

# **Введение**

## **Слушать всем!**

На том совещании сложилась нервозная обстановка.

«Почему никто не сумел предвидеть такого развития событий, — спрашивал CEO\*, — 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 если буду оценивать эту команду, то начну с самого верха, с шефа.

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

---

\* CEO — 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 помогали 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 (AMA), 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 *искушенного 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 Джейфферсонами. 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 со-переживанию, 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 стремлюсь указать прямой путь к освоению навыка слушать, что позволит быстрее продвинуться 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 вычленить 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-картонках, 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 сработать?

*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 разъясняю, 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.