на его облик. Грубоватые манеры, хриплый голос, обветренное лицо и мускулистая фигура сразу выдавали в нем старого морского волка. Он знал и любил рассказывать морские байки. Бывалый офицер, Попай лучше других понимал, как это непросто — сколотить из матросов, среди которых обычно немало асоциальных элементов, единую, работоспособную, неконфликтную команду. При этом он считал такую задачу не всегда выполнимой: даже если костяк команды составляли опытные матросы, и они иной раз не могли поладить. Тогда плавание превращалось в тяжелое испытание для всех. В подобных случаях положение не спасает изгнание смутьянов и опора на добросовестных моряков, а самый надежный выход — распустить команду и набрать новую. Попай рассказал мне о своей идее — при входе в порт он посылал кого-нибудь из матросов привязать веник к самой высокой трубе. Это был знак для встречающих представителей судоходной компании, что судну требуется новая команда. «В общем, гони их всех без разбора и набирай новых», — резюмировал Попай.

---

\* Рорее — персонаж комиксов и мультфильмов, особенно популярных в 1930-е годы. *Прим. перев.*

В мире бизнеса, как и в море, требуется команда. Но мы лишены того преимущества, которым обладал Попай, — у нас редко появляется возможность полностью ее обновить. И это заставляет меня особенно внимательно слушать, когда разговор переходит на вопросы, связанные с персоналом. Всегда помните: план игры удачен настолько, насколько хороши участники, взявшиеся ее разыграть. Для меня «команда» — это любая группа людей, работающих ради общей цели, и неважно, сложился коллектив сам по себе или был специально подобран. Обратите внимание, что этот термин подразумевает не только формальные команды (бригады), чей состав утвержден руководством. Разумеется, они существуют (и о них много пишут), но гораздо чаще команды носят неформальный характер, а иногда представляют собой временные группы. Бывает, что команду составляют всего двое, а в иных компаниях командами считаются отдельные подразделения или целые управления. Прием на работу одного сотрудника уже считается задачей из области построения команды.

Страшно подумать, как просто ошибиться в кадровом решении и насколько разрушительными могут быть последствия. Но есть и другие случаи, когда правильная расстановка людей или своевременное внедрение в штат ключевого человека помогали преодолеть трудности целой организации. А однажды я наблюдал оба эффекта: и катастрофический, и благотворный, причем речь шла об одной и той же должности в одной и той же организации. Тогда я консультировал CEO крупной компании в области медицинского страхования. Он советовался, кем заменить операционного директора (COO)\*, которого сам же привел в компанию полтора года назад.

---

\* Один из руководителей компании в США, отвечающий за повседневные операции, текущую деятельность. Российский эквивалент — заместитель директора по производственным вопросам. *Прим. ред.*

Предыдущего СОО организация потеряла в тот период, когда дела ее ухудшались. Прибыли сокращались, из-за финансовых трудностей снижались боевой дух и репутация. Я не знаю, что первым делом предприняла компания в поисках достойной кандидатуры СОО. Но уверен, что СЕО как опытный руководитель подошел к делу со всей серьезностью. Его выбор пал на кандидата со стороны, назовем его Чандлером. По облику тот был похож на самого СЕО: такой же рафинированный, с подходящим послужным списком, где числились все полагающиеся дипломы и сведения о профессиональных достижениях. Оглядываясь назад, я думаю, что со стороны СЕО было разумно подобрать ключевого участника управленческой команды, основываясь на собственном удобстве. Приглашая на вакансию человека, похожего на себя самого, СЕО невольно выразил уверенность, что и сам мог бы выполнять обязанности СОО, будь у него лишняя пара рук. Но практика показала, что Чандлер не подходил для этой должности. Компания продолжала катиться под гору, и спустя полтора года стало ясно, что с ним придется расстаться.

Поэтому СЕО и пришлось срочно искать Чандлеру замену. Не желая больше ошибаться, он обратился за советом ко мне. Я первым делом поинтересовался, что больше всего привлекало его в Чандлере. Его ответ — «я буквально влюбился в этого малого» — сказал мне все. Чандлер вызвал у него подсознательную симпатию, а это не оставляло места для беспристрастного разбора кандидатуры по существу. Готов признать, что, не имея системного подхода, подсказывающего набор ключевых факторов, которые нужно уловить в разговоре, мы вынуждены довольствоваться подсказками внутреннего голоса и на этом основании выносить решения. И нет никаких причин полагать, что наше подсознание прозорливее, чем у СЕО,

первым побуждением которого было предложить Чандлеру место СОО.

Тогда я познакомил СЕО с моей идеей о воображаемых папках в ящичке «Команда». Я объяснил, что в итоге все сводится к краткому перечню вопросов, которые направят поиски кандидата в конструктивное русло и лягут в основу дальнейших дискуссий, которых потребует процесс. И я использую этот перечень, чтобы выстроить любой разговор о персонале. Знаю по собственному опыту, что эти вопросы полезны в самых разных ситуациях. Можно пустить их в ход, когда вам как руководителю поручено собрать команду для выполнения проекта или выбрать достойного кандидата на ответственный пост. Они помогут, когда вы подыскиваете себе делового партнера, раздумываете, стоит ли перейти на работу в другую компанию, понимаете, что необходимо исправить ситуацию в разваливающейся команде, участником которой являетесь.

Когда СЕО сузил выбор до двух кандидатов, эти вопросы помогли ему всесторонне оценить каждого и принять окончательное решение, как говорится, с открытыми глазами. Оба претендента долго проработали в компании. Один из них, Ларри, фактически вырос в ней. В молодости начав работать в экспедиционном отделе, он за тридцать лет последовательно побывал на всех производственных уровнях. Ларри происходил из низов и был чужд тому изысканному кругу, где вращались Чандлер и СЕО. Его манеры выдавали в нем простого работягу. Но за простоватой внешностью таился острый и глубокий ум. У другого претендента — Рассела — стаж в компании был на несколько лет меньше, чем у Ларри. Правда, все эти годы Рассел проработал на различных управленческих должностях. Он был не лишен некоторой утонченности

и, казалось, больше подходил на роль правой руки СЕО. При этом Рассел не уступал Ларри по уровню компетентности и целеустремленности. Сделать выбор было трудно, потому что у каждого имелись и преимущества, и недостатки. И я предложил СЕО воспользоваться моим перечнем вопросов, чтобы правильно сфокусироваться, когда он будет проводить собеседования с каждым кандидатом и собирать мнения о них у членов своей управленческой команды.

## Вопрос № 1. Какие навыки требуются?

Я уже говорил, что, когда дело касается построения команды, многие начинают с неправильного вопроса. Чаще всего они спрашивают, *кто* понадобится, тогда как следует поинтересоваться, что *должны уметь делать* кандидаты. Если вы собираетесь снимать кино, то понимаете, что вам нужны оператор, осветители, звукооператоры, электрики, монтажники декораций, заведующий реквизитом и водители. В зависимости от масштабов проекта и квалификации участников съемочной группы некоторые обязанности можно будет совместить, но на этапе формирования команды вас это не должно интересовать. Потому что главное — составить исчерпывающий перечень того, что должна уметь ваша съемочная группа.

В нашем примере и Ларри, и Рассел обладали дополнительными достоинствами. Первый досконально разбирался в деятельности компании и имел хорошую деловую хватку. Он был напорист и требователен, люди охотно исполняли его распоряжения, доверяя его многолетнему опыту. При этом Ларри отличался острым умом, проницательностью и выдающимися математическими способностями. Зато у Рассела было больше опыта работы на руководящих должностях, за ним числился ряд неоспоримых достижений.

Если Ларри не давал подчиненным передышку, как сержант своим солдатам на плацу, то Рассел излучал уверенность бывалого офицера, способного повести за собой эффективную рабочую команду.

## Вопрос № 2. Каковы устремления участников команды?

Допускаю, что вопрос звучит расплывчато и подступиться к нему непросто, однако это критически важная информация, и ее можно получить при помощи тщательных расспросов. Все ли кандидаты ясно представляют, в чем заключается миссия организации, а также круг будущих обязанностей? Единодушны ли они в понимании настоящей необходимости команды, с одинаковым ли энтузиазмом поддерживают ее задачи? Все ли одинаково привержены общей цели? Когда будете собирать данные для этой воображаемой папки, помните, что каждый человек приходит в организацию со своим набором устремлений. И потому, когда составляете команду для реализации проекта, следите, чтобы индивидуальная миссия каждого участника согласовывалась бы с миссиями не только всей компании, но и остальных участников.

СЕО выслушал обоих кандидатов, а также всех, чье мнение было важно, и пришел к выводу, что в устремлениях Ларри и Рассела существенных различий нет. И того и другого воодушевляли предстоящие задачи, ни один не сомневался в их необходимости. Однако Ларри отличала нетерпеливость. Казалось, что им движет неумная жажда деятельности, как будто он решил для себя, что отоспится в следующей жизни.

К тому же он не терпел тех, кто не разделяет его взглядов. Ларри любил рассказывать про своего школьного тренера по легкой атлетике. Наставляя своих подопечных перед

забегом на 400 метров, тренер говорил: «Первые 200 метров бегите во весь опор, а на второй половине дистанции прибавьте ходу».

### Вопрос № 3. Как распределяются роли между участниками команды?

На самом деле, у этого вопроса две стороны. Во-первых, вы должны сопоставить умения отдельных участников команды с перечнем требуемых навыков. Посмотрите, сможет ли кто-то из людей взять на себя не одну, а несколько ролей? Есть ли среди функций, которые предстоит выполнять, такие, что требуют участия двух и более лиц? Ваша задача — добиться, чтобы для каждой функции имелся исполнитель, обладающий нужной квалификацией. Вторая сторона вопроса состоит в том, что придется принимать в расчет взаимоотношения между участниками всякий раз, когда возникнет необходимость собрать их и поручить выполнить очередное задание. Продумайте, нужен ли команде лидер или она будет действовать эффективнее как сообщество равных по статусу людей? Есть ли среди участников прирожденные лидеры и исполнители? Каково соотношение тех и других? Не приведет ли распределение ролей в команде к конкуренции, не разгорится ли соперничество, грозящее подорвать коллективные усилия? Нужно ли заранее установить определенную субординацию в вопросах планирования? Или все образуется в рабочем порядке?

Учтите, что вам не всегда удастся определить роли участников команды в том виде, в каком бы вам хотелось. Например, иногда работа строится вокруг одного выдающегося исполнителя, как это бывает в спорте, когда все игроки действуют в интересах приглашенной звезды. В других случаях участников назначают, потому что они обладают

природными задатками командных игроков — сообразительны, энергичны, на лету схватывают новое, изобретательны и находчивы, а значит, сами разберутся, кому какая роль больше подходит.

Возвращаясь к Ларри и Расселу, замечу, что обсуждение этого вопроса не внесло ясность, хотя ответы демонстрировали существенную разницу между ними. Рассел больше подходил на должность СОО, поскольку уже имел опыт руководителя. Ларри же отличался тонким умом и обладал большим, чем у Рассела, опытом конкретной работы на местах. Его легко было представить на поле боя, где он решительно увлекает в атаку батальоны. Расселу же больше подходила роль полководца, который выигрывает сражения за счет таланта стратега, блестяще планируя переброску войск и подбирая для каждого маневра самых подходящих полевых командиров. Одним словом, каждый претендент по-своему подходил на роль лидера.

## Вопрос № 4. Приемлемо ли задание для каждого участника?

Иногда руководители настолько поглощены выбором подходящих для командной работы сотрудников, что забывают справиться об их желании. Между тем, у команды больше шансов действовать с наивысшей отдачей, если ее участники рады возможности проявить себя и получают удовлетворение от работы. Участие в команде обещает множество перемен в плане личного роста. Дает ли это шанс усовершенствовать лидерские качества? Позволит ли сплотить талантливых людей, если вам нужно, чтобы они научились плодотворно работать вместе? Захотят ли более опытные сотрудники наставлять тех, кто моложе? Требуется ли проекту обращения к истории организации, и есть ли среди участников команды те, кто хорошо помнит неудачные проекты? Насколько

задачи команды интересуют участников, зажигают ли в них энтузиазм? А может, порученное задание воспринимается командой как особая честь?

Наверняка даже Ларри не стал бы отрицать, что должность СОО потребует от него максимального напряжения сил, хотя, безусловно, верил, что способен и на большее. Что до Рассела, то для него это назначение стало бы очередным шагом вверх по карьерной лестнице. Обратная сторона этой естественной траектории роста состояла в том, что ясно просматривался предел его возможностей. С будущим Ларри все обстояло менее определенно. Должность СОО могла стать и концом его карьеры, и трамплином для дальнейшего взлета и более масштабных свершений. СЕО понимал: назначая Рассела, он меньше рискует, зато вариант с Ларри сулил больше выгод.

## Вопрос № 5. Что такое «неподвластные обстоятельства»?

Сколько бы мы ни говорили о «командах мечты», в реальности руководители не всегда могут черпать кадры из бездонного колодца талантов. Иногда требуется достичь вершин с имеющейся командой и постараться сделать так, чтобы она не походила на сборище неудачников из фильма *Bad News Bears* («Несносные медведи»). Бывает, что лучшие специалисты заняты в других проектах, или они вам не по карману, или уже работают на вашего конкурента. Иногда кандидатов подбирают согласно предпочтениям клиентов, из соображений личной преданности или под влиянием бесчисленного количества иных факторов.

Одно из неподвластных обстоятельств я назвал бы «налогом на персонал». Не секрет, что не у всех способности выше среднего. Так и должно быть. Хотя легендарный экс-глава *General Electric* Джек Уэлч и был убежден, что компания

должна изгнать из своих рядов 10% худших сотрудников, это возможно далеко не всегда. Во многих организациях искренне верят в необходимость давать людям шанс проявить себя с наилучшей стороны, вознаграждать за добросовестность, трудовой энтузиазм и лояльность, сохранять рабочие места, чтобы усилить свое позитивное влияние на местное сообщество. А значит, в штате таких организаций непременно найдутся работники, которые звезд с неба не хватают. Важно изначально создать максимально благоприятные условия для каждого участника команды, добиваясь, чтобы его обязанности в наибольшей степени отвечали его способностям.

Главная задача руководителя — внимательно слушать и как можно раньше выявлять источники возможных трудностей, а потом прикладывать все силы, чтобы восполнить пробелы в работе команды. Уже потом, сделав все необходимое, руководитель может помочь ее участникам создать атмосферу взаимовыручки и сотрудничества, чтобы устранить вероятность конфликтов, разъедающих команду изнутри, и создать условия, позволяющие ей действовать на пике своих возможностей.

Как это часто бывает, ни один из претендентов на кресло СОО не был очевидным фаворитом, но других у компании не было, поскольку совет директоров дал понять, что не желает, чтобы СЕО снова рассматривал кандидатов со стороны. Впрочем, появилось неожиданное обстоятельство — из тех, что трудно предвидеть, — которое перевешивало часу весов в пользу Рассела. В компании полагали, что карьера закономерно ведет его к этой должности, да и он сам верил, что пришла его очередь получить повышение. Многие разделяли это мнение, в том числе большинство членов совета директоров, полагавших, что Рассел заслуживает права воспользоваться этим шансом. К тому же многие опасались, что если Рассела обойдут, он покинет компанию, а это означало потерю ценного управленца.

Такая ситуация вынуждала СЕО остановить свой выбор на имеющихся претендентах. Но само ограничение указывало на один важный аспект. Известно, что множество факторов сужают возможности подбора членов команды, однако некоторые из них — рукотворные. Размышляя об этом, я невольно вспоминаю образ капитана Рено (в исполнении Клода Рейнса) в кульминационной сцене фильма «Касабланка». Когда Хамфри Богарт (исполнявший роль главного героя Рика), убив немецкого офицера, прячет в карман плаща еще дымящийся пистолет, прибывает полицейское подкрепление, и капитан Рено отдает распоряжение «взять обычных подозреваемых». Вот так и руководители выбирают в качестве исполнителей очередного задания тех, кого хорошо знают и кто всегда под рукой. Возможно, они боятся нарушать привычный ход работ, а может, им просто невдомек, что существуют другие варианты выбора. Такое поведение — распространенное и неблагоразумное — ярко иллюстрирует *предубеждение статус-кво*, которое нарушает ясность мышления. Не раз наблюдал, как руководитель отказывался от хорошего плана только из-за неумения широко мыслить и собрать команду, способную его реализовать. Если нет объективных факторов, ограничивающих ваш выбор, не позволяйте себе пойти на поводу у собственных привычек. Подвергайте серьезному сомнению каждое исходное предположение относительно персонала и комплектования команды, как вы это делали в других областях.

## Вопрос № 6. Есть ли взаимопонимание?

Не секрет, что команда звезд еще не гарантирует победу. Сколько раз бывало, что спортивный клуб тратит все до последней копейки, чтобы заполучить самых блестящих профессионалов, а в итоге убеждается, что этим слишком амбициозным личностям тесно в одной раздевалке.

Индивидуальность — материя тонкая, и даже когда вам кажется, что вы хорошо знаете этого человека, единственное, в чем можно не сомневаться, — это в его непоследовательности. Подбирая состав команды, вы стараетесь создать целое из контрастных, часто несочетаемых индивидуальностей, и тем самым закладываете основу для бесконечных потенциальных конфликтов. Но при этом никогда не знаете заранее, не случится ли чудо и не возникнет ли между участниками та самая симпатия, которая сплотит их в единую силу, способную свернуть любые горы.

Я пришел к выводу, что всякая команда обладает определенным уровнем терпимости к тем участникам, которые выбиваются из общей картины. Возможно, такие личности гениальны или обладают уникальной квалификацией, так что их вклад в общее дело перевешивает издержки неадекватного поведения. Или наоборот, не слишком умелый сотрудник насыщает духовную жизнь команды — скажем, своим остроумием, великодушием, энтузиазмом, — что придает ему особую ценность.

В нашем примере вопрос о взаимной симпатии явно склонял выбор в пользу Рассела, поскольку тот имел покладистый характер и с точки зрения остальных топ-менеджеров, хорошо знакомых со стилем его работы, стал бы более ценным приобретением для управленческой команды. Ларри же слыл ершистым. У него нередко возникали трения с людьми, ибо он никому не давал спуска. Но при этом он относился к делу с большей страстью, чем Рассел. Не было сомнений, что если потребуется, люди пойдут за ним в огонь и в воду.

## Вопрос № 7. Каковы будут последствия?

И наконец, пора вернуться к нашему принципу приверженности общему делу. Решающее условие успеха: все сотрудники компании одинаково понимают цели, ради которых

они собрались, и четко сформулированное предназначение деятельности. Те же принципы применимы и к командам: все участники должны одинаково понимать, что считать успехом. Каждый человек в отдельности и команда в целом обязаны прийти к согласию относительно того, каковы их задачи, побудительные мотивы и последствия неудач. Даже при самых благоприятных обстоятельствах нелегко добиться, чтобы команда успешно действовала как единое целое. Представьте себе, какой воцарится хаос, если люди в команде будут исходить из разных представлений о том, что есть успех, а что — провал.

По этому вопросу видимых разногласий у Ларри с Расселом не было, хотя СЕО тщательно просчитал, какими могут быть последствия от работы того и другого на посту СОО. Вы могли бы возразить, что Ларри придется приложить больше усилий, чтобы доказать свою состоятельность совету директоров и СЕО, а может, и себе самому. Однако СЕО был твердо уверен, что провал на этом важном посту и для Ларри, и для Рассела будет одинаково болезненным.

\*\*\*

В сфере бизнеса претендент на тот или иной пост предъявляет свое резюме, дипломы об образовании, послужной список и перечень достижений. Но все это не дает ясного представления о том, что он за человек, насколько уживчив и способен ли вызывать симпатию. Разумеется, когда вы подбираете работоспособный состав или стараетесь выправить ситуацию в разваливающейся команде, можно полагаться на интуицию, но это будет субъективное мнение. А потому я применяю особую манеру слушать, позволяющую мне ставить под сомнение те решения, которые нашептывает мой внутренний голос.

СЕО компании медстрахования применил мой подход, когда принимал решение, кого назначить на пост СОО.

Он собрал мнения об обоих претендентах у всех своих топ-менеджеров, а также у членов совета директоров. Заполнив данными все воображаемые папки и ящички, он располагал полной информацией, которая могла пригодиться при вынесении окончательного вердикта. СЕО побеседовал со всеми топ-менеджерами компании, а также с самими претендентами и проявил недюжинное мастерство слушателя: демонстрировал личную заинтересованность в каждом разговоре, активно применял методики целенаправленных расспросов и зондирования собеседников. В результате он сам удивился тому решению, к которому пришел: назначить на пост главного операционного директора Ларри. Позже СЕО признался мне, что отметил у Ларри сильную степень приверженности делу, когда слушал, как тот энергично и деловито излагал, как и чего будет добиваться, если должность достанется ему. Кроме того, все коллеги, которые пользовались особым доверием СЕО, в один голос утверждали, что подход Ларри к руководству в корне отличается от его собственного. Из всего этого СЕО сделал вывод, что два таких разных руководителя — он и Ларри — дополняют друг друга и расширяют управленческие возможности команды. Бесспорная преданность делу и действенный стиль руководства обеспечили Ларри минимальный перевес над соперником, и должность СОО досталась ему. За полтора года, которые Ларри провел на этом посту, компания встала на путь поступательного развития и уже с оптимизмом смотрела в будущее.

Ларри не только доказал, что по праву занял пост СОО, но и сумел гармонично вписаться в управленческую команду. Он раскрылся с новой стороны, показав, что при всем своем взрывном темпераменте умеет быть замечательным слушателем. Ларри уделял колоссальное время работе с теми командами, которые были под его началом. Он скрупулезно собирал факты, чтобы на их основе

принимать рациональные решения. Его успех подтверждает азбучную истину: без устали слушай, если сам работаешь в команде или отвечаешь за ее формирование и результативность. Информация, которую вы соберете в воображаемые папки из ящичка «Персонал», потребуется не только при подборе сотрудников или при комплектовании команд; она будет нужна на каждом этапе существования штата компании или команды. Ларри всегда помнил, что с течением времени люди развиваются и меняются. Он отдавал себе отчет, что информация, которой он оперирует, имеет ограниченный срок годности. А потому во всем, что касается персонала, вы должны быть очень внимательны. Вам следует чутко улавливать все, что говорится, своевременно освежать данные в воображаемых папках и стараться, чтобы каждый человек в компании получил возможность принимать верные решения и претворять их в действие, повышая шансы вашего бизнеса на успех.

# Глава 10

## Как вы будете это делать?

Итак, у вас есть дееспособная команда, собранная на основе четко обозначенной и вдохновляющей всех миссии. Разработан и запущен исчерпывающий план. Деятельность команды ориентирована в нужном направлении. Но все идет не так, как задумывалось. Что мешает тщательно подготовленному начинанию увенчаться успехом? Почему все пошло вкривь и вкось на стадии исполнения? Такие вопросы мучают нас, когда мы занимаемся повседневной работой в сфере бизнеса. Ничто так не раздражает, как плохо выполненное дело.

За свою бизнес-карьеру я усвоил, что есть ряд критически важных компонентов, от которых зависит успешное выполнение запланированного. В бесчисленных разговорах о трудностях, что поджидают на пути реализации планов, я нередко слышу ссылки на один из этих аспектов. Поэтому я особенно внимателен, когда разговор касается таких компонентов, и на основе услышанного задаю вопросы об исполнении. Как вы догадались, мы переходим к ящичку с названием «Исполнение». А в нем содержатся папки «Принятие решений», «Информация», «Степень сложности» и «Ритм». Возможно, обозначения слишком обобщены, но так и задумывалось. Поясню, почему. Проблемы, связанные с непредвиденной сложностью исполнения или с плохо выстроенной цепочкой ответственности,

могут возникнуть на любом организационном уровне. Это касается и водителя службы доставки пиццы, который старается скоординировать свой график с работой кухни территориального отделения ресторанный сети, и регионального менеджера той же сети, стремящегося определить требуемый уровень запасов и объем поставок, и руководителя головного офиса сети в данной стране, который хочет установить нормативное время приготовления новой мегапиццы из праздничного меню. Каждый из моих вопросов применим к взаимодействию между двумя исполнителями на любом уровне организации, то есть имеет такое же отношение к ответственному за реализацию корпоративных стратегий, как соблюдение графика погрузки — к заведующему складом.

## Вопрос № 1. Каков порядок принятия решений?

Процесс принятия решений требует ответа на три основополагающих вопроса: *кто* их принимает, *какие* это решения и *когда* они принимаются. Я установил, что большинство руководителей добывает из разговоров свидетельства, подтверждающие, что с этих позиций процесс принятия решений действует как положено. Но он предполагает ответы на еще два неоднозначных вопроса, и тут руководителям надо сосредоточиться. Во-первых, нужно понять, способна ли компания выявлять и корректировать ошибочные решения. Во-вторых, позволяют ли руководителям организационные устои выходить при необходимости за рамки рутинных процедур принятия решений?

Предположим, перед вами поставили задачу наладить сеть быстрого питания в Китае, причем в течение трех лет должна заработать сотня заведений. Как вы думаете, сколько решений придется ежедневно принимать сотрудникам

вашей организации, чтобы процесс развивался? Не исключено, что в первую неделю их количество перевалит за тысячу. Когда принимается такое множество решений, ошибки неизбежны, и при их появлении вы должны уметь правильно слушать, чтобы вовремя скорректировать ситуацию. Если вы не готовы исправлять любой неверный шаг в процессе исполнения плана, значит, еще не начав действовать, уже обеспечили себе крупные проблемы.

На заре своей карьеры я получил хороший урок, как нужно слушать, чтобы корректировать ошибки, которые закрадываются в процесс принятия решений. Проходя последипломную практику по хирургии во время учебы в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе, я, как и все интерны, участвовал по субботам в конференциях на тему «Смертность и заболеваемость», где старшие стажеры-хирурги отчитывались о случаях заболеваний с неблагоприятным исходом, чтобы наши преподаватели дали оценку их действиям. Когда таких случаев набиралось слишком много, обсуждение затягивалось к великой досаде молодых практикантов, поскольку суббота — единственный выходной, полагавшийся нам раз в две недели. Побывав впервые на такой конференции, я поразился, как жестко критиковали преподаватели решения стажеров, изучая каждый их шаг, как дотошно выискивали виноватого даже в тех случаях, когда все данные подтверждали, что врачебной ошибки не было. Я спросил старшего хирурга, почему изначально предполагается, что кто-то из стажеров допустил ошибку. Разве не могло быть так, что у пациента возникли осложнения, что он скончался, потому что само заболевание неизлечимо, полученная травма не совместима с жизнью или случай уникален? Хирург сурово ответил: «Мы не в состоянии исправить ошибки, в которых никто не виноват, поэтому исходим из предположения, что таких не бывает».

Если преподаватели выявляли оплошность стажера, то использовали ситуацию, чтобы преподать нам урок. Выступать в роли объекта для разбора полетов было ужасно, но через это испытание проходили все интерны. И каждый из нас на всю жизнь запомнил эти жесткие наставления. Вывод очевиден и подходит для нашей темы: если не можете определить, кто стоит за решением — один человек или группа, и в чем ошибка, вам будет нелегко корректировать инициативу в процессе ее реализации. Тут самое важное не вина, а ответственность. Старания уклониться от нее непродуктивны и только тормозят дело. А те, кто норовит спрятаться за чужими спинами, губят компанию. Личная ответственность нужна не для того, чтобы было кого наказывать, а для выявления слабых звеньев в процедурах для их корректировки или пробелов в информации, которые можно восполнить. Ответственность нужна, чтобы постоянно улучшать работу. Ошибки неизбежны, но повторять их недопустимо. Надо ценить тех, кто признает свои ошибки, так как это люди, способные совершенствоваться.

Для повышения шансов организации на успешное выполнение плана нужно понять, как вырабатываются решения, а также добиться, чтобы все участники процесса хорошо представляли себе цепочку их принятия и полномочия, которые придаются каждому ее звену. Как только вы отладите эту базовую операционную структуру, она станет служить компании верой и правдой до тех пор, пока все элементы, на которые она опирается, будут функционировать как положено (а такое случается реже, чем хотелось бы). Тут мы подходим ко второму основополагающему вопросу принятия решений. Временами непредвиденные события угрожают сбить нас с намеченного курса. Поэтому еще до начала работы следует четко прописать процедуры на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы участники команды знали, что делать, если масштабные потрясения

разрушат тщательно проработанные планы и им придется действовать за рамками обычных процедур. Кроме того, они должны понимать, как эти экстренные действия будут проверяться. А значит, вы должны напрячь слух, чтобы удостовериться: участники команды знают, в каких случаях могут принимать решения в обход обычной субординации, и осознают, что в подобных ситуациях имеют право поступать по собственному усмотрению.

Но как определить, готовы ли они импровизировать? Для этого прислушивайтесь, задают ли они вопросы типа «А что, если...», то есть интересуются ли гипотетическими сценариями, которые могут нарушить привычный процесс принятия решений. «А что, если нам придется снизить цену, чтобы заключить эту сделку? Что, если мы будем вынуждены расширить условия гарантии? Позволено ли нам пойти на это?» Иными словами, обязательно вникайте, как ключевые сотрудники будут определять момент, когда следует изменить первоначальный план, и просить не столько разрешения, сколько прощения за уже сделанное.

## Вопрос № 2. Своевременно ли мы получаем нужную информацию?

На стене университетской лаборатории я видел надпись: «Что не может быть измерено, того не существует». Наверное, студенты философского факультета оспорили бы это утверждение, но в контексте бизнеса оно может быть использовано как ценный фильтр для слушания, когда речь идет об исполнении планов. Решения, на которых построен план, опираются на набор достоверных сведений. А непрерывный поток информации, поступающий по ходу его реализации, позволит вносить в план корректировки. Если хотите успешно выполнить его, надо внимательно слушать,

что сообщают источники информации, проверять, надежны ли они и своевременно ли доносят новые сведения. Показатели и контрольные отметки послужат GPS-навигатором, когда вы начнете претворять свои инициативы в жизнь, а поступающая информация будет подпитывать работу вашего GPS. Не имея надежных сведений, вы не сможете определить, в каком направлении и как далеко продвинулись, где находитесь в данный момент и верным ли курсом идете. Устойчивый поток информации подобен прогнозу погоды — он укажет, в каком направлении меняются обстоятельства, влияющие на ваше начинание, как скажется его реализация на клиентах, конкурентах, поставщиках и прочих заинтересованных сторонах, а также на общем положении дел в отрасли.

Сегодня звучит немало жалоб на перегруженность информацией, поэтому вам, возможно, покажется насмешкой, что я заостряю внимание на сборе данных и отвожу для них отдельную папку в ящичке «Исполнение». В наши дни благодаря компьютеру легко получить массу всевозможной информации, но избыток сведений так же мешает руководителям, как и их недостаток. Если успех исполнения зависит от надежности информации, значит, компании должны позаботиться, чтобы данные, на основании которых принимаются решения, были достоверными. Не менее важно определить, какие из них значимы для реализуемых инициатив, а какие составляют информационный шум. Как только компания поймет, какие сведения для нее важнее всего, надо решить, с какой периодичностью их нужно обновлять и переоценивать. Если делать это слишком часто, вы рискуете парализовать работу компании, а если слишком редко — будете бродить в потемках. Предлагаю провести следующий тест. Убедитесь, что внимательно выслушали всю информацию и задали все вопросы. После этого вы должны ясно представлять себе, на какие индикаторы

ориентируются те, кто реализует инициативу, в их уверенности, что поступающая информация позволяет работать без сбоев. Думаю, подобный тест полезен.

## Вопрос № 3. Как мы справляемся со сложностями?

Всю жизнь Альберт Эйнштейн посвятил тому, чтобы разгадать тайны бесконечной и непостижимой Вселенной. Но даже он признавал необходимость понизить уровень сложности объекта изучения, чтобы было проще изучать его закономерности. «Едва ли можно отрицать, — утверждал Эйнштейн, — что первостепенная цель любой теории — в том, чтобы несводимые элементы\* были как можно более простыми, а их число как можно меньшим». Эта максима получила широкое распространение, правда, в измененном виде: «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того». Общая теория относительности едва ли относится к простым материям. А потому все ее доказательства сводятся до уровня несводимости, на котором, как предполагается, ими можно оперировать. И хотя Эйнштейн имел в виду сложные научные теории и математические построения, несомненно, что это правило он распространил бы и на задачи бизнеса. Ведь для исполнения любого плана требуется преодолевать сложности.

Сегодняшняя бизнес-среда значительно многограннее, чем всего пять лет назад. Вспомните хотя бы, сколько появилось новых законодательных норм, регламентирующих ведение бизнеса, или как интернет ускорил ход событий нашей жизни. Порой мне кажется, что заниматься бизнесом в нынешней переменчивой среде так же сложно, как играть

---

\* Это элементы, которые нельзя представить как сумму более простых частей.  
Прим. ред.

на скрипке, сидя на спине у брыкающегося мустанга. Трудность самой задачи усугубляется многогранностью контекста, в котором она выполняется. Хороший руководитель сам определяет степень сложности предстоящих действий. Он четко формулирует подчиненным задачи, чтобы они ясно понимали, о чем им следует заботиться, а что не стоит принимать в расчет. Предположим, конкурент снизил цену, и команда размышляет, менять ли собственную ценовую стратегию. В такой ситуации именно руководитель должен указать, что делать — менять стратегию или продолжать работу по намеченному плану. Внимательно слушая все, что говорят участники команды, руководитель сумеет отсеять второстепенное и установить границы главного, тем самым снижая уровень сложности задачи. Лучше всего это сформулировал один знакомый управленец, которым я восхищаюсь: «Моя задача в том, чтобы взвалить на себя как можно больше хлопот, пока остальные спокойно выполняют свою работу».

## Вопрос № 4: Есть ли у нас ритм (периодичность)?

Рука об руку со сложностью идет ее неперенный спутник — хаос. Компаниям, которые упорядочивают свои разговоры, удастся его избежать. Если действия в организации базируются на *спонтанной основе*, то есть она только реагирует на какие-то события, тратит слишком много времени, чтобы разобраться в их сути и устранить последствия, я делаю вывод, что компании не хватает управленческого ритма — одного из решающих ингредиентов хорошего исполнения. Разница между организацией, которая установила у себя четкий порядок действий, и той, где в ответ на любое случайное событие созываются экстренные совещания, такая же, как между двумя попытками пройти

по прямой линии — сначала на трезвую голову, а потом в сильном опьянении. Размеренные управленческие ритмы дисциплинируют компанию. Благодаря им она не теряется, если происходят изменения во внешней среде, и продолжает ориентироваться на главные задачи даже в условиях непредвиденных событий.

Управленческий ритм — это набор систематически осуществляемых взаимодействий (один на один или в формате совещаний), а следовательно, он начинается с обязанности руководителя выполнять пункты управленческого календаря. Каждый участник рабочей группы должен знать, как часто и какого рода общения с руководителем он может ожидать. Если повестка установлена заранее, все будут в курсе, кому какие совещания посещать и какие материалы готовить. Участники должны знать, каким вопросам будет посвящено заседание, какие решения предполагается принять и какие инструкции они могут получить. И наконец, должно быть понятно, что на этих встречах, возможно, придется обсуждать непредвиденные темы. Повестка подобных мероприятий должна строиться с тем расчетом, чтобы отводилось время для обсуждения как регулярных вопросов и решений, для рассмотрения которых настал срок, так и непредвиденных, но не уступающих по важности регулярным. Оба этих вида коммуникаций дисциплинируют компанию, что позволяет своевременно собирать информацию, точно измерять показатели деятельности и принимать продуманные решения.

Недавно я консультировал многонациональную корпорацию и должен сказать, что ни одна другая компания не может сравниться с ней по мастерству реализации стратегий. Совершенство — органичная часть ее корпоративной культуры, но помимо выдающихся организаторских талантов в арсенале компании есть и тайное оружие. Вы, наверное, удивитесь, но это управленческий календарь. Еще в декабре

СЕО корпорации рассылает всем участникам команды руководителей свой рабочий календарь на будущий год, где указаны все намеченные мероприятия, включая рабочие и отчетные совещания. Разумеется, в течение года что-то в этом расписании меняется, но это бывает редко, а если сроки мероприятий переносятся, то не более одного раза. У каждого топ-менеджера есть собственный календарь, составленный на основе рабочего графика СЕО, так что скоординированное взаимодействие распространяется сверху вниз. Каждое подразделение строит работу с учетом сроков предстоящих совещаний, чтобы его руководитель не ударил в грязь лицом, когда будет держать отчет перед СЕО. Неудивительно, что все в этой компании делается в срок. Даже если происходят события, нарушающие управленческий ритм организации, в ее жизни все равно ощущается тиканье воображаемого метронома, которое вносит регулярность во все операции, в каком бы уголке мира они ни осуществлялись.

\*\*\*

Между вопросами, которые систематизируют информацию в ящичке «Исполнение», существует тесная взаимосвязь. Иногда они пересекаются, и каждый тянет за собой остальные. Сосредоточив внимание на одном из вопросов, вы частично затрагиваете все остальные. Порядок принятия решений, своевременный доступ к надежной информации, продуманное упрощение сложных вопросов и предсказуемые управленческие ритмы укрепляют исполнительскую дисциплину и контроль, а кроме того, исподволь готовят организацию к работе в условиях неизвестности. Когда лидер компании умеет внимательно слушать и поэтому четко представляет себе все трудности на пути реализации планов, его работа сравнима с действиями опытного ныряльщика: снаряжение в полном порядке, погружение происходит плавно, а сам он демонстрирует великолепную технику.

Хочу привести пример подобного исполнения, которому я не колеблясь присуждаю высший балл.

Я работал с одним клиентом, когда тот только брал в руки бразды правления крупной финансовой компанией. Очевидных проблем у организации не было. У руля стояла сильная управленческая команда, и бизнес, во всяком случае на бумаге, никаких нареканий не вызывал. Но CEO, наделенный отличным деловым чутьем, прекрасно понимал, что не время почивать на лаврах. Он рассудил: раз экстренные меры не требуются, есть время изучить ситуацию и задать ряд вопросов, чтобы выяснить, справится ли компания с надвигающимися переменами во внешней среде. Он рассказал, что за первые месяцы работы в должности CEO выслушал представителей всех подразделений и выяснил у каждого менеджера подробности обычных организационных процедур. Больше всего его волновало, устойчива ли позиция компании или она готова по первому сигналу устремиться в любом направлении, какого потребуют изменившиеся обстоятельства?

Первый признак неблагополучия проявился, когда CEO заметил, что оценки состояния дел поступают к нему слишком поздно, и это мешает эффективно отслеживать прогресс компании. Кроме того, информация поступала без всякой сортировки, и CEO было трудно вычлнить данные, которые могли служить показателями результативности и лечь в основу решений, направляющих деятельность организации в нужное русло.

Положительным было то, что все участники управленческой команды в равной мере снабжались информацией. Но и у этого преимущества имелась обратная сторона, состоявшая из двух факторов. Во-первых, отсутствовало общее понимание, как следует интерпретировать поступающие данные. Во-вторых, из-за отсутствия четкой процедуры принятия решений каждый топ-менеджер считал себя

вправе делать выводы и на их основе выстраивать действия. Решения исправно принимались (нередко очень разумные), но ни СЕО, ни другой участник команды не могли проследить, как и на основе чего это делается. Что будет, если решение окажется негодным? СЕО не собирался искать виноватых, а скорее стремился, чтобы окружающие усвоили такие же уроки, какие я на конференциях «Смертность и заболеваемость»: ошибки, в которых никто не виноват, невозможно исправить, а значит, они будут повторяться.

СЕО внедрил ряд организационных процедур, которые положительно сказались на работе компании. Прежде всего он учредил в штаб-квартире «пункт отслеживания» — так он назвал оперативный информационный центр, куда должны были стекаться массивы необработанных данных для мониторинга. Сотрудникам пункта вменялось в обязанность систематизировать поступающую информацию, чтобы выделять ценные сведения для дальнейшей работы. Планировалось сводить эти данные в еженедельные бюллетени, которые предназначались для всех топ-менеджеров. Предполагалось также, что этот оперативный центр будет контролировать прогресс в реализации определенного круга задач. Сотрудникам предписывалось определить набор ключевых показателей, позволяющих отслеживать ход выполнения каждой инициативы, и регулярно составлять информационные сводки для рабочих команд, ответственных за их выполнение.

СЕО ввел также практику проведения регулярных телефонных конференций со всеми руководителями территориальных подразделений компании. Это совещание должно было начинаться в 8 часов утра по понедельникам. Чтобы участники могли подготовиться, по воскресеньям им рассылались информационные сводки с обновленными показателями деятельности. При такой организации еженедельные телеконференции не стали для топ-менеджеров

потрясением, поскольку заранее было известно, какие вопросы стоят на повестке, о чем будут спрашивать, какие решения будут приниматься и кем. Со временем все участники управленческой команды привыкли к новому ритму взаимодействия и даже усовершенствовали процедуру селекторных совещаний. С некоторого времени топ-менеджеры начали оценивать данные в оперативных сводках, опираясь на набор заранее установленных критических точек, так что если показатели достигали определенных значений, ответственный за них руководитель мог судить, какие действия следует предпринять.

Эти новшества произвели в компании грандиозные улучшения. Их действенность объясняется тем, что новые процедуры носили конкретный характер и придали предсказуемость всему процессу. СЕО упорядочил процедуру принятия решений и сократил объем требуемой для этого информации, а следовательно, понизил уровень сложности процесса, который в противном случае неизбежно затруднял, а возможно, и тормозил бы реализацию планов компании. СЕО сумел придать больше организованности процессу принятия решений, что повысило надежность операционной деятельности и позволяло рассчитывать на дальнейшие успехи.

Любое начинание, даже когда его план тщательно выверен на бумаге, а в команде все — мастера своего дела, в реальности может пойти кривь и вкось. Мы действуем в переменчивой среде, ее обстоятельства непредсказуемы, а успех приходит лишь к тем, кто постоянно начеку. Если мы хотим успешно бороздить просторы современного бизнеса (а они таят немало подводных камней), нам не помешают навыки внимательного слушателя. Вот почему в разговорах важно быть внимательным и чутко улавливать сигналы, свидетельствующие, что процесс исполнения идет так, как задумано.

# Глава 11

## Какова роль личностных особенностей?

Наверное, ознакомившись с моими методиками структурированного слушания, вы решили, что они годятся исключительно для мира роботов. Но реальный мир населен живыми людьми, и у каждого из нас — свои побуждения и специфический набор ценностей. Я и не думаю осуждать вас за эти крамольные мысли и, предвидя их, специально ввел в свою воображаемую картотеку ящичек «Личностные особенности». Уже отмечалось, насколько важно отключать эмоции, чтобы улучшить навыки слушания. Я понимаю, что любой разговор, касается ли он миссии компании, построения команды или внедрения управленческих ритмов, уникален, так как несет отпечаток индивидуальности собеседников. И все же, представляя идеального слушателя, как я описал его, вы, скорее всего, вспоминаете о мистере Споке\* с его гипертрофированным слухом (благодаря большим заостренным ушам) и железной логикой, который нехотя делает скидку на то, что в мире полно «капитанов кирков» со всеми причудами, свойственными человеческой натуре.

Замечу, что кое-кто из известных мне выдающихся слушателей подходит под описание мистера Спока: они мастера

---

\* Мистер Спок и капитан Джеймс Кирк — герои научно-фантастической многосерийной эпопеи «Звездный путь». *Прим. перев.*

анализа, поклонники строгой логики и бесстрастны в принятии решений — таким самое место в управленческой элите. Не подумайте, будто их кровь холодна, они чужды состраданию и не способны на привязанность или иные чувства. Подобно мистеру Споку, эти управленцы настроены благожелательно, но понимают, что высокое положение обязывает их концентрировать внимание на информации, не отвлекаясь на эмоции. Некоторые из них считают обязательным для лидера отделять эмоции от дела, чтобы сохранить способность понимать, в какой мере они влияют на мнение подчиненных. Несомненно, лучшие лидеры подавляют эмоциональные реакции, чтобы лучше слышать окружающих, понимать, чем они дышат и насколько их личностные свойства влияют на манеру делового общения. Конечно, нарочитая бесстрастность не помогает им завести близких друзей, зато роль, которую они взяли на себя, заслуживает огромного уважения.

Многие скажут, что их компания напоминает офис из одноименного телесериала (*The Office*), где житейские разговоры персонажей отражают всю палитру присущих человеческой натуре слабостей. В сфере делового общения мы в любом случае вносим в свои коммуникации частичку себя. Все, что мы сообщаем другим, отражает наш внутренний мир, показывая, кто мы есть, о чем думаем, что чувствуем и чему придаем значение.

Труднодоступные данные, которые я по крупицам собираю в ходе делового общения, носят односторонний характер. Либо просто факты, либо — числа. А свойства характера моих собеседников добавляют к этой черно-белой палитре разнообразие оттенков. Причем чаще всего присутствуют не основные цвета спектра, а широкая гамма всевозможных полутонов, иногда еле уловимых. Эти сложные цветовые комбинации придают складывающейся у меня картине глубину, а бывает, загадочность. Случайные яркие

вспышки соответствуют внезапным движениям души, причиной которых служат жизненные коллизии: захватывающий роман или опустошающий развод, собственные болезни или потеря близкого человека, трудные дети или финансовые сложности. Личные обстоятельства накладывают существенный отпечаток на манеру общения, но их воздействие не отличается постоянством. Я сравниваю эти перемены в настроении с яркими красками, потому что они обычно бросаются в глаза и требуют внимания. Случается, что ваш собеседник сразу предупреждает: «Прошу прощения, но ночью я не сомкнула глаз, потому что у сына большие неприятности в школе. Я очень расстроена и нахожусь не в лучшей форме». Хотя в моменты сильных душевных переживаний человек видит мир в слишком мрачных или чересчур радужных тонах, это всего лишь настроение, не отражающее суть его натуры.

Гораздо важнее личностные качества собеседника — именно они составляют колорит его характера. Их-то и надо учитывать, чтобы научиться слушать. Задумайтесь, что за человек ваш собеседник: оптимист или пессимист? осторожен или горяч? хладнокровен или эмоционален? самоотвержен или тщеславен? Эти качества определяют суть личности и не зависят от настроения или обстоятельств.

Поделюсь парочкой поучительных историй, которые покажут, что, принимая во внимание личные особенности собеседника, вы улучшаете способность слушать. Человек по имени Джон выдвинул замечательную идею по продвижению товара: она предусматривала устройство витрин в конце проходов между стеллажами. На мой вопрос, как к этой идее отнеслись в магазинах, Джон ответил не очень внятно, но в том смысле, что реакция была положительной. Потом как бы невзначай Джон проговорился, что в администрации магазинов беспокоились по поводу размера

витрин, но поспешил заверить нас, что это пустяки. Будь на его месте другой участник их маркетинговой команды, я бы пропустил эту ремарку мимо ушей. Но зная Джона, я постарался вслушаться в его слова повнимательнее. Он был убежденный оптимист, отличался мощным позитивным настроением, ему всегда удавалось все, за что он брался, и в глубине души я ему искренне симпатизировал. Джон во всем предпочитал видеть положительные стороны, для него известный стакан воды был не просто «наполовину полон», а налит до краев. Это сделало его всеобщим любимцем и незаменимым членом команды. Но в силу врожденной позитивности Джон нередко недоучитывал значение известной ему негативной информации. Создавалось впечатление, что когда ему сообщали плохие новости, на него нападала глухота. В том случае, о котором я рассказываю, мы, зная Джона, поспешили выяснить, чем недовольны представители розничных точек. Очень скоро выяснилось, что нам придется подогнать габариты наших витрин под размеры магазинных стеллажей. Как вы понимаете, Джон нуждался в том, чтобы коллеги по ходу разговора корректировали его навык слушателя и одергивали, когда его оптимизм проявлялся чересчур ярко.

Другая моя знакомая, Роза, гордилась тем, что умеет видеть проблему со всех сторон. Ее отличала склонность к педантичному анализу, ее коньком было разрешение трудностей. В отличие от Джона у Розы стакан был в лучшем случае «наполовину пуст». Она приписывала собственную недоверчивость остроте и ясности своего ума. Больше всего ее хотелось назвать «закоренелой пессимисткой», хотя Роза считала себя реалисткой. Она свято верила, что ее способность рассмотреть негативные стороны любой проблемы, в то время как остальные сосредоточивались на ее положительных сторонах, позволяет осуществлять все виды планирования на случай непредвиденных ситуаций.

Такова уж была ее натура, но я научился в разговоре с ней различать истину сквозь туман вечных сомнений. В частности, Роза всегда стремилась припомнить прошлые ошибки, допущенные в аналогичных обстоятельствах. В этих случаях у меня в голове раздавался щелчок, заставлявший насторожиться. Я воздерживался от любых решений, давая возможность Розе остыть, а проблеме — «отстояться». Позже мы с Розой снова возвращались к этой теме. Это не означало, что я не доверял ее суждениям. Ведь в большинстве случаев к моменту возобновления дискуссии она отказывалась от своего скептицизма. Но если выяснялось, что Роза осталась при своем мнении, я понимал: нужно слушать ее максимально внимательно. Поскольку Роза, когда ей случалось повторно оценивать проблему, обычно попадала в яблочко.

Когда я выдвигаю воображаемый ящичек «Личностные особенности», я начинаю внимательно вслушиваться в слова собеседника. Я стараюсь понять, что заставило его высказаться именно так, а не иначе (исповедуемые ценности, цели, заблуждения, тревоги, пробелы в знаниях, конфликты), и стоит ли мне внести поправки в собственные выводы, которые я вынес из разговора и разложил по остальным картотечным ящичкам. Невозможно выделить отдельную папку для каждой особенности, которую может проявить собеседник. Вместо этого я разработал серию вопросов, при помощи которых могу получить полезную информацию о том, как характер собеседника мог повлиять на его поведение и манеру общения. У этих вопросов есть принципиальное отличие от всех остальных, перечисленных выше: я задаю их не собеседнику, а себе. Они помогают мне сосредоточиться на том, что надлежит знать об участнике разговора как о человеке, а не о его роли в организационном механизме. И если я не мобилизую все свое умение слушать, то в принятые решения могут закрасться ошибки.

## Вопрос № 1. Что этот человек ценит?

В 1950 году японский кинорежиссер Акира Куросава буквально ворвался в мировую культуру с фильмом «Расёмон», который получил «Оскара» как лучшее произведение на иностранном языке и стал классикой кино. По сюжету зритель четырежды наблюдает историю трагической встречи странствующего самурая, его жены и разбойника с большой дороги: сначала глазами каждого из участников событий, а затем — с позиции единственного свидетеля, хотя он не вызывает доверия. Хотя все четверо описывают одни и те же события, кульминацией которых стала смерть самурая, истории различаются между собой, а порой противоречат друг другу. Каждый персонаж склонен преувеличивать свою роль в развернувшейся драме или проецирует свои мотивы на других персонажей. Каждый смотрит на события сквозь призму собственных амбиций и делает акцент на то, что для него важнее всего. Фильм настолько глубоко проник в область коллективного подсознательного, что в определенных кругах субъективность восприятия теперь обозначается термином «эффект Расёмон».

Хотя и менее драматично, чем у Куросавы, основополагающие ценности отдельной личности подчас проявляют себя в контексте деловых решений. Одни ставят во главу угла задачу максимизировать личную результативность, а другие ратуют за коллективный дух. Я знал руководителей, уважавших себя за организованность и безупречность в делах. Другие же откровенно гордились репутацией лихих ниспровергателей основ. Одно ясно: сколько людей, столько и разновидностей внутренних ценностей. Помните: чем лучше вы представляете себе, какие ценности исповедует ваш собеседник, тем легче понять суть того, что он говорит.

Доводилось ли вам в ответ на свою просьбу или поручение слышать категорический отказ? Бывало ли, что в ходе дальнейшего разговора выяснялось: этот человек внутренне не готов сделать то, что от него требуется? Я не беру в расчет случаи лени или банального хамства. Речь идет о ситуациях, когда требования вступают в конфликт с убеждениями собеседника, его совестью или представлениями о себе. Расскажу вам про Стива, одного из честнейших руководителей, какие только встречались мне в сфере бизнеса. Благородство в отношениях между сослуживцами представляло для него не меньшую ценность, чем твердость в вопросах руководства. Я помогал ему с внедрением организационных перемен в компании, и перед нами встала задача немедленно уволить одного из менеджеров, который не справлялся со своими обязанностями. После долгих обсуждений я счел, что мы со Стивом уже близки к тому, чтобы наметить план конкретных действий. Но, несмотря на все мои усилия внимательно слушать, я не смог разглядеть, что Стив переживает глубокий внутренний кризис. В его душе боролись стремление к правде и природная доброта. Умом Стив понимал: интересы дела требуют уволить менеджера, но сердце подсказывало ему, что этот человек заслуживает еще одного шанса.

Стив высоко ценил личную преданность и искренне верил в возможность исправления. Он был не из тех, кто разбрасывается сотрудниками. В нем жила глубочайшая вера в людей, и этим он особенно привлекал к себе сердца. Будучи натурой открытой, Стив желал поделиться со мной своими мыслями. Но его останавливала другая особенность характера, снискавшая ему не меньше симпатий, чем доброта: он не решался обидеть меня, сказав в глаза, что не согласен с моей точкой зрения. Как руководитель Стив не был склонен проявлять слабость, просто он был осмотрителен и ждал до последнего, прежде чем решиться

на открытое противостояние. Он все же уволил того менеджера, но год спустился.

У меня не было сомнений, что менеджеру надо было сразу указать на дверь, но не могу не признать, что решение Стива, видимо, было правильнее. За год все в компании убедились, что менеджеру была дана возможность проявить себя и руководство поступило с ним справедливо. Наверное, положительный эффект от этого решения Стива на организационный климат стоил того, чтобы лишиться год терпеть в штате посредственного сотрудника.

Что я предпринял, чтобы улучшить дальнейшее общение со Стивом? Первым делом я постарался переосмыслить суть его внутренних конфликтов. Я понял, что основное противоборство разворачивается между чувством справедливости и моральным долгом перед подчиненными, с одной стороны, и необходимостью донести до них трудные решения, принятые в интересах бизнеса, — с другой. С тех пор, если я видел, что Стив слишком быстро соглашается со мной, я немедленно настораживался и обрывал дискуссию вопросом: «Давай-ка начистоту. Правильно я понимаю, что ты согласен со мной и готов сделать то, что я советую?» А Стив был слишком порядочен, чтобы не ответить откровенно.

Система ценностей человека ярко выражается в том, как он определяет успех. Давайте представим себе проектную группу, которая хорошо справляется с работой и приносит немалую пользу. Но моральный климат в группе оставляет желать лучшего: участники постоянно ссорятся, а путь к успеху сопровождается недоброжелательным отношением друг к другу. Менеджер группы, который превыше всего ценит гармоничные взаимоотношения в коллективе и корпоративную культуру, нацеленную на совершенствование каждого сотрудника, в отчете назвал бы такое положение дел провалом и отметил бы, что требуются немедленные меры воздействия. А менеджер, для которого

самое главное — результат, независимо от того, какой ценой он достигнут, мог закрыть глаза на распри в группе или попросту не заметить их. В отчете он не пожалел бы красок, расписывая успехи команды, и умолчал бы о пороках самого процесса.

Если бы один из этих менеджеров сидел передо мной с отчетом, в который я должен внести корректировки, я должен был бы четко представлять, каковы приоритеты собеседника и как они повлияли на его оценку работы группы. В противном случае я не смог бы принять обоснованное решение.

## Вопрос № 2. Каковы личные устремления человека?

Этот вопрос во многом перекликается с предыдущим — о личных ценностях. Но я намеренно разделил их. За то время, что я руководил и консультировал, я не раз поражался, насколько разительно оценка собеседником своих способностей может отличаться от моей. Я не говорю о людях с раздутым самомнением, хотя их немало. Но еще больше поражает количество тех, кто недооценивает себя, хотя окружающие видят в этих людях огромный потенциал.

Как противоположные представления о личном потенциале влияют на коммуникации? Этот вопрос возвращает нас к основополагающему принципу — ставить под сомнение любые исходные допущения. Я не раз ловил себя на том, что развиваю для компании планы, исходя из собственных предположений, каков будет профессиональный статус конкретного человека через определенный промежуток времени. А позже мне рассказывали, что этот человек был крайне удивлен теми перспективами, какие я для него нарисовал. Если люди расходятся в основополагающих представлениях о том, что им по плечу, а что нет, их общение

неизбежно станет напоминать игру в «испорченный телефон». Разве сможет организация стремиться к великим целям, если вы не ждете от себя незаурядных свершений?

Расхождение в устремлениях может проявляться и по-иному. Представим себе честолюбивого руководителя, который надеется, что возглавляемое им подразделение станет лучшим в компании, а может, в целой отрасли. Этот человек жаждет, чтобы его признали, увидели в нем силу, с которой следует считаться. На первый взгляд, ничего плохого в таких амбициях нет. Но если он в безудержном стремлении к своей цели пытается оттянуть на себя ресурсы, которые требуются другим подразделениям, чтобы реализовать корпоративную стратегию? Не исключено, что ваш собеседник так же верит в свои устремления, как и вы, но расчет по времени у него иной. Возможно, он надеется на скорое продвижение, тогда как организации выгоднее, чтобы он оставался на своем нынешнем посту, чтобы довести до конца долгосрочный проект.

Чем лучше вы представляете себе личные устремления собеседника (чем яснее для вас, чем они могут нанести ущерб планам, которые организация строит в отношении него, своих краткосрочных потребностей или миссии), тем легче очистить от словесной шелухи суть того, что он говорит.

### Вопрос № 3. Как этот человек ладит с коллегами и другими людьми?

Всем приходилось сталкиваться с трудными людьми. Это настоящее испытание — трудиться бок о бок с несговорчивым и неуживчивым человеком, а уж управлять им и по-прежнему. Обычно вреда от таких типов больше, чем пользы, но это не самое страшное, потому что такие сотрудники, как правило, надолго не задерживаются. Значительно хуже,

когда такая личность, ежедневно отравляя жизнь окружающим, умудряется при этом вносить ценный вклад в копилку компании. Эти люди, как энергетические вампиры, высасывают из коллег всю энергию. Общение с ними требует терпения и такта. Помните, когда мы заполняли папки в ящичке «Команда», я отмечал, что терпимость — желательное качество для кандидатов в команду. Несносные личности — одна из причин такого требования.

Общение с обладателями сложного характера потребует от вас особой манеры просеивания информации в процессе слушания. Следует мгновенно настроиться, как только вы заметите, что в характере или в поведении собеседника что-то настолько раздражает вас, что вы не в состоянии его слушать. Подозрительно также, если что-то заставляет собеседника изменять сообщаемые вам сведения. Но каждый разговор по-своему ценен, и вы должны постараться внимательно выслушать человека, невзирая на его отталкивающие манеры, чтобы уловить те драгоценные крупинки истины, ради которых и заводился разговор.

Обаяние собеседника тоже может дезорганизовать общение. Бывало ведь, что вы после разговора с каким-нибудь симпатягой только диву давались: как это он смог вас уговорить? Так уж устроена человеческая натура, что мы склонны доверять тем, кто нам нравится. Поэтому легко понять, что это свойство способно притупить внимание даже дисциплинированного слушателя.

Предлагаю ранжировать эмоциональный отклик, который вызывает у вас собеседник, при помощи особой воображаемой шкалы. Большинство займет место посередине, как на кривой нормального распределения, а вот по краям спектра разместятся считанные единицы — те, кто создает проблемы. На одном конце окажутся люди, вызывающие доверие. С некоторыми из них следует быть начеку, понимая, насколько обезоруживает красноречие. Старайтесь

как можно тщательнее прощупывать их, как сделали бы это в разговоре с любым другим человеком. На противоположном конце спектра будут те, кто вам по каким-то причинам неприятен. В процессе общения с коллегой, которого вы невзлюбили за дурной характер, может оказаться, что вы не в силах обуздать свою антипатию и вслушаться в его слова. А зря, потому что есть риск упустить ценную информацию.

## Вопрос № 4. Каков уровень самосознания этого человека?

На этот вопрос не всегда легко ответить. Задавая его себе, я стараюсь понять, насколько эмоционально зрел мой собеседник. Склонен ли он к размышлениям и способен ли к самодиагностике? Может ли взглянуть на себя со стороны? Насколько ясно отдает себе отчет в собственных пристрастиях? Существует масса книг по популярной психологии, где рассказывается, как «наладить контакт с собственными чувствами» или со своим внутренним «я», как оценить свою способность понимать чувства других людей. Из-за этого кто-то решит, что вопросом № 4 можно пренебречь. Однако его следует воспринимать всерьез. Определив уровень самосознания своего собеседника, вы сумеете понять, анализирует ли он то, что говорит, и до какой степени. Это настоящее испытание при развитии навыка слушать, поскольку придется напрячь свой слух, чтобы сквозь шум и треск посторонних звуков разобрать подлинный голос собеседника.

Очень важно внимательное слушание для определения ключевого аспекта личности вашего собеседника — его отношения к *риску*. Одни готовы испытывать судьбу, другие остерегаются. Кому-то за каждым углом мерещатся неприятности, и они не склонны пускаться в авантюры с неизвестным исходом. А кто-то пойдет на все, чтобы сохранить

свой статус. Впрочем, в первую очередь меня интересует не это, поскольку известно, что все люди разные и у каждого свое понимание опасности. Я стремлюсь разобраться, хватит ли собеседнику ума, чтобы отделить эмоциональное отношение к риску от реального анализа угроз, существующих в бизнес-среде. Моя теория такова: человек с хорошо развитым самосознанием будет отличным собеседником, он облегчит вам задачу слушать, поскольку с самого начала даст понять, как поступить, чтобы отделить «личностный» шум, искажающий смысл его высказываний, от их сути.

\*\*\*

Составляя план этой книги, я долго думал, как лучше описать ящик «Личностные особенности» — самый важный в воображаемой картотеке. Вопросы, которые мы разбирали в предыдущих главах, имели целью набрать фактический материал, а те, что рассмотрены в этой главе, призваны оценить достоверность собранной информации. Конечно, было бы удобнее считать, что процесс слушания можно разбить на ряд отдельных объективных факторов. Однако наши личностные особенности накладывают специфический отпечаток на все, что мы делаем. Нам хочется объективно оценивать те вещи, которые мы создаем. Но нельзя забывать, что все эти вещи делаются людьми и для людей. Именно поэтому у нас получается то, что получается.

# Часть III

Введение. Пожинаем плоды

Глава 12. От улучшенных навыков слушать  
к более верным суждениям

Глава 13. Как усовершенствовать компанию  
за счет умения слушать

# Введение

## Пожинаем плоды

После того как мы рассмотрели простой и привычный процесс слушания, разделив его на составляющие, пришло время сложить их в целое и вернуться к нашему первоначальному вопросу: как улучшить принимаемые решения, повысить эффективность работы и качество профессионального опыта за счет усовершенствованных навыков слушать?

Как говорится, начать лучше с себя. Прежде чем браться за обучение сотрудников компании навыкам слушания, следует убедиться, что ваша способность слушать не вызывает нареканий. Исходя из этого, в заключительной части книги сначала я покажу, как умение слушать помогает формировать обоснованные суждения, поскольку позволяет осуществить серию процедур, которые, надеюсь, чаще будут приводить вас к верным решениям. Чем выше вы взбираетесь по карьерной лестнице, тем ответственнее стоящие перед вами задачи. Вероятнее всего, вам придется решать один из следующих ключевых вопросов: должны ли мы расширить номенклатуру продукции? сумеем ли конкурировать на новых рынках? не пришло ли время обновить корпоративный имидж? можно ли повысить производительность наших предприятий? Потребуется решать тактические задачи, что предполагает просеивание массива входящей информации и выработку действий. Независимо

от сути проблемы у лидера с хорошими навыками слушателя больше шансов пробиться сквозь информационный шум, предпринять верные шаги и добиться наибольшей отдачи.

Мы сможем изучить некоторые способы, позволяющие внедрить в повседневную практику организации упомянутые выше процедуры и развить навыки хорошего слушателя. Компанию, которая построила свою работу на умении слушать и эффективных коммуникациях, видно сразу. Как ни странно, в таких компаниях не принято много говорить, но в то же время никто не отмалчивается. В подобных организациях действуют прозрачные правила обсуждения всех вопросов, которые не оставляют без внимания ни одного исходного допущения. Даже решения, предполагающие риск, вырабатываются уверенно и «с предельно допустимой скоростью».

Если в результате всего сказанного вы представили хорошо отлаженный механизм, то вы правы, но лишь наполовину. Любое дело — это плод стараний людей, работающих во имя общей цели. Эффективность не всегда подразумевает среду, где все функционирует автоматически. Наоборот, работа на пике возможностей становится для большинства из нас наградой. Вспомните фильм «Аполлон-13», где команда инженеров и техников лихорадочно, но в то же время с величайшей аккуратностью трудится над сборкой оборудования, которое позволит вернуть на Землю астронавтов поврежденного взрывом космического корабля.

Я думаю о скромных университетах, которые каждый год посылают свои баскетбольные команды в «Финал четырех» Национальной ассоциации студенческого спорта, поскольку эти сборные всегда умудряются превзойти ожидания и продемонстрировать фантастический уровень игры.

Я вспоминаю свою нескончаемую хирургическую вахту в госпитале Мартина Лютера Кинга, когда туда потоком

прибывали жертвы уличных беспорядков, и до сих пор испытываю гордость, что выдержал испытание. Помню, как мы всей бригадой дружно включались в бешеный ритм, когда, зашив раны очередному пациенту, мы моментально брались за следующего, которого уже подвозили на каталке.

К какой бы профессии вы ни принадлежали, какую бы должность ни занимали, уверен, ничто на свете не сравнится с тем нервным возбуждением и душевным трепетом, какие охватывают вас, когда вы включаетесь в отлаженный рабочий ритм, погружаетесь в «поток» состояние и забываете о времени. Такое состояние редко приводит к провалу. Именно о таком рабочем ритме мечтают компании и их лидеры, и первый шаг к нему — я в этом глубоко уверен — совершенствование у всех сотрудников умения слушать.

# Глава 12

## От улучшенных навыков слушать к более верным суждениям

Не существует готового рецепта, который помог бы вам лучше мыслить и принимать превосходные решения. Я могу лишь подсказать, как занять самое выгодное исходное положение и вооружиться наиболее действенными инструментами, чтобы своевременно принимать правильные решения. Позвольте объяснить, почему процесс выработки верных суждений и наилучших решений начинается с должных навыков слушать.

Я часто задумываюсь, не принижаем ли мы ценность человеческой памяти в современную цифровую эпоху? С одной стороны, создается впечатление, что мы воспринимаем свою память как аналог компьютерной — примитивной системы хранения и поиска информации. С другой стороны, возможность немедленного доступа к безграничному банку данных при помощи электронных устройств породила в нас самодовольство и лень. Когда любой, даже самый незначительный факт или статистический показатель можно вызвать на дисплей несколькими ударами по клавиатуре или щелчком мыши, единственное, чего можно ожидать, — это атрофирования памяти.

В средние века ничего подобного случиться не могло. Это доказала в своей книге *The Book of Memory*

(«Книга памяти») Мэри Каррузерс, профессор Нью-Йоркского и Оксфордского университетов. Она полагает, что сегодня, когда мы «имеем в виду высшую творческую силу человека, мы неизбежно связываем ее с воображением», тогда как «память в противовес [воображению] свободна от интеллекта». Как утверждает Мэри Каррузерс, современная культура проводит резкую грань между подлинным изучением и комплексным мышлением, с одной стороны, и механическим запоминанием — с другой. Для нас критерием прочности усвоения знаний служит не то, насколько точно мы способны воспроизвести их по памяти, а в какой степени мы можем творчески применить их в ряде обстоятельств. Профессор Каррузерс отмечает, что люди древности и средневековья не смогли бы понять это различие, поскольку «благоговели перед памятью». С точки зрения ученых средневековья, объясняет Каррузерс, «именно память трансформировала знания в полезный опыт», что, в свою очередь, приводило к более верным суждениям. Средневековые мыслители, например Фома Аквинский и Франциск Ассизский, развили свою память до высочайшего уровня, что позволяло им запоминать и слово в слово пересказать тексты огромного объема, но это еще не все. Они ценили «вышколенную память», иными словами, способность извлекать из памяти фрагменты знаний, ранее запечатленных в уме, а затем мысленно забавляться с информацией — разбирать ее на части и складывать новые мозаики, чтобы создавать оригинальные идеи. Огромный объем усвоенной информации в сочетании с изумительной легкостью, с какой любой ее фрагмент отыскивался и воспроизводился, — вот что считалось гениальностью в те времена.

В подкрепление моего тезиса о значимости памяти я вынужден обращаться к историческим примерам, поскольку современный мир не признает ее вклада в формирование

верных суждений и выработку решений. Память, особенно в том виде, как ее понимала средневековая европейская культура, служит основой моего подхода к активному слушанию. Я пробую тренировать свое умение слушать именно так, как тренировали свою память просвещенные мыслители той далекой эпохи. Я стараюсь собрать как можно больше информации, притом наиболее качественной, а затем помещаю ее в структурированное мысленное хранилище, что позволяет быстро извлечь из него сведения, нужные мне в тот или иной момент. В том, что касается разработанной мной концепции целенаправленного слушания, средневековая «тренированная память» оказалась ближайшим историческим прецедентом, какой мне удалось отыскать.

А теперь мы вторгаемся в область магии. Как совершается переход от слушания к прозрениям? Как сделать так, чтобы вся информация, которую мы собрали и разложили по полочкам нашей натренированной памяти, собралась воедино и породила новые идеи? Никто не даст ответа на этот вопрос. И все же я считаю, что мы могли бы повысить вероятность подобных вспышек прозрения. Наверняка сфокусированное слушание вместе с натренированной памятью подготавливают почву, из которой произрастают оригинальные идеи.

Кто знает, почему сумма фактов в мозгу у одного человека рождает искру новой идеи, а у другого — нет? Согласно легенде, Архимед понял, как измерять объем физических тел, когда, погружаясь в ванну, заметил, как в ней поднимается уровень воды. Исаак Ньютон вывел закон всемирного тяготения после того, как ему на голову упало яблоко. А вот более поздний пример: вернувшись с прогулки, Жорж де Местраль принялся выдирать репы, прицепившиеся к шерсти его собаки, и тут его осенило — так появилась идея застежки-липучки Velcro. Понятно, что множество людей не раз наблюдали подобный феномен, но это зрелище

не вызывало у них озарения. Что же дает выдающимся ученым эту уникальную способность — видеть поражающие неожиданностью взаимосвязи привычных вещей?

Луи Пастер замечательно объяснил причину, позволившую ему случайно сделать целый ряд научных открытий: «Фортуна улыбается только подготовленному уму». В стенах научных лабораторий происходит цепь случайных событий, но только проворный ум, знакомый с нужными фактами и практическими знаниями, которые непрерывно сталкиваются в ходе ментального «броуновского движения», распознает момент, когда внезапно складывается комбинация, знаменующая новое открытие. Архимед, например, не на пустом месте изобрел законы гидродинамики: к тому моменту, как он решил принять ту самую ванну, он уже некоторое время размышлял, как узнать содержание золота в императорской короне. Именно поэтому ему на ум пришло такое простое и элегантное решение. Ньютон посвятил жизнь изучению сил, управляющих движением физических тел, и потому его озарило, как объединить явления, прежде считавшиеся не связанными. Жорж де Местраль был квалифицированным инженером и страстным изобретателем, поэтому вид маленьких крючочков на плодах репейника натолкнул его на одно из тех редких озарений, которые приводят к инновациям. Если продолжить этот ряд аналогий, то можно утверждать, что информация, которую мы аккуратно храним в нашей воображаемой картотеке, как раз и есть тот самый подготовленный ум, о котором говорил Пастер. Иными словами, существует бесспорная связь между активным упорядоченным слушанием и прозрениями, которые оборачиваются правильными решениями и действиями.

Я заметил, что лучшие слушатели — представители бизнеса всегда держат наготове несколько действенных методик решения проблем и пускают их в ход чаще, чем их остальные. Во-первых, *они четко знают, какие материалы*

должны быть в их воображаемой картотеке. Они оперативно восполняют пробелы, если они есть, обращаясь к другим разделам памяти или к внешним источникам. Хотя они исходят из предположения, что все необходимые сведения доступны, иногда все же вынуждены признать, что некоторые важные сведения получить невозможно. В подобных случаях они заполняют информационные пробелы, руководствуясь интуицией, и при этом отмечают про себя, что окончательное решение сопряжено с более высоким уровнем рисков, поскольку частично опирается на оценочные параметры. Такой подход позволяет лучшим слушателям сохранять спокойствие в условиях, связанных с некоторой долей неопределенности.

Во-вторых, лучшие слушатели способны быстро перекомпоновывать сохраненную в памяти информацию, что позволяет им генерировать новые варианты для обсуждения. Если вам случалось проверять остроту зрения, то вы поймете, что я имею в виду, поскольку врач-офтальмолог применяет похожий метод для подбора очков. Он последовательно подносит к вашим глазам линзы с разными диоптриями и всякий раз спрашивает: «Как лучше видно, с той или с *этой*?» Так он шаг за шагом подбирается к подходящему вам варианту. Эта методика сравнения и противопоставления позволяет отклонить все ненужное и повысить вероятность принятия правильных решений.

Более полувека назад английский философ и историк Исая Берлин написал эссе «Еж и лисица», где разделил выдающихся мыслителей и философов на две категории — «ежей» и «лисиц». «Ежи» смотрят на мир сквозь призму одной определяющей идеи, тогда как «лисицы» стараются собрать как можно больше разнообразной информации, а затем комбинируют ее до тех пор, пока не выкристаллизуется свежий взгляд на объект. Дэн Гарднер в книге *Future Babble: Why Expert Predictions Are Next to Worthless, and*

You Can Do Better творчески развивает идею Исайи Берлина, выдвигая тезис, что великие мудрецы и гуру современного мира часто ошибаются в своих суждениях именно потому, что действуют по логике «ежей». В подтверждение своего тезиса Гарднер приводит выводы из исследований профессора бизнеса, психолога Филиппа Тетлока. На протяжении двадцати лет Тетлок анализировал точность прогнозов подобных «экспертов» и установил, что наименее точные предсказания принадлежат тем из них, кто сильнее всего привержен укоренившимся теориям и пытается втиснуть в них каждый новый набор данных. В противовес им «лисицы» (это аналитики, которые терпимее относятся к неопределенности, склонны сомневаться во всех устоявшихся допущениях и жаждут новшеств) сохраняют свежесть восприятия и гибкость мышления, благодаря чему чаще, чем «ежи», генерируют инновации и точнее предсказывают развитие событий. Процесс сравнения и противопоставления поможет руководителю последовательно сужать выбор до тех пор, пока не останутся лишь наиболее оптимальные варианты.

Чтобы продолжить выбирать, руководитель может оценить оставшиеся варианты при помощи третьей методики. Чтобы разъяснить ее, я снова обращусь к историческим примерам. В эпоху Ренессанса, связанную с мощным взлетом интеллектуальной и творческой мысли, который был характерен для Флоренции времен правления Медичи, жажда поднять на новую высоту изобразительное искусство породила оригинальное новшество. В Италии, например, покровители искусств, городские магистраты и иерархи церкви, когда требовалось выбрать самого искусного архитектора или живописца для выполнения какого-нибудь ответственного заказа, иногда применяли принцип *paragone* — что переводится с итальянского как «сравнение». Произведения, выполненные разными мастерами, выставляли рядом, что

позволяло сравнивать их достоинства. Чтобы лучше понять суть этого метода, давайте перенесемся во Флоренцию XVI века, представляющую собой центр итальянского Возрождения.

В 1503 году флорентийский гонфалоньер справедливости\* Пьеро Содерини занялся поисками художника, который смог бы расписать устроенный в городском административном здании Палаццо Веккьо Зал пятисот, где после изгнания Медичи заседала народная ассамблея. Такие заказы были не редкостью во времена итальянского Возрождения, а светская и церковная знать часто покровительствовали великим мастерам. Содерини желал поручить оформление этого величественного зала лучшему живописцу — на меньшее он не соглашался. В процессе отбора число кандидатов свелось к двум, при этом каждый мастер обладал неповторимым талантом. Содерини затруднялся сделать выбор и потому решил поручить заказ обоим: Микеланджело Буонарроти и Леонардо да Винчи. Он рассудил, что если сам не может выбрать лучшего, то почему бы не дать им обоим шанс блеснуть мастерством, а публике — возможность восхищаться силой их искусства? И Содерини поручает им создать фреску на героическую тему: Микеланджело — на тему легендарной битвы при Кашине, а Леонардо — о столь же знаменательной для Флоренции битве при Ангиари. Желая устроить соревнование двух талантов, Содерини для наглядности намеренно поручил им расписать противоположные стены зала.

Жаль, что соревнование так и не состоялось. Работа Леонардо была частично испорчена вскоре после того, как он приступил к ней, а Микеланджело успел создать только картоны своей фрески в натуральную величину, потому что папа призвал его в Рим расписывать Сикстинскую

---

\* Глава синьории, то есть правительства. *Прим. перев.*

капеллу. Но найденный Содерини подход к принятию решения, позволяющий публике сопоставить мастерство двух помещенных рядом работ, воплощает собой уникальную практику выбора, зародившуюся в эпоху Возрождения. Особая ценность метода *сопоставления* в том, что он предполагал сопоставление двух помещенных рядом предложений, а не выбор одного варианта за счет другого. Исходный посыл заключался в признании ценности их обоих, так что зритель — субъект, принимающий решение, — имел возможность взять лучшее из каждого варианта и сочетать в новой форме. В идеале результат соединения двух исходных версий должен быть лучше каждой из них.

Четвертый прием принятия решений можно рассматривать как комбинацию трех предыдущих. По моим наблюдениям, лучшие слушатели в сфере бизнеса, среди которых и самые эффективные *лидеры*, отточили способность выдвигать целый ряд вариантов в момент, когда нужно принимать решение. Более того, прежде чем принять его, они непременно воспользуются возможностью протестировать столько версий, сколько нужно. Тестирование частично происходит в процессе обсуждений с коллегами. Они отлично понимают опасность слишком быстрого перехода на стадию выработки решения, минуя проверку всех жизнеспособных альтернатив. Всякий раз, когда мне предстоит принять важное решение, я вспоминаю афоризм лорда Д'Абернона, приведенный Максом Хастингсом в книге *Winston's War*: «мозги англичанина соображают лучше всего, когда время уже на исходе».

Время от времени процесс сопоставления вариантов не позволяет выявить явного фаворита. Это может указывать, что по каким-то причинам данное время — не лучшее для принятия решения. Даже в сегодняшней динамичной бизнес-среде первый вопрос, на который следует

ответить, — а требуется ли вообще принимать сейчас решение и действовать в соответствии с ним? Можно спросить иначе: нужно ли решать прямо сейчас или лучше сделать это позже? Сама мысль об отсрочке принятия решения служит проверкой характера даже для лучшего руководителя. Приведу случай из собственной практики, когда я решил-ся на подобное. Мой клиент — компания, которая доминировала на своем рынке, — во многом был обязан своим успехом конкретному продукту. Он продавался по высокой цене, приносил солидную прибыль и, как свидетельствовала доля рынка организации, пользовался огромной популярностью. Но времена менялись, и финансовое давление на клиентов постепенно возрастало. Наряду с продажами ведущего продукта компания разрабатывала технологии для нового, который можно было производить дешевле. Новшество создавалось в рамках подготовки к выходу на развивающиеся рынки, где отмечалась чувствительность спроса к цене. Компания оказалась перед жестким выбором. Прежде всего, она могла вывести и на отечественный, и на развивающиеся рынки новый продукт, который ввиду меньших производственных издержек был гораздо дешевле основного. Такой вариант грозил отобрать продажи у привычного дорогостоящего продукта, но мог привести к расширению рынка компании в целом. Рассматривался и другой вариант: вообще не выводить более дешевый продукт на отечественный рынок. В этом тоже был риск: промедление открывало конкурентам возможность вторгнуться на рынок с собственным дешевым продуктом.

Решение принималось мучительно, особенно моего клиента беспокоили сроки. Наконец, было предложено отложить вопрос на некоторое время и установить срок, когда компания примет окончательное решение о целесообразности вывода более дешевого продукта на внутренний рынок. В итоге компания решила предложить

отечественному рынку более дешевый аналог ведущего продукта и по-прежнему активно двигаться вперед, опережая конкурентов. Чем закончится эта история? Рано судить, но возможность повременить с решением мог дать лишь упорядоченный процесс, информацию для которого удалось получить при помощи умения слушать сигналы рынка. Дело в том, что эта компания поддерживала тесный контакт с клиентами и поставщиками, а обе эти группы могли поделиться ценными сведениями, которые содержали подсказки, позволявшие отслеживать планы конкурентов. Компания тщательно проверила через клиентов, может ли более дешевый вариант повлиять на их стандартное отношение к закупкам и характер использования продукта. Выяснилось, что это действительно способствовало бы увеличению объема закупок и, следовательно, расширению рынка.

Полезно анализировать самые разные подходы и исторические примеры и, объединив их, получить образец того, как они сработали бы на практике. Предположим, вы отвечаете за строительный проект (например, общественное здание) на самых ранних стадиях проектирования. В определенном смысле архитектура занимает уникальное положение на стыке эстетики и пользы.

На первой стадии процесса вы выслушиваете мнения всех участников, собираете информацию, чтобы заполнить ящички с ярлыками «Миссия», «План», «Команда» и т. д. Вы задаете вопросы, позволяющие установить, каковы приоритетные функции здания, обязательства по отношению к заинтересованным сторонам, ожидаемые потоки посетителей, как все это затронет местное сообщество, насколько проект приемлем для тех, кто живет по соседству, и адаптируем ли он к их запросам. Одним словом, вы выясняете все, что следует иметь в виду в ходе проектирования, строительства и эксплуатации здания.

На следующем этапе вы начинаете складывать из важных фрагментов информации как можно больше различных комбинаций. То есть вы конвертируете широкий спектр *вводных данных* в ограниченный круг результатов. Поскольку это общественное здание многоцелевого назначения, значит, одних только разновидностей его использования может набраться огромное количество. Далее обсуждаются дизайн и материалы, причем каждое решение может повлиять на использование, удобство, безопасность и срок эксплуатации здания. Архитекторы будут по-разному комбинировать фрагменты здания, пробуя десятки, даже сотни возможных вариантов. При этом очередной результат либо покажет, почему от некоторых компонентов следует отказаться, либо откроет ряд новых возможностей. Человечество прошло долгий путь от выполненных вручную чертежей средневековья и эпохи Возрождения до современных компьютерных программ, которые позволяют менять целый ряд элементов проекта одним нажатием клавиши.

По окончании этого процесса у вас останется несколько (возможно, всего два) вариантов — законченные детализированные предложения, каждое из которых удовлетворяет требованиям проекта. Эти версии можно выставить для сравнения. И помните: в этом случае окончательное решение не сводится к дилемме «или-или». Согласно принципу *сопоставления* любой из вариантов обладает набором достоинств, так что окончательный выбор может подразумевать заимствование удачных элементов от каждого из них.

Невозможно объяснить, в какой момент хорошее умение слушать трансформируется в более верные суждения. Но я все же попытался объяснить, как встроить развитые навыки слушать в действенный процесс, который позволит оценивать варианты выбора, взвешивать риски и принимать обоснованные решения, учитывающие всю полноту

информации. Мы обсудили, как ее слушать, зондировать, собирать и сортировать для хранения, то есть определили способы заполнения тренированной памяти, позволяющие ориентироваться в содержимом индивидуальной воображаемой картотеки. И хотя нет пошаговой инструкции, которая научила бы, как перевести эту базу знаний в более совершенный процесс мышления, могу ручаться: если вы не дойдете хотя бы до этого уровня, то у вас останется мало шансов на успех.

Гарвардский профессор Клейтон Кристенсен напоминает, что главная обязанность каждого лидера организации — генерировать новшества, и что этот навык надо оттачивать путем непрерывной практики. Далее Кристенсен утверждает, что «самый важный навык, который следует практиковать, — это расспрашивание». А мы уже знаем, что умение правильно спрашивать — это первая предпосылка для хорошего умения слушать. Кристенсен рекомендует лидерам непрерывно задавать вопросы «почему?» и «почему бы не...?». «Задавайте вопросы, которые одновременно и накладывают, и снимают ограничения, — пишет Кристенсен. — Это позволит взглянуть на проблему по-новому».

Возможно, свежий взгляд придаст вам идеальную зоркость, что приведет к грамотному решению.

# Глава 13

## Как усовершенствовать компанию за счет умения слушать

На протяжении всей книги я убеждаю читателя, что развитое умение слушать — это главная движущая сила высокой индивидуальной результативности. Утверждаю, что о качестве работы менеджера в организации можно судить по уровню решений, которые он принимает. А это зависит от того, насколько хорошо он умеет слушать. В конце концов, основной целью всегда остается повышение эффективности. В этой главе я хочу поговорить о другом, поскольку верю, что качество навыка слушать определяет не только вашу *индивидуальную* результативность, но способно благотворно повлиять на навыки *организации* в целом.

Деятельность компании определяется широким спектром несоизмеримых по значению факторов. Но один из самых существенных и в то же время трудноопределимых — *культура* организации. Этот термин настолько часто употребляется, что иногда теряется его смысл. Даже бесчисленные эксперты по организационной культуре затрудняются дать вразумительное определение этому понятию. Правда, сформировалось общее мнение, что культура компании определяется совокупностью таких факторов, как ценности, устремления, правила, критерии и ожидания, которые определяют характер деятельности ее участников.

Подумайте, какая разница между стереотипным стартапом в Кремниевой долине и инвестиционным банком на Уолл-стрит. Сотрудники стартапа каждый день приходят на работу в футболках, джинсах и шлепанцах. Участие всех в общем деле не только приветствуется, но и рекомендуется. Мерилом их успеха служит не качество исполнения работы, а количество новых идей. Когда компания встанет на ноги и разрастется, многие из них покинут ее, чтобы перейти работать в новый стартап. Другое дело инвестиционный банк — здесь служащие, как говорится, застегнуты на все пуговицы, в строгих костюмах и с неизменным значком Лиги плюща\* на лацкане. У них, как правило, удлинненный рабочий день. О качестве их работы судят по тому, насколько быстро и эффективно они способны обрабатывать огромные объемы информации, выдавая четкие аналитические выводы. Успех для них означает быстрый подъем по служебной лестнице к позициям, которые предполагают высокий уровень ответственности. Вы уже догадались, что это две различные организационные модели с абсолютно непохожими типами организационной культуры — причем обе успешны и преследуют разные цели. Каждая предлагает своим участникам свод неписаных правил, указывающих, какого стиля и качества работы от них ожидают.

Организационная культура существенно влияет на работу каждого сотрудника и является критически важным фактором, определяющим, насколько успешно действует данная компания. Так на чем же строится корпоративная культура? Каким образом она вызревает в недрах компании? Мне представляется, что организационная культура — это совокупность множества личных контактов, которые ежедневно происходят между ее сотрудниками.

---

\* Лига плюща объединяет восьмерку самых престижных частных колледжей и университетов на северо-востоке США. *Прим. перев.*

Разговоры один на один, обсуждения, презентации, споры и совещания — все это и есть частички, из которых складывается корпоративная культура.

Думаю, вам понятно, к чему я клоню. Хотя часто организационная культура складывается сама собой, не в результате целенаправленных усилий, нет сомнений, что в значительной мере ее формируют лидеры компаний. Руководитель задает стандарты для своей организации в процессе взаимодействия с другими ее участниками. Обсуждения не только служат ему инструментом для повышения эффективности собственной деятельности, но и позволяют продемонстрировать на личном примере, какие нормы поведения и выполнения работы приемлемы для организации. В идеале сотрудники нижних уровней должны перенимать поведение лидера и по его примеру выстраивать свои взаимоотношения. В итоге установки руководителя распространяются на все уровни компании, в результате чего формируется корпоративная культура. Попрошу заметить, что это не всегда благо, поскольку персонал копирует стиль руководителя независимо от того, хороший или дурной пример он подает. Немало компаний потерпели фиаско из-за неконструктивного поведения руководителей.

Однажды мне пришлось обсуждать эту тему с генералом Корпуса морской пехоты США. Он отметил, что в его дивизии заслуга в формировании культуры без сомнения принадлежит лейтенантам и капитанам. Эти командиры задавали высокие стандарты поведения, что и позволило, по мнению генерала, создать соединение, которому по плечу самые сложные боевые задачи в тяжелейших условиях. Интересно, что позже я побеседовал с лейтенантами, и они почти в точности пересказали точку зрения генерала. Правда, всю заслугу в формировании дивизионной культуры они отнесли на счет усилий сержантов. Хотя командиры каждого уровня указывали на нижестоящих как на истинных вдохновителей высокой боеспособности дивизии, мне

стало ясно, что ключевые поведенческие ориентиры исходят с самого верха. Одним из таких ориентиров была личная скромность, и именно поэтому на всех ступенях субординации охотно признавали заслуги нижестоящих. Командиры всех уровней осознавали, что обязаны служить образцом поведения, какого ожидают от них вышестоящие лица, поскольку только это давало дивизии шанс полностью реализовать свой боевой потенциал.

Умение слушать подразумевает продуктивное и уважительное взаимодействие. Выше я привел много методик, которые помогут его развить. Но до сих пор предполагалось, что навыки слушать работают на вас лично. Однако вы обнаружите, что прогресс в умении слушать и в манере взаимодействовать с коллегами начинает благотворно сказываться на поведении окружающих, а также на культуре подразделения, которым вы управляете. Вот что сказал мне Кевин Шерер: «Когда я только заступил на новую должность, то полагал, что моя работа — отдавать распоряжения и добиваться результатов. Как же я заблуждался! Я понял, что моя настоящая задача — конструировать среду, позволяющую слушать и слышать». И он абсолютно прав. Если такой подход будет принят на всех уровнях организации, то он обеспечит высокий результат. Давайте рассмотрим, как при помощи развитого умения слушать вы могли бы изменить к лучшему корпоративную культуру вашей компании.

## Повышайте дисциплину и эффективность организации

Задумайтесь, какая польза от улучшенных навыков слушать при личном общении. Если оба собеседника — хорошие слушатели, то их разговор будет продуктивнее. Они не оставят без внимания ни одного существенного

факта и сумеют выявить все взгляды на обсуждаемый предмет. Это означает, что не придется тратить время, возвращаясь к одной и той же проблеме, а решения будут приниматься с учетом всей информации, с обоснованием и в надлежащие сроки.

Если умение слушать так благотворно влияет на межличностные отношения, представьте, какой эффект оно окажет на коммуникации более широкого масштаба. Я имею в виду нечто неизмеримо большее, чем возможность повысить отдачу и снизить потери времени от рабочих совещаний. В главе 10 я рассказывал про СЕО, которого не устраивали характер взаимодействия и порядок принятия решений в компании финансовых услуг. Помните, как он поступил? Он учредил процедуру еженедельных телеконференций с руководителями всех отечественных и зарубежных подразделений с четкой повесткой и определенным набором требований к подготовке информации. Иными словами, он создал еженедельный форум, где руководители подразделений могли слушать друг друга. Этот форум позволил свести воедино многочисленные запланированные мероприятия отделений компании, разбросанных по разным уголкам мира. Он заострил фокус внимания всей команды и сплотил ее вокруг общей цели. А эффект, который оказало это нововведение на корпоративную культуру, сравним с устранением заторов в русле горного потока. Еженедельные телеконференции помогли учредить в компании методики, которые СЕО считал полезными. Он требовал, чтобы все участники его команды тщательно готовили к каждому совещанию нужную информацию. А это приводило к повышению дисциплины при сборе данных о работе подчиненных. Повышенное внимание к качеству работы передавалось всем подразделениям компании, что позволило развить навыки целенаправленного слушания в масштабе организации.

Помните, что дисциплина в организации, а также ее следствия — эффективность и производительность — требуют общего понимания того, что намерения должны воплощаться в действия. Одно из самых забавных столкновений на эту тему я наблюдал на совещании у CEO компании, когда обсуждалась стратегия выхода на рынок. Команда топ-менеджеров была уже на грани принятия решения, когда одного из них осенила радикальная идея, которая меняла подход к разработке стратегии. Но он никак не мог сформулировать свою мысль. Объясняя суть, он переливал из пустого в порожнее, пытаясь на ходу оформить идею, которая еще не полностью сложилось у него в голове. Наконец, лидер команды перебил говорящего: «Джим, ну хватит фантазировать!» Все засмеялись, в том числе и автор «блестящей» идеи. Эта реплика спустила его с небес на землю. И он, и остальные участники команды, хорошо изучившие друг друга за долгое время совместной работы, понимали, что даже самая выдающаяся идея должна вести к конкретным действиям. Лидер команды нашел остроумный способ напомнить об этом. Я же сделал вывод, что если команда привыкла обсуждать проблемы по существу, то ее участники инстинктивно чувствуют момент, когда надо остановиться. Они понимают: каждый разговор должен вести к действию. В рамках такой культуры руководитель всегда может заявить, что обсуждение прекращается, не рискуя оскорбить присутствующих.

## Обеспечьте свободную циркуляцию информации и идей

Приведу реплику, которой Джон Маклафлин заканчивал разговоры с подчиненными, когда ему предстояло принять очередное непростое решение: «Вы ничего не забыли мне сказать? Потому что меньше всего я хочу, чтобы, выйдя

отсюда, вы направились в кабинет к приятелю и насплетничали, будто я чего-то недопонял». Своим высказыванием Маклафлин транслировал три важных послания: он давал понять, что ожидает от собеседника хорошей подготовки к разговору, требовал выкладывать все имеющиеся сведения и демонстрировал, что с уважением относится ко всему, что ему хотят сообщить. Маклафлин не оставлял ни одного шанса тем, кто норовил отмолчаться. Он ожидал, что каждый его сотрудник имел в запасе новые идеи и мог внятно их изложить. Кроме того, каждый должен был ответить на его бесчисленные наводящие вопросы. Великие лидеры с их манерой постоянно все перепроверять умеют выжать максимум из своих собеседников, повысить эффективность беседы и даже вызвать энтузиазм. Это делает корпоративное общение содержательнее и живее.

Уверен, что вам не раз приходилось в разговоре лишь вежливо кивать в ответ на слова собеседника (как это делает Притворщик), но при первой возможности возвращаться к тому, что вас интересует, или переводить разговор на другую тему. Всего пара тщательно сформулированных вопросов подсказали бы вашему собеседнику, что вам не все равно, что он говорит. А вместо этого ваше притворство подтверждает лишь то, что собеседник зря тратит свое время, пытаясь донести до вас какую-то информацию. Любой тип неэффективного слушания (в стиле Притворщика, Брюзги или Всезнайки) рискует внести отупляющую скуку в производственные коммуникации. Если коллеги сочтут, что их соображения никому не нужны, они попросту перестанут высказываться. Необязательно, чтобы вы разделяли их мнение или поступали, как они говорят. Знания, которые вы получаете, слушая других, предполагают взаимное доверие и уважение, которые составляют два ключевых ингредиента культуры, процветающей благодаря свободной циркуляции информации.

## Культивируйте уважение к предметным обсуждениям

Не забуду совещания, где управленческая команда решала вопрос о целесообразности приобретения другой компании. В разгар споров один из топ-менеджеров прервал коллег, поскольку ему все уже было ясно. Он сказал участникам, что покупка компании станет ошибкой, и объяснил почему. Когда он закончил, CEO настороженно спросил: «Это домыслы или факты?» Топ-менеджер не сразу нашелся что ответить. «Мне сейчас требуются факты, — продолжил CEO, — побольше фактов». Прозвучало это так, словно CEO собирался остановить дискуссию, чего хороший слушатель делать не должен. Впрочем, это было не так. CEO просто хотел прервать топ-менеджера (и сделал это не слишком тактично), но цель его состояла в том, чтобы продолжить обсуждение. Он заметил, что его коллега слишком торопится завершить спор, хотя еще не все факты получили оценку, и продолжил дискуссию с вопросами и анализом информации.

Если в компании высоко ценится содержательная информация, то сотрудники стараются проверять истинность фактов и гипотез до тех пор, пока те не будут подтверждены или отклонены. Такая культура предписывает прилагать повышенные усилия, а возможно, и разработать формализованные процедуры, позволяющие абстрагироваться от рассматриваемой проблемы и ответить на основополагающие вопросы: на каких предположениях построено обсуждение и насколько они убедительны? Многие исходные допущения могут быть вполне достоверны, но пока мы не убедимся в этом (или не опровергнем их), они так и останутся *в области предположений* в противовес тому, что мы *знаем доподлинно*. Непроверенные допущения могут сыграть с нами злую шутку, поскольку мы склонны интерпретировать полученные сведения таким образом, чтобы

они подтверждали то, в чем мы убеждены. В такой культуре вырабатывается уверенность в информации, с которой работает компания. Более того, если процедура проверки данных основательна, вы увереннее чувствуете себя в условиях неизвестности. Не всякий факт можно доказать, не все предположения удастся подтвердить или опровергнуть, но вам будет спокойнее, если вы знаете, что для их проверки сделано все возможное. И только тогда элемент неясности в процессе принятия решений не будет причинять вам беспокойства.

## Выдвигайте больше свежих идей и неожиданных решений

Если лидер организации предпринимает последовательные поиски новых подходов к принятию решений и старается собрать как можно больше мнений, то он поощряет в сотрудниках такой же подход к проблемам. Лидер, демонстрирующий мышление «лисицы» (в противовес стилю «ежа»), предоставляет своей компании право действовать в таком же ключе. Люди и организации, способные без труда собирать и сортировать большие объемы надежной информации, чтобы оперировать ими, сумеют рассмотреть любой вопрос сквозь призму различных точек зрения и выработать полный спектр альтернативных решений. Вспомните все методики, которые донесли до нас история, от средневековых мнемонических техник до *методики сопоставления (paragone)*, — идеального творческого соревнования времен Возрождения. Все это процессы, позволяющие расширить границы понимания и создать почву для неожиданных догадок, творческого решения проблем и даже для гениальных открытий.

Марк Литтл, старший вице-президент General Electric и глава научно-исследовательского центра, в интервью McKinsey Quarterly пояснил, как в компании применяют методики

сопоставления, чтобы стимулировать креативность исследовательской работы и повысить качество выдвигаемых идей. С одной стороны, говорит Литтл, в научно-исследовательском центре господствует философия, что «все мы за сотрудничество и все мы единая команда». А с другой — коллективизм сочетается в GE с продуктивным соперничеством. Одной команде поручают рассмотреть проблему под одним углом зрения, второй — под другим, затем команды сходятся вместе, чтобы сопоставить свои выводы и посмотреть, нельзя ли на их основе выработать третье решение, которое соединило бы достоинства двух первых. «Соперничество разворачивается в атмосфере стремления найти решение сообща... Одни изучают подход А, другие — подход Б; одни рассказывают все, что знают, про А, другие — про Б. А потом мы решаем, что лучше. Неважно, будет ли это А или Б. Все равно обе команды объединяют усилия во имя общего успеха». По словам Литтла, GE многократно применяла эти методики, чтобы усилить творческую компоненту бесчисленного множества технологий: от конструкции авиадвигателей до солнечных батарей и выработки электроэнергии. В этом смысле GE тиражирует процессы комбинирования информации, изучения под разными углами зрения и сопоставления разных подходов, о которых я говорил в предыдущей главе, где доказывал, что развитые навыки слушать повышают качество суждений. Более того, в GE научились применять все это в масштабах целой организации.

## **Создайте компанию, способную воодушевить и активизировать своих сотрудников**

На заре моей карьеры я восхищался коллегой, который занимал беспокойный административный пост — направлял работу офиса, где собралась компания неуживчивых

профессионалов, к тому же действовавших в условиях жесткой конкуренции. При той лавине дел, которая обрушивалась на него каждое утро, никто бы не удивился, если бы он очерствел душой. Он же, напротив, словно наслаждался каждой новой проблемой, какой бы тяжелой она ни была. Он никогда не воспринимал трудности как непреодолимые. «Это и есть жизнь, — любил повторять он. — Если бы ничего подобного не случалось, отпала бы надобность в таких людях, как я, и в таких должностях!» Для него всякая проблема становилась началом увлекательного приключения, шансом проверить свои силы, а если ему улыбалась удача, то и возможностью испытать удовлетворение от того, как ловко он преодолел очередной барьер. И не было для него большего счастья, чем находиться среди людей, которые так же реагируют на вызовы судьбы.

Уверен, организации, где принято ценить творческую изобретательность, поощрять споры, уважать расхождение во взглядах и чествовать за каждую прозорливую догадку, притягивают к себе талантливых людей. Основа этих позитивных корпоративных особенностей — межличностные взаимодействия, которые формируют организационную культуру, а качество этих взаимодействий, бесспорно, связано с развитыми навыками слушать. На новые вызовы такие компании реагируют обдуманно и энергичными действиями. У них наверняка учреждены специальные процедуры, позволяющие оперативно выявить все приемлемые варианты решений и установить, какая информация нужна для их принятия. А возможность исследовать новую проблему с разнообразных точек зрения, чтобы выявить лучшие решения, сравнить их, а может, и поэкспериментировать с некоторыми, доставит этим компаниям особенное удовольствие.

# Заключение

## Что вам делать в понедельник утром

Должен признаться, что пою я плохо. Если бываю на стадионе, для меня большое мучение подпевать тем, кто исполняет перед началом спортивных мероприятий национальный гимн. Мне и подумать страшно, какой тяжкий труд — разучить оперную партию. Для меня это непосильная задача — запомнить мелодию со всеми ее нюансами, динамический уровень звучания, темп, смысловые акценты, да еще и слова, которые чаще всего написаны на чужом для исполнителей языке. Но самое главное — оперные певцы не просто поют, а играют драматическую роль, воплощая образ персонажа со всеми его переживаниями, держат в памяти все свои арии и знают, когда вступать, как двигаться и т. д. Или, например, любитель гольфа, который решил взять несколько уроков, чтобы улучшить свою игру. Когда после занятий по теории он впервые выходит к колышку, чтобы установить мяч и произвести удар, сумбур мыслей о правильности позы, технике хвата клюшки, углах сгиба коленей и локтей вгоняет его в ступор.

Не удивлюсь, если, начитавшись всего, что я рассказал о премудростях правильного слушания, вы испытываете нечто подобное. Мы обсудили с вами, как добывать у собеседников информацию, которая понадобится для принятия

правильных решений. Я вкратце описал методы, позволяющие сортировать полученные сведения, хранить их в памяти, а потом извлекать и использовать для развития свежих идей. Я растолковал, как превратить ваши навыки внимательного слушателя в пример для подражания, чтобы повысить продуктивность организационной культуры. А это означает необходимость одновременно удерживать в уме огромный объем информации. И потому я завершу свой рассказ той же рекомендацией, какую дал бы любой преподаватель комплексной дисциплины: *не пытайтесь сделать все это одновременно*. Осваивайте навыки по очереди: сначала один, потом другой. Тренируйте каждый до тех пор, пока не научитесь выполнять его уверенно, и только тогда принимайтесь за следующий. Вскоре вы обнаружите, что они постепенно складываются в единое целое. Выдающийся оперный певец сначала тщательно учит вокальную партию и лишь потом начинает создавать сценический образ своего персонажа. Любитель игры в гольф, если ему хватает здравого смысла, сначала натренируется в свинге, доведет до автоматизма ритм и темп движений и только после начнет изучать такие тонкости, как линия патта\* и траектория броска.

Так же обстоят дела с умением слушать. Вначале я отмечал, что его можно разделить на отдельные элементы и по одному добавлять в свою копилку навыков слушателя. И как только один элемент войдет в привычку, смело переходите к тренировке следующего. Не смущайтесь, ведь я приготовил для вас хорошую новость: стать внимательным слушателем намного проще, чем пробиться на сцену Метрополитен-опера или в участники турнира по гольфу Masters. Именно этим путем шел я сам, стараясь усовершенствовать свои навыки слушать и, соответственно,

---

\* Воображаемая линия от мяча до лунки. *Прим. перев.*

умение справляться с проблемами и принимать решения. Считаю, что еще не прошел этот путь до конца. Мне кажется, самое разумное, что я могу сделать в конце книги — это предложить небольшой перечень задач, к решению которых можно приступить в ближайший понедельник. Он сослужил мне хорошую службу в прошлом и по сей день напоминает, какие грани мастерства слушателя я еще должен отточить.

## 1. Помалкивайте

Чем больше вы говорите, тем меньше слушаете. Понаблюдайте за собой, может, у вас есть пагубные привычки архетипов плохого слушателя, скажем, Брюзги, Долдона или Всезнайки? Если да, сделайте все возможное, чтобы искоренить их. Никогда не упускайте из виду, что главный приоритет в любом разговоре — получить информацию. Вы должны устроить так, чтобы бóльшую часть времени говорил ваш собеседник. Сделайте правило 80/20 своим нормативом — пусть собеседник высказывается 80% времени. И уж если вы открываете рот, то делайте это только с намерением задавать вопросы; ваше дело — расспрашивать собеседника, чтобы выяснить у него все, что он может рассказать. Ваши вопросы должны быть нацелены на развитие темы, получение подробностей, на то, чтобы пролить свет на противоположные точки зрения и подтолкнуть собеседника мыслить в новом направлении, что может привести его на неожиданные идеи.

Стоит ли говорить, что даже самый выдающийся слушатель нуждается в собеседниках, готовых делиться своим мнением. Я подчеркиваю, что внимательно слушать — это долг любого руководителя. Но на собеседнике лежит обязанность не замалчивать ни единого существенного факта, хотя он не должен воспринимать это как тяжкое бремя.

В бизнес-среде, где ценятся эффективные коммуникации, люди сами жаждут поделиться информацией, которой располагают, поскольку их вдохновляет возможность самосовершенствоваться и улучшать свою компанию. Продуктивная организационная культура основывается на доверии и уважении. Каждый в компании должен быть уверен, что его выслушают, он может смело высказывать любые идеи, не опасаясь гонений.

## **2. Подвергайте сомнению исходные положения**

Глубоко укоренившиеся положения — первейший враг эффективности в принятии решений. Любое предположение, которое вы принимаете за данность, не сомневаясь в его истинности и не пытаясь путем исследований подтвердить или опровергнуть, возводит препятствие для эффективного решения проблемы. В начале диалога собеседники должны быть в курсе исходных положений, на которые опирается каждый из них, и открыто обсуждать, проверялись ли они и какой вес могут иметь в обсуждаемых вопросах. Вот где пригодится искусство спрашивать. Если вы достигли высокого мастера, самое время блеснуть им, предлагая собеседнику простые, но очень важные вопросы: откуда нам это известно? почему мы так думаем? можем ли доказать это?

## **3. Сосредоточьтесь на том, что вам требуется выяснить**

В организациях, где ценится активное, сосредоточенное слушание, все участники процесса общения придерживаются единого мнения относительно его цели. Вступая в разговор, имейте четкие представления о том, какую

информацию хотите собрать (то есть какие воображаемые папки вам требуется заполнить) или какие сведения могут потребоваться вашим собеседникам. Настоящий мастер слушать умеет сделать так, чтобы разговор как можно реже уходил в сторону (хотя без этого не бывает), а затраченное время и усилия принесли максимальную пользу.

## 4. Повышайте порог терпимости к неизвестности

Вы слушаете других, чтобы добывать информацию, и, надеюсь, будете применять описанные методики, чтобы она была как можно достовернее и полнее. Но в жизни часто бывает, что сведения, необходимые для принятия решений, отсутствуют или неполны. Вспомните слова Джона Маклафлина, что ЦРУ нередко вынуждено принимать критически важные решения, основываясь на неполной информации, которая поступает в непрогнозируемые сроки неравными порциями. Если вы привыкнете проверять на достоверность все данные, которыми оперируете, то сможете выявлять области неопределенности. А когда хорошо представляешь себе, что тебе неизвестно, можно придать своим планам гибкость — составить перечень вероятных обстоятельств, которые могут помешать, и по мере уточнения информации исключать их.

## 5. Помещайте поступающую информацию в воображаемые папки и картотеки

В том, что эта система действует, я убедился на собственном опыте. Моя воображаемая картотека охватывает всю тематику — от миссии организации до личных особенностей отдельных исполнителей, благодаря чему возможно

легко ориентироваться среди массивов информации, которая поступает ежедневно и служит основой для принятия даже самых незначительных решений. Допускаю, что специфика вашего бизнеса требует другой категоризации данных — это не имеет значения. Все равно требуется система, чтобы упорядочить нескончаемый поток входящей информации, который обрушивается на хорошего слушателя. «Перегруженность информацией» — серьезная проблема; и если улучшенные навыки слушателя помогут вам хотя бы снизить уровень шума от этих ежедневных информационных атак, значит, мне удалось сделать что-то стоящее.

## **6. Тренируйте память, чтобы вызывать озарения**

Почему так важно хранить информацию в систематизированном виде? Да потому что это дает вам возможность быстрого поиска и извлечения нужных данных, когда наступает время перейти от разговоров к действию. Одно дело — располагать обилием сведений, и совсем другое — поставить их себе на службу в качестве источника для креативного решения проблем и принятия эффективных решений. Помните, что ученые средневековья не делали большого различия между великими достижениями в области запоминания объемных текстов и способностью выводить мышление на уровень абстракций. Лишь соединение этих двух когнитивных процессов рождало гениальные прозрения. Я описал целый ряд различных методик, которые позволяют выявить релевантную информацию в конкретных обстоятельствах, а затем разделить на части и заново сложить этот набор фактов, чтобы получить столько различных сочетаний, сколько нужно, чтобы генерировать свежие идеи. Замечательно, если вам

известны другие подходы к принятию оптимальных решений.

## 7. Почувствуйте, когда нужно заканчивать дебаты

Казалось бы, это так просто, не правда ли? Так оно и есть, когда вы слушаете сосредоточенно. Убежден, что вам понятно, какую цель преследует разговор или какие причины вызвали его, и вы интуитивно чувствуете момент, когда пора переходить от слов к действиям. Иногда у вас нет выбора, так как ситуация требует немедленной активности. Но вам будет ясно, какие ящики воображаемой картотеки содержат нужную информацию и заполнены ли они до конца. Умение распознать момент, когда пора переходить к действиям, — самое сложное в искусстве слушать. В самом деле: вы тренируетесь собирать всю возможную информацию, давать слово каждому, кто хочет высказаться, и безжалостно подвергать сомнению любые исходные предположения. И кажется странным, что в какой-то момент нужно прервать дебаты и объявить: «Все, разговор окончен. Пришло время действовать». И все же именно в этом действии заключается вся суть. От этого зависят продуктивность и поступательное движение вперед. Слушание — процесс бесконечный, но вы должны знать, когда нужно закончить диалог.

## 8. Демонстрируйте лучшие навыки слушателя и подавайте пример окружающим

В предыдущей главе я подчеркивал, что персонал имеет обыкновение перенимать поведение своих лидеров, и если руководитель способен смоделировать поведение выдающегося мастера слушать, это принесет компании

множество преимуществ. Хороший слушатель вдумчив, но в то же время способен к спонтанным прозрениям; он ничего не принимает на веру и проверяет любое допущение, но в то же время готов всесторонне изучить идею или чье-то мнение; он семь раз отмерит, прежде чем отрезать, но не станет попусту тянуть время. Это как раз те самые качества, которые стремятся развить у себя сотрудники компаний. И если у них это получится, они начнут задавать тон в корпоративной культуре.

\*\*\*

Не ждите, что в одночасье жестяное ухо превратится в платиновое: невнимательный человек — в чуткого и вдумчивого слушателя. Для этого требуются время, дисциплинированность и постоянное внимание. Однажды Кевин Шерер вспоминал те времена, когда служил младшим офицером на подводном флоте ВМС США. Он рассказывал, что был тогда молод, честолюбив и не слишком умел слушать. Шерер вообще считает, что многие люди, особенно на заре карьеры, самонадеянно полагают, что они умнее своих собеседников и в разговорах стремятся к одному: поскорее высказать свое мнение и поразить всех блеском интеллекта. Когда же Кевин повзрослел, он предпринял необычный шаг — разыскал командира своей подводной лодки и попросил прощения за то, что был таким скверным слушателем.

Думаю, у большинства из нас найдется у кого попросить прощения за неумение слушать, но рассказанная Шерером история заставила меня подивиться тому, сколько ценного мы пропускаем из-за того, что наши навыки слушать так неразвиты. Запомните: у нас есть только сегодняшний день. Начните свое путешествие к мастерству слушать прямо сейчас. Замените хоть одну привычку плохого слушателя, которую отыщете у себя, на манеру хорошего слушателя —

ту, что покажется вам самой органичной. Как и всегда в случае самосовершенствования, вы наполовину выиграли битву в тот момент, когда приняли решение попробовать и дали себе слово приложить к этому все силы. Надеюсь, что вас вдохновляет перспектива увидеть мир во всей его полноте, которую откроет перед вами умение слушать. Так оно и будет, по себе знаю.

# Примечание и благодарности

Когда я решил написать эту книгу, я задумался, будет ли кому-нибудь интересно узнать, как повысить качество принимаемых решений за счет умения слушать. Вопрос возник из-за услышанной мною фразы: «В бизнесе никто никого не слушает! Считается, что в этом нет необходимости». Чем больше я размышлял, тем ошибочнее казалось мне такое утверждение и тем сильнее становилось желание осветить эту тему. Во-первых, я замечал, что самые успешные из известных мне бизнес-лидеров умели замечательно слушать. А во-вторых, я сумел развить собственный навык слушания, наблюдая за тем, как это делают талантливые руководители, которых консультировали я и мои коллеги из McKinsey & Co. За двадцать лет работы в этой компании у меня была масса возможностей оценить, какие они великолепные слушатели. Убедившись, что умение слушать — это залог эффективности в бизнесе, а мой долг — передать другим накопленный опыт правильного слушания, я приступил к написанию книги.

Но меня не покидало ощущение, что я упускаю что-то важное. Достаточно ли корректно я провел отбор в целевую группу для своих исследований? Ведь руководители, которых я включил в выборку, — сплошь мои клиенты. Чтобы устранить возможное смещение выбора, я попросил

некоторых партнеров McKinsey порекомендовать мне для дополнительных собеседований лучших, на их взгляд, слушателей из числа бизнесменов, с которыми им довелось иметь дело. У меня буквально гора свалилась с плеч, когда ответы новых респондентов подтвердили все то, что сообщили клиенты из моей первоначальной выборки.

Помимо желания как можно глубже раскрыть тему я руководствовался еще двумя соображениями. Во-первых — старался придать книге прикладной характер, чтобы она была полезна и начинающим руководителям, и лицам, уполномоченным принимать решения, и искушенным в своем деле управленцам. Во-вторых — старался уважать ваше время и излагал материал лаконично, хотя затронул все вопросы, необходимые для раскрытия темы.

Кроме того, следует помнить, что способность эффективно слушать совершенно не зависит от пола слушателя.

Оказывая консультационные услуги, я всегда считал себя гостем компании-заказчика и, подчиняясь профессиональному долгу, сохранял конфиденциальность доверенных мне сведений. Поэтому я привожу в книге подлинные истории и раскрываю имена клиентов только с их позволения. Если они пожелали остаться инкогнито или их истории приводятся в качестве отрицательных примеров, я меняю и обстоятельства, и сферу деятельности, чтобы никто, в том числе и реальные действующие лица, не распознал ситуацию.

В работе над этой книгой мне помогали многие. Особенно я благодарен Джеффри Иммельту — он ободрял меня и любезно согласился написать предисловие. Друзья и коллеги, подсказавшие имена известных умельцев слушать и научившие меня многому из того, чем я делюсь теперь с вами, слишком многочисленны, чтобы поблагодарить каждого персонально. Но они поймут, что, говоря спасибо за великодушные и сотрудиничество, я имею в виду именно их.

Некоторые сыграли в моем начинании особую роль, в том числе Доминик Бэртон, Майкл Патсалос-Фокс, Тэд Холл, ныне покойный Роджер Клайн, а также Ларри Канарек, Вик Малхотра и Пит Уокер.

В прежние годы, занимаясь медициной, я имел счастье близко наблюдать действительно выдающихся слушателей. Первые уроки умения слушать и слышать нам, студентам медицинского факультета, преподавал ныне покойный Джордж Энгель, профессор психиатрии в Рочестерском университете, тот самый, который ввел в научный лексикон понятие «биопсихосоциальная модель». От него я услышал, что мне придется как следует потрудиться, прежде чем из меня выйдет хороший врач, но он прибавил, что верит в мой успех. Говоря о труде, он оказался прав, и я надеюсь, что он одобрил бы эту книгу. Другой мой наставник — ныне покойный Уильям Лонгмайр, профессор и заведующий кафедрой хирургии в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. Этот человек, поговорив с собеседником несколько минут и задав ряд ключевых вопросов, умел определить уровень его умственных способностей. Я приношу свои извинения Фрэнку Риддику, доверившему мне первый в моей жизни управленческий пост в клинике Окснера, — ему лучше всех известно, каким скверным слушателем я тогда был. Спасибо вам, Фрэнк, за веру в мои силы.

Хочу высказать слова благодарности моему лаборанту Киллиану Кларку — надежному помощнику в этом проекте. Не будь его, книга не состоялась бы. Приведенные здесь факты из истории средневековья и эпохи Возрождения проверены стараниями Джессики Гетелс. В числе других сотрудников Ferrari Consultancy, оказавших мне поддержку, выделю Тодда Джонсона, Патрика Салливана и Шерри Бэбб. Большую помощь в редактировании оказал Дэвид Собел. Он вносил ясность в написанный текст. Мой литературный

агент Джим Левайн и адвокат Уильям Харт давали ценные советы и поддерживали во мне боевой дух. Сотрудники издательства Penguin, настоящие мастера своего дела, такие как талантливый редактор Джиллиан Грей; один из самых опытных специалистов в книгоиздании Эдриан Зэкхейм и маркетологи Уилл Вейссер, Эллисон Маклин и Тиффани Лайао, довели проект до конца, не доставляя автору проблем.

И наконец, я должен сказать о человеке, которого считаю величайшим на свете мастером слушать, — о моей жене Линде. Уже почти сорок лет она слушает меня и, как это ни удивительно, все еще интересуется тем, что я говорю. За это я ей от души благодарен.