Эдгар Шейн

СЛУШАТЬ НЕЛЬЗЯ УКАЗЫВАТЬ

Альтернатива жесткому менеджменту

МИФ Бизнес

Эдгар Шейн

Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту

«Манн, Иванов и Фербер»

УДК 316.77
ББК 60.84

Шейн Э.

Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту / Э. Шейн — «Манн, Иванов и Фербер», — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-057575-8

Ключ к созданию культуры доверия и искреннего сотрудничества в вашей компании. От основоположника организационной психологии. Коммуникация – это основа любой здоровой организации. Но слишком часто при взаимодействии с людьми – особенно теми, кто нам подчиняется, – мы в погоне за скоростью и эффективностью работы просто говорим им то, что хотим сказать, не интересуясь их мнением. Такое поведение губительно, и его стоит избегать, если вы хотите обойтись без серьезных ошибок и создать гибкую и устойчивую компанию, в которой постоянно рождаются новые идеи. Эдгар Шейн предлагает новый подход – задавать вопросы, которые показывают собеседнику ваше уважение и заинтересованность в нем. В своей книге он демонстрирует все преимущества таких коммуникаций и рассказывает о культурных и психологических барьерах на пути к доверительной и уважительной атмосфере в вашей компании. Если вы чаще задаете собеседнику вопросы, интересуетесь им и его мнением и ведете открытый и уважительный диалог, ваши деловые и личные коммуникации становятся гораздо лучше: • вы показываете свое уважение и интерес к собеседнику; • ваша команда (семья, компания друзей) становится более сплоченной и открытой; • вы учитесь слушать своих собеседников; • вы располагаете людей к тому, чтобы давать честные ответы на ваши вопросы. Для кого эта книга Для всех, кто хочет выстраивать уважительные и доверительные отношения со всеми окружающими, – от членов семьи до деловых партнеров. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.77
ББК 60.84

ISBN 978-5-00-057575-8

© Шейн Э.
© Манн, Иванов и Фербер

Содержание

Введение 9
Об этой книге 12
Глава 1 13
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Эдгар Шейн
Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту

EDGAR H. SCHEIN

HUMBLE INQUIRY

The Gentle Art of Asking Instead of Telling

Berrett-Koehler Publishers, Inc.
San Francisco
a BK Business book

ЭДГАР ШЕЙН

СЛУШАТЬ НЕЛЬЗЯ УКАЗЫВАТЬ

Альтернатива жесткому менеджменту

Перевод с английского Ольги Андриановой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2015

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© First published by Berrett-Koehler Publishers, Inv., San Francisco, CA, USA. All rights Reserved

© Перевод, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Книга посвящена моим главным учителям и наставникам: Гордону Олпорту, Ричарду Соломону, Дэвиду Риошу, Эрвингу Гофману, Дугласу Макгрегору и Ричарду Бекхарду

Введение
Создание позитивных взаимоотношений и эффективных организаций

Написать эту книгу меня побудили причины и личные, и профессиональные. Что касается первых, то мне никогда не нравилось, если без всякой причины мне начинали рассказывать о чем-нибудь, что мне и так было известно.

На днях я любовался необычной семейкой грибов, выросших после ливня, и в это время некая дама, выгуливавшая собаку, решила вдруг остановиться и заявить мне громким голосом: «Имейте в виду, они ядовиты». Я ответил: «Да, я знаю». А она добавила: «Некоторые даже могут вызвать смерть».

И тут я с удивлением поймал себя на том, что демонстрируемое ею навязчивое желание поболтать не только не дает мне ответить положительно, но и раздражает меня. Я понял, что тон женщины и ее манера выражаться помешали установлению позитивных взаимоотношений и сделали дальнейшее общение затруднительным. Возможно, она заговорила со мной, желая предостеречь, однако у меня не было нужды в ее советах и я бы предпочел, чтобы она задала мне вопрос либо в самом начале разговора, либо хотя бы после того, как я сказал, что знаю об этих грибах, вместо того чтобы говорить в утвердительном тоне.

Почему так важно научиться задавать вопросы, способствующие созданию позитивных взаимоотношений? Потому что в непрерывно усложняющемся мире, где все взаимосвязано, где существуют многочисленные культурные различия, трудно найти понимание и научиться работать с людьми, принадлежащими к разным профессиональным сферам и национальностям, – если только вы не знаете, как правильно сформулировать вопрос и наладить отношения, основанные на взаимном уважении и сознании того, что другие люди могут знать информацию, необходимую вам для выполнения работы.

Не все вопросы равнозначны. Я пришел к убеждению, что нам необходимо научиться особой форме общения – я назвал ее «искусством задавать вопросы» в своей книге «Содействие» (Helping). Ему можно дать следующее определение:

> *«Искусство задавать вопросы представляет собой умение вызывать людей на разговор и спрашивать их только о том, на что у вас нет ответа. Это помогает строить взаимоотношения, основанные на интересе к человеку и стремлении познать его».*

Я сам профессионально овладел этим искусством главным образом благодаря моей способности проникать в суть вещей, приобретенной за более чем пятьдесят лет консалтинговой деятельности в различных организациях. Я узнал – особенно работая в отраслях с высокими факторами риска, где на первом месте стоят проблемы безопасности, – что хорошие взаимоотношения и доверительное общение играют ключевую роль независимо от мест, занимаемых собеседниками в иерархии организации. При авиакатастрофах или утечках на предприятиях химической промышленности, при нечастых, но чреватых серьезными последствиями авариях на атомных станциях, во время крушения шаттлов «Колумбия» и «Челленджер» и при утечке нефти в Мексиканском заливе, произошедшей по вине компании British Petroleum, – во всех подобных ситуациях всегда оказывалось, что работники, занимавшие по службе более низкое положение, располагали информацией, которая могла бы предотвратить или уменьшить последствия случившегося. Тем не менее либо она не была передана на более высокий уровень, либо ее проигнорировали, не придав ей значения. Когда я разговариваю с топ-менеджерами, они уверяют, что открыты, всегда готовы выслушать своих подчиненных и с полной серьез-

ностью относятся к полученной информации. Однако, когда я разговариваю с подчиненными в тех же самых организациях, они, в свою очередь, говорят мне, что опасаются приносить плохие новости своим боссам или же что пытались это делать, но никакой реакции не последовало, равно как не последовало никакой благодарности. Потому они пришли к заключению, что такое поведение не приветствуется, и перестали это делать. Часто им даже приходилось идти на риск, находя отговорки, чтобы только не расстраивать босса плохой новостью.

Когда я наблюдаю за тем, что происходит в больницах, в операционных и в целом в системе здравоохранения, я вижу те же самые проблемы общения и взаимодействия, за которые часто приходится расплачиваться пациентам. Средний медицинский и технический персонал опасается доносить негативную информацию и боится поправить врача, когда тот ошибается. Хотя доктора согласны с тем, что если подчиненные что-то знают, то должны громко говорить об этом, тем не менее во многих больницах средний медицинский персонал расскажет вам, что врачи не стесняются грубо обрывать их – это создает неблагоприятную для взаимодействия обстановку, о чем, конечно, никто не будет говорить во всеуслышание. Врачи навязывают пациентам односторонний разговор, в котором задают минимум вопросов, достаточный, чтобы поставить диагноз. Подчас такой диагноз оказывается ошибочным по причине нехватки информации.

Меня поражает, что во всех этих ситуациях отсутствует атмосфера, в которой персонал, занимающий невысокое положение на служебной лестнице, не побоялся бы поднять требующие внимания проблемы и озвучить информацию, способную привести к снижению вероятности несчастных случаев, аварий и катастроф, а в области медицинской помощи и здравоохранения – ошибок, способных причинить вред пациенту. Как же создать обстановку, где люди будут свободно высказывать все, что имеет отношение к безопасности, где они смогут поправлять своих начальников в случае принятия ими ошибочных решений?

Ответ на этот вопрос идет вразрез с некоторыми важными аспектами американской культуры: *нам надо учиться обращаться с вопросами к другим людям и меньше говорить самим*. Меня всегда беспокоило, что даже наши повседневные разговоры характеризуются тем, что мы *говорим сами*, а не *спрашиваем*. Важнее задавать вопросы, а не показывать себя – вот что должно стать само собой разумеющимся. Мой преподавательский и консалтинговый опыт научил меня тому, что именно *умение задавать правильные вопросы* важно для установления взаимоотношений, для решения проблем и движения вперед. Научиться спрашивать в особенности необходимо руководителям высокого ранга – это станет первым шагом к созданию атмосферы открытости.

В своей консалтинговой практике я довольно быстро понял, что правильная постановка вопроса куда важнее, чем рекомендации или советы, – я написал об этом в своей книге «Процесс консалтинга»[1]. Я уже тогда сознавал, что предоставление и получение помощи тоже проходили бы лучше, если б лицо, оказывающее помощь, задавало ряд вопросов, прежде чем советовать или принимать решения. Я писал о том, как важно спрашивать, в своей книге «Содействие» (Helping).

Теперь я хорошо понимаю, что самым важным в человеческих взаимоотношениях является умение задавать вопросы, а отнюдь не способность говорить в одностороннем порядке – это касается всех нас, причем всегда. Что мы спросим, когда, на чем будет основан наш вопрос – все служит базисом для выстраивания отношений, начала процесса общения и выполнения поставленной задачи.

Установление взаимоотношений между людьми представляет собой сложный процесс. Ошибки, которые мы допускаем в общении, и то, о чем мы думаем уже после разговора, являются отражением нашего недопонимания в том, что касается баланса между задаванием вопро-

[1] *Шейн Э.* Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант». – СПб.: Питер, 2008.

сов и высказыванием в одностороннем порядке. Мы непроизвольно склоняемся к тому, чтобы говорить, а не спрашивать. В большинстве бесед недостает любознательности и стремления узнать то, чего мы не знаем.

Пришло время внимательно посмотреть на форму постановки вопросов и изучить ее роль в самых разных ситуациях, от обычных разговоров до сложных случаев общения в рабочей обстановке – например, в бригаде медиков, выполняющей операцию на открытом сердце. В сложном и взаимосвязанном мире все больше и больше задач напоминают детские качели или эстафетную гонку. Мы расхваливаем работу в команде и приводим различные аналогии из области спорта, но я выбрал сравнение с качелями и эстафетой, желая показать: часто требуется, чтобы *каждый* выполнял свою роль. Для этого необходимо надлежащее общение, которое требует установления *доверительных взаимоотношений* – которых не построить без искусства задавать вопросы.

Эта книга ориентирована на массового читателя, но особую ценность она может иметь для руководителей, потому что с повышением статуса все труднее дается умение обращаться с вопросами. В нашей культуре принято считать, что начальники должны быть мудрыми, что они должны уметь задавать направление движения и формулировать ценности – все это предрасполагает их к тому, что они больше говорят сами, нежели задают вопросы другим. А ведь именно руководителям необходимо овладеть умением спрашивать, потому что комплексные совместные задачи требуют создания позитивных доверительных взаимоотношений, способствующих процессу восходящей коммуникации. Без нее организация не может быть эффективной и защищенной от рисков.

Об этой книге

В первой главе я объясняю, что имею в виду, когда говорю об искусстве задавать вопросы. Для этого сперва надо понять, что такое «зависимое положение». Следует различать три типа подчиненного положения: во-первых, приниженность положения, которую мы испытываем перед старшими по возрасту и высокопоставленными лицами; во-вторых, приниженность, которую мы испытываем перед теми, кто своими достижениями и успехами вызывает у нас трепет; в-третьих, это вр*е*менная приниженность положения (имеющая место только здесь и сейчас), вызванная нашим зависимым положением от кого-то при решении поставленной задачи. Некоторые читатели могут счесть такие рассуждения за казуистику академического характера. Но именно осознание этого третьего типа приниженности положения является ключом к умению корректно обращаться к другим с вопросами и к построению позитивных взаимоотношений.

Чтобы до конца растолковать понятие «искусство задавать вопросы», во второй главе я привожу ряд коротких примеров, а в третьей – объясняю, чем данная форма постановки вопросов отличается от других.

В четвертой главе рассматриваются возможные трудности в овладении искусством задавать вопросы в той ориентированной на выполнение задач среде, где мы живем. Я ввожу новое понятие «культура действий и слов» и рассуждаю о том, что мы не только предпочитаем больше *говорить сами*, а не *обращаться с вопросами к другим людям,* – мы также придаем большее значение *действиям*, а не *отношениям* и теряем способность и желание устанавливать таковые. В пятой главе приводятся рассуждения о том, что чем выше наш статус, тем труднее нам становится овладеть искусством задавать вопросы по мере возрастания необходимости быть учтивым и вести себя корректно. Однако не только принятые в нашей культуре нормы поведения и факт нахождения на высокой должности затрудняют овладение искусством задавать вопросы, но также и сложность менталитета и взаимоотношений в обществе – об этом я рассуждаю в шестой главе.

И, наконец, в седьмой главе я даю несколько практических советов, позволяющих развить способность и усилить желание овладеть искусством задавать вопросы.

Глава 1
Искусство задавать вопросы

Когда разговор идет в неправильном русле, когда люди игнорируют наши полезные советы, когда нас расстраивают услышанные от кого-то рекомендации, когда наши подчиненные не в силах сказать нам о тех вещах, которые могли бы улучшить положение или помочь обойти подводные камни, когда дискуссии превращаются в споры и приводят к патовой ситуации и оскорбленным чувствам – мы задумываемся: что же было сделано неправильно и что нам следовало предпринять, чтобы избежать такого?

Живым примером тому является случай, о котором я узнал от одного из своих студентов-управленцев, проходившего обучение по MIT Sloan Program для подготовки к важному для него экзамену по финансовому менеджменту. Он ясно дал понять своей шестилетней дочери, что она не должна мешать ему. И когда он был полностью поглощен работой, стук в дверь известил его о приходе девочки. Он резко ответил: «Мне кажется, я просил тебя оставить меня в покое». Малышка разразилась слезами и убежала. На следующее утро жена стала укорять его за то, что он огорчил дочь. Мужчина принялся решительно защищаться, пока жена не прервала его и не сказала: «Я послала ее вниз пожелать тебе спокойной ночи и спросить, не хочешь ли ты чашку кофе. Я хотела поддержать тебя во время занятий. Почему ты закричал на нее, вместо того чтобы спросить, зачем она пришла?»

Как сделать, чтобы было лучше? Ответ прост, но вот воплотить его в жизнь – задачка посложнее. Мы должны придерживаться трех правил: во-первых, меньше говорить самим; во-вторых, чаще обращаться к другим людям с вопросами в учтивой форме, овладев сперва искусством задавать вопросы; и, в-третьих, научиться слушать и выражать признательность. Говорению и слушанию уделено огромное внимание в сотнях книг о процессе коммуникации. Странно то, что авторы этих книг игнорируют умение обращаться с вопросами к другим людям.

То, о чем мы спрашиваем, и особая манера, в которой мы это делаем, и есть то, что я называю искусством задавать вопросы. В конечном счете оно может стать основой для создания доверительных отношений, располагающих к более продуктивному общению, и поспособствовать взаимодействию в ходе выполнения необходимой работы.

Некоторые задачи могут быть решены в одиночку человеком, делающим свою работу. В таком случае выстраивание отношений и налаживание общения не имеет особого значения. В командных видах спорта, таких как баскетбол, футбол и хоккей, согласованная коллективная работа *желательна*, но не принципиальна. Но когда *все стороны* должны сделать какое-то общее дело – и когда имеет место абсолютная и одновременная взаимозависимость, как на качелях или в эстафетной гонке, – тогда хорошие взаимоотношения и открытое общение становятся *необходимым условием*.

КАК УМЕНИЕ СПРАШИВАТЬ СПОСОБСТВУЕТ СОЗДАНИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Мы все живем в среде, где преобладает традиция говорить и существуют проблемы с умением расспрашивать других, особенно в простой и уважительной форме. Что плохого в говорении? Если коротко – дело здесь в социальном аспекте. Высказывания в одностороннем порядке принижают другого человека и вынуждают его молчать. Предполагается, что тот, другой, не знает, о чем я говорю и что ему следует знать. Часто, когда мне сообщают нечто, о чем я не спрашивал, а я на самом деле это знаю, меня удивляет, почему собеседник так самоуверенно

считает меня невеждой. Когда мне говорят о вещах, которые мне известны или о которых я уже задумывался, я как минимум раздражаюсь или же меня оскорбляет такое поведение. И даже если я потом услышу: «Но я только пытался помочь, вдруг вы не думали об этом», – вряд ли я буду утешен таким оправданием.

С другой стороны, *обращение с вопросом к* какому-либо человеку на какое-то время придает ему внутреннюю силу в разговоре и ставит меня в подчиненное положение. Предполагается, что тот, другой, знает о чем-то, что мне необходимо или хотелось бы знать. Этим я вовлекаю его в ситуацию, и теперь уже он задает тон. Он получает возможность помочь мне или отказать, и, таким образом, открывается путь к установлению взаимоотношений. Если мне нет дела до обмена информацией и построения коммуникации с этим человеком, тогда вполне достаточно процесса одностороннего говорения. Если же целью разговора в какой-то мере является *улучшение* общения и установление взаимоотношений, тогда не стоит рисковать и вещать в одиночку, не обращаясь с вопросами к другой стороне.

Разговор, который ведет к установлению коммуникации, должен быть социально беспристрастным и обдуманным. Если я хочу наладить отношения, я должен что-то делать для этого. Искусство задавать вопросы позволяет мне открыто проявить свое *внимание*. Тот факт, что я спрашиваю другого человека, означает для него: «Я готов слушать вас, и я нахожусь в некоторой зависимости от вас». Мои усилия окупятся, если сказанное этим человеком будет чем-то, чего я не знал прежде и что мне требовалось узнать. Тогда я испытаю признательность за то, что получил нечто новое, и взаимоотношения могут начать развиваться благодаря чередованию циклов сообщения какой-то новой информации в *ответ на обращение с вопросами*.

С моей стороны доверие возникает, потому что я позволил себе оказаться в зависимом положении, а другой человек не воспользовался своим преимуществом и не проигнорировал меня. Доверие со стороны собеседника возникает, потому что я проявил интерес и уделил внимание тому, что мне было сказано. Разговор, способствующий установлению доверительных отношений, таким образом, является интерактивным процессом, в который каждая сторона вносит свой вклад и взамен получает нечто ценное для себя.

Все это происходит в рамках определенной культуры, соответствующих норм поведения и вежливости. Участвующие стороны обмениваются информацией и поочередно проявляют внимание друг к другу – и эти чередующиеся циклы задаются каждой из сторон в соответствии с пониманием в рамках своей культуры того, что следует спрашивать и говорить в данной ситуации.

Почему же этого не происходит всегда? Разве не все мы способны задавать вопросы? Конечно, мы считаем, что умеем спрашивать, но мы не замечаем, как часто наши обращения превращаются в некую разновидность односторонней речи – я имею в виду риторические вопросы либо такие, которые задают, чтобы убедиться в правильности своих мыслей. Мы предпочитаем говорить, а не спрашивать, потому что живем в прагматической среде с множеством проблем, требующих решения, где ценится знание определенных вещей и информирование других о том, что нам известно. Мы также живем в структурированном обществе, где выстраивание взаимоотношений не настолько важно, как выполнение задач, и где принято считать, что подчиненный должен больше спрашивать, а босс – говорить. Необходимость задать вопрос рассматривается как признак слабости или невежества, потому, насколько возможно, мы стараемся этого избегать.

Все более очевидным становится факт, что многие задачи решаются успешнее и с меньшими рисками, если члены команды и особенно лидеры приобретают умение строить взаимоотношения посредством овладения искусством задавать вопросы. Учтивое обращение с вопросом к человеку свидетельствует о проявлении к нему интереса, сигнализирует о готовности выслушать его – этим на какое-то время вы повышаете его значимость. Такая разновидность

коммуникации предполагает вре́менное состояние зависимости от другого человека и, следовательно, своего рода вр*е*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.