

Майкл Маркуардт. Правильные вопросы: как лидеры находят оптимальные решения, задавая нужные вопросы

Всемирно известный консультант Майкл Маркуардт показывает, как научиться задавать вопросы, которые будут «бить» точно в цель. Правильно поставленные вопросы помогут решить насущные проблемы, станут источником ценного опыта и залогом будущих побед. Маркуардт рассказывает, как с помощью вопросов руководители вовлекают работников в принятие решений, развиваются у сотрудников умение работать в коллективе, прививают прогрессивное мышление, вдохновляют подчиненных, успешно взаимодействуют с клиентами, преодолевают трудности и т.д.¹



Многие руководители регулярно задают вопросы, подобные следующим:

- Почему вы не укладываетесь в сроки?
- Кто сбился с курса?
- Что случилось с проектом?
- Чья это была идея?

Мы слишком часто задаем вопросы, которые скорее подавляют, чем вдохновляют наших подчиненных. Задавая такие вопросы, вы не запрашиваете информацию, а обвиняете. Другие виды вопросов нередко оказываются слегка завуалированными попытками манипуляции: *Разве вы не согласны со мной? Вам безразличны проблемы вашего отдела?*

Проблема не в том, что руководители редко спрашивают подчиненных. Слишком часто мы задаем не те вопросы, какие нужно. Либо спрашиваем так, что никто не может дать нам честный и информативный ответ. Многие из нас не умеют внимательно слушать ответы на свои вопросы и не могут создать благоприятную для вопросов среду.

Цель книги — помочь вам стать более успешным руководителем: научить вас задавать правильные и плодотворные вопросы, внимательно выслушивать ответ собеседника и создавать такую атмосферу, где вопросы звучат легко и естественно.

Глава 1. Инструмент управления, который используют слишком редко

Джиджет Хопф: «Я всегда считала, что если кто-то пришел ко мне с проблемой, то предполагается — я должна ее решить. Затем я поняла, что есть другой путь... 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».

Мы полагаем, что если станем спрашивать сами или не сможем ответить на вопросы других, то это зачтется нам в минус как лидерам. На самом деле такая позиция порождает инертность. Успешным топ-менеджерам кажется, что они знают ответы на все вопросы. Однако «идти вперед вы сможете только в том случае, если будете постоянно расспрашивать своих подчиненных, заставляя их думать».

¹ Благодарю Евгения Ксенчука, который обратил мое внимание на эту книгу.

Многие руководители начинают осознавать, что успех (а порой и выживание организации) зависит от умения создать самообучающуюся организацию, т.е. такую организацию, которая может приспособливаться к меняющимся условиям, где каждое задание воспринимается как возможность приобрести новые знания. Способность учиться напрямую зависит от способности задавать вопросы. Непременное условие существования самообучающейся организации атмосфера открытости, поощряющая вопросы.

Что случается, когда руководители не задают вопросов. Историки, тщательно изучившие обстоятельства гибели «Титаника», «Челленджера» и провала операции в Заливе Свиней, обнаружили, что все эти события объединяет одно — неспособность или нежелание участников и ответственных лиц выразить вслух свои опасения. Кое-кто из ответственных лиц думал, что сомнения посещают только его, и боялся остаться в одиночестве (хотя позднее было установлено, что опасения такого рода испытывали все). Другим казалось, что все остальные давно нашли ответы на их вопросы, так что вопрос, произнесенный вслух, покажется глупым, а их самих осудят за непонятливость и несогласие с коллективом. Из-за того, что кто-то в свое время опасался задавать вопросы, погибли люди, когда затонул «Титаник», взорвался «Челленджер» и президент Кеннеди санкционировал секретную операцию в Заливе Свиней на Кубе. Вопросы позволяют нам поддерживать обратную связь, решать проблемы, обеспечивать стратегическое планирование, гасить конфликты, укреплять отношения в коллективе. Синди Стюарт считает, что руководитель, который все знает сам и каждому раздает указания, обречен на провал.

Столкновение с реальностью. Ни одна компания не может стать выдающейся, — говорит нам Джим Коллинз в своей книге [«От хорошего к великому»](#), — если она не умеет «противостоять суровой реальности». Когда руководители не задают вопросов, они упускают возможность проверить, насколько верны их предположения и предрассудки. Отказ от вопросов приводит к тому, что нам приходится иметь дело с искаженными представлениями о реальности. Как отмечает бывший генеральный директор General Electrics Джек Уэлч, залог успешного управления — умение «видеть мир таким, каков он есть, а не таким, каким мы надеемся или хотим, чтобы он был». Несмотря на глубокие знания о системе в целом некоторые руководители даже не представляют, что происходит на местах. Иногда они боятся задавать глупые вопросы, не понимая, что самые тривиальные, на первый взгляд, вопросы могут оказаться чрезвычайно эффективными, ведь вопросы позволяют начать диалог.

Вопросы как важнейший инструмент руководителя. Дональд Питерсон, бывший генеральный директор Ford Motor Company однажды заметил: «Умение задавать правильные вопросы избавляет от необходимости знать все ответы». 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». Для администраторов высшего звена вопросы заключают в себе еще одно преимущество, возможно, даже более значимое. Руководитель, который задает вопросы, становится примером для подражания. Искренние вопросы свидетельствуют о желании учиться, помогать другим, а еще — о скромности; вполне вероятно, что все это вдохновит организацию в целом.

Глава 2. Преимущества культуры, поощряющей вопросы

Постоянно спрашивая, руководители могут создать культуру, в которой вопросы приветствуются, предложения оспариваются и всегда рассматриваются новые способы решать проблемы. Майкл Делл: «Стремление задавать много вопросов дает дорогу новым идеям, что в конечном счете становится конкурентным преимуществом... Вот почему вам следует всячески способствовать свободному течению информационного потока на всех уровнях». Вопросы также формируют культуру, основанную на ответственности. Нередко вопросы поддерживают корпоративное сообщество, например когда способствуют тому, что человек берет на себя обязательства, ничего не требуя взамен. Джек Уэлч в своей книге «Как выиграть» заявляет, что именно руководители должны спрашивать гораздо чаще других и вопросы лидеров должны быть самыми лучшими.

Что такое культура, поощряющая вопросы? Культура, поощряющая вопросы, — это культура совместной ответственности. Когда организация строит культуру, поощряющую вопросы,

формируется культура «мы». Культура, поощряющая вопросы, имеет шесть отличительных особенностей. В организации, где приветствуются вопросы, люди:

- с готовностью признают: «Я не знаю»;
- не просто допускают вопросы, а всячески поощряют их;
- получают помочь в развитии навыков, необходимых, чтобы задавать вопросы позитивно;
- стараются задавать вдохновляющие вопросы и избегают подавляющих вопросов;
- сосредоточиваются на процессах постановки вопроса и поиска возможных ответов, а не стремятся найти «правильные» ответы;
- принимают и поощряют умение идти на риск.

Внедрение культуры, поощряющей вопросы: преимущества для организации. Культура, поощряющая вопросы, способствует обучению, побуждает искать ответы на постоянно возникающие вопросы. При этом суть не в том, чтобы найти некий единственный ответ. Мы скорее стремимся постоянно задавать вопросы и учиться. Сегодня мы можем найти один ответ, а завтра — другой, который будет лучше, чем первый. Нет такого понятия, как правильный ответ. Вопрос нужен для того, чтобы увидеть целый спектр возможностей. Умение задавать вопросы и способность к сотрудничеству неотделимы друг от друга. Очень сложно сотрудничать с людьми, не задавая вопросов и не отвечая на них. А умение позитивно задавать вопросы и отвечать на них — естественная предпосылка успешного сотрудничества.

Принятие решений и разрешение проблем: как улучшить эти процессы. Те организации, где руководителям на всех уровнях предоставляется возможность задавать глубокие и сложные вопросы, получают конкурентное преимущество в плане принятия хороших решений. Нам легче добраться до истины, если мы обмениваемся вопросами, а не мнениями или утверждениями, основанными на предположениях. С помощью вопросов руководители пытаются выяснить не только то, каковы явные причины возникшей проблемы или какие решения могут оказаться эффективными (одноуровневое обучение), но также пытаются понять, каковы скрытые, глубинные причины и возможные решения (двухуровневое обучение), а также какие особенности культуры и господствующего стиля мышления порождают эти причины и решения (трехуровневое обучение).

Вопросы также помогают объединить усилия участников и повышают вероятность того, что будет выбрана *именно та проблема*, которую нужно решить. Очень часто руководителям кажется, что они ясно видят проблему. Очевидный (но не всегда практикуемый) первый шаг на пути к решению любой проблемы состоит в том, чтобы удостовериться, что вы понимаете сущность проблемы. Очень важно, чтобы в процессе размышления над проблемой люди не стеснялись задавать «глупые» вопросы, или, если выразиться точнее, вопросы, позволяющие *по-новому взглянуть* на привычные вещи.

Лучшая способность к адаптации и готовность изменить организационную структуру. В организациях, где не принято задавать вопросы, изменения и нововведения часто отвергаются, так как они могут противоречить традиционным способам мышления и всему сложившемуся укладу, который никогда не ставился под сомнение. Когда вопросы задают редко, тем, кто внедряет новые идеи, необходимо бороться с этими сложившимися стереотипами, не занимая оборонительные позиции и не раздражаясь. Когда наступают перемены, люди начинают задумываться, что они потеряют в результате. Чем больше сотрудники чувствуют, что они значимы для организации, тем с большим воодушевлением они занимаются своим делом. Чем с большим воодушевлением они занимаются своим делом, тем выше их самооценка и лучше результаты.

Стимулирование и воодушевление сотрудников. Хорошие вопросы заряжают людей энергией; культура, поощряющая вопросы, способна зарядить энергией целую организацию. Когда человеку задают вопросы, он активизируется, потому что вопросы свидетельствуют об интересе к его мнению. Если говорить об управлении, то важнее всего не то, что происходит, когда вы на месте, а то, что творится в организации, когда вы отсутствуете. Руководители — сторонники внедрения организационной культуры, поощряющей вопросы, ведут своих людей от зависимости к независимости. Прекрасные вопросы вдохновляют сотрудников, так что, во время вашего отсутствия происходят позитивные перемены. Вопросы создают комфортную атмосферу способствуют творчеству.

Более успешная работа в команде. Благодаря вопросам члены группы осознают и реорганизуют весь объем общих знаний. Обращаясь друг к другу с вопросами, члены группы постепенно приходят

к консенсусу, вырабатывают общее видение проблемы и соответствующие стратегии ее решения, ведь теперь, сведя воедино разные точки зрения, они гораздо лучше представляют проблему и способны более четко сформулировать свое видение. Вопросы, заданные в нужное время нужным образом, играют роль клея, объединяющего людей в группу. Спрашивая, начальник демонстрирует уважение, желание выслушать и понимание. Все это помогает группе ясно представить себе общие цели — основу для формирования сплоченной команды. Вопросы позволяют руководителям установить более близкие отношения с членами команды. Вопросы свидетельствуют о том, что начальник способен к эмпатии и заботе о других.

Активный поиск новых путей. Суть творческого подхода в том, чтобы задавать вопросы, на которые еще не найден ответ. На самом деле инновации крайне редко порождаются вдохновением, тем моментом истины, когда некоторый гений находит совершенно новую идею. Гораздо чаще новые пути находятся тогда, когда меняется угол зрения. Вопросы также поощряют людей идти на риск, а большинство великих идей в историческом масштабе появились именно благодаря способности рисковать. Для того чтобы сделать шаг вперед, кто-то должен был задуматься, нельзя ли изменить существующую ситуацию, улучшить ее.

Рост самосознания. Благодаря размышлениям мы приобретаем способность лучше понимать себя, отдавать себе отчет, почему мы совершаляем одни действия и избегаем других. Например, вопрос «А действительно ли это стоит моих усилий сейчас?» позволяет нам расставить приоритеты и определить ценности.

Большая уверенность в себе, открытость и гибкость. Организационные культуры, поощряющие любознательность и вопросы, помогают людям развиваться. Когда положительное отношение к вопросам становится нормой, сотрудники чувствуют себя более свободно, обращают внимание на свои сильные стороны и становятся более уверенными в себе. И наоборот, в тех организациях, где вопросы не поощряются, сами вопросы и тех, кто их задает, нередко воспринимаются как угрозу. Люди, привычные к вопросам, гораздо легче приспособливаются к переменам. Такие люди ведут себя особенно гибко, сталкиваясь с новыми данными или реалиями. Неопределенность их не смущает. Роберт Хоффман: «Благодаря вопросам я очень сильно изменился. Теперь я более уверен в себе и ко многим вещам отношусь спокойнее. Я не чувствую себя обязанным иметь ответы на все вопросы по ходу разговора или в иных ситуациях, когда мне приходится говорить без подготовки. Мне стало намного легче общаться с людьми, особенно выслушивать и убеждать своих собеседников».

Развитие умения слушать и других коммуникативных способностей. Те, кто управляет с помощью вопросов, отходят от принципов жесткого контроля и больше доверяют сотрудникам.

Управление конфликтами. Руководители, задающие вопросы, успешнее справляются с конфликтными ситуациями, потому что умение задавать вопросы позволяет им выяснить и примирить все существующие точки зрения. Такие руководители стремятся решать конфликты общими усилиями, не пытаясь навязать свою точку зрения или остаться в стороне. Вопросы дают возможность придержать свои мнения и суждения до тех пор, пока вы не узнаете о предпочтениях или мнениях других людей.

Более глубокое осмысливание организационных процессов и организационной политики.

Руководители, которые задают вопросы, как правило, лучше представляют процессы, происходящие внутри организации. Вопросы помогают лидеру вести более проницательную политику и эффективнее налаживать связи. Вопросы также дают руководителю возможность разобраться в сложившейся расстановке сил.

Рост стремления к обучению и развитию. Руководители, управляющие с помощью вопросов, становятся более успешными учителями, наставниками и воспитателями. Они могут в полной мере осознать, как важно подготовить максимальное число сотрудников, способных свободно мыслить и стремящихся к знаниям.

Более эффективное управление. Джим Коллинз замечает, статус руководителя не превращает его в источник безграничной мудрости. Успешные руководители скромны, потому что осознают, сколько истин остается за гранью их понимания. Они знают, что, опросив небольшое число респондентов, они не получат достаточного количества информации; для того чтобы преуспеть, они должны расспросить каждого сотрудника.

Глава 3. Почему мы не умеем задавать вопросы

Почему, когда надо о чем-то спросить, мы так часто испытываем затруднения? Нам трудно задавать вопросы по четырем причинам:

- Мы избегаем вопросов из-за естественного желания защитить себя.
- Мы слишком часто спешим.
- Нередко нам просто не хватает навыков задавать вопросы и отвечать на них, оттого что нет примеров для подражания.
- Как представители определенных корпоративных культур, мы пребываем в таких условиях, когда вопросы не приветствуются, особенно те, что бросают вызов сложившимся убеждениям и традиционной практике.

Страх, как правило, заставляет руководителя сосредоточиваться на подчиненных. При этом, если запланированные результаты не достигнуты, лидер пребывает в уверенности, что виноваты в этом подчиненные. Крайне редко поле зрения такого руководителя, не склонного к принятию на себя ответственности, расширяется настолько, чтобы заглянуть внутрь себя и попытаться понять, «что я могу сделать по-другому» и «как я повлиял на сложившуюся ситуацию». Отсутствие информации связывает руки таким руководителям и приводит в замешательство всех остальных — тех, кто, возможно, решает, стоит ли дальше работать с этим руководителем или уйти из-под его начала. Лидер, который берет на себя ответственность, задает те вопросы, которые необходимо задать.

Спешка. Люди становятся руководителями организаций по разным причинам, но прежде всего потому, что в ходе работы они проявили способности успешно решать проблемы и добиваться поставленных результатов. Соответственно возникает поведенческий стереотип: мы слишком сосредоточены на максимально быстром решении проблем с тем, чтобы можно было вычеркнуть их из списка и приступить к следующим задачам.

Недостаток опыта. Очень часто, спрашивая, мы провоцируем у собеседника защитную реакцию. Мы задаем, как нам кажется, вполне обычный вопрос вроде: «Как это могло произойти?», а люди реагируют таким образом, как будто мы обвинили их в халатности. Неэффективные вопросы приводят к отклонению от принятого курса, упущенными возможностями и дорогостоящими ошибками. Вопрос руководителя может быть воспринят как приглашение, просьба или замечание. Все зависит от того, как задан этот вопрос. Искусство задавать хорошие вопросы основывается на двух ключевых навыках: вы должны знать, какие вопросы задавать, потому что не все вопросы воздействуют одинаково, и вы должны знать, как их следует задавать.

В некоторых **корпоративных культурах** и под руководством некоторых начальников запрещено или опасно задавать слишком много вопросов, в особенности если это может нарушить баланс или привести к тому, что кто-то потеряет лицо. Так, мы начинаем опасаться спрашивать старших по положению. Американская культура ориентирована на деятельность. Столкнувшись с какой-нибудь проблемой, американцы, имеют обыкновение говорить: «Ну и что мы будем с этим делать?» Обдумывание и размышление мы оцениваем, как непродуктивную трата времени. В некоторых организациях новые идеи не получают поддержки, поскольку могут противоречить принятым, традиционным нормам мышления и сложившейся практике ведения дел. Руководители, управляющие с помощью вопросов, должны спокойно, не защищаясь и не раздражаясь, противодействовать такому положению дел. Они должны уметь выявить и проверить модели мышления и основные стереотипы своих коллег. Вопросы, бросающие вызов условностям, связанным с риском, возможными конфликтами и нарушением стабильности, поскольку попытка вскрыть причины проблем может повлечь за собой пересмотр глубоко укоренившихся норм. Руководители, которые задают вопросы, уверены в себе и с готовностью бросают вызов традиционным взглядам и убеждениям.

Глава 4. Как научиться задавать правильные вопросы

Вопросы, которые задает руководитель, свидетельствуют о том, к чему на самом деле стремится организация. Они со всей очевидностью показывают, что больше всего занимает руководителя. Наши вопросы красноречиво демонстрируют, насколько серьезно мы относимся к идеям, которые декларируем. Спрашивая, руководитель обязательно должен учитывать контекст. Мы должны хорошо продумать, какие вопросы следует задавать, если хотим, например, чтобы подчиненные

воспринимали проблему целостно, или стремимся, чтобы они доверяли нам. В других вопросах отразится наша забота об удовлетворении клиентов, о качестве продукции, внедрении новаторского подхода, развитии или личной ответственности.

Вдохновляющие и подавляющие вопросы. Подавляющие вопросы сосредоточены на выяснении причин, почему собеседник потерпел неудачу. Иногда руководители задают такие вопросы только для того, чтобы снять с себя вину или уйти от ответственности. Плохие вопросы лишают человека энергии и вызывают стремление оправдываться, а не решать проблему. Вот несколько примеров подобных вопросов: *Почему вы не укладываетесь в сроки? Что случилось с проектом? Кто сбился с курса? Это все, на что вы способны?* Вопросы вроде «в чем дело?» понижают самооценку и заставляют человека увязнуть в своих проблемах. Более того: защищаясь, человек склонен рассматривать себя как часть возникшей проблемы, а не как источник возможных решений.

Вдохновляющие вопросы, напротив, побуждают человека думать и дают ему возможность справиться с проблемой самостоятельно, что развивает ответственность и осознание своей роли в достижении общей цели. Такие вопросы поощряют людей идти на риск, укрепляют отношения и позволяют преодолеть сопротивление переменам. Оказывая людям поддержку, руководителю приходится бороться с искушением давать советы. Примеры вдохновляющих вопросов: *Как вы оцениваете состояние проекта? Какими из своих недавних достижений вы особенно довольны? Что потребуется для того, чтобы достичь этой цели? Какая помощь вам нужна, чтобы успех был гарантирован?*

Из чего складываются превосходные вопросы. Превосходными называются вопросы, позволяющие по-новому взглянуть на проблему в условиях неизвестности, риска и всеобщего смятения, когда никто не представляет, что следует делать дальше. Марк Харпер: «У меня есть несколько особенно эффективных вопросов, в том числе следующие: Есть ли у нас другие хорошие варианты? Какие преимущества и недостатки вы видите в этом предложении? Можете ли вы подробнее описать свои опасения?» Нередко лучший, самый легкий и самый эффективный способ задать вопрос состоит в том, чтобы развить предыдущий вопрос или оттолкнуться от ответа на него.

Типы эффективных вопросов. Открытые вопросы позволяют людям отвечать открыто, не ограничивая себя одной точкой зрения. Самые полезные из всех открытых вопросов — те, что начинаются со слова «почему». Такие вопросы нужны, чтобы добираться до самых глубин, где лежит ключ к решению проблемы. В компании Toyota сотрудников учат пятикратно задавать себе вопрос «почему». Это один из видов мышления в терминах причин и следствий. После того как был задан первый вопрос «почему» и найдена причина, работник пытается выяснить, чем она обусловлена. И так пять раз подряд. За счет такого пятикратного повторения «почему» удается добраться до причин, которые лежат очень глубоко.

Другие типы открытых вопросов:

- Вопросы, позволяющие увидеть ситуацию в новом свете, ставят под сомнение основы: «Почему это должно быть именно так? Что вы всегда...? Вы когда-нибудь пробовали это?»
- Вопросы, выстраивающие связи, позволяют достичь системного видения проблемы: «Каковы последствия этих действий?»
- Аналитические вопросы предполагают рассмотрение реальных причин, а не симптомов: «Почему это произошло?»

Открытые вопросы могут касаться проблем как содержательного, так и процессуального плана. Вопросы по содержанию задают относительно данных, используемых для разрешения проблемы или принятия решения, а вопросы, касающиеся процесса, сосредоточены на том, как разрешалась проблема или принималось решение. Умение начать разговор с подходящего вопроса о процессе позволяет людям достичь высокого уровня понимания, который помогает им должным образом сформулировать и пояснить свои мысли. Напротив, если начать с вопросов по содержанию, то возникает опасность направить собеседника по заданному пути, ограничив тем самым диапазон его ответов. Некоторым руководителям нелегко задавать открытые вопросы, поскольку такие вопросы, по определению, позволяют собеседнику переводить беседу в неожиданное русло. Руководители, которые предпочитают контролировать ситуацию, стремятся чаще использовать закрытые вопросы, ведь такой вопрос предполагает краткий ответ, и тот, кто его задал, будет сам определять, что следует сказать или спросить дальше.

Закрытые вопросы, как правило, ориентированы на факты: что, когда, где. Закрытые вопросы полезно использовать в начале и конце разговора. Когда вы начинаете разговор с простого закрытого вопроса, вы не затрудняете собеседника и не вынуждаете его рассказывать о себе слишком много. Так, например, для начала вы можете спросить: «Сейчас нам будет удобно поговорить?»

Бесполезные вопросы. Кроме подавляющих вопросов есть еще два типа вопросов, неполезных для руководителя: это *наводящие* вопросы, которые заставляют отдельного сотрудника или группу отвечать так, как того хочет спрашивающий (Вы ведь хотели сделать это самостоятельно, разве не так?), а также множественные вопросы, т.е. целая серия вопросов — с ее помощью задающий вопросы достигает своих целей и приводит собеседника в замешательство.

Как найти превосходные вопросы. [Питер Сенге](#) предлагает искать превосходные вопросы, используя следующие способы:

- Оценка окружающей обстановки (поля деятельности).
- Выявление базовых вопросов.
- Формирование представлений о дальнейших перспективах.
- Разработка аффективных стратегий.

Глава 5. Искусство задавать вопросы

Оценка или готовность учиться: какой из типов мышления лучше для того, чтобы задавать вопросы? Как отмечает Адамс способ мышления определяет наш взгляд на мир. От этого же зависит, какие ограничения мы на себя накладываем и какие возможности видим. Типы мышления определяют специфику наших действий и взаимодействий, а также влияют, как явно, так и скрыто, на результаты в любой сфере. Они также играют существенную роль в выборе вопросов, которые мы задаем себе и другим. Помимо этого, от склада нашего мышления зависит то, как мы видим, понимаем и оцениваем себя и других.

Адамс упоминает о двух типах мышления, характерных для тех, кто задает вопросы: познающем и оценочном. Человек с познающим типом мышления восприимчив к жизненным обстоятельствам. Когда мы нацелены на познание, то склонны рассматривать прошлое как путь, который ведет нас в будущее. Оценочный тип мышления, наоборот, реагирующий. Руководители с оценочным типом мышления склонны обращаться к прошлому не для того, чтобы извлечь из него уроки, а для того, чтобы раздавать похвалы или, что более вероятно, обвинения. Когда мы стремимся оценивать, то вместо того, чтобы вместе с другими искать решение проблемы, мы начинаем искать виноватых. Руководители, привыкшие раздавать оценки, исходят из того, что все ответы им уже известны.

Развитие познающего подхода. Выяснить, что произошло и почему, это не значит найти, кто в этом виноват. Действительно, успешные руководители знают: чтобы получить точные ответы на вопросы «что» и «почему», вопрос «кто» лучше не задавать. Кураторство — полная противоположность авторитарного управления. Кураторский подход помогает сотрудникам успешно решать проблемы, находя собственные ответы на умело заданные зондирующие вопросы.

Как оформить вопрос? Наши собственные оценки, предпочтения и предубеждения с легкостью проникают в наши вопросы. Поэтому мы должны научиться контролировать свои вопросы, анализировать и пересматривать их. Прежде чем задать вопрос, необходимо посмотреть на него глазами собеседника, чтобы понять, насколько удачно он сформулирован. Если вы не уверены, как будет воспринят ваш вопрос, откровенно скажите об этом. Например, вы можете сказать: «Я не знаю, как лучше задать этот вопрос, но...?» Таким образом вы разрядите напряженность, которая может возникнуть, если сложный вопрос был сформулирован неудачно.

Если произошла какая-нибудь неприятность, гораздо лучше не идти напролом, спрашивая «Как это случилось?», а предварить свой вопрос утверждением наподобие: «Нам очень важно проанализировать каждое происшествие, чтобы выяснить, какие факторы на него повлияли, ведь мы должны избежать повторения подобных ситуаций». Как только почва для вопроса подготовлена т.е. установлено, что вопрос направлен в будущее и нацелен на предотвращение подобных ситуаций (а не в прошлое, и не предполагает поиски виновных), тогда вы можете спросить: «Как это случилось?» Когда вы предвосхищаете свой вопрос, у вас гораздо больше шансов получить открытый и информативный ответ.

Этапы в процессе обсуждения вопроса. Растопите лед и начните разговор; подготовьте почву для вопроса, объяснив собеседнику, что именно вы хотите обсудить; спросите, о чем хотели; внимательно выслушайте ответ; задайте уточняющие вопросы. Предпримите некоторые действия. Потенциал вопросов можно полностью реализовать только в том случае, если вы изучаете суть проблемы, реагируете на ответы и меняете ситуацию.

Глава 6. Создание культуры, поощряющей вопросы

Роль руководителя в формировании культуры, поощряющей вопросы. Каким образом руководитель может сформировать культуру, поощряющую вопросы?

- Начните сверху.
- Создайте атмосферу, которая поощряет людей пересматривать существующее положение вещей, рисковать и задавать больше вопросов.
- Свяжите принятые в организации ценности и методы с применением вопросов.
- Способствуйте активному применению вопросов: сделайте их необходимым элементом всех деловых операций.
- Награждайте и хвалите тех, кто задает вопросы, поощряйте готовность идти на риски проявляйте терпимость к ошибкам.
- Дайте сотрудникам возможность научиться эффективнее и свободнее обращаться с вопросами.

Что делать, если внедрение культуры, поощряющей вопросы, встречает сопротивление.

Руководитель, который пытается использовать «вопросительный» стиль руководства и поощряет переход к организационной культуре, поощряющей вопросы, может столкнуться с двумя видами сопротивления. Во-первых, противниками нового порядка могут стать подчиненные, которых руководитель, регулярно задающий вопросы, ставит в тупик, так как они привыкли к тому, что руководитель отвечает на их вопросы, а не задает свои. Такие люди привыкли получать готовые ответы и стали от них зависимы. Во-вторых, источником противодействия могут стать другие руководители, работающие в этой организации, которые не хотят переходить на стиль управления, поощряющий вопросы, так как считают, что их власть основывается на способности давать ответы. Такие люди привыкли давать указания и стали от них зависимы.

Если человек привык получать распоряжения, Кларк-Эпштейн советует тем руководителям, кто только начал использовать вопросы в своей практике, быть честными и искренними. Не торопитесь и не форсируйте события. Если человек привык отдавать распоряжения предложите им перейти на вопросы... предложите, но не приказывайте.

Вот несколько вопросов, которые можно задать другим, чтобы помочь им оценить преимущества управления с помощью вопросов и внедрения организационной культуры, поощряющей вопросы:

- Вы хотели бы, чтобы ваши подчиненные решали свои проблемы самостоятельно, а не обращались к вам?
- Что вы чувствуете, когда я спрашиваю у вас о чем-нибудь?
- Почему, на ваш взгляд, идея управления с помощью вопросов вызывает у вас дискомфорт?

Глава 7. Как с помощью вопросов управлять людьми

Установите кураторские отношения с непосредственными подчиненными. Роджер отмечает, что если мы хотим изменить окружающих, нам необходимы три качества: естественность, чуткое понимание и позитивное отношение. Роджер Каркхрафф полагает, что еще три дополнительных условия — уважение, концентрация внимания на конкретных предметах и самораскрытие — могут укрепить межличностные отношения и дать лучшие результаты. Лафлин приводит три вопроса, которые позволяют строить отношения с подчиненными особенно эффективно: *Чем я могу вам помочь? Что бы вы сделали? Что сделал бы кто-нибудь другой (например, конкурент)?*

Поощряйте размышления и стремления учиться. Басс замечает, что изменение восприятия, сложившихся стереотипов и ценностей становится возможным благодаря способности личности осмысливать свои ментальные модели. Человек не сможет измениться, пока не осознает ограничений своего мышления.

Поощряйте деятельность и новаторство.

Босси迪 и Чаран замечают, что одна из важнейших задач руководителя — воспитать следующее поколение руководителей.

Вопросы во время аттестации. Аттестации доставляют множество хлопот и вызывают массу неприятных эмоций и у проверяющих, и у сотрудников. Большинство из нас охотно отказались бы от них. Однако, подходящие вопросы позволяют сделать эти мероприятия более продуктивными:

- Какова ваша цель?
- Каких результатов вам удалось достичь?
- Есть ли какие-либо расхождения между целью и результатами?
- Что стало причиной расхождений (недовыполнения или перевыполнения)?
- (В зависимости от этой информации): Для того чтобы уложиться в норму или сохранить рекордные показатели в следующем месяце, что вы начнете делать, продолжите делать, перестанете делать?

Дэвид Смайк: «Один из самых эффективных вопросов я всегда задаю в конце: «Есть ли какие-то вопросы, которые я должен был бы вам задать, но не задал, и если да, то можем ли мы обсудить их сейчас?»

Представляя **обратную связь**, необходимо соблюдать некоторые правила: сам сотрудник должен первым рассказать о своем видении собственных недостатков. Как правило, люди делают это весьма открыто и критически. Потом, когда наступает ваша очередь выступать с замечаниями и рекомендациями, используйте вопросы наподобие следующих: «Как вы думаете, в этом случае вы работали максимально эффективно? Как, по вашему мнению, можно улучшить результаты? Что бы вы сделали иначе, если бы вам снова пришлось работать на этом проектом?» Люди должны сами думать, как им поступать со своими сильными и слабыми сторонами. Это хорошо, что они первыми замечают их; это они должны говорить вам о своих недостатках, а не наоборот, как это обычно бывает.

Голдсмит предлагает вести с сотрудниками диалог, сосредоточенный на шести пунктах обсуждения, при этом каждую беседу следует начинать с описания этих пунктов, чтобы собеседник не чувствовал себя загнанным в угол или вынужденным играть в игру «Угадай, чего хочет начальник»:

1. Куда мы идем? Я скажу вам, куда мы идем, по моему мнению, а вы мне скажете, куда мы идем согласно вашим представлениям.
2. Куда вы идете? Я скажу вам, куда вы идете, по моему мнению, а вы скажете мне, куда вы идете согласно вашим собственным представлениям.
3. Что вы делаете хорошо? Я предоставлю вам свое мнение относительно того, что вы делаете хорошо, а вы расскажете мне, что вы делаете хорошо, со своей точки зрения.
4. Что бы вы хотели изменить в своей деятельности? Я расскажу вам о своих предположениях, а вы расскажете мне о своих.
5. Как я могу вам помочь? Я добавлю что-нибудь еще относительно того, что я могу для вас сделать, а вы скажете мне, как я могу помочь и поддержать вас.
6. Какие предложения у вас есть для меня? Я скажу вам, что мне надлежит делать, по моему мнению, а вы скажете мне, что я должен делать согласно вашим представлениям.

Глава 8. Как с помощью вопросов сплотить коллектив

Традиционный руководитель стремится все проверять, как можно меньше рисковать и выступать в качестве инициатора всех действий. Такой руководитель предпочитает отдавать приказания в виде утверждений, контролировать происходящие перемены, накапливать информацию и не допускать обсуждений. С традиционной точки зрения, группа существует для того, чтобы руководителю было удобнее работать. В таких условиях группа почти не развивается, зависит от руководителя; ее члены задают мало вопросов и достигают весьма скромных результатов.

Руководитель, который выступает в роли куратора, задавая вопросы, напротив, признает за своей группой право на самостоятельность, подчиненную общей цели организации. Такая группа имеет возможность развиваться непрерывно. Курирующий, задающий вопросы руководитель формирует такую группу, которая основана на доверии, взаимной поддержке и открытом обсуждении.

Кураторский подход к управлению, известный как «модель GROW». Согласно этой модели самый лучший способ кураторства заключается в применении эффективных вопросов. Эти вопросы помогают людям сконцентрироваться на своих целях (Goals), текущем положении дел (Reality), вариантах исправления ситуации (Options) и том, что (What) они готовы сделать, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Поощрение открытого обсуждения и дебатов. Команды, которые не могут открыто дискутировать и высказывать разногласия, неспособны эффективно учиться и поэтому вынуждены ходить по кругу. Джон Стюарт Милл также настаивает на важности бурного обсуждения в своем классическом труде «О свободе», отмечая следующие преимущества ознакомления с противоположной точкой зрения: «Хотя невысказанное мнение и может быть ошибочным, оно может содержать — и чаще всего содержит — некоторую долю правды. Эту часть истины можно получить только при столкновении противоположных мнений. Даже если высказанное мнение будет неверным, правильное заключение будет воспринято большинством слушателей без понимания истинных причин, т.е. как предубеждение, если оно не будет решительно и честно оспорено. Если общепринятые убеждения не подвергаются сомнению с различных точек зрения, то их ценность теряется».

Оживление атмосферы на групповых совещаниях. Аксельрод предлагают несколько вариантов использования вопросов для того, чтобы активизировать внимание участников и придать энергии групповому совещанию: «Вместо того чтобы пытаться убедить присутствующих в правильности своего мнения, попросите их сказать вам, почему предложенная вами идея не даст результата. Затем внимательно слушайте, что говорят вам люди. Это позволит окружающим открыто делиться своими сомнениями и перейти от внушения к сотворчеству».

В конце собрания следует задать дополнительные вопросы, призванные определить, что удалось на этом совещании, а что можно было бы исправить на следующем. Если вы не будете поощрять членов группы размышлять о только что проведенном совещании, задавая им вопросы, то вы не сможете ничему их научить и не добьетесь улучшений, так что ваши собрания останутся на прежнем уровне. В конце каждого заседания помогайте группе учиться, задавая следующие вопросы.

- Насколько успешным было это заседание?
- Что группа делала хорошо?
- Что можно было бы делать лучше?
- Что мы могли бы делать, но не делаем?
- Какие действия мы как группа намерены предпринять, чтобы в следующий раз достичь лучших результатов?

Применение вопросов для решения проблем. Руководители должны сознательно искать различные точки зрения, пытаясь разрешить проблему, причем чем сложнее проблема, тем важнее найти различные подходы к ее решению. Выделяют два типа проблем, с которыми приходится сталкиваться организациям и руководителям в настоящее время. Техническими называются такие проблемы, для решения которых уже существуют необходимые знания в форме документов или последовательности процедур. Решение такой проблемы предполагает эффективное и рациональное приобретение и приложение этих знаний. Технические проблемы в некотором роде механистичны и обычно не требуют вопросов, а тем более превосходных вопросов. Адаптивными называются такие проблемы, которые еще не были решены удовлетворительным образом и для решения которых технических знаний недостаточно. Вопросы, размышления и способность учиться необходимы как для выявления такой проблемы, так и для ее решения. Руководителю трудно решать такую проблему именно потому, что его задача — побудить людей пересмотреть свои взгляды, привычные способы деятельности, основополагающие убеждения и многие другие аспекты жизни; он должен также вдохновить их учиться, чтобы они создали нечто совершенно новое.

Люди, как правило, стремятся избежать работы, требующей адаптации, причем чаще всего они сами этого не осознают. Вопросы нужны не только для того, чтобы найти ответы, но и для того, чтобы побуждать всех, кто решает проблему, пытаться понять ее сущность. Эффективное решение проблем предполагает создание благоприятных условий для «глупых» вопросов, т.е. таких вопросов, которые позволяют увидеть привычные вещи в новом свете.

После слияния компаний Warner-Lambert и Pfizer Роберт Хоффман оказался в числе четырех представителей организации, уполномоченных на постоянной основе руководить процессом

интеграции. Благодаря вопросам Хоффман выяснил, что проблема, над которой они работали, относилась не к области технологии разработки лекарств, как это предполагалось вначале: «Работая над одним проектом, я нашел данные, свидетельствовавшие о том, что процесс разработки лекарственных средств в нашей организации недостаточно эффективен. Я порасспросил коллег о возможных причинах. С помощью целой серии вопросов нам удалось установить, что проблема заключалась в том, что коллективом плохо руководили. Вопросы кардинально изменили наш подход к подбору кандидатов на роль лидера группы. В прошлом организацией управляли талантливые ученые и химики, а не администраторы. С помощью вопросов мы разработали новый стандарт компетентности.

Четкое и единое видение истинной проблемы — первая и самая важная стадия решения проблемы, ведь если мы примемся искать решение слишком рано, то может случиться так, что в конце концов решим совсем другую проблему.

Вопросы помогают улаживать конфликты в группе. Конфликт — неотъемлемая часть рабочего процесса группы. Члены группы, чьи точки зрения не совпадают, неизбежно будут видеть одну и ту же ситуацию по-разному; поэтому им следует учиться друг у друга, постепенно преодолевая разногласия. Здоровый конфликт возникает из-за тех вопросов, которые могут восприниматься неоднозначно в силу существования различных мнений, ценностей или представлений о возможных последствиях того или иного решения. Вопросы — естественный способ реализации здорового конфликта.

Конфликт теряет конструктивность, когда возникает борьба за власть, привилегии или ресурсы, когда люди начинают преследовать свои личные цели в ущерб целям группы. Типичное средство реализации неконструктивного конфликта — утверждения. Какие вопросы помогут руководителю, столкнувшемуся с конфликтами в группе? Например:

1. Как мы можем отделить людей от проблемы — выявить причину конфликта?
2. Какие цели конфликтуют?
3. Чего хочет каждая из сторон?
4. Все ли участники ясно представляют суть дела?
5. Как я могу побудить каждую сторону посмотреть на предмет спора глазами оппонента и проявить умение активно слушать?
6. В каких точках интересы сторон соприкасаются?
7. Что является предметом спора (а не позиции каждой из сторон)?

Благодаря вопросам конфликт переходит в замешательство. Когда мы жестко фокусируемся на своей точке зрения, мы не можем понять точку зрения другого. Вопросы о нашей точке зрения могут поколебать нашу уверенность в своей правоте, а это делает нас более открытыми для восприятия других возможностей. И если в замешательство приходит вся группа, то искать новые возможности гораздо легче.

Разделение ответственности. Когда мы задаем вопросы другим людям и приглашаем их вместе поискать ответы, мы не только делимся информацией, но и разделяем ответственность.

Глава 9. Как с помощью вопросов разрабатывать стратегии и менять традиционный порядок

Использование вопросов для формирования нового видения. Всегда существует опасность попасть в ловушку принятых процедур и знаний, уже накопленных организацией. Как руководители мы должны периодически ставить под вопрос совокупные знания организации. Нам необходимо переосмысливать существующие представления о структурах, стратегиях, ценностях и бизнес-процессах, которые составляют основу организационной культуры и обеспечивают функционирование организации. Когда анализируют стратегические вопросы, огромную роль играет новое видение, которое помогает организациям осознавать новые возможности, обнаруживать скрытые и потенциально опасные тенденции на рынке и создавать новые модели ведения бизнеса.

Когда Кевин Шерер стал генеральным директором он задал каждому руководителю следующие пять вопросов:

- Что вы хотите сохранить?
- Что вы хотите изменить?

- Что должен сделать, по вашему мнению, я?
- Каких моих действий вы опасаетесь?
- О чем еще вы хотите меня спросить?

Опрос заинтересованных лиц, не принадлежащих к организации. Лидеры всех уровней, в том числе и руководители старшего звена, должны создавать все условия для того, чтобы обращаться с вопросами к отдельным людям и группам заинтересованных лиц, которые не принадлежат к организации: клиентам, деловым партнерам, поставщикам, группам в составе профессионального сообщества, а также научным и образовательным учреждениям.

Майкл Хаммер составил хронику некоторых успехов и провалов крупных организаций, действующих на мировом рынке. Он пришел к заключению, что поражения были вызваны одной и той же причиной — руководители не задавали зондирующих вопросов, которые могли бы помочь пересмотреть устоявшиеся представления, обновить стратегии и кардинальным образом изменить сложившиеся способы ведения дел.

Вопросы для клиентов. Многие организации признают: крайне важно, чтобы руководство корпорации задавало вопросы своим клиентам. Старшие администраторы компании Motorola, в том числе и генеральный директор, регулярно проводят встречи с клиентами для того, чтобы узнать у них о качестве товаров и услуг компании. В своей книге «78 важных вопросов: Каждый руководитель должен уметь задавать их и отвечать на них» Кларк-Эпштейн выделяет несколько вопросов, которые, по ее мнению, нужно задавать клиентам:

- Почему вы ведете дела с нами?
- Почему вы ведете дела с нашими конкурентами?
- Когда и как мы сделали так, что вам стало трудно вести дела с нами?
- Чего вы хотите от нас в будущем?
- Что бы вы изменили в моей организации, если бы были на моем месте? Выберите что-то одно.

Вопросы продавцам и партнерам. Деятельность любой организации сегодня зависит от того, насколько хорошо ей удается получать информацию благодаря вопросам и перениматъ опыт партнеров и продавцов. Ресурсы, которые можно получить от продавцов и партнеров, в том числе приобретение знаний и умений с помощью вопросов, порой жизненно важны для организации. Компании, которые успешно вступают в объединения, «обращаются к внешнему миру за знаниями и умениями». Компания Toyota стала первой использовать вопросы и обучение, чтобы проводить аттестацию и вырабатывать общую позицию для своих поставщиков, и теперь принципом «работайте с нами, учитесь у нас, учите нас» руководствуются тысячи людей, взаимодействующих в рамках производства и поставки по всему миру.

Разработка стратегии развития и определение ценностных ориентиров. Кен Бланшар выделил пять ключевых стратегических вопросов, которые помогают определить направление развития организации. Прежде всего, чтобы определить основную цель или миссию организации, руководитель должен спросить: «Каким бизнесом мы занимаемся?» Сформировать представление о перспективах организации можно, ответив на вопрос: «Как будет выглядеть будущее, если все пойдет по плану?» Ценностные ориентиры организации определяются вопросом: «Каковы наши убеждения?» Цели формулируются, исходя из ответа на вопрос: «Чем в настоящий момент должны заниматься наши сотрудники?» Затем Бланшар делает акцент на этическом моменте: «Это законно, честно, не роняет нашего чувства собственного достоинства?»

Внедрение перемен в организации. Во многих организациях руководители составляют программу, нацеленную на принудительное введение перемен, необходимых организации. Такой подход обычно встречает сильное противодействие. Джон П. Коттер говорит: «По статистике, весьма немногие из таких попыток достигают своих целей. Менее 15 из более чем 100 изученных мною организаций успешно трансформировались». Одна из проблем, по его словам, состоит в том, что руководители считают: для того чтобы в организации произошли перемены, достаточно поставить задачу или просто отдать распоряжение. «Слишком часто руководители начинают реализовывать свои инициативы, созывая собрание или доводя до сведения сотрудников отчет консультанта и ожидая, что они сразу возьмутся за дело. Так ничего не добьешься».

То, как сотрудники относятся к переменам в организации, зависит от того, насколько успешно руководителю удается вовлечь сотрудников в процесс. Успешные руководители используют вопросы для того, чтобы усилить мотивацию, а также направить усилия.

Заключение. Как стать руководителем, который задает вопросы

Руководители, которые управляют с помощью вопросов, признают, что не имеют ответов на все вопросы. Происшедшее отсюда смижение очень благотворно оказывается на способности помогать другим. Вопросы помогают нам понять, что мы можем руководить гораздо эффективнее, помогая людям, а не приказывая. Когда вы задаете вопросы, вы показываете, что готовы предоставить другим возможность управлять вами. Адамс предлагает следующие шаги:

1. Начните с более внимательного отношения к собственным вопросам и тем вопросам, которые задают вам другие люди. Обратите внимание на то, что приносит успех.
2. Страйтесь задавать себе больше вопросов мысленно. Попробуйте понять то, как вы думаете.
3. Прежде чем задать кому-нибудь вопрос, спросите себя: «Чего я хочу добиться своим вопросом?» Сознательно формулируйте вопрос таким образом, чтобы он призывал собеседника к совместному осмыслению проблемы в духе сотрудничества, а не воспринимался как угроза.
4. Поощряйте своих сотрудников задавать вам вопросы.

Приложение. Программы тренингов для руководителей, управляющих с помощью вопросов

Нам необходимо перейти к новому способу мыслить, а не изобретать новые способы действовать.

Рег Риванс, отец обучения действием

Есть две эффективные программы, посвященные подготовке руководителей, управляющих с помощью вопросов: обучение действием и тренинги по управлению через вопросы. Обучение действием – вовлечение человека в работу малых групп, где он решает реальные проблемы и реализует некие действия, благодаря чему учится не только он сам, но и группа или организация в целом. Обучение действием включает шесть элементов:

1. Обучение действием предполагает работу над некоторой *проблемой*.
2. Основная единица процесса обучения действием — *группа*.
3. Сам *процесс*, предполагающий постановку соответствующих вопросов и готовность внимательно слушать и размышлять.
4. Для членов группы обучение действием обязательно предполагает возможность *практически участвовать* в решении рассматриваемой проблемы. Члены группы должны иметь полномочия для реализации решения.
5. *Приобретение знаний и умений* в процессе обучения действием имеет для организации гораздо большую практическую ценность, чем немедленные тактические преимущества от срочного устранения проблемы.
6. Необходим куратор для того, чтобы направлять внимание группы, делая акцент на важном (т.е. обучении) и на срочном (т.е. поиске решения проблемы).

В процессе обучения действием весьма желательно, чтобы и члены группы, и куратор взяли за правило постулат: «Утверждения могут звучать только в ответ на вопросы». Вопросы помогают избежать доминирования одного человека и достичь единства.