

Бернард Феррари

# Умение слушать

Ключевой навык менеджера



Bernard Ferrari  
Power Listening

Хороший перевод!

**Бернард Феррари**  
**Умение слушать. Ключевой**  
**навык менеджера**  
**Серия «МИФ Бизнес»**

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6056449](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6056449)*

*Умение слушать. Ключевой навык менеджера / Бернард Феррари:*

*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021*

*ISBN 978-5-00169-224-9*

### **Аннотация**

Эта книга научит вас не только слушать, но слышать. Часто важность развития данного навыка недооценивается, а зря. Внимательный слушатель способен направить беседу в нужное русло, извлечь из нее максимум полезной информации и принять лучшие решения для своего бизнеса. Без преувеличения, книга будет полезна всем, потому что 90 % любых проблем на работе и дома можно решить словами.

# Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Предисловие	7
Введение. Слушать всем!	10
Часть I	21
Глава 1. Слушание стоит затраченных усилий	21
Глава 2. К какой категории слушателей вы относитесь?	30
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# Бернард Феррари

# Умение слушать. Ключевой

# навык менеджера

Издано с разрешения Portfolio, a division of Penguin Group (USA) Inc. и Литературного агентства Andrew Nurnberg

© Bernard T. Ferrari, 2012

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition is published by arrangement with the Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»



# Эту книгу хорошо дополняют:

*Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров!*

**Марк Гоулстон**

*Искусство говорить и слушать*  
**Мортимер Адлер**

*Посвящается моим первым слушателям –  
родителям*

# Предисловие

Когда я составляю перечень качеств, которые хотел бы привить сотрудникам компании и себе самому, первым пунктом неизменно значится умение слушать. Если мы с вами одного поля ягоды, то вы, вероятно, никогда всерьез не задумывались, что это значит – слушать. Но я понял: умение слушать – не врожденный дар вроде спортивных талантов или музыкального слуха. Это навык, требующий постоянной практики, поскольку лишь обладая им, любой из нас может собрать информацию, необходимую для ведения дел.

Мне вспоминается книга британского историка и писателя Энтони Бивора *D-Day: The Battle for Normandy*, где он отмечает, что Дуайт Эйзенхауэр стал выдающимся военачальником во многом благодаря умению слушать. Генерал Эйзенхауэр ни у кого не шел на поводу, хотя подробно расспрашивал и внимательно выслушивал мнение каждого своего собеседника. Поэтому, когда требовалось принять решение, он оказывался полностью информирован. Одно из достоинств Эйзенхауэра произвело на меня особенное впечатление – он никогда не прибегал к угрозам, напротив, стиль его руководства основывался на доверии и уважении, что проявлялось и в искренней заинтересованности, с которой он слушал собеседника.

А хорошо ли мы умеем слушать? Я постоянно задаю себе

этот вопрос. Способен ли я прислушаться к тем, чье мнение расходится с моим? Готов ли признавать критику? Уверен, что успешные лидеры XXI века не смогут обойтись без навыка безропотно слушать. Они должны взять за правило добывать информацию из множества источников, чтобы с ее помощью инициировать новые способы мышления и проникновения в суть вещей. Они понимают, что гораздо полезнее расспрашивать, чем довольствоваться очевидными ответами и незрелыми решениями. Лидеры нового века не только приветствуют полемику, но и требуют ее от окружающих.

Вот уже много лет я работаю с Бернардом Феррари. Все это время мы совершенствовали свой навык слушать. По сложившейся традиции Берни использует описанные в этой книге методики, чтобы помочь мне взглянуть на проблему по-новому, и мы верим, что это повышает шансы отыскать перспективное решение. Мы настолько привыкли к этим методикам, что в ходе анализа проблем или выработки решений можем подстраховывать друг друга и удостовериться: нами не упущено ни одной важной детали и мы задали все значимые вопросы. Надеюсь, что благодаря этому приношу больше пользы моей компании.

Умение слушать – это, пожалуй, самый недооцененный и недостаточно развитый деловой навык, особенно теперь, в эпоху неопределенности и быстрых перемен. Книга Берни Феррари очень своевременна, он предлагает ценные идеи, которые помогут любому человеку улучшить свой навык



слушать и тем самым повысить результативность своей организации. Надеюсь, вы усвоите все, чему учит Берни. Знаю по опыту, что награда будет впечатляющей.

*Джеффри Иммельт,*

*председатель правления и CEO компании General Electric*

# Введение. Слушать всем!

На том совещании сложилась нервная обстановка.

«Почему никто не сумел предвидеть такого развития событий, – вопрошал СЕО<sup>1</sup>, – и почему мы оказались к этому не готовы?»

Я следил за происходящим, пристроившись в углу конференц-зала. СЕО 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 царил напряженный воздух. 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 внушили расхожую истину, давно циркулирующую в мире бизнеса и известную каждому. Суть

---

<sup>1</sup> СЕО – генеральный директор. *Прим. ред.*

ее в том, что руководителям всех уровней следовало бы 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 саkraментальный 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 (АМА), 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 *искусленного 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 Джефферсонами. 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 сопереживанию, 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 планирова-

ния 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 вычленишь 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-картотеках, и те, кто с детства использует виртуальные рабочие столы на ноутбуках или в смартфонах. В любом случае ключевое условие для эффективного слушания – разра-

ботать 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<sup>2</sup>).* Иногда достаточно разобраться, что стало причиной разговора – чьи-то пожелания, 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 сработаться?

*Правильно оценивать, насколько хорошо мы действуем.* Иметь представление о рисках и вознаграждении, порядке 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.

---

<sup>2</sup> Автор использует для обозначения этого понятия слово *mandate*. Для российского читателя привычнее термин «миссия», который и будет использоваться в этой книге. *Прим. ред.*

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.

# Часть I

## 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, по-

сетитель 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 удается 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 прошупывает 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 настроение 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 интересующие вас сведения, а заодно вы дадите возможность собесед-

нику 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 раз-

мениваясь 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 реак-

ции 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 превзошли 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.

## Глава 2. К какой категории слушателей вы относитесь?

Закончив медицинский факультет, я произнес клятву Гиппократата, 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<sup>3</sup>. Как правило, ни один из них не встречается в чи-

---

<sup>3</sup> Приведенные в книге названия шести архетипов слушателей – разработка автора. *Прим. ред.*

стом виде. Поэтому я называю их архетипами. 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 глазу, 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 отменяет.



# 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.