

Содержание

Примечание и благодарности	7
Предисловие.....	11
Введение	
Слушать всем!.....	13
Часть I.....	21
Глава 1. Слушание стоит затраченных усилий	23
Глава 2. К какой категории слушателей вы относитесь?	29
Глава 3. Уважайте собеседника	37
Глава 4. Держите язык за зубами.....	49
Глава 5. Не принимайте на веру ни одного предположения.....	61
Глава 6. Сконцентрируйтесь.....	75
Часть II.....	87
Введение	
От хаоса к системе.....	89
Глава 7. Какова ваша миссия?.....	95
Глава 8. В чем состоит план?.....	105
Глава 9. Что представляет собой ваша команда?	117

Глава 10. Как вы будете это делать?.....	129
Глава 11. Какова роль личностных особенностей?.....	141
Часть III	153
Введение	
Пожинаем плоды	155
Глава 12. От улучшенных навыков слушать к более верным суждениям	159
Глава 13. Как усовершенствовать компанию за счет умения слушать	169
Заключение	
Что вам делать в понедельник утром	179

Примечание и благодарности

Когда я решил написать эту книгу, то 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 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 возможную предвзятость 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. Я прошу вас помнить об этом, когда вы встречаете местоимение в мужском роде, тогда как более уместными были бы конструкции «он или она» или «ему или ей». Я сделал это исключительно для упрощения стиля и манеры изложения.

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 великодушие и сотрудничество, 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 выверены 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 Portfolio, настоящие мастера своего дела, такие как талантливый редактор Джилиан 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.

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 сознательного внимания и постоянной практики, поскольку лишь обладая им, любой из нас может собрать информацию, необходимую для успешного ведения дел.

Мне вспоминается книга британского историка и писателя Энтони Бивора «День Д. Битва за Нормандию» (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 трудное решение, он оказывался полностью готов к этому. 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 внимательно слушать. Они должны взять за правило добывать информацию из множества источников, чтобы с ее помощью вырабатывать новые способы мышления и формировать новое понимание сущности происходящего. 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 я 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 Бернарда 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*

Слушать всем!

На том совещании сложилась нервная обстановка. «Почему никто не сумел предвидеть такого развития событий, — вопрошал CEO¹, — и почему мы оказались к этому не готовы?»

Я следил за происходящим, пристроившись в углу конференц-зала. CEO 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 начинать оценивать эту команду нужно 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 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, который задал мне мой клиент: «Как мне реагировать на рекомендации стать более внимательным слушателем?», — относится к разряду

¹ CEO — генеральный директор. — *Прим. ред.*

распространенных, но ответ знают лишь единицы. И умение правильно ответить на этот сакраментальный вопрос — важное условие достижения успеха в бизнесе.

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: хирург, юрист, бизнесмен и консультант. 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 значительно отличаются от связей в сфере бизнеса, медицина помогла мне понять одну важную вещь: нужно задавать множество прямых вопросов, чтобы лучше понять, что и почему говорит собеседник. Дело в том, что каждый пациент уникален, поэтому заболевание или травма по-разному проявляют себя в зависимости от индивидуальных особенностей человека. Умение задавать правильные вопросы и внимательно выслушивать ответы — 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 предположений 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 международных компаний и некоммерческих организаций. Работа с бизнес-лидерами дала мне уникальную возможность проследить, 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 и облек 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 по собственному опыту знаю: стать более внимательным слушателем не только возможно, но и выгодно, поскольку это оказывает значительное влияние как на личные результаты, так и на деятельность всей 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 (ASTD), американские организации тратят более 100 млрд долларов в год на развитие навыков своих работников. Примерно 20% этой внушительной суммы уходит на всевозможные курсы по совершенствованию навыков общения. Из почти трех сотен курсов, предлагаемых Американской ассоциацией менеджмента (AMA), лишь два напрямую затрагивают навыки слушания. Остается только гадать, зачем нужны все эти

деловые обозреватели, публичные ораторы и квалифицированные докладчики, 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 более чутки от природы, 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 — повысить его результативность. В этой книге я постарался указать относительно прямой путь к освоению навыка слушать, который позволит быстрее продвинуться от умения улавливать суть сказанного к более эффективным действиям. Первая часть посвящена основам вдумчивого, направленного 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, которые я выделил за многие годы работы. Чем лучше мы поймем характерные ошибки каждого из описанных типов и чем глубже осознаем собственные способности, тем проще нам будет исправить наши индивидуальные недостатки слушания.

Определив, в чем состоят распространенные ошибки слушания, и объяснив, как их избежать, я подробно опишу базовые принципы внимательного слушания. Прежде всего речь пойдет об уважении. Управленцы нередко используют привычную манеру взаимодействия, считая ее вполне приемлемой, 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. Здесь совершенно неуместно привлекать к себе внимание или блистать остроумием. Это не значит, что во время разговора вам следует постоянно молчать, но высказываться вы должны с единственной целью — помочь собеседнику прояснить его точку зрения. (В этой книге я использовал выражение «собеседник», таким образом обозначая человека, с которым общался.)

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 и действиям 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, одновременно стараясь абстрагироваться от чувственного опыта, чтобы обрести способность наблюдать, анализировать и 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 и идеями. Но что с ними 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 (миссию¹). Иногда достаточно разобраться, что стало причиной разговора — чьи-то пожелания, 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 речь: о людях или о том, смогут ли они сработаться?

Правильно оценивать, насколько хорошо мы действуем. Иметь представление о рисках и вознаграждениях, порядке оценки результатов и подотчетности, от которых будет зависеть эффективное исполнение стратегии.

¹ Автор обозначает это понятие словом *mandate*. Для российского читателя привычнее термин «миссия», который и будет использоваться в этой книге. — *Прим. ред.*

Учитывать личностные особенности. Люди, как известно, не роботы. У каждого человека свой характер, свои особенности, которые нужно учитывать, сообщая ту или иную 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 я разъясняю, почему совершенствование навыка слушать позволяет стать проныцательнее 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 успешными бизнес-лидерами и знаю, что все они стремятся повысить качество собственных решений и поднять результативность своих компаний. А усовершенствованный навык слушания 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

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 перевести дух и немного передохнуть». Подобная ремарка создает ложное впечатление, что *говорение* требует больших 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 смущенно спрашивают, как правильно смотреть на ту или иную картину. Она подводит их к полотну и задает наводящие вопросы о том, 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 вы поймете, что я имею в виду под сосредоточенным, *активным* слушанием. Я считаю умение слушать критически важным в сфере бизнеса и к тому же требующим приложения усилий по четырем основным причинам.

1. *Слушание имеет свою задачу.* Опытный бизнесмен 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 достигнуть своей цели.
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 — 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 удается 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 о том, к какому типу слушателей я отношусь. Исходя из 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 предложенные мною проблемы.

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. Обладание 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 интересующие 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.

Когда издерганный управленец носится как угорелый и путается в потоках информации, его проблема куда серьезнее, чем просто неумение организовать свое рабочее время. Как руководитель он никуда не годится. При этом не важно, 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 на нехватку времени для внимательного слушания. 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, чувство контроля над ситуацией. 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 заду-

мываясь. Мои методики могут показаться вам поначалу чрезмерно сложными и трудоемкими. 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 «Социальное животное: Скрытые источники любви, характера и достижения» (The Social Animal: The Hidden Sources of Love, Character, and Achievement), в которой автор анализирует истоки характера человека, описан ряд когнитивных исследований, в ходе которых изучалось, как работает 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 спорта, кадры, запечатлевшие серию бросков мяча в корзину, причем видео обрывалось, и зрители не знали, был ли бросок удачным. Как выяснилось, баскетболисты превзошли 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, 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.

К какой категории слушателей вы относитесь?

Закончив медицинский факультет, я произнес клятву Гиппократу, сказав при этом ключевую фразу: «Не навреди». Работая врачом, я понял: простейший способ нарушить священную клятву — 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 данной 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 услышать? Отвечать только на собственные вопросы? Делать вид, что слушаете? Опишу шесть самых распространенных архетипов плохих слушателей¹. Как правило, ни один из них не встречается в чистом виде. Поэтому я называю их архетипами. В разное время и в разных обстоятельствах любой человек может проявлять харак-

¹ Приведенные в книге названия шести архетипов слушателей — разработка автора. — *Прим. ред.*

терные 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 плохого слушания, чтобы (в этом и состоит вся трудность) вы могли уловить момент, когда соскальзываете на 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, 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 или чувствуют себя по меньшей мере дискомфортно, поэтому 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 Упрямца: 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 следствием упущенных из-за Брюзги возможностей могут стать серьезные проблемы для компании.

В 2004 году комик Джон Стюарт был гостем телевизионной программы «Перекрестный обстрел» (Crossfire). 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 предварительную 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, **Пустослов**, 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. Пустослов в основном толчет воду в ступе, на ходу подправляет свои формулировки, бесконечно повторяя уже 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 вклиниться 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 Пустословом. 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 Пустослова 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 Пустослов 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 сообщает 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 «Паттон» (Patton) легендарный генерал Джордж

Паттон, герой Второй мировой войны, выведен именно таким Всезнайкой: о чем бы его ни спросили, он тут же непререкаемым тоном выдает ответ. Неспроста существует масса фильмов в жанре экшен 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 всегда найдутся готовые 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 — 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 глубоко-мысленно кивает и хихикает в ответ на ваши остроумные замечания. Не исключено даже, что он иногда заканчивает ваши фразы, 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 иголочки, 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 принимать решения или действовать, Пижон не мог опереться на ценные сведения, которые ему сообщали ранее. В результате он напринимал 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 в том, насколько велика пропасть между поддержанием в организации видимости благополучия и реальным повышением ее эффективности.

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 первая ступень на пути совершенствования навыков слушать, повышения общего уровня коммуникации 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.

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: