

# Глава 11

## Искусство выслушивания

Джек Уэлч, бывший CEO General Electric, высоко ценит Стивена Фолка, корпоративного адвоката, к которому Уэлч обращался в тот момент, когда дочерняя компания GE, NBC, покупала Financial News Network в 1991 году. «Он действительно великий советник, — заявил Уэлч. — Он слушает лучше, чем кто-либо».

Эффективные доверенные советники умеют слушать. Сам процесс выслушивания не является достаточным условием, но это необходимый второй шаг в нашем пятиэтапном процессе.

Выслушивание необходимо, чтобы заслужить право на комментарии и вовлечение в проблему клиента. Прежде чем давать совет, надо научиться слушать. Обрывать на полуслове не рекомендуется, это будет интерпретировано как высокомерие.

### Выслушивание: завоевание права

Джим Коупленд — генеральный директор Deloitte & Touche — умеет выстраивать длительные доверительные отношения. Когда в 1989 году Deloitte, Haskins & Sells объединились с Touche, Ross & Co., Коупленд работал в Deloitte. Он описывает первые пять минут девятичасовой встречи с руководителем ключевого клиента фирмы Touche, Ross & Co. —

вспыльчивым человеком, недовольным тем, что ему необходимо «учить» новую фирму.

«Он вел себя властно, энергично, желая показать, кто здесь главный. Я не сопротивлялся, продолжая расспрашивать: “Расскажите подробнее об этой ситуации: как это случилось, с чего началось, что происходит сейчас”. Я хотел понять, почему он так расстраивается и что нужно сделать для того, чтобы исправить положение дел. В принципе я пришел туда для него. Начните с отношений, поскольку вы собираетесь помочь исправить ситуацию. Чтобы сделать это, вы должны полностью сосредоточиться на клиенте и его проблемах».

Многие аспекты поведения Коупленда на этой встрече стали началом длительных и успешных отношений. Но во время первого разговора ничто не имело большего значения, чем его способность слушать. Благодаря этому он смог доказать качество своей работы и получить заказы на дополнительные услуги, продемонстрировать способности разрешения проблем и поговорить о своей команде. Ничего этого не было бы, если бы он не выслушал своего собеседника (и таким образом не узнал бы, что происходит).

Почему это настолько важно? Дело не только в том, что необходимо правильно понять проблему. Желание быть услышанным тоже происходит из нашей потребности в уважении, симпатии и сопричастности. Доверенный советник понимает это и всегда гарантирует, что чувство собственного достоинства клиента будет защищено.

Доверенный советник может сказать: «То, что мне нравится в вашей идее, — это X. Теперь помогите мне понять, как мы можем использовать это, чтобы получить Y». Используя такие выражения, советник постоянно дает клиенту понять, что его мнение принимается в расчет. И вдвоем они спокойно обсудят достоинства и недостатки всех идей клиента.

Мы обнаружили, что в процессе выслушивания советники совершают две типичные ошибки: слушают слишком рационально и пассивно.

## Чрезмерно рациональное выслушивание

Возможно, концепция «получения права дать совет» звучит как достаточно рациональный подход. В конце концов, мы посылаем резюме для того, чтобы получить право пройти интервью. Мы предоставляем информацию о нашей компании, чтобы получить право предложить наши услуги за определенную цену. Дело в том, что эти рациональные процессы — только следствия реальных действий.

Выслушивание для получения права — это очень эмоциональный и в то же время рациональный процесс. Вот продолжение истории Коупленда.

«Итак, он получил сигнал, что я на его стороне. Спустя несколько лет мы предложили ему сделать проект стоимостью 5 миллионов долларов (довольно большой проект в то время). В конце беседы он только посмотрел на меня и сказал: “Вы думаете, я должен сделать это?”

Это означало, что, если бы я, глядя ему в глаза, ответил: “Будьте уверены”, он дал бы мне возможность работать на него. Но он также знал, что если я не верю в проект, то не смогу посмотреть ему в глаза и сказать “да”. Он знал, что может доверять мне. И я сказал: “Безусловно, вы должны сделать это. Это хороший проект”».

У нас были клиенты (и у вас, вероятно, также), которые считали такие разговоры трепом. «Нам нужны результаты и ответы, — настаивали они. — Не надо просто слушать нас».

Все же в конце дня этот клиент (как почти все клиенты) хочет взглянуть кому-нибудь в глаза и прочесть в них, что этот кто-то заботится о нем и не позволит свершиться неправильным вещам. Является ли это мягким обращением? Мы так не думаем.

## Пассивное выслушивание

Другая ошибка — пассивное слушание. На кассете Тони Алессандра *The Dynamics of Effective Listening* («Динамика эффективного выслушивания») есть раздел «Талант призна-

ния». Мы бы добавили, что это не талант — это требование. Хороший слушатель должен быть активен.

Ключевая часть общения — это непрерывная взаимная передача подтверждения того, что собеседники слышат и понимают друг друга. Все мы знаем пустой ответ «угу» и тусклый взгляд, который означает, что нас не слушают.

Обычно в ходе беседы нам нужны постоянные свидетельства того, что нас слышат. Не получая их, мы вынуждены останавливать монолог либо требовать таких сигналов.

Что можно считать признаками того, что нас слышат? Язык тела или слова? Ответ зависит от содержания беседы.

Если сообщение носит чисто рациональный характер (например, когда старший адвокат рассказывает тонкости анализа своему младшему коллеге), то подтверждение может быть почти полностью устным. Редкого «мм-хм!» с легким наклоном головы достаточно, чтобы преподаватель знал, что его слышат и понимают и он может продолжать.

Но если сообщение эмоционального характера (а таких большинство), неиспользование эмоциональных красок или тонов сигнализирует о том, что вы не слушаете.

Например, когда клиент говорит: «Мы проводим 300 000 финансовых операций в день», у него есть определенное отношение к этому факту. Недостаточно просто знать, является ли 300 000 конкурентоспособным числом или оно (число) выше или ниже того, которое было в прошлом месяце. Клиент может гордиться этим числом или же просто знанием этого факта. Ему может быть скучно или он может смущаться. Одним словом, возможна любая комбинация.

Советник, который слушает пассивно (используя только междометие «мм-хм!»), показывает, что его волнует только содержательная часть дела, а чувства собеседника не имеют никакого значения. Эффективный советник знает, что каждый бит эмоций столь же важен, как и рациональные

данные, и играет свою роль в увеличении ценности и изменений в организации клиента.

Существуют и такие ситуации, когда реакция критически важна. Например, жалобы директора на то, что его бывший ключевой сотрудник продавал секреты конкуренту, заслуживают большего, чем простое «мм-хм!». На это можно было бы отреагировать следующим образом:

«Это возмутительно. Жаль, что нет на свете такой кнопки, нажатие которой решило бы эту проблему немедленно. С подобным трудно справиться».

## Последовательное выслушивание

Мы проводили исследования, чтобы оценить частоту, с которой люди отвлекаются от главной темы разговора, и пришли к выводу, что в среднем деловые люди могут быть внимательны в течение тридцати-шестидесяти секунд, а затем начинают отвлекаться на не относящиеся к делу мысли. Слушание требует навыка и дисциплины.

Большая часть общения зависит от типа изложения. Имеется начало, середина и конец. Имеется противоречие и решение. Есть обстоятельства, установка и изюминка. Когда мы говорим с кем-то (практически о чем угодно), мы выбираем слова, чтобы создать свою версию истории.

Но если слушатель разрушает наше изложение (настаивает на прерывании или реконструкции или иначе интерпретирует историю), планируемое значение исчезает. Неприятно, когда кто-то перепрыгивает в конец, или пропускает связку, или получает факты непоследовательно. Это все формы «неполучения информации». Хороший слушатель демонстрирует свое уважение к рассказчику тем, что не навязывает своей последовательности изложения.

Наши друзья в фирме Ariel Group преподают основы коммуникации в Кембридже и учат, как стать «размышляющим слушателем», который потом переходит в категорию «благо-

склонного слушателя» и, наконец, превращается в человека, который «слушает и ищет возможности».

1. «Размышляющий слушатель» демонстрирует четкость мышления и дает понять, что сообщение было услышано, а его (сообщения) воздействие, значение и эмоции, связанные с проблемой, хорошо поняты. («Насколько я понял, вы сказали...»)
2. «Благосклонный слушатель» демонстрирует сочувствие и показывает, что он не только понимает, почему клиент видит особый характер проблемы, но и готов помочь клиенту обосновать эту точку зрения. («Ну и дела, это должно быть нелегко!»)
3. «Ищущий возможности» человек демонстрирует понимание и подсказывает клиенту, какой способ можно применить для решения проблемы. («А что вы думали по поводу этого варианта?»)

Если мы выслушаем всю историю до конца, то услышим значение, подразумеваемое говорящим. Если же мы наложим нашу собственную структуру на его слова, то верный смысл ускользнет от нас. Мы услышим нашу собственную версию, наложенную на версию нашего собеседника.

Избегайте вопросов типа: «Какие три самые большие проблемы стоят перед XYZ?». В ответ вы получите список из трех пунктов. Однако вы можете упустить тот факт, что одна из проблем гораздо менее существенна, чем две другие, и любой спонтанный вопрос показал бы только две основные проблемы.

Рассмотрим ситуацию найма. Когда вы расспрашиваете кандидатов об их способностях, вы лишаете их шанса рассказать вам свою историю. Если же вы прислушаетесь к их истории, то поймете смысл *их* жизни и карьеры, а не то, что вы им предлагаете. У вас, конечно, есть право нанимать

или не нанимать, но имеет смысл перед окончательным решением выслушать, что же их заводит в вашей работе.

С клиентами работает тот же механизм, что и с кандидатами на работу. Если ваша встреча будет жестко привязана к определенным заранее вопросам, то вы рискуете упустить историю, смысл которой клиенты хотят донести до вас. Таким образом, вы потеряете истину.

Когда вы хотите получить заказ, особенно важно слушать до конца и избегать преждевременного навязывания нашей собственной структуры разговора. Если мы устанавливаем повестку заранее и ни на йоту не отступаем от нее (настаиваем на своей последовательности, отвечаем на вопросы очень пространно, чтобы ответить даже на незадаанные вопросы), то мы просто излагаем свои взгляды, вместо того чтобы слушать чужие.

Есть старая шутка об опасности навязывания своих взглядов. Идет суд над убийцей. Адвокат защиты допрашивает патологоанатома:

*Адвокат:* Вы проверили пульс, прежде чем подписать свидетельство о смерти?

*Патологоанатом:* Нет.

*Адвокат:* Вы послушали сердце?

*Патологоанатом:* Нет.

*Адвокат:* Вы проверили дыхание?

*Патологоанатом:* Нет.

*Адвокат:* Итак, вы подписали свидетельство о смерти, хотя не были уверены, что человек мертв, не так ли?

*Патологоанатом:* Позвольте мне сказать. Мозг этого человека находился в банке на моем столе. Правда, возможно, он в тот момент где-то практиковал как адвокат.

Очень важно позволить собеседнику использовать свою структуру беседы, поэтому следует попытаться настроиться на его лад, чтобы он увидел, что мы понимаем ход его мыслей.

## Формирование повестки

Формирование повестки — очень простой, но мощный инструмент. Повестка встречи утверждается заранее, чтобы договориться о регламенте и рассматриваемых вопросах.

Вопрос «Что еще мы должны обсудить сегодня?» или «Чего мы должны достичь на сегодняшней встрече?» дает клиентам возможность сказать нам, что они думают и каковы их приоритеты. Поэтому формирование повестки — мощный формальный инструмент для выслушивания.

Повестка никогда не должна формироваться без обсуждения. Более того, это прекрасный повод договориться о том, как следует вести встречу. Приглашение, даже минутное, на обсуждение повестки дня дает мощный импульс к проведению встречи на взаимовыгодных условиях для всех присутствующих.

Возможность для практического использования этого инструмента возникает в начале почти любой встречи — с двумя или двумястами человек, с незнакомыми людьми или близкими друзьями, на первом или тридцать первом вопросе. Мы должны всегда начинать взаимодействовать, создавая повестку дня непосредственно перед встречей. «Я думаю, что будет полезным, если мы будем говорить главным образом о... и... и затем только немного о... Что вы думаете о таком подходе?»

Мы говорим здесь как о больших, так и о малых заседаниях, где обсуждаются маленькие и даже личные вопросы. В случае если повестка была выработана только одним из участников встречи, создается ситуация «я против вас». То, что разделяет нас, становится сильнее.

С другой стороны, благодаря простым жестам и словам повестка становится распределенной, то есть мы создали ее и действовали под символом совместной деятельности. В этом случае клиент чувствует себя вовлеченным.



## Что делают хорошие слушатели

Что должны делать хорошие слушатели, чтобы стать хорошими советниками? Они:

1. Сравнивают объяснения.
2. Прислушиваются к эмоциям.
3. Прислушиваются к историям.
4. Хорошо обобщают и анализируют.
5. Сочувствуют.
6. Отмечают, что им незнакомо и отличается от привычного.
7. Относятся ко всему серьезно. (Они не говорят небрежно: «Не волнуйтесь по этому поводу».)
8. Определяют скрытые идеи.
9. Позволяют клиенту получить искомое в его системе координат.
10. Спрашивают: «Что вы думаете по этому поводу?»
11. Поддерживают рассказ клиента («Что еще вы рассмотрели?»).
12. Расспрашивают о деталях, которые помогают им понять суть дела.
13. Не отвлекаются в процессе выслушивания.
14. Сначала сосредотачиваются на вашем объяснении.
15. Дают вам рассказать историю в вашей интерпретации.
16. Мысленно встают на ваше место, по крайней мере во время вашего рассказа.
17. Спрашивают, как они могли бы вам помочь.
18. Спрашивают: «Что вы думаете?», прежде чем высказать свое мнение.

19. Наблюдают за клиентом (но не глазеют на него), пока он говорит.
20. Ищут соответствий (или противоречий) между тем, что говорит клиент, и тем, как он жестикулирует и держит себя.
21. Заставляют клиента чувствовать, что он является единственным человеком, имеющим значение для них, и может располагать всем их временем.
22. Поощряют, кивая головой или улыбаясь.
23. Контролируют свои движения (никакой ходьбы по кругу, дрыгающихся ног, игр со скрепками для бумаг).

Чего не должны делать великие советники? Они:

1. Не прерывают.
2. Не отвечают слишком быстро.
3. Не равняют себя с клиентом («О да, со мной случалось подобное. Это все началось...»).
4. Не интерпретируют сообщения в середине процесса («ОК, этот вариант бесполезен»).
5. Не делают поспешных выводов.
6. Не задают ненужных вопросов.
7. Не представляют свои идеи до тех пор, пока не выслушают ваши.
8. Не критикуют.
9. Не пытаются решить проблему слишком быстро.
10. Не отвечают на телефонные звонки и не делают перерывов в ходе встречи с клиентом. (Это кажется очевидным табу, но посмотрите, как часто это происходит!)