

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 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 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 настроенное 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. 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 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 размениваясь 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 поначалу 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.