

## Глава 2

# К какой категории слушателей вы относитесь?

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

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

---

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

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

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

Упрямец напоминает мне о шутливом 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 упущенные из-за Брюзги возможности негативно скажутся на компании.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Каждому хочется блеснуть умением решать проблемы. Представьте только: все взоры обращены на вас, а вы со знанием дела указываете выход из трудного положения. В своей крайней форме это свойство присуще пятому типу плохих слушателей, которых я окрестил **Всезнайками**. Такой человек фонтанирует идеями на тему решения проблемы еще до того, как участники разговора придут к единому мнению относительно самой ее сути. Это верный сигнал, что Всезнайка уже перестал слушать, ему не интересно, что еще вы можете сказать. На первый взгляд этот архетип очень похож на Упрямца, однако между ними есть существенное различие. Упрямца подводит уверенность, что он прав, а собеседник не 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 *Patton* легендарный генерал Джордж Паттон, герой Второй мировой войны, выведен

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

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

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

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

безразлично. Знайте, что этот собеседник — великий актер и только что разыграл перед вами блестящий спектакль. Он из породы **Притворщиков**. Такого совершенно не интересует, что вы хотите сказать. Возможно, он уже принял решение по данному вопросу или занят другими мыслями, а может, изображал внимание из политических соображений. Какими бы ни были его мотивы, было бы лучше, если бы он прекратил притворяться. Однажды я имел дело с CEO, 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 CEO 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, благородный, 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 CEO счастливым, покоренным его мудрой благожелательной улыбкой. Однако со временем у вас появлялись небеспорченные 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 какою ценой? Он выслушивал всех, кто к нему обращался, но даже не собирался вникать в то, что ему говорили. Поэтому, когда приходило время действовать, Пижон не мог опереться на ценные сведения, о которых ему

сообщали ранее. В результате он 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, как велика пропасть между поддержанием в организации видимости благополучия и тем, чтобы поднять ее до уровня высокоэффективной.

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

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

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