

## Глава 2

# **ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ НА ПРАКТИКЕ: КОНКРЕТНЫЕ СЛУЧАИ**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

**В** данной главе я привожу ряд очень разных примеров, чтобы показать, что нет простой формулы в искусстве задавать вопросы. Помните: *искусство задавать вопросы — это способность получать информацию, спрашивать о том, что вы действительно хотите узнать, а также устанавливать взаимоотношения, основанные на вашей любознательности и интересе к другому человеку.*

Это отношения, проявляющиеся в разных формах поведения, которые характерны для той или иной ситуации. Многие примеры не касаются фактической зависимости людей друг от друга, но иллюстрируют важность установления отношений, поскольку если между вами возникнет взаимозависимость, то вторая сторона будет доверять вам в такой степени, что вы сможете проявить открытость и предложить свою помощь. В конечном счете цель искусства задавать вопросы заключается в создании взаимных отношений, которые приведут к доверию, а оно, в свою очередь, будет способствовать общению и сотрудничеству.

### ПРИМЕР 1: СХОДИТЬ ЛИ С МЭРИ НА ЧАШКУ ЧАЯ (УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВА ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ)

Я приехал в Кембридж со своей невестой Мэри и начал готовиться к первым занятиям — курсу лекций по социальной психологии для студентов первого года обучения по программе делового администрирования. Большей частью вечерами я с головой уходил в работу, потому что очень волновался — это был мой первый преподавательский опыт.

Мэри несколько раз спрашивала меня, не могу ли я сделать перерыв, чтобы посидеть с ней за чашкой чая, на что я отвечал, что мне очень жаль, но я должен закончить подготовку к лекции.

Теперь, возвращаясь мысленно к тому эпизоду, я испытываю грусть, сожаление и некоторого рода стыд. Что мне следовало сделать? Мне следовало проявить внимание и показать свое стремление быть полезным, но мне хотелось закончить работу. Бросить подготовку и пойти куда-нибудь означало бы для меня полный провал. Оглядываясь на тот случай, я понимаю, что у меня было три варианта действий.

**Вариант 1.** Стоять на своем, вежливо, но твердо сказать: «Извини, но именно сейчас я не могу», — и продолжать работать над лекцией. Собственно, так я и сделал — и теперь сожалею об этом.

Чем ошибочен этот вариант:

— я унизил Мэри, сказав ей, что работа для меня важнее, чем время, проведенное с невестой;

- возможно, Мэри хотела обсудить какую-то проблему, и ей требовалось мое участие — если это было так, я даже не спросил ее и, следовательно, не помог ей;
- я почувствовал себя виноватым и пристыженным;
- во мне стало копиться чувство обиды из-за вины и стыда.

**Вариант 2.** Бросить все и сходить с Мэри на чашку чая. Вот каковы недостатки этого сценария развития событий:

- физически я мог выйти с Мэри куда-нибудь, но в психологическом плане чувствовалась бы напряженность, неловкость и недовольство нас обоих;
- я получил бы удовольствие, но потом мне пришлось бы работать допоздна — то есть я создал бы себе дополнительные проблемы;
- я мог бы затем выразить возмущение и тем самым неумышленно наказать Мэри;
- я мог бы сказать Мэри: «Ты от меня постоянно чего-то хочешь»;
- не исключено, что Мэри не хотела никакого чая, просто ей надо было о чем-то поговорить, и она нашла предлог;
- впоследствии Мэри могла почувствовать себя виноватой за то, что оторвала меня от работы.

**Вариант 3.** Искусство задавать вопросы — это умение поставить себя на место другого человека. Я мог бы

посидеть с Мэри некоторое время, уделив ей все внимание, мягко и заботливо спросить, что ее беспокоит, предложить сходить прогуляться на несколько минут. Оглядываясь назад, я понимаю, что именно так мне и следовало поступить.

Почему этот вариант кажется мне предпочтительным:

- если бы я серьезно задал Мэри вопрос, то сумел бы сохранить хорошие отношения, уделил бы внимание ее просьбе и не унизил бы свою невесту;
- мне представилась бы возможность выяснить, хочет ли Мэри на самом деле, чтобы я сделал перерыв и чтобы мы выбрались из дома, или ей просто надо поговорить со мной о чем-то важном;
- я получил бы нужную информацию, смог бы разобраться, что важнее в данный момент — моя лекция или проблема Мэри, — и принял бы соответствующее решение;
- мы могли бы вместе решить, что для нас лучше: пойти на чашку чая, поговорить или перенести чай на другое время, — и тем самым укрепить отношения;
- если бы я поделился своим беспокойством по поводу предстоящей лекции, то вызвал бы у Мэри сочувствие и получил бы поддержку;
- в результате я понял бы, что мне стоит сделать перерыв, даже если потом и придется дольше работать.

Чему я научился:

- оказываясь перед выбором «я или она», я должен рассматривать эту ситуацию как «мы и наши взаимоотношения»;
- чтобы получить нужную информацию, следует задать открытый вопрос (такой, на который нельзя ответить однозначно «да» или «нет»);
- если один из нас очень занят, но хочет проявить заботу, ему лучше *ненадолго оторваться от дел*, чтобы потом не пришлось пересматривать отношения в целом;
- такой недолгий перерыв дает возможность узнать что-то, позволяющее принять важное решение;
- кроме того, перерыв позволяет обсудить решение *общей проблемы*;
- наконец, если сделать перерыв, *как только в нем возникнет необходимость*, это позволит избежать больших проблем в будущем;
- искусство задавать вопросы поможет вам находить время на такие непродолжительные перерывы.

## ПРИМЕР 2: КАК СНИЗИТЬ РАСХОДЫ НА СЛУЖЕБНЫЕ ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ (ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВА ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ПОДДЕРЖКИ СО СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННЫХ)

Будучи заведующим кафедрой, где числилось пятнадцать профессоров, я однажды получил записку от декана

с сообщением о том, что расходы на наши телефонные разговоры превышают все допустимые пределы. Мне нужно было решить эту проблему. Я запросил распечатку всех звонков, совершенных числящимися на кафедре сотрудниками, чтобы понять, кто создает такие расходы, и вывести его на чистую воду. Таким образом, мне предстояло решить, в какой форме лучше задать вопросы, чтобы достичь нужного результата.

**Вариант 1.** Просмотреть с каждым профессором список его звонков и выяснить, которые из них он имел право делать со служебного телефона, а которые — нет.

Чем ошибочен данный вариант:

- это привело бы к необходимости говорить людям о проблеме перерасхода средств и требовать объяснений;
- сотрудники могли бы обидеться, начали бы оправдываться, и, таким образом, уменьшились бы шансы выяснить причину происшедшего.

**Вариант 2.** Самому просмотреть список, выбрать из него пункты, вызывающие вопросы, и обзвонить соответствующих сотрудников кафедры, попросив их дать объяснения.

Чем ошибочен этот вариант:

- мне потребовалось бы больше времени;
- по-прежнему остался бы риск того, что профессора займут оборонительную позицию;

— подобное поведение повредило бы моим отношениям с сотрудниками кафедры.

**Вариант 3 (искусство задавать вопросы).** Сосредоточить внимание на том, как снизить счета за телефонные разговоры, не испортив отношений с подчиненными. *Для меня не важно, кто именно превысил лимиты и почему.* Чтобы использовать этот вариант, я обратился к секретарю с просьбой разослать всем сотрудникам их счета с сопроводительной запиской, сообщающей, что, по словам декана, расходы кафедры превышают допустимые. В этой записке я попросил каждого из профессоров: 1) взглянуть на список его телефонных разговоров; 2) определить, были ли у него еще какие-нибудь звонки, отмеченные в других счетах; 3) в будущем постараться не допускать превышения лимитов. Я ясно дал понять, что мне нет интереса ни до одного из счетов и что я доверяю каждому из сотрудников кафедры самостоятельно проверить их и внести изменения в то, как он пользуется служебным телефоном. Хотя записка и носила директивный характер, в действительности ситуация выглядела так, будто я прошу сотрудников помочь мне в решении проблемы с перерасходом средств.

Самым важным для меня оказалось осознание зависимости моего положения от доброй воли сотрудников в том, что касается получения необходимой информации. Настолько же важно мне было понять, какая форма обращения окажется наиболее эффективной для решения проблемы и одновременно позволяющей сохранить доверие между мной и сотрудниками.



Я легко причинил бы им обиду, если б дал понять, что собираюсь заниматься каждым счетом в отдельности.

Почему я выбрал этот вариант:

- потому что, поступив так, я показал, что доверяю сотрудникам самостоятельно проверить счета и внести коррективы в свои дальнейшие действия, и тем самым не обидел их;
- потому что я, в сущности, обратился к коллегам с просьбой помочь мне в решении проблемы с перерасходом средств, поднятой деканом.

Чему я научился:

- если я руковожу другими людьми, мне нужно тщательно продумывать свои действия, прежде чем что-то предпринимать;
- иногда важно признать свою зависимость от других в том, что касается получения важной информации, и оказаться во временно приниженном положении (в данном примере я попросил коллег помочь мне, вместо того чтобы указывать, что им надлежит сделать);
- нужно понять, каким должен быть вопрос, чтобы на него ответили, и, что еще важнее, понять, как его лучше задать (в данном примере я разослал записку, тем самым дав понять людям, что не интересуюсь частной информацией).

Я сделал так, как сказал, и в результате несколько сотрудников проинформировали меня, что кое-кто из студентов совершал междугородные звонки, что не было предусмотрено в расходах кафедры. Я испытал удовлетворение, оттого что эти люди сами явились ко мне и отчитались, так что мне не пришлось указывать им, что делать.

### ПРИМЕР 3: СЕО СТАВИТ ТРУДНЫЙ ВОПРОС

На одном собрании топ-менеджеров, посвященном преемственности в высшем руководстве компании, состоялся следующий разговор.

Директор по персоналу (обращаясь к нынешнему СЕО): «Я полагаю, Джо — один из лучших кандидатов на должность СЕО после вашей отставки. У него уже есть хороший международный опыт, разве что ему понадобится поработать еще несколько лет в головном офисе в Нью-Йорке, чтобы понять, как функционирует система в целом».

Представитель отдела по повышению квалификации руководящих кадров: «Я недавно разговаривал с Джо. У него маленькие дети, он хочет дать им образование в Германии, поэтому он будет добиваться перевода в немецкое подразделение. Он настроен решительно, насколько мне известно, он не собирается работать в Америке ближайшие пять лет».

СЕО: «Это проблема. Ему необходимо приобрести опыт здесь, в Нью-Йорке, чтобы его кандидатуру можно было рассматривать».

Директор по персоналу: «В таком случае мы вычеркиваем его имя из списка преемников».

СЕО: «Погодите, я сначала поговорю с ним».

(В этот момент у меня возникли опасения, что СЕО намерен заставить подчиненного остаться в США, — и тогда я вступился за Джо, прибегнув к искусству задавать вопросы.)

Я: «Если он прямо говорит, что хочет получить следующее назначение в Германию, не лучше ли будет выполнить его желание?»

СЕО: «Эд, я должен встретиться с ним, потому что именно из-за него возникла такая ситуация. Я не стану убеждать его или давить, но я чувствую, что мне надо поговорить с ним. Я должен сказать ему, что, если он не останется в Нью-Йорке, мы вынуждены будем исключить его из числа потенциальных преемников. Мы обязаны поставить его в известность. Пусть он получит возможность разобраться, что для него важнее: семья или карьера. Вдруг он согласится отправить детей в Германию, а сам станет время от времени навещать их. Так или иначе, ему следует знать реальное положение вещей. Я сообщу ему о сегодняшнем разговоре и спрошу, что он собирается делать» (это тоже искусство задавать вопросы).

**Вариант 1.** Убрать Джо из списка преемников.

Чем он ошибочен:

— придется искать нового способного кандидата на должность СЕО;

- Джо мог бы оказаться лучшим на этой должности, если б ему дали шанс.

**Вариант 2.** Предоставить Джо полную информацию и спросить его (искусство задавать вопросы), что он собирается делать. Пусть он сам расставит приоритеты между семьей и работой.

Почему я выбрал этот вариант:

- хотя есть вероятность того, что СЕО попытается убедить Джо остаться и подчиненный будет этим расстроен, тем не менее Джо следует знать правду: если он не останется в Нью-Йорке, его исключат из списка преемников;
- Джо сможет найти подходящее решение, например перевезет семью в Германию, а сам будет жить в Нью-Йорке и время от времени ездить к ним;
- мы предлагаем Джо найти решение самостоятельно (искусство задавать вопросы), а не навязываем наше.

Чему я научился:

- попытка поставить крест на карьере человека, не уведомив его об этом, в то время как есть возможность вызвать его на разговор (оказавшись в положении уязвимости), — это проявление авторитарности и неуважения со стороны руководителя;
- я легко мог попасть в ловушку, если бы высказался в защиту Джо в утвердительной форме (то есть принял бы

за него решение), — но более уместно и корректно было задать вопрос, что я в итоге и сделал.

**ПРИМЕР 4: Я СОЗДАЮ НОВУЮ РАБОЧУЮ ГРУППУ  
(И ПРИБЕГАЮ К ИСКУССТВУ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ,  
ЧТОБЫ ВЫПОЛНИТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)**

Когда-то я был членом правления одной природоохранной организации. Однажды там решили начать очередную кампанию по сбору денежных средств. Исполнительный директор Джоан и исполнительный комитет попросили меня возглавить рабочую группу, которой предстояло определить, готово ли психологически правление приступить к сбору средств. Мы предложили войти в эту группу восьмерым представителям высшего руководства организации. Далее надо было провести первое собрание, чтобы решить, что делать дальше. Предыдущей кампанией по сбору средств Джоан занималась лет десять назад, она отдавала себе отчет, что тогда имело место множество ошибок, и потому предложила в начале собрания рассказать о них группе.

**Вариант 1.** Начать с рассказа о предыдущих ошибках, чтобы помочь группе избежать их.

Чем это плохо:

— рассказ о чем бы то ни было привел бы к тому, что внимание присутствующих оказалось бы сосредоточено на мне и Джоан, а не на группе в целом;

- если бы мы начали с предполагаемых проблем, то это сразу же могло бы привести к искажению представления о кампании по сбору денежных средств;
- членам группы, участвовавшим в предыдущей кампании, пришлось бы оправдываться.

**Вариант 2.** Начать с неофициальной встречи за ужином, чтобы установить взаимоотношения с группой, задавая каждому из участников вопрос: «Почему лично вы состоите именно в данной организации?» (искусство задавать вопросы). Дать возможность ответить на этот вопрос каждому, не прерывая его, не задавая других вопросов и не комментируя сказанное, пока не выскажутся все десять человек. Именно так мы и сделали — и вышло весьма успешно, при этом все члены группы настроились на позитив и с энтузиазмом восприняли планы на будущее.

Почему я выбрал этот вариант:

- данный подход и характер заданного вопроса способствуют возникновению атмосферы собеседования, и акцент смещается в сторону позитивного восприятия организации;
- это позволяет каждому высказаться открыто, с самого начала показав, достаточно ли у него энтузиазма и активности, чтобы начать кампанию;
- предоставленная каждому возможность ответить на вопрос вызывает чувство коллективной ответственности и объединяет группу.

Чему я научился:

- если вопрос задается в группе, то важно, чтобы каждый получил возможность ответить на него до начала общей дискуссии;
- вопрос задается для получения информации и сбора мнений, необходимых для выполнения стоящей перед группой задачи;
- начать собрание с предоставления каждому возможности высказаться — это действительно важно;
- председательствующий на собрании должен контролировать процесс обсуждения, но не его содержание.

Следующие четыре примера иллюстрируют более спонтанное применение искусства задавать вопросы и показывают, как оно может привести к существенным и неожиданным результатам.

#### ПРИМЕР 5: ПРОСЬБА УКАЗАТЬ НАПРАВЛЕНИЕ

Мой дом стоял на улице, которая выходила прямо на автостраду, ведущую в Бостон. Я был в саду перед домом, когда увидел, что рядом остановился автомобиль и какая-то женщина спросила у меня, в каком направлении находится Массачусетс-авеню. Ей следовало развернуться и пересечь несколько улиц. Я применил искусство задавать вопросы и поинтересовался: «А куда именно вам надо попасть в конечном счете?»

Она ответила, что направляется в деловой центр Бостона. Она уже была на правильном пути, ведущем в Бостон, так что я сказал, что ей надо продолжать следовать именно по этой дороге. А что если б я стал объяснять ей, как найти Массачусетс-авеню?

Чему я научился:

- лучше не спешить с ответом, не узнав, что действительно надо человеку;
- было бы неверно думать, что люди задают только правильные вопросы.

## ПРИМЕР 6: ИНИЦИИРОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ (НЕОЖИДАННЫЙ КОНСАЛТИНГОВЫЙ УСПЕХ)

На конкретных примерах можно увидеть, как невинное искусство задавать вопросы запускает процесс перемен.

СЕО одной крупной энергетической компании хотел, чтобы я помог начать проект, имеющий целью серьезные изменения, — он чувствовал, что его организация стоит на месте из-за устаревших методов и производственных норм. Он попросил меня выявить причины проблем и предложить направления, в которых следует приложить усилия, чтобы начать изменения. Я почти ничего не знал об этой организации и о мотивациях СЕО, так что я проявил искусство задавать вопросы и предложил ему сначала приехать ко мне, чтобы вместе определить и сформулировать проблему. Мне было любопытно узнать, чем он руководствуется, и прежде всего я стремился понять, чего он хочет.



СЕО, его заместитель по производственным вопросам и вице-президент по развитию с энтузиазмом восприняли мое предложение и согласились приехать на полдня ко мне домой. Когда мы расположились в саду, я занял позицию интервьюера (это тоже проявление искусства задавать вопросы) и принялся ждать, когда мне расскажут о сути замысла. Гости сразу же забросали меня общими фразами о том, что компания старая, культура в ней ни разу не менялась и что именно это — причина постоянной неудовлетворенности. Я чувствовал все большее любопытство, но был не в силах уловить, о чем речь, потому что высказывания носили слишком общий характер. Я не мог взять в толк, что эти люди понимают под словами «без движения» и «стоит на месте». И тогда я подумал, что лучше будет воспользоваться искусством задавать вопросы и *предложить им привести примеры* — именно так я и сделал.

Заместитель по производственным вопросам быстро ответил: «Как раз вчера я проводил очередное рабочее собрание с группой из пятнадцати топ-менеджеров. Они всегда садятся на *одни и те же места* вокруг огромного стола. Вчера на собрании было всего пять человек, и тем не менее они *сели где обычно*, хотя оказались в разных концах зала. Это на самом деле ненормально... Видите, какая у нас проблема?»

Он выжидающе смотрел на меня, вероятно, надеясь получить подтверждение и поддержку. У меня было много вариантов ответа (никогда не вредно спросить себя, как бы вы могли ответить в данный момент). Непроизвольно — а я на самом

деле испытывал любопытство — я поинтересовался: «И что же вы сделали?» (искусство задавать вопросы)

Он ответил: «Ничего я не сделал» (упущенная возможность).

И в этот момент огромная лампочка погасла в его голове и в головах СЕО и вице-президента по вопросам развития. Мой невинный вопрос вскрыл важный факт: какие бы в организации ни были проблемы с закостелостью их культуры, своим бездействием высшее руководство поддерживало и усиливало их. За следующие два часа мы вчетвером проанализировали все способы, позволяющие воздействовать на то, что было предметом жалоб и что мои гости могли изменить в своем поведении. Уже в следующем году они сумели осуществить бóльшую часть задуманных изменений. Это удалось топ-менеджерам благодаря переосмыслению их собственной роли, после того как я умело задал ряд вопросов.

Что мог сделать заместитель по производственным вопросам в той ситуации, о которой он мне рассказал? Если бы он владел искусством задавать вопросы, он сказал бы группе — с любопытством, а не угрожающим тоном: «А почему вы сели так далеко?»

Чему я научился:

— просьба привести примеры — не только один из наиболее действенных способов проявить любопытство, заинтересованность, озабоченность; также данный прием позволяет добиться конкретики там, где высказывания носят чересчур общий характер;

— своевременно решаемый вопрос — это все, что бывает необходимо, чтобы приступить к эффективному решению проблемы.

### ПРИМЕР 7: ПРОБЛЕМА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЗАДАЧ (СИЛА НЕВЕДЕНИЯ)

Однажды, когда я работал с австралийским подразделением Shell, меня пригласили на обед с высшим руководством. В середине обеда CEO сообщил новость о том, что из компании уходит вице-президент по административным вопросам. CEO поинтересовался, не буду ли я возражать, если присутствующие немного поговорят о делах бизнеса, — и тотчас же перешел к проблеме, заявив, что некто Питер кажется самым подходящим для выдвижения на эту должность. Затем CEO поинтересовался, что думают остальные. Некоторые из вице-президентов восприняли предложение с явной нервозностью. Когда они стали обсуждать сильные стороны Питера, я почувствовал, что они испытывают некоторую неловкость. Все они *говорили* о том, почему Питер не годится для такого назначения.

В течение некоторого времени я наблюдал за происходящим и все больше недоумевал, почему все эти люди, как будто с симпатией относящиеся к Питеру, не могут принять решения о том, чтобы дать ему повышение. Мне также было интересно узнать, чем в компании занимается вице-президент по административным вопросам, и я напрямую выразил

свое любопытство, проявив тем самым искусство задавать вопросы.

Сперва я увидел снисходительные улыбки, но потом мне все-таки разъяснили: «Он отвечает за финансы, бухгалтерию, персонал... долгосрочное планирование, связи с общественностью...»

В этот момент один из вице-президентов сказал, что у Питера проблемы именно с PR — он очень неплохой парень, но к взаимодействию с внешней средой он не готов. Все тотчас же подтвердили, что именно это и вызывало у них беспокойство.

Потом кто-то спросил: «А так ли оно необходимо — чтобы в его обязанности входили связи с общественностью? Действительно, разве вопросы охраны окружающей среды настолько важны для Австралии, что надо иметь отдельного вице-президента по PR?» (искусство задавать вопросы плюс сделанное предложение). Присутствующие тотчас же согласились исключить из зоны ответственности этой должности PR и сошлись на том, что Питер отлично подойдет для выполнения всех остальных функций. Проблема разрешилась.

Чему я научился:

- проявление неведения или любопытства подчас лучше всего подводит нас к тому, что именно надо спросить;
- и снова просьба привести пример («Чем в компании занимается вице-президент по административным вопросам?») оказалась ключом к решению проблемы.

## ПРИМЕР 8: СОЧУВСТВУЮЩИЙ ОНКОЛОГ (ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБОРА)

Когда у моей жены в пятьдесят лет обнаружили рак груди, нас отправили к онкологу, который стал интересоваться характером Мэри, ее личными качествами и обстоятельствами жизни, в том числе делая это невербальным образом (например, через зрительный контакт). Он долго расспрашивал ее и на ответы реагировал всегда доброжелательно (он владел искусством задавать вопросы). Врач задал Мэри несколько общих и личных вопросов, прежде чем приступить к разговору на медицинскую тему. Моя жена почувствовала проявление человеческого отношения и более открыто смогла выразить свои переживания по поводу болезни.

Когда пришло время планового лечения, доктор объяснил нам, что существует несколько схем лучевой и химиотерапии, применение которых возможно и в равной степени эффективно, и позволил нам самим решить, что для нас лучше (это тоже было проявление искусства задавать вопросы). Онколог поинтересовался, куда мы планируем поехать в следующем году. Мы рассказали о нескольких уже намеченных дальних путешествиях и о том, что зимние месяцы мы хотим провести в Калифорнии. Он тотчас же сказал, что нам не следует менять свои планы и что, какое бы лечение ни потребовалось, по срокам оно впишется в график наших поездок, включая визит в Калифорнию.

Меня поразило то, что он расспросил нас о жизненных приоритетах, благодаря чему Мэри почувствовала, что

может доверять ему полностью. Это повысило ее мотивацию к принятию его рекомендаций и к тому, чтобы серьезно заняться лечением. После десяти лет ремиссии, когда опять появились новообразования, мы с супругой решили, что очень важно обратиться к тому же онкологу. Это оказалось возможно, и во второй раз все снова прошло хорошо. Спустя еще пятнадцать лет рак снова дал знать о себе. Мы не смогли попасть к тому же онкологу, и нам сразу же стало очевидно, что новый врач больше ориентирован на техническую сторону вопроса, чем на то, как лечение скажется на нашей жизненной ситуации в целом. В результате Мэри стала беспокоиться, и мы решили узнать мнение еще одного специалиста и найти другого врача, который помог бы Мэри почувствовать себя комфортно даже в случае ухудшения диагноза.

Чему я научился:

- сравнивая этих врачей, могу сказать, что я был поражен, как быстро искусство задавать вопросы создало комфортные взаимоотношения и как быстро его отсутствие привело к возникновению тревожности;
- искусство задавать вопросы проявлялось не только в собственно вопросах врача, но и в его отношении в целом;
- вопросы, которые оказались наиболее важными для установления взаимоотношений, касались личного плана, а не технической и не медицинской стороны.

## ПОДЫТОЖИВАЯ СКАЗАННОЕ

Все приведенные выше примеры ставят целью показать отношение или конкретные вопросы, указывающие на заинтересованность и проявление уважения и побуждающие к открытому разговору и сотрудничеству. Когда общение налаживается, задачи решаются эффективнее. Данные конкретные случаи показывают, что искусство задавать вопросы — это не набор шаблонов, которых надо придерживаться, это поведение, основанное на уважении, искренней заинтересованности и желании, чтобы разговор оказался успешным, поведение, побуждающее собеседника к большей открытости и к желанию поделиться той или иной информацией.

## ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- Вспомните разговор, во время которого вы находились в подчиненной роли или ваш статус был ниже статуса вашего собеседника, однако вы чувствовали, что к вам относятся с уважением и признанием. Можете ли вы определить, что делал тот второй человек, для того чтобы вы это ощущали во время разговора?
- Назовите ситуацию, в которой вы были начальником или обладали более высоким статусом, чем собеседник, но при этом разговор проходил успешно. Припомните другую ситуацию — когда все шло плохо. Сравните свое положение в обоих случаях. В чем причина такого различия?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.