

Содержание

Введение

Создание позитивных взаимоотношений
и эффективных организаций 9

Об этой книге 17

Глава 1

Искусство задавать вопросы 19

Глава 2

Искусство задавать вопросы на практике:
конкретные случаи 43

Глава 3

В чем различие между вопросами, располагающими
к общению, и другими формами вопросов 69

Глава 4

Культура слов и действий 87

Содержание

Глава 5

Статус, должностной ранг
и ролевые границы как сдерживающий фактор..... 111

Глава 6

Сдерживающие силы внутри нас 133

Глава 7

Курс на овладение искусством задавать вопросы..... 155

Глава 1

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 — задача 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 обдуманым. 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. Учтливое 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 временное состояние зависимости от другого человека и, следовательно, своего рода временную подчиненность положения, которую следует отличать от двух других ее форм.

ТРИ ТИПА ПОДЧИНЕННОСТИ ПОЛОЖЕНИЯ

Чувствовать себя перед кем-нибудь приниженым в самом общем смысле означает признавать за человеком более высокий статус, чем тот, на который он сам претендует. *Чувствовать себя приниженым* — это публично лишиться заявленного статуса, скомпрометировать себя. Во всех обществах считается недопустимым принижать другого человека, но вот что понимать под принижением, толкуется по-разному в различных культурах из-за специфики действий, коими этот статус приобретается. Следовательно, чтобы понять суть искусства задавать вопросы, необходимо различать три типа приниженности положения относительно трех типов высокого статуса.

- 1. Изначальная приниженность положения.** В традиционных культурах, где статус приобретается по праву рождения или по социальной принадлежности, приниженность положения является не выбором, а данностью. Можно принимать ее, можно игнорировать, но нельзя по своей воле изменить. В большинстве культур к «высшему классу» проявляется надлежащее уважение, основанное на статусе, получаемом такими людьми при рождении. В западных демократических обществах, например в США, существуют противоречивые мнения о том, насколько заискивающим следует быть перед теми, кто получил статус по праву рождения, а не по заслугам. Однако все культуры предполагают, что к старшему по возрасту человеку подобает проявлять хотя бы некоторый минимум уважения и вежливости. Кроме того, мы все понимаем, что люди обязаны относиться друг к другу с уважением и должны вести себя с определенной долей вежливости.
- 2. Приниженность положения по выбору.** В обществах, где статус приобретается на основании достижений, достоинств или таланта, мы обычно ощущаем некоторую смущенность и собственную незначительность в присутствии людей, которые явно достигли большего в жизни, чем мы, и мы либо восхищаемся ими, либо завидуем. Это приниженность положения по выбору, потому что мы можем решать, как держать себя в присутствии людей, своим высоким статусом вызывающих у нас робость

и неловкость. Однако мы способны избежать подобных чувств, выбрав себе круг общения и собеседников, с которыми могли бы себя сравнивать, а также эталонную группу людей, к числу которых мы хотим принадлежать или на которых стремимся быть похожими. Находясь в присутствии кого-нибудь, чьи достоинства мы уважаем, в большинстве случаев мы знаем, каких правил поведения и проявлений уважения от нас ожидают, но существуют нюансы, связанные с конкретной профессиональной средой. Чтобы узнать, как лучше выразить уважение физике — лауреату Нобелевской премии или олимпийскому чемпиону, может потребоваться совет хорошо осведомленного инсайдера.

3. **Временная приниженность положения.** Это третий вид подчиненности, ключевой для понимания искусства задавать вопросы. Временная приниженность положения — то, что я испытываю, когда нахожусь от вас в зависимости по причине того, что вы знаете что-то или можете сделать что-то, что необходимо мне для завершения некой задачи или достижения выбранной мною цели. В вашей власти помочь или помешать мне. Мне приходится вести себя заискивающе, потому что я нахожусь во временной зависимости от вас. Однако в этом случае у меня есть выбор. Я могу либо отказаться от таких задач, которые ставят меня в подчиненное положение по отношению к другим людям, либо не допустить зависимости, но и не получить необходимого и, таким образом, не сумею решить

задачу или же неумышленно саботировать ее выполнение. К сожалению, люди чаще предпочитают отказаться от чего-то, лишь бы не попасть в зависимое положение от кого-то другого.

Последний тип приниженности положения легко понять и прочувствовать, когда ты сам являешься подчиненным, студентом, пациентом, клиентом, потому что ситуация, в которой ты находишься, определяет твой относительный статус. Это менее заметно в группе, состоящей из людей, которые занимают равное положение в иерархии, и часто остается незамеченным со стороны босса, считающего, что predetermined самим его положением формальная власть гарантирует исполнительность со стороны сотрудников. Начальник может не сознавать своего влияния на зависимость подчиненного по причине неправильного представления либо о характере задачи, либо об уровне ответственности последнего за выполнение конкретной работы. Зачастую начальник считает, что все перечисленное в должностной инструкции сотрудника должно быть исполнено. При этом он не замечает множества способов, которыми подчиненные скрывают информацию или уклоняются от выполнения того, чему их обучали. А вот если бы я руководил чем-то вроде эстафетной гонки, где эффективность каждого участника имеет значение для достижения результата, я бы де-факто находился в зависимом положении от подчиненного, не важно, осознанно или неосознанно. Успешно передать эстафетную палочку можно только тогда, когда все

участники, и начальники и подчиненные, сознают, что зависят друг от друга. Именно в такой ситуации, когда искусство обращаться с вопросами приобретает особую значимость, подчиненность положения оказывается не связанной с социальным статусом или прежними достижениями, а носящей временный характер.

Когда завершение вами какой-либо задачи зависит от другого человека, вы понимаете, что крайне необходимо установить с ним взаимоотношения — это позволит начать общение, необходимое для выполнения данной работы. Рассмотрим два возможных варианта. Допустим, вы участвуете в эстафетной гонке. Если вы попросите другого участника протянуть левую руку, чтобы вы, правша, могли легко передать ему эстафетную палочку, ваши действия не обязательно будут успешны. Однако ничто не мешает вам перед началом забега воспользоваться своим умением задавать вопросы и спросить у товарища по команде о том, какой рукой ему удобнее пользоваться. Возможно, при этом выяснится, что та его рука, на которую вы рассчитываете, повреждена, и вам самому будет удобнее передать ему эстафетную палочку другой рукой.

Разве не следовало бы рядовому спортсмену сказать об этом перед началом гонки? Разумеется, если только в данной культуре не существует табу на то, чтобы тот, кто ниже рангом, мог прямо сказать об этом тому, кто выше его по положению. Если такой эстафетной палочкой является инструмент, который медсестра передает хирургу, разве недостаточно того, чтобы он сказал ей, что она должна сделать, и ожидал

надлежащего ответа? Разумеется, но что если медсестру в этот момент отвлек звуковой сигнал контрольной аппаратуры, или она просто не смогла дать нужный ответ по причине языковых проблем, или она посчитала, что нужен не этот инструмент, а другой? Разве он не должен сказать прямо или признаться, что не понял? Или в такой ситуации он должен сам догадаться, что делать, и, может быть, совершить ошибку, которая дорого обойдется? Если в операционном зале принято считать врачей богами и никто не может прямо задать вопрос или возразить им, то медсестра ничего не скажет им открыто, даже если существует вероятность причинения вреда здоровью пациента. С моей точки зрения, в обоих примерах и босс, и врач де-факто зависимы от своих подчиненных и, следовательно, должны осознать временную зависимость своего положения. Если они не смогли этого сделать и не сумели задать нужные вопросы для установления взаимоотношений перед началом эстафетной гонки и перед проведением операции, то это приведет к плохим результатам, причинению вреда и разочарованию.

Когда подобные ситуации случаются в рамках определенной культурной среды, где отчетливо прописаны правила поведения и проявления уважения, есть шанс, что стороны поймут друг друга. Но когда члены одной команды, находящиеся во взаимной зависимости в процессе выполнения общей задачи, принадлежат к разным культурам, их речь и нормы поведения, касающиеся установления доверия и общения с начальством, могут оказаться различными. Для иллюстрации давайте рассмотрим гипотетический пример с представителями

разных культур, сотрудничающими в области медицины, при этом имея в виду, что те же самые культурные особенности будут иметь место и с рабочей группой в сфере бизнеса, и с учебной комиссией в школе, и т. д.

ТРИ ТИПА ПОДЧИНЕННОСТИ ПОЛОЖЕНИЯ: ПРИМЕР С ОПЕРАЦИОННОЙ БРИГАДОЙ

Рассмотрим три приведенных выше случая на примере операционного зала гипотетической больницы в Великобритании, где проводится сложная операция. Хирург доктор Родерик Браун — сын лорда Брауна, уважаемого человека, старшего хирурга, лечащего королевскую семью; анестезиолог доктор Йоши Танака недавно приехал из Японии на последи дипломную подготовку со специализацией; медсестра Эми Грант — американка, временно перебравшаяся в Великобританию, поскольку ее муж получил здесь работу; фельдшер хирургического отделения Джек Свифт — человек простого происхождения родом из Лондона, однако довольно перспективный, так как смог устроиться в эту больницу.

Все члены команды, вероятно, будут ощущать *изначальную приниженность* своего положения по отношению к доктору Брауну, за исключением, пожалуй, лишь Эми, которая не придает особого значения британской классовой структуре. Эми и доктор Танака, вероятно, станут испытывать *приниженность по выбору* по отношению к доктору Брауну, видя, какой он талантливый хирург. Джек будет чувствовать такую же

приниженность по выбору по отношению ко всем присутствующим в операционном зале. А вот чего они все не сознают в достаточной мере, так это того, что они зависимы один от другого и, следовательно, периодически должны испытывать по отношению друг к другу *временную приниженность положения*.

Доктор Браун, старший хирург, вероятно, до некоторой степени понимает, но не обязательно признаёт открыто свою зависимость от остальных троих. Такое может проявиться в ситуации, когда ему потребуется информация или помощь от персонала с более низким, чем у него, статусом. В контексте той задачи, которую следует решить, возможны случаи, когда сотрудник, занимающий более высокую ступеньку в служебной иерархии, временно оказывается в подчиненном положении в силу возникшей зависимости и, следовательно, должен допускать *временную приниженность*, чтобы как можно лучше выполнить свою работу и не причинить вреда пациенту.

Люди, имеющие более высокий статус, часто не признают или превратно истолковывают такого рода зависимость, объясняя происходящее тем, что «они ведь в конце концов работают с профессионалами» — а это предполагает компетентность всех, их приверженность общей цели излечения пациента, сознание своей роли и соответствующего места в операционной. Это означает, что они не ощущают никакой приниженности своего положения, когда им отдают команды или требуют от них содействия. В их понятии «профессионализм»

обычно подразумевает то, что они не могут принизить лицо с более высоким статусом, делая ему критическое замечание или предлагая помочь, когда их не просят. В такой ситуации ответственность ложится на лицо с более высоким положением, именно этот человек должен обратиться за помощью и *создать атмосферу, позволяющую другим людям предложить ему свою помощь.*

Ситуационные трудности и непредвиденные обстоятельства. Если все идет гладко, проблем со статусом может не возникнуть вовсе и общение будет открытым. А что если события станут развиваться не по плану или произойдет что-нибудь непредвиденное? Предположим, доктор Танака допустил серьезную ошибку, делая анестезию, и медсестра Эми заметила это — что ей следует делать? Должна ли она прямо и открыто сказать об увиденном? И каковы окажутся последствия такого поступка? Будучи американкой, она может высказаться не подумав и унизить доктора Танаку самым фактом, что его поправила нижестоящая по должности медсестра, да еще и женщина и американка!

Если доктор Браун вмешается в разговор, чтобы исправить ситуацию, для них обоих это может оказаться неприятным, но они смирятся, потому что старший коллега имеет все основания делать замечания младшим. И доктор Танака, может быть, даже почувствует признательность за это. Допустим, Джек тоже заметил потенциальную ошибку, но счел, что он не имеет права говорить о ней. Если Эми или фельдшер допустят промах, то им могут выговорить за это и даже удалить

из бригады, заменив более компетентными работниками, если старший врач посчитает нужным поступить так.

А что если сам доктор Браун чуть было не допустил ошибку? Скажет ли ему кто-нибудь об этом? В культуре, к которой принадлежит доктор Танака, не принято делать замечания старшим. Из-за этого он смолчит об ошибке хирурга, чтобы спасти его имидж профессионала. У Эми два варианта поведения: она может вызвать конфликт, громко заявив об увиденном, или не сказать вообще ничего, в зависимости от того, насколько безопасно в психологическом плане она чувствует себя в данной ситуации. Скорее это будет зависеть от того, как проходило предыдущее общение и строились взаимоотношения с доктором Брауном и другими хирургами-мужчинами в ее прежней карьере. Она может не знать, насколько унижительным будет для доктора Брауна услышать от медсестры комментарий, замечание или вопрос. В большинстве культур принято избегать создания неловких ситуаций, поэтому женщине нелегко будет решиться сказать об ошибке вслух, пока между нею и доктором Брауном не установятся взаимоотношения, позволяющие сделать это без негативных последствий.

Джек, разумеется, ничего не скажет вслух, но, возможно, позднее станет рассказывать ужасные истории о докторе Брауне своим коллегам, если операция пройдет неудачно и пациент пострадает или даже умрет. И если этот случай в дальнейшем будет расследоваться официально, то Джека и доктора Танаку могут вызвать в качестве свидетелей и спросить, что они

видели. Тогда им придется либо солгать, либо признаться, что они заметили ошибку, — в последнем случае их, вполне вероятно, осудят за преступное бездействие.

Все это может произойти в том случае, если доктор Браун (лидер) ничего не будет делать, чтобы изменить правила в своей команде, касающиеся случаев, когда необходимо открыто высказаться, невзирая на обусловленные статусом ограничения. Чего нет в данном сценарии — и чего часто недостает при решении всех видов сложных взаимообусловленных задач, — так это социального механизма, который стирал бы коммуникативные барьеры в случае возникновения приниженности положения по причине культурных различий. Чтобы создать такой социальный механизм — взаимоотношения, способствующие важному, ориентированному на задачу открытому общению, не подверженному зависимости от статуса, — руководителям необходимо овладеть искусством задавать вопросы. Самое трудное для людей, занимающих высокое положение, заключается в том, чтобы научиться осознавать свою временную подчиненность, понимая, что во многих ситуациях *они фактически становятся зависимыми от других членов команды, занимающих более низкое служебное положение.*

Такой тип подчиненности трудно признать, потому что в культурах, ориентированных на успех, где знания и их проявление высоко ценятся, приниженное положение означает потерю статуса. Это именно тот тип зависимости, с которым предстоит все чаще сталкиваться руководителям, менеджерам

и разного рода профессионалам, вовлеченным в решение задач, где основное условие — общая взаимозависимость. Порой этим людям, возможно, придется обращаться к команде с вопросом: «Все ли правильно я делаю? Скажите мне, если я где-то ошибусь». Такому еще труднее научиться, если кто-то из членов команды оказывается представителем другой традиционной культуры, где считается недопустимым переступить через статус и где человек предпочтет провалить дело, но не потерять лицо.

Что может заставить Эми и доктора Танаку прибегнуть к тому, чтобы открыто сказать доктору Брауну о совершаемой им ошибке? Попытки определить общие цели требуют необходимых процедур, контрольных таблиц и стандартизации обучения, но этого оказывается недостаточно, потому что в новой неоднозначной ситуации члены команды вновь прибегнут к своим культурным нормам и поведут себя непредсказуемым образом. Руководитель группы, в которую входят представители разных культур — если только он действительно стремится обеспечить открытое общение, ориентированное на результат, — должен использовать искусство задавать вопросы. Это даст возможность установить взаимоотношения с другими членами команды и позволит им почувствовать себя в безопасности, благодаря чему они сумеют преодолеть потенциальные конфликтные ситуации при выполнении ими обязанностей и проявить чувство уважения в соответствии со своим культурным и профессиональным уровнем.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Определив, что означает *подчиненное положение* применительно к искусству задавать вопросы, мы теперь должны выяснить, в чем суть самой концепции. Это сложное явление. Способность спрашивать — одновременно и наука, и искусство. Профессиональные интервьюеры, проводящие опросы общественного мнения, десятки лет занимались изучением правильных формулировок, позволяющих получить необходимую информацию. Квалифицированные врачи-терапевты, адвокаты и консультанты доводят умение спрашивать до совершенства. Между тем большинство из нас даже не задумывались, как следует обращаться с вопросами в условиях повседневной жизни, в обычных разговорах и, что самое важное, при решении серьезных задач. Если же, спрашивая, мы переступим через культурные и социальные различия, то ситуация станет еще более сложной.

О чем мы спрашиваем, как, где и когда — все это важно. Но суть искусства задавать вопросы шире, чем открытое проявление интереса. Тот тип задавания вопросов, о котором я говорю, вызывается нашей заинтересованностью и пытливостью ума. Он предполагает установление взаимоотношений, которые приведут к более открытому общению. При этом предполагается, что один человек окажется в более зависимом положении и тем самым вызовет позитивную реакцию и желание помочь со стороны второго человека. Такие отношения

находят отражение в различных типах поведения, кроме случаев, когда мы задаем какие-то специфические вопросы. Иногда мы проявляем любопытство или показываем степень своей заинтересованности посредством языка жестов или даже молчанием, что побуждает другого человека начать говорить, даже если мы не произнесли ни слова.

Ощущение временной подчиненности в большинстве случаев бывает вызвано нашим любопытством или проявлением заинтересованности. Если мне необходимо что-то узнать у вас, или я хочу услышать от вас о ваших переживаниях или соображениях, потому что мне это небезразлично, или мне нужна от вас информация для завершения своей работы, это вынуждает меня стать временно зависимым от вас и уязвимым. Именно моя зависимость создает ощущение психологической защищенности у нас обоих, и, следовательно, возрастает вероятность, что вы расскажете мне о том, что мне нужно, и сможете успешно завершить задачу. Если же вы воспользуетесь преимуществом ситуации и солжете мне, либо сообщите что-то, что мне не нужно, либо дадите плохой совет, то я сделаю вывод, что мне следует избегать вас в будущем. Если при этом я ваш начальник, то я еще и накажу вас. В случае же, когда вы сообщите мне то, что мне необходимо, и сможете, ваш поступок положит начало установлению позитивных взаимоотношений.

Узнать необходимую информацию в данном контексте означает обратиться с вопросами к другим людям. Однако в американской культуре проблемой является тот факт, что

в люди не делают различия между тем, что я называю вежливыми вопросами — и *наводящими, риторическими, неудобными*, а также утверждениями в форме вопросов, носящих умышленно провокационный характер и ставящих целью принизить собеседника (такое очень любят журналисты). Если руководителям, менеджерам и другим профессионалам требуется овладеть искусством задавать вопросы, то им необходимо научиться понимать, о чем можно и уместно спрашивать, и сделать выбор в пользу вопросов, способных привести к установлению хороших взаимоотношений. Как это делать — зависит от обстановки и конкретных задач, что мы и увидим далее в книге.

В следующей главе я приведу ряд примеров, связанных с искусством задавать вопросы, чтобы показать, что я имею в виду, а также проиллюстрировать, как может меняться поведение в зависимости от ситуации и обстоятельств.

ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЮ

- вспомните о людях, которыми вы восхищаетесь и которых уважаете. Какого типа приниженность положения вы чувствуете в каждом случае?
- Подумайте о задачах, требующих совместной работы. Каким образом вы зависимы от другого человека? Осознайте временную подчиненность, которая будет нужна вам обоим, когда вы станете помогать друг другу. Полагаете ли вы, что сможете говорить с коллегой о зависимости подобного рода, когда станете обсуждать совместную задачу? Если нет, то почему?
- Теперь представьте себя в повседневной жизни — в окружении семьи или в компании друзей. Задумайтесь о том, какого рода вопросы вы чаще всего задаете в обычном разговоре — а какие в рабочей ситуации. Разные ли это вопросы? Почему?
- Что оказалось для вас самым важным, когда вы учились задавать вопросы?
- А теперь подумайте спокойно несколько минут о том, чему вы научились после прочтения этой главы.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks