

Содержание

| | |
|-------------------------------|---|
| Выражение благодарности | 5 |
|-------------------------------|---|

ЧАСТЬ I. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЗАДАЮ Я

| | |
|--|----|
| 1. Почему вопросы так важны? | 9 |
| 2. Какие вопросы я задаю себе как лидер? | 35 |
| 3. Какие вопросы я задаю членам своей команды? | 61 |

ЧАСТЬ II. ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ЛИДЕРЫ ЗАДАЮТ МНЕ

| | |
|---|-----|
| Отличные вопросы | 97 |
| Выражение особой признательности | 99 |
| 4. Как правильно управлять самим собой? | 103 |
| 5. Как устроено лидерство? | 137 |
| 6. Что нужно делать в начале пути? | 169 |
| 7. Как разрешать конфликты и руководить сложными людьми? | 203 |
| 8. Как добиться успеха под началом плохого лидера? | 239 |
| 9. Как действовать в переходные периоды? | 269 |
| 10. Как обучать других лидеров? | 303 |
| Заключение | 333 |
| Об авторе | 334 |

*Эта книга посвящена Коллину Сивеллу.
Месяц за месяцем на протяжении целых двух лет
я отвечал на прекрасные вопросы,
которые ты задавал. Находясь в отдалении, я наблюдал,
как ты превращаешься из просто хорошего лидера
в выдающегося. Я очень рад, что сейчас
имею возможность проконсультировать тебя лично
и называть своим другом.*

Выражение благодарности

Я благодарю Чарли Ветцеля, моего литератора,
Стефани Ветцель за редактирование рукописи
и работу с социальными сетями,
Одри Моралес за помощь в исследованиях,
Кэролин Кокинду за набор рукописи,
Линду Эггерс, мою ассистентку.

ЧАСТЬ I

ВОПРОСЫ,
КОТОРЫЕ ЗАДАЮ Я

1

Почему вопросы так важны?

В течение сорока лет я задаю вопросы, посвященные лидерству. Вы можете подумать, что со временем они перестали иметь для меня большое значение, особенно после того, как я получил не одну тысячу ответов. Но все совсем наоборот: чем больше вопросов я задаю, тем полезнее они мне кажутся. Без мудрых советов и глубокомысленных ответов, которые я получал на протяжении десятилетий, я не был бы тем, кем стал сегодня. Совершенно очевидно, что я не имел бы того, чего добился. Люди, которым я был небезразличен, которые снабжали меня своими советами и наставлениями, сделали меня компетентным лидером.

Теперь, когда экватор жизни позади, люди все чаще обращаются с вопросами ко мне самому. Я думаю, так происходит потому, что они уважают мой авторитет в вопросах лидерства. Отчасти это связано с моим возрастом. Но больше всего — с тем, что я стремлюсь выводить людей на новый уровень, наделять их новыми способностями. Именно поэтому ко мне тянутся те, кто жаждет знаний.

Начиная учить других лидерству, я тратил почти все свое время на лекции и семинары. Сегодня люди хотят не только слушать меня, но и задавать вопросы о лидерстве, и я не имею ничего против. Мне нравится делиться свои-

ми знаниями, говорить искренне и от всего сердца. Люди приходят ко мне со своими проблемами и переживаниями, а я делаю все возможное, чтобы им помочь. Если человек действительно хочет вырасти, я не могу оставить его без поддержки.

Этот опыт так меня вдохновляет, что я решил написать о нем книгу. Мне хочется показать, какое влияние вопросы оказали на мою жизнь, поделиться вопросами о лидерстве, которые я задаю себе и другим, а также снабдить полезной информацией людей разных профессий из различных стран мира, которые обращаются ко мне за советом.

Важность вопросов

Если вы хотите добиться успеха и реализовать свой лидерский потенциал, спрашивание должно стать частью вашего образа жизни. И вот почему:

1. Вы получаете ответы только на те вопросы, которые задаете

Не приходилось ли вам воздерживаться от вопроса только потому, что он казался вам глупым? Мне приходилось. И неоднократно. Я много раз отказывался от получения необходимых знаний, только чтобы не выглядеть недалеким. Ричард Тальхаймер, основатель крупного интернет-магазина Sharper Image, как-то сказал: «Лучше показаться несведущим, чем быть им на самом деле». И он прав: нам нужно умерить свою гордыню и спрашивать обо всем, что мы должны знать, даже если есть риск произвести на собеседника неблагоприятное впечатление.

Не волнуйтесь, что вас начнут считать глупым и недалеким, если вы будете задавать много вопросов. Приведу вам один факт. Мне нравится читать колонку Мэрилин вос Савант в воскресном журнале Parade. Эта женщина

занесена в «Книгу рекордов Гиннеса» как обладательница самого высокого в мире IQ. В своей колонке она отвечает на сложные и часто сбивающие с толку вопросы. В выпуске от 29 июля 2007 года она решила разместить вопросы, на которые ответить гораздо труднее, чем на остальные. Нет, они не сложные, но судите сами:

- «Я заметил, что у вас такое же имя, как у Мэрилин Монро. Вы родственницы?»;
- «Считаете ли вы, что переход на летнее время способствует глобальному потеплению климата? Чем больше у нас солнца, тем сильнее нагревается атмосфера»;
- «Почти каждую ночь я наблюдаю за тем, как падают звезды. Кажется, что они возникают из ниоткуда. Бывало ли такое, что звезды падали из известного созвездия?»;
- «Почему когда я сплю, то хорошо вижу сны и без очков?»;
- «Может ли чревовещатель разговаривать с дантистом во время лечения зубов?»;
- «Я только что наблюдала, как стая гусей летела в виде буквы V. Знают ли они какие-то другие буквы, кроме этой?»

Может, теперь ваши собственные вопросы не кажутся вам такими глупыми? Мой друг Боб Биль помог мне осознать ценность спрашивания, как никто другой. В своей книге «Задаем глубокие вопросы» («Asking Profound Questions») он написал следующее:

Существует огромная разница между человеком, не имеющим вопросов, которые позволили бы ему хорошо ориентироваться в любых ситуациях, и тем, кто умеет задавать глубокие вопросы. Вот лишь несколько отличий:

ОТСУТСТВИЕ ГЛУБОКИХ ВОПРОСОВ НАЛИЧИЕ ГЛУБОКИХ ВОПРОСОВ

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| Поверхностные ответы | Глубокие ответы |
| Недостаток уверенности в себе | Уверенность в себе |
| Неумелое принятие решений | Умелое принятие решений |
| Затуманенное сознание | Кристально ясное сознание |
| Концентрация на маловажном | Концентрация на самом важном |
| Поверхностный анализ ситуаций | Глубокий анализ ситуаций |

**Задав правильный
вопрос,
вы пройдете больше
половины пути
к нужному ответу.**

Томас Дж. Уотсон

Обращение с правильными вопросами к нужному человеку в наиболее подходящее время — самый верный способ найти ответ, в котором вы нуждаетесь. Основатель ИВМ Томас Дж. Уотсон сказал: «Задав правильный вопрос, вы пройдете больше половины пути к нужному ответу». Но это справедливо только в случае, если вы действительно хотите спрашивать и заинтересованы в ответе.

2. Вопросы открывают перед вами все двери

В подростковом возрасте я любил смотреть телевизионное шоу «Сделка», участникам которого часто приходилось делать выбор между тремя дверями в попытке выиграть большой приз. Шоу было веселым, хотя победа в нем основывалась исключительно на везении. Иногда зрители действительно выигрывали потрясающие вещи, а иногда не получали ничего.

В жизни мы также постоянно сталкиваемся с дверями. За ними сокрыто множество возможностей, ситуаций и людей, но все они закрыты, поэтому сперва необходимо их открыть. Вопросы и являются ключами к этим дверям. Например, недавно мне выпала честь брать интервью у бывшего государственного секретаря Кондолизы Райс

во время мероприятия под названием Leadercast, которое проводилось в стенах Стэнфордского университета. Зная, что за нами будут наблюдать более 150 тысяч человек, я хотел задать этой женщине с обширными познаниями и богатым жизненным опытом только лучшие вопросы, которые научат людей чему-то важному. Я потратил не один день на сбор информации, чтение ее книг и беседы с людьми, которые могли рассказать о ней что-то интересное.

Когда я наконец с ней встретился, она показалась мне очаровательной и мудрой женщиной. Каждый вопрос открывал передо мной все новые двери в ее жизненный опыт. К концу встречи я понял, что обрел прекрасного друга. Я узнал много полезного и уверен, что зрители почерпнули не меньше.

Вопросы для решения проблем

Будучи лидером, вы всегда должны заботиться о благе своего коллектива. Если вы сталкиваетесь с проблемой и не знаете, что нужно делать для ее решения, задайте следующие вопросы:

- Откуда возникла эта проблема?
- Как нам ее решить?
- Какие шаги нужно предпринять для решения этой проблемы?

Эксперт в области менеджмента Питер Друкер сказал: «Мое главное достоинство в качестве консультанта заключается в невежестве и любви к вопросам». Он знал секрет. Успешные руководители задают огромное число вопросов и выпытывают у других все, что им необходимо.

3. Вопросы — самый эффективный способ установления контакта с людьми

Я часто наблюдаю за тем, как докладчики выступают перед аудиторией и пытаются выставить свои идеи как можно в более выгодном свете. Но результат был бы лучше, если бы они постарались построить хорошие отношения со слушателями. Английское слово «communication» («общение») происходит от латинского слова «communis», что значит «общий». Прежде чем общаться, нужно установить некую общность. Чем больше ощущается эта общность, тем проще нам дается взаимодействие с людьми. Цель общения — заставить других подумать: «Я тоже!» Однако слишком часто после прослушивания речи докладчика в голове рождается другой вопрос: «Ну и что с того?»

Спрашивание — лучший способ установления контакта с людьми. Все мы иногда обращались к прохожим с просьбой подсказать дорогу. И обычно они останавливались и охотно рассказывали, как попасть в нужное нам место. Вопросы действительно сближают людей друг с другом.

Конечно, спрашивать нужно грамотно. В 2013 году меня пригласили принять участие в турнире по гольфу, который проходил в калифорнийском городе Пebbл-Бич. Каждый гольфист, профессионал и любитель, мечтает о выступлении на этом знаменитом поле. Представьте, как я радовался, когда мне выпала возможность сразиться с лучшими спортсменами мира. Я вместе с другим любителем был поставлен в пару с двумя профи: Стивом Лебруном и Аароном Уоткинсом. Мы прекрасно провели время вместе. Но позвольте рассказать о другом: за все четыре дня соревнований никто из профессионалов не задал мне ни единого вопроса про гольф. Никто не поинтересовался у меня, как лучше загнать мяч в лунку или какую клюшку выбрать. Почему? Потому, что это были бы неправильные вопросы. Мои ответы не представляли бы для профес-

сионалов никакой ценности. Я простой любитель. Но они неоднократно спрашивали меня о личностном росте, лидерстве, написании книг и даже попросили подписать для них парочку экземпляров.

Очень важно, **что** вы спрашиваете. Не менее значим и другой аспект: **как** именно вы это делаете. Если мы хотим установить контакт с людьми, нужно представить себя в роли переписчика населения, который проехал много километров по сельской дороге, чтобы добраться до хижины в горах. На

крыльце его встретила женщина, которая гневно закричала: «Нам ничего не нужно! Мы ничего не покупаем!» «Но я ничего и не продаю, — возразил переписчик. — Я здесь ради переписи». «У нас ее нет», — не сдавалась женщина. «Вы не поняли: мы пытаемся определить, сколько людей живет в Соединенных Штатах», — объяснил он. «Тогда вам точно не следовало сюда приезжать, — констатировала женщина. — Я понятия не имею, сколько населения у нас в стране».

Как сказал драматург Джордж Бернارد Шоу, «самая большая проблема в общении — это иллюзия, что оно произошло».

**Самая большая
проблема
в общении —
это иллюзия, что оно
произошло.**

Джордж Бернارد Шоу

4. Вопросы рождают смирение

На раннем этапе своей карьеры я задавал мало вопросов, поскольку по ошибке полагал, что лидер должен и без того знать все ответы. Мою позицию можно сформулировать как «играй роль, пока роль не станет тобой», что весьма глупо. Я действительно часто играл роль и прикидывался знающим человеком, хотя именно знаний мне и не хватало. Прошло время, прежде чем я повзрослел и научился говорить «Я не знаю» и «Мне нужна ваша помощь».

Будь я мудрее, то гораздо раньше обратил бы внимание на слова царя Соломона, мудрейшего человека на земле. Понимая всю степень своей ответственности, он воззвал к Богу: «Ты поставил меня царем, а я отрок малый. Даруй же мне разум, чтобы управлять твоим народом».

Пол Мартинелли, президент John Maxwell Team, как-то сказал мне: «Все страхи возникают из двух источников. Это или „Я недостаточно хорош“, или „У меня чего-то нет“». Его замечание произвело на меня сильное впечатление. Страх зачастую мешает нам обнаружить свое незнание и отбирает уверенность в себе, необходимую для задавания вопросов. Будучи молодым руководителем, я чувствовал себя недостаточно мудрым, сильным, зрелым, знающим, опытным и уверенным в себе. Когда я научился быть честным с самим собой, смирился со своими слабостями и обратился к Богу за помощью, во мне стали происходить изменения. Я с готовностью признавал свои ошибки и недостатки, смог приобрести смирение и благодаря ему начал расти.

В то время мне жилось несладко и я часто чувствовал себя одиноким. Мне пришлось избавиться от множества дурных привычек, сменить приоритеты, начать мыслить по-новому и регулярно задавать себе трудные вопросы. Не желая признавать свою неправоту, я не мог определить, что же на самом деле правильно. Удивительно, но, чтобы понять, что правильно, нужно допустить, что мы заблуждаемся. Смирение делает нас искренними, уязвимыми, внушающими доверие и способными к близости. Люди открываются тем, кто открыт по отношению к ним.

5. Вопросы позволяют вовлечь в разговор других

Известный телеведущий Ларри Кинг уверен: вопрошание — секрет успешного общения. Приведу вам его слова:

Я всегда полон любопытства. Находясь на коктейльной вечеринке, я часто задаю свой любимый вопрос: «Почему?» Если человек говорит мне, что переезжает в другой город, я спраши-

ваю его: «Почему?» Если женщина меняет работу, я опять-таки интересуюсь: «Почему?» Если кто-то болеет за команду Mets, я задаю тот же вопрос: «Почему?»

В моем телевизионном шоу это слово звучит чаще, чем любое другое. Это величайший вопрос из всех, которые когда-либо задавали или зададут люди. Помимо всех своих достоинств, он поддерживает интерес у собеседников к разговору и друг к другу.

Когда я готовлюсь к встрече, то выделяю время на поиск самых подходящих вопросов. Это позволяет мне использовать время общения по максимуму, а также способствует установлению контакта с собеседником. Люди должны знать, что я ценю их и по возможности стараюсь внести в их жизнь позитивные изменения. Для этого мне нужно как следует их узнать. Вот почему я задаю вопросы и внимательно слушаю ответы. Если я хочу чему-то научиться у других, то опять-таки должен спрашивать и слушать. Это единственный способ узнать людей, помочь им и получить пользу от общения с ними.

Я призываю всех использовать вопросы для налаживания взаимопонимания с собеседниками и получения от них ценной информации. Думаю, вы согласитесь, что эффективность этого подхода чрезвычайно высока.

6. Вопросы помогают генерировать отличные идеи

Я искренне верю в силу идей и разделенное мышление. Общение с заинтересованными людьми способно улучшить любую идею. Хорошие идеи превращаются в отличные, когда люди работают над ними рука об руку. Я нисколько в этом не сомневаюсь, поэтому одна из глав моей книги «Как думают успешные люди» («How Successful People Think») называется «Польза разделенного мышления».

Вопросы, которые следует задавать на учебных семинарах

Мой любимый формат встреч — это так называемые семинары за обеденным столом. Я устраиваю их раз в месяц и приглашаю к участию людей, которые могут научить меня чему-то полезному. Вопросы я всегда готовлю заранее. Многие из них адресованы конкретным участникам, а некоторые я задаю всем присутствующим. Возможно, вы тоже захотите их использовать.

Каков ваш самый главный жизненный урок? Цель вопроса — почерпнуть самое ценное из чужого жизненного опыта.

Чему вы учитесь сейчас? Этот вопрос позволяет узнать увлечения собеседников.

Как неудачи повлияли на вашу жизнь? Данный вопрос проливает свет на их жизненную позицию.

Кто из ваших знакомых может быть мне полезен? Так я получаю информацию о круге их общения.

Что бы вы порекомендовали мне прочитать? Этот вопрос вносит вклад в мой личностный рост.

Какие из своих действий и поступков вы советуете мне повторить? С помощью этого вопроса я узнаю, какой опыт заслуживает повторения.

Какую пользу я могу вам принести? Так я выражаю свою благодарность и желание внести посильный вклад в чужую жизнь.

Как повысить эффективность совместного мышления? Необходимо задавать правильные вопросы нужным людям. Это очень действенный рецепт. Оратор Брайан Трей-

си сказал: «Сфокусированные вопросы — главный катализатор творческого мышления. Речь идет о правильно сформулированных вопросах, которые попадают точно в цель и рождают новые идеи и прозрения».

В первые годы своего пасторского служения я принимал участие во встречах, которые курировались очень успешными пасторами. Самым интересным в этих собраниях была возможность послушать известных лидеров, перенять их опыт и задать вопросы. Кроме того, молодые служители церкви делились своими идеями с более опытными пасторами и получали от них бесценную обратную связь.

На встречах царил атмосфера надежды, энтузиазма и творчества, что неудивительно, ведь они основывались почти исключительно на вопросах.

Полученный там опыт позднее вдохновил меня на создание менторской группы под названием «Стол», которая собиралась один раз в месяц. В ходе собраний я общаюсь с заранее отобранными лидерами, и мы задаем друг другу интересующие нас вопросы. Одна из недавних встреч, поистине уникальных, прошла за круглым столом в Атланте в штаб-квартире Семейного фонда американского миллиардера и филантропа Артура Бланка. Там собралось множество выдающихся людей и прозвучало большое количество потрясающих вопросов, которые, бесспорно, принесли пользу каждому из ее участников. Большинство членов группы живут в Северной Америке, поэтому обычно наши обсуждения проходят по телефону. Их продуктивность сложно переоценить: мы обсуждаем насущные лидерские проблемы, оттачиваем навыки и умения друг друга.

**Сфокусированные
вопросы — главный
катализатор
творческого
мышления.**

Брайан Трейси

Кого пригласить на ваше обсуждение

Размышляя над тем, кого пригласить на совместное обсуждение идей, выбирайте только тех, кто:

- понимает важность вопросов;
- желает сделать успешными других;
- повышает эффективность чужих идей;
- не боится, что достоинства других людей затмят их собственные;
- способен быстро адаптироваться к изменению темы разговора;
- понимает свою ценность как участника обсуждения;
- стимулирует мышление других участников;
- добился успеха в рассматриваемой области;
- покидает стол с мыслью о «нас», а не о «себе».

**Любой лидер,
задающий
правильные
вопросы
нужным людям,
способен
развивать
идеи
самого
высокого
уровня.**

Любой лидер, задающий правильные вопросы нужным людям, способен развивать идеи самого высокого уровня. Изобретатель Томас Эдисон однажды заметил: «Чаще всего я использую идеи других людей, не получившие должного развития». Чтобы перейти на следующий уровень генерации идей, необходимо постоянно практиковаться в задании правильных вопросов правильным людям.