

Имейте Мужество Спросить¹

Маршалл Голдсмит

(опубликовано Институтом Leader to Leader в ноябре 2005г.)

Питер Друкер потрясающе обращался со словами. Он превращал сложные понятия в короткие фразы так мастерски, как никто другой. Я имел честь быть в Правлении Фонда Друкера (сейчас это Институт Leader to Leader) в течение многих лет. На одном из первых заседаний Правления Питер заметил: «Вчерашний лидер знал, как нужно говорить, завтрашний лидер будет знать, как нужно спрашивать».

Почему так важно спрашивать? Почти все лидеры, которых я знаю, руководят работниками умственного труда. Питер определял работников умственного труда как людей, которые знают в своей области больше своего начальника. Непросто говорить людям, что делать и как делать, если они понимают в этом гораздо больше нас! В условиях современного стремительно изменяющегося мира мы должны спрашивать, слушать и учиться у всех, с кем мы встречаемся. Как Питер недавно сформулировал: «Лидер должен начинать с вопроса – Что нужно сделать?»²

Вопросы действительно работают! Это не просто теория – исследования показывают, что это – факт. Мы с моим партнером Говардом Морганом недавно опубликовали исследование программ развития лидерства, в которых принимали участие 11 тысяч лидеров и 86 тысяч их сотрудников из восьми крупных корпораций³. Наши выводы были однозначными: лидеры, которые просят сотрудников давать предложения для улучшения, которые слушают своих сотрудников, учатся у людей вокруг и действуют, руководствуясь полученными советами, становятся более эффективными. Лидеры, которые не спрашивают, не растут профессионально. Несколько лет назад Фонд Leader to Leader опубликовал подобное же исследование о взаимоотношениях с клиентами⁴, его результаты оказались очень похожими. Удовлетворенность клиентов возрастает, если служащие задают им вопросы, слушают их, учатся у них и прислушиваются к их советам.

Кроме того, исследование показало, что умение задавать вопросы дает общий положительный результат. Когда люди просят нас об участии, слушают нас, пытаются учиться у нас и таким образом совершенствуют свою работу – тогда наши взаимоотношения с такими людьми почти наверняка улучшаются.

Все это так просто и очевидно. Но я спрашиваю: «Если все это так, то почему же мы этого не делаем?»

Я просматривал результаты оценки 360 градусов, в которой участвовали тысячи лидеров в более чем полусотне крупных организаций. Если пункт «Спрашивать людей, что он или она могли бы сделать для улучшения» и включается в корпоративные опросники, то этот пункт почти всегда находится ближе к концу (если не в самом конце) списка по уровню удовлетворенности сотрудников этим параметром. Как правило – несмотря на добрый совет Питера Друкера – лидеры не задают вопросов!

Одной из основных причин того, что мы не спрашиваем, является наше самодовольное эго. Когда я провел опрос более 50 тысяч лидеров и попросил их «оценить себя» относительно их коллег по работе – результаты получились похожими – и очень поразительными! Около 60% всех лидеров ранжируют себя в «верхних 10%» среди таких же профессионалов, почти 85% говорят, что они находятся в «верхних 20%» и более 98% заявляют, что они находятся «в верхней половине»! А результативность компании имеет мало общего с самооценкой ее лидеров. Я провел такой же опрос с лидерами четырех компаний, которые в то время считались самыми блестящими в Америке – результаты были почти такими же. Затем я провел это с лидерами двух компаний, стоявших на грани банкротства – результаты были почти такими же!

Когда мы успешны, мы часто заблуждаемся относительно причин нашего успеха. Успешные люди обычно связывают хорошие результаты со своей мотивацией и способностями. А плохие результаты часто объясняют воздействием внешних факторов, невезением, случайностью.

Когда мы переоцениваем наши собственные способности и знания, мы можем легко обо всем судить, не спрашивая совета и помощи у других. В конце концов, почему мы должны спрашивать других, если (по нашему мнению) мы и так знаем больше, чем они!

Хотя самодовольное эго – одна из важных причин того, почему мы не спрашиваем, - это не самая важная причина, - самой важной причиной является страх.

Недавно я спросил вице-президента одной из крупных компаний: «Должны ли ваши сотрудники просить своих основных клиентов давать обратную связь – слушать – учиться – и, наконец, следовать советам, чтобы убедиться, что обслуживание становится лучше?» - «Конечно!» - воскликнул он.
«Насколько это важно для вашей компании?» - поинтересовался я, чтобы вызвать его энтузиазм. «Это чертовски важно!» - воскликнул он.

Я понизил голос и спросил: «Вы когда-нибудь спрашиваете свою жену о том, как вам стать еще лучшим мужем?» он остановился, подумал немного и признал: «Нет».

Мои расспросы продолжались: «Кто важнее – клиенты вашей компании или ваша жена?» - «Моя жена, конечно!» - сказал он грустно.

«Если Вы сильно верите в то, что нужно задавать вопросы, почему вы дома этого не делаете?» - поинтересовался я. Он печально признался: «Потому что я боюсь ответа».

Почему большинство из нас не задает вопросов – даже если мы знаем, что должны это делать? Мы не спрашиваем, потому что – глубоко внутри – мы боимся ответов.

Разрешите привести личный пример. Мне 56 лет. В таком возрасте есть одна вещь, которую я должен делать каждый год – проходить врачебное обследование. Я ухитрился избежать этого – и не один или два года – а в течение семи лет! Как же я мне удавалось избегать врачебного осмотра в течение целых семи лет? Что же такое я говорил себе – семь лет? Я пройду это обследование, как только перестану ездить

так много. Я пройду это обследование после того, как посижу на «здоровой диете». Я пройду это обследование после того, как войду в форму!

Вы когда-нибудь говорили себе нечто подобное? Кого мы обманываем – доктора – свои семьи??? - Мы обманываем только самих себя.

Мои советы очень простые:

Как лидер – слушайте Питера Друкера – возьмите в привычку спрашивать сотрудников об их предложениях на тему «Что нужно сделать?» Благодарите их за их вклад, слушайте их, учитесь у них всему, чему сможете, принимайте ценные предложения и наблюдайте, как происходят реальные положительные изменения.

Как коуч – побуждайте людей, с которыми вы проводите коучинг, спрашивать, слушать и учиться у всех, кто их окружает. Будьте сами образцом того, как учиться – затем просите тех, с кем вы проводите коучинг, учиться так же, как это делаете вы. Как практикующий коуч, я вижу, что мои клиенты могут узнать гораздо больше от своих партнеров, чем могли бы узнать от меня!

Как друг и семьянин – спрашивайте у людей, которых вы любите, как стать для них еще лучшим партнером, другом, родителем или ребенком. Слушайте их. За своей работой не забывайте, что они, пожалуй, самые важные люди в вашей жизни.

Улучшение межличностных взаимоотношений не будет занимать массу времени. Для него нужно лишь наше мужество, чтобы спросить важных людей об их мнениях и твердость, чтобы исполнить что-то из того, что мы узнаем.

Как предложил Питер Друкер, мы должны спросить: «Что нужно сделать?»

Так кого Вы хотите спросить?

И когда Вы собираетесь начать спрашивать?

¹Статья модифицирована из "Why Don't We Ask?" в *Workforce Performance Solutions*, Апрель, 2005

² Из "An Interview with Peter Drucker," *Business 2.0*, Декабрь, 2004

³ "Leadership is a Contact Sport" *strategy+business*, Осень 2004

⁴ "Increasing Customer Satisfaction", M. Goldsmith, H. Morgan and A. Freas, *Leader to Leader*, Зима, 1997