

Умение задавать вопросы дополняет навык эффективного слушания. Вопросы позволяют выделить в разговоре именно ту информацию, которую вы ищете. Они помогают уточнить получаемые ответы. Правильные вопросы должны быть систематизированными, логичными и своевременными. Они должны также укреплять доверие собеседников к себе.

Вопросы бывают «закрытыми» и «открытыми». Также возможны варианты.

Закрытый вопрос требует очень краткого однозначного ответа, типа «да», «нет». Например:

«Вы написали отчет?», «Вы закончили работу?»

Достоинство закрытых вопросов является то, что их легче анализировать, сопоставлять. С них удобно начинать беседу, чтобы затем, по мере появления взаимного доверия, переходить к открытым вопросам.

Их недостаток – в том, что они могут создать впечатление, что собеседник вам не интересен, и вы не хотите выслушивать его «рассказни». Просто вы решили его «допросить».

Открытый вопрос предоставляет респонденту сформулировать и обосновать свою точку зрения, раскрыть информацию. Например:

«Как вы можете объяснить это явление?»

«Где вы были вчера вечером?»

«Что интересного вы увидели на этой выставке?»

К недостаткам открытых вопросов можно отнести большие временные затраты на выслушивание избыточной информации. Кроме того, респондент может уклониться от ответа на поставленный вопрос, с деталями рассказывая совершенно другую историю.

Вполне типично высказывание Джиджет Хопф, президента и генерального директора Ассоциации слепых и слабовидящих Goodwill Industries: «Я всегда считала, что если кто-то пришел ко мне с проблемой, то предполагается — я должна ее решить». Хопф думала, что ее задача — дать ответ. Затем она поняла, что есть другой путь:

В процессе обучения я осознала, что этот способ не самый удачный. Гораздо эффективнее задать встречный вопрос... Мне пришло в голову, что решать чужие проблемы — крайне утомительное занятие. Намного лучше предоставить человеку возможность решать свои проблемы самостоятельно.

Успешным топ-менеджерам кажется, что они знают ответы на все вопросы. Однако, по словам Джеффа, «идти вперед вы сможете только в том случае, если будете постоянно расспрашивать своих подчиненных, заставляя их думать. Решения, прекрасно работавшие вчера, не избавят от тех проблем, которые возникнут завтра. Я пришел к выводу: если вы хотите справиться с проблемами грядущего дня, вам придется перейти на новый уровень мышления, и кто, как не ваши менеджеры — в офисе и “в полях”, — предоставит вам самую свежую и достоверную информацию о происходящем?»

Подобно Джеффу Кэрю многие руководители начинают осознавать, что успех (а порой и выживание организации) зависит от умения создать самообучающуюся организацию, т.е. такую организацию, которая может приспосабливаться к меняющимся условиям, где каждое задание воспринимается как возможность приобрести новые знания, а коммерческие и образовательные задачи тесно переплетены. Способность учиться напрямую зависит от способности задавать вопросы. Непременное условие существования самообучающейся организации — атмосфера открытости, поощряющая вопросы.

Другими словами, отказ от вопросов приводит к тому, что нам приходится иметь дело с искаженными представлениями о реальности. Кстати, Финкельштейн называет компании, которые не способны поставить под вопрос свою устоявшуюся картину реальности, — *зомби*. Компания-зомби, говорит он, представляет собой «ходячий труп, который просто еще не знает, что он мертв, потому что такая компания стремится изолировать себя от влияния любой информации, противоречащей ее привычной картине мира» (2004). Но, как отмечает бывший генеральный директор организации General Electric Джек Уэлч, залог успешного управления — умение «видеть мир таким, каков он есть, а не таким, каким мы надеемся или хотим, чтобы он был» (Tichy, 2002).

Все те, на ком лежит ответственность за провал операции в Заливе Свиней, взрыв «Челленджера» и гибель «Титаника», принимали решения, опираясь на искаженные представления о реальности, потому что они не задавали вопросов.

Организации и руководители, которые стремятся избежать вопросов, упускают возможность приобрести новые знания, как считает Ноэль Тичи. «Это весьма серьезная проблема.

Многие высшие руководители сами лишают себя возможности учиться. Повседневное взаимодействие с подчиненными у таких начальников, как правило, ограничивается тем, что они раздают указания или оценивают предложения и результаты работы» (2002). Вместо того чтобы спрашивать, они приказывают, — говорит Тичи, — и добиваются того, что все члены их организации глупеют с каждым днем, становятся «все менее сообразительными и сосредоточенными и постепенно утрачивают рабочий настрой». В таких организациях «крайне трудно передавать знания, руководство считается средоточием разума, и никто, кроме старших менеджеров, не вправе ничего сделать без предварительного согласования с начальством».

Вопросы как важнейший инструмент руководителя

Оукли и Круг (1991) называют вопросы «важнейшим инструментом реализации полномочий» руководителя. Они заметили, что чем лучше мы как лидеры овладеваем искусством задавать эффективные вопросы и правильно воспринимать ответы на них, тем последовательнее и мы и наши сотрудники можем достигать наших общих целей, тем увереннее себя чувствуем, становимся более гибкими и открытыми к нововведениям. Джон Коттер, известный гарвардский профессор, автор работ по вопросам управления, пишет, что коренное различие между руководителями и менеджерами состоит в том, что руководители задают правильные вопросы, а менеджеры пытаются ответить на них (1998). При этом задать правильный вопрос ничуть не менее важно, чем найти ответ. Успешные руководители знают, что получить необходимую информацию можно только в том случае, если правильно сформулировать вопрос.

В своей недавней статье, вышедшей в журнале Harvard Business Review, Питер Друкер (Drucker & Maciariello, 2004) пишет, что, согласно его наблюдениям, все успешные администраторы руководствуются одними и теми же девятью принципами.

- Они спрашивают: «Что надо сделать?»
- Они спрашивают: «Что полезно для предприятия?»
- Они занимаются планированием.
- Они отвечают за принятые решения.
- Они отвечают за коммуникацию.
- Они сосредотачиваются на перспективах, а не на проблемах.
- Они проводят продуктивные совещания.
- Они думают и говорят с точки зрения «мы», а не «я».
- Они сначала слушают, а затем говорят!

В каждом из этих девяти принципов важное место принадлежит вопросам.

Еще в 1843 г. Джон Стюарт Милль в своем труде «Система Логики» упоминал о важной роли вопросов, утверждая, что мнения, которые сложились без рационального критического осмысления, ненадежны. «Тот, кто берется судить о предмете только со своей точки зрения, не понимает сути. Возможно, его аргументы хороши, и никто не может их опровергнуть. Но если и ему не удастся опровергнуть аргументы оппонентов, то его позиция не может считаться правильной или лучшей, чем противоположная точка зрения».

Умение задавать вопросы эффективно — один из самых важных инструментов в арсенале руководителя. Дональд Питерсон, бывший генеральный директор Ford Motor Company, однажды заметил: «Умение задавать правильные вопросы избавляет от необходимости знать все ответы».

Когда Алан Вурцель, заняв пост генерального директора торговой сети Circuit City, стал входить в курс дел, он неожиданно понял, что не знает, что делать дальше. Он подавил в себе привычное желание выдать готовое решение и начал задавать вопросы. По словам Джима Коллинза (2001), Вурцель — один из немногих генеральных директоров крупной корпорации, которым удалось максимально эффективно использовать вопросы в общении и со своей командой, и с советом директоров. Вурцель продолжал задавать вопросы до тех пор, пока у него не складывалось четкое представление о ситуации и ее возможных последствиях.

Когда Алан Вурцель стоял в самом начале пути — от состояния, близкого к банкротству, до сегодняшних высот — он весьма неожиданно ответил на вопрос о том, куда же он намерен вести компанию: *Я не знаю...*

Вурцель подавил в себе желание незамедлительно ответить на этот вопрос. Вместо этого, поскольку его окружали надежные люди, он начал не с ответов, а с *вопросов* [выделено в тексте оригинала. — *Прим. авт.*].

«Алан был настоящий талант, — сказал один из членов совета директоров. — Он умел задавать просто великолепные вопросы. В зале заседаний у нас разгорались интереснейшие дебаты. Все было по-настоящему; это ничуть не походило на обычное выступление начальника, когда все сначала слушают, а потом идут обедать». На самом деле Вурцель являет собой редкий пример генерального директора крупной корпорации, который задавал членам совета больше вопросов, чем они ему.

Беседуя с успешными руководителями, я обнаружил у них такую же готовность признать свое незнание и такое же уважение к вопросам как к эффективному средству управления. Вот что сказал Дуглас Иден, президент подразделения Malt Americas организации Cargill: Когда я возвратился из-за границы и был назначен президентом Malt Americas, меня попросили полностью пересмотреть политику компании, поскольку дела шли плохо. Мы должны были быстро решить, оставаться на рынке или уйти. Если мы намеревались остаться, то надо было принимать меры, чтобы сделать бизнес жизнеспособным. У меня не было сознательного стремления стать руководителем, активно использующим вопросы. Это произошло само собой, ведь у меня было множество вопросов, которые требовали ответов. Следовало ли нам оставаться эффективным, дешевым поставщиком или мы должны были стать главным поставщиком решений для пивоваренных заводов? Что представляло бы большую ценность с точки зрения пивоваров? Технические решения — вроде лучшей пены и аромата — или решения для сети поставщиков? Я очень мало знал о производстве пивоваренного солода, поэтому у меня было множество вопросов.

Некоторые сотрудники компании хотели, чтобы мой стиль руководства был более прямым: они ожидали от меня указаний, что и как нужно делать. А я на самом деле не знал, что следовало делать в тот момент, и не был готов сразу же предложить определенные стратегии. И такой подход казался некоторым подчиненным менее привычным и удобным. Постепенно мы научились задавать вопросы друг другу. Это помогло нам выработать решения, которые позволили заключить долгосрочные контракты и упрочить нашу деловую репутацию. Теперь, четыре года спустя, мы стали успешнее, чем раньше. Я склонен приписывать большую часть нашего успеха способности задавать вопросы. В нашем бизнесе очень много сложностей, поэтому мы должны искать ответы вместе.

Оба руководителя, о которых мы говорили выше, всегда были готовы сказать: «Я не знаю», охотно задавали вопросы и вместе с сотрудниками пытались ответить на них. По словам Коллинза, «Стать не просто хорошим, а выдающимся руководителем — это не значит самостоятельно находить ответы, а затем призывать всех претворять в жизнь ваши мессианские идеи. Это значит со смирением принять тот факт, что у вас еще недостаточно знаний, чтобы решить проблему, а затем задать вопросы, которые позволят найти самое лучшее решение» (2001).

Командующий военно-морскими силами Д. Майкл Абрашофф — еще один пример руководителя, который эффективно применяет вопросы в своей работе. Благодаря способу управления, который он сам называет «народным», командер Абрашофф коренным образом изменил распорядок жизни на «Бенфолде», одном из самых современных кораблей американского военно-морского флота. Методы командера не отличались сложностью, но дали поразительные результаты. За 20 месяцев, которые прошли с того дня, когда Абрашофф принял командование кораблем, на содержание «Бенфолда» было израсходовано 75% обычного бюджета, что позволило Министерству военно-морского флота США сэкономить 1,4 млн долл. За это время был достигнут абсолютный рекорд по показателям боевой готовности корабля за всю историю Тихоокеанского флота. Подчиненные Абрашоффа продвигались по карьерной лестнице в 2,5 раза быстрее, чем это происходит обычно (если брать средние данные по ВМС США). Курс предварительной подготовки боевого состава, который обычно занимает 52 дня, экипажу «Бенфолда» удалось пройти всего за 19 дней.

За 20 месяцев до того, как Абрашофф вступил в эту должность, было наложено 28 дисциплинарных взысканий, вследствие чего были уволены 23 матроса. За время пребывания в должности Абрашоффа количество дисциплинарных взысканий снизилось до пяти, при этом ни одно из них не повлекло за собой увольнения. Когда руководил предшественник Абрашоффа, 31 человек был досрочно откомандирован с корабля, главным образом из-за жалоб на боли в спине. За время командования Абрашоффа только два члена экипажа покинули судно по состоянию здоровья. Обычно треть новобранцев уходит с корабля еще до завершения первого срока службы по контракту, и только 54% матросов остаются во флоте после второго срока. У командера Абрашоффа 100% кадровых моряков остались служить на второй срок. Было установлено, что это сэкономило военно_морскому флоту США 1,6 млн долл. в 1998 г. (Crowley, 2004).

Как ему удалось достичь таких результатов за неполные 20 месяцев? По словам Абрашоффа, он постоянно задавал вопросы, внимательно выслушивал ответы, а затем действовал в соответствии с полученной информацией. Почти сразу же после вступления в должность он уделил по 15—20 минут общению с каждым из 300 подчиненных. Всем он задавал одни и те же три вопроса: «Что вам больше всего нравится на этом корабле? Что меньше всего? Что бы вы хотели изменить, если бы у вас была такая возможность?»

Абрашофф делал все возможное, чтобы как можно скорее применить полученную в ходе опросов информацию. Он понял, что просто выполнять существующие процедуры, сохраняя сложившийся уклад, неэффективно. Абрашофф поставил цели и доверился своей команде. Он показал людям, что можно делать свое дело и получать при этом удовлетворение:

Каждый раз, когда мне не удавалось добиться желаемых результатов на «Бенфолде», прежде чем искать виноватых, я всегда заглядывал внутрь себя. Я постоянно задавал себе одни и те же вопросы: «Достаточно ли ясно я сформулировал цели, которых пытаюсь достичь? Достаточно ли времени и ресурсов для успешного выполнения задачи я предоставил людям? Достаточно ли я подготовил их, чтобы они могли выполнить работу должным образом?» В 80% случаев получалось, что я причастен к возникновению той или иной проблемы и что мои собственные усилия могли значительным образом повлиять на ситуацию.

Абрашофф ставил под вопрос каждое из существующих правил. Он писал, что, когда к нему приходили офицеры или матросы за разрешением или подписью, его первый вопрос всегда звучал так: «Почему мы делаем это таким образом?». Если мне отвечали: «Потому что мы всегда так делали», то я говорил: «Этот способ недостаточно хорош. Подумайте, как его можно улучшить». Через некоторое время я приучил людей выполнять это задание каждый раз, прежде чем обратиться ко мне. Теперь они могли объяснить: «Вот почему мы делаем это таким образом» или «Мы придумали, как можно делать это проще и эффективнее». Такой порядок очень раздражал моих офицеров, однако, создав культуру, при которой абсолютно все проверялось с помощью вопросов, мы научили наших подчиненных постоянно искать новые решения (Abrashoff, 2002).

Умение спрашивать, а не отдавать распоряжения, способность задавать вопросы, а не предлагать ответы, — вот что стало ключевым отличием компетентного и успешного руководителя в XXI в.

Питер Друкер, признанный гуру XX в. в вопросах управления, (Питер Друкер скончался в ноябре 2005 г. — *Прим. ред.*), отмечал, что если руководитель прошлого мог быть человеком, который умеет отдавать распоряжения, то для руководителя будущего главным станет умение задавать вопросы. Наш мир меняется чрезвычайно быстро — с каждым днем он становится все сложнее и сложнее, и традиционная иерархическая модель управления, которая работала вчера, завтра работать не будет. Руководителю попросту не хватит знаний для того, чтобы отдавать своим подчиненным адекватные распоряжения; ведь перемены происходят в мгновение ока. Никто не в силах справиться с огромным объемом данных, который необходим, чтобы успешно решать сложные проблемы, стоящие перед организациями сегодня.