

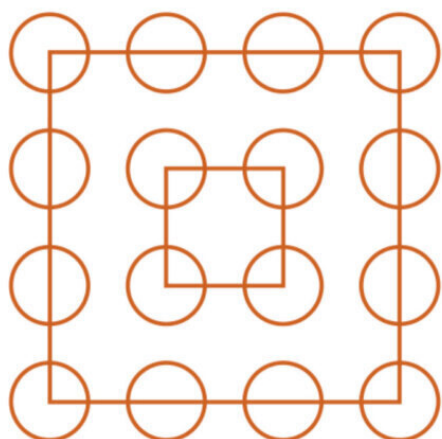


Питер Брегман
и другие

HBR GUIDE

Эмоциональный
интеллект

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ОСОЗНАННО



МИО∞

МИФ Саморазвитие

Марк Гоулстон

Умение слушать осознанно

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 316.776.2
ББК 88.501

Гоулстон М.

Умение слушать осознанно / М. Гоулстон — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018 — (МИФ Саморазвитие)

ISBN 978-5-00-169084-9

Эксперты Harvard Business Review подробно, легко, понятно и с помощью интересных кейсов объясняют, что такое умение слушать на самом деле и что мешает нам развить этот навык. Отдаете ли вы себе отчет, какую роль в беседе играет ваш внутренний критик? Знаете ли, что такое слуховые фильтры? Умеете ли разрядить напряженный разговор? Мы часто переоцениваем свои навыки слушания. Нам кажется, что их суть – в физическом присутствии, молчании и, в лучшем случае, уточняющих вопросах. Но это всего лишь первый, нижний уровень. Умение слушать – один из сложнейших навыков. Он требует подлинного присутствия и активной реакции на происходящее. Бизнес-эксперты и психологи, авторы Harvard Business Review, помогут вам повысить уровень общения и преодолеть внутренние барьеры. Вы научитесь практикам осознанности и поймете, как внимательное слушание помогает развитию всех участников диалога и решению проблем. О серии Серия практичных и вдохновляющих книг от экспертов Harvard Business Review о человеческой стороне профессиональной жизни и эмоциональном благополучии на работе. Каждая книга серии предлагает проверенные исследования, практические советы и вдохновляющие эссе. Для кого книга Для руководителей любого уровня, менеджеров и тимлидов. Для всех, кто интересуется темой эмоционального интеллекта. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.776.2
ББК 88.501

© Гоулстон М., 2018

ISBN 978-5-00-169084-9

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

1. Что на самом деле значит слушать? Хороший слушатель заряжает вас энергией и проясняет ваше мышление. Джек Зенгер и Джозеф Фолкман	7
2. Что мешает слушать? Разрушьте свои внутренние барьеры. Джен Су и Мюриел Уилкинс	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

HBR Guide. Эмоциональный интеллект

Умение слушать осознанно

Авторы: Брегман П., Гоулстон М., Зенгер Дж., Ицхаков Г., Кармайкл С., Картер Ж., Клюгер А., Мерчант Н., Николс Р., Риордан К., Робинсон С., Стивенс Л., Су Д., Уилкинс М., Фолкман Дж., Фридман Р., Хугард Р., Шабрам К.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2023.

* * *

1. Что на самом деле значит слушать? Хороший слушатель заряжает вас энергией и проясняет ваше мышление. Джек Зенгер и Джозеф Фолкман

Скорее всего, вы считаете, что умеете слушать. Свой слушательский талант люди оценивают примерно как водительский: подавляющее большинство полагает, что их уровень выше среднего.

Принято считать, что умение слушать сводится к трем позициям:

- молчать, пока говорят другие;
- демонстрировать, что вы слушаете, мимикой и междометиями («гм»);
- повторять сказанное собеседником почти слово в слово.

По сути, советы по умению слушать предлагают одно и то же: почаще молчать, кивать и мычать, а потом повторять за собеседником: «А теперь проверим, правильно ли я вас понял. Вы хотите сказать, что...». Однако наши исследования показывают, что подобное поведение не имеет никакого отношения к умению слушать.

Мы проанализировали данные по поведению 3492 участников программы развития, призванной помочь им стать успешными коучами. В рамках этой программы по методике 360 градусов оценивались навыки менеджеров. Мы выбрали тех, кого назвали лучшими слушателями (топ – 5 %). Затем сравнили их показатели с показателями остальных участников и сформулировали 20 факторов, в наибольшей степени повлиявших на результат. Опираясь на сделанные выводы, мы определили разницу между блестящими и средними слушателями, а также перечислили характеристики, отличающие хорошего слушателя.

Некоторые выводы нас удивили. Мы разделили их на четыре основные группы:

• *Если вы молчите, пока другие говорят, это еще не значит, что вы слушаете.* Наоборот, люди считают, что те, кто умеет слушать, поддерживают диалог и периодически задают вопросы, которые лучше раскрывают тему обсуждения. Собеседники подвергают сомнению излагаемую точку зрения, однако делают это деликатно и конструктивно. Молчаливые кивки не доказывают, что вы слушаете, а интересный вопрос позволит собеседнику убедиться, что вы не только услышали его, но и хорошо поняли и хотите получить дополнительную информацию. Умение слушать выражается в диалоге, а не в одностороннем воздействии. Успешное общение всегда требует активного участия обеих сторон.

• *Умение слушать предполагает взаимодействие, повышающее самооценку.* Диалог с хорошим слушателем обеспечивает второй стороне позитивный опыт, но этого не происходит, если слушатель ведет себя пассивно или чрезмерно критикует. Хорошие слушатели оказывают собеседнику поддержку и придают уверенности. Умение слушать равнозначно умению создавать комфортные, безопасные условия для открытого обсуждения любых вопросов.

• *Умение слушать предполагает сотрудничество.* В ходе общения обмен мнениями происходит гладко в обоих направлениях – стороны не проявляют враждебности и им не приходится защищаться. Люди, не умеющие слушать, тяготеют к соперничеству – они постоянно выискивают ошибки в логике собеседника и умолкают лишь для подготовки очередной реплики. Для дебатов это выигрышный метод, но, пользуясь им постоянно, вы не научитесь слушать. Хорошие слушатели вполне могут оспорить те или иные предположения и выра-

зять несогласие, однако собеседник при этом ощущает, что оппонент пытается докопаться до истины, а не одержать верх в полемике.

- *Хорошие слушатели высказывают свое мнение.* Умение слушать всегда предполагает обратную связь. Собеседник примет ее благосклонно, и она откроет новые темы для обсуждения.

Последний вывод нас несколько удивил, поскольку мы часто слышим жалобы: люди не слушают, а стремятся навязать свое мнение. Скорее всего, проблема не в том, что человек высказывается, а в том, как он это делает. Или же мы склонны прислушиваться к мнению людей, которых уже считаем хорошими слушателями. (Если человек на протяжении всего разговора молчит, а потом вдруг что-то предлагает, вряд ли его слова сочтут достойными доверия.)

Многие считают, что хорошие слушатели, как губки, впитывают все, что слышат. Это не совсем так, как показывает наше исследование: хорошие слушатели больше похожи на батут. С ними идет постоянный диалог, они не просто поглощают ваши идеи и силы, а еще и обогащают вас, заряжают энергией и помогают разобраться в сложных вопросах. С ними вам хорошо, потому что они активно поддерживают вас. Это помогает вам подскакивать на небывалую высоту, как на батуте.

Конечно, уровни слушания бывают разные. Не каждое общение требует высочайшего мастерства, но чаще полезно проявить больше внимания и умения слушать. Подумайте, какого уровня слушания вы хотели бы достичь.

Уровень 1. Слушатель создает комфортные условия, в которых можно обсудить сложные или эмоциональные вопросы.

Уровень 2. Слушатель исключает отвлекающие факторы (телефон, ноутбук), полностью сосредоточивается на собеседнике и поддерживает адекватный зрительный контакт. (От этого зависит впечатление, которое вы производите на собеседника. Подобное поведение также влияет и на *ваши* отношение к собеседнику и разговору, и на внутренние ощущения. Вы становитесь более эффективным слушателем.)

Уровень 3. Слушатель стремится понять смысл слов собеседника. Он улавливает идеи, задает вопросы и переформулирует услышанное, чтобы убедиться, что все понял правильно.

Уровень 4. Слушатель отмечает невербальные признаки: мимику, пот, дыхательный ритм, жестикуляцию, позу и другие элементы языка тела. Считается, что 80 % общения происходит на невербальном уровне. Не все это осознают, но мы слушаем не только ушами, но и глазами.

Уровень 5. Слушатель понимает эмоции и чувства собеседника, выражает уважение к нему и принятие. Слушатель демонстрирует эмпатию, поддержку и не делает поспешных выводов.

Уровень 6. Слушатель задает вопросы, чтобы уточнить позицию собеседника, и помогает ему взглянуть на тему обсуждения в новом свете. Он высказывает свои мысли, если считает, что они могут быть полезны для собеседника. Но хорошие слушатели никогда не перехватывают

инициативу в разговоре и не помещают себя или свои проблемы в центр внимания.

Каждый последующий уровень опирается на предыдущий. Так, если вас, к примеру, критикуют за навязывание своего мнения, вам придется уделить больше внимания другим уровням слушания (допустим, исключить отвлекающие факторы и проявить эмпатию), прежде чем ваши слова оценят по достоинству.

Большинство людей вовсе не стремятся активно развивать умение слушать. Мы надеемся, что наше исследование поможет вам по-новому взглянуть на этот вопрос. Возможно, те, кто заблуждается относительно своих блестящих способностей, увидят ситуацию такой, какая она есть. Мы также хотим изменить традиционное мнение относительно того, что умение слушать – это умение изображать из себя губку, впитывающую слова собеседника. И, наконец, мы надеемся убедить вас в том, что наиболее эффективный и плодотворный метод – играть роль батута: давать собеседнику энергию, ускорение, высоту и размах.

2. Что мешает слушать? Разрушайте свои внутренние барьеры. Джен Су и Мюриел Уилкинс

По мере того как усиливается ваша роль в диалогах, должно расти и ваше умение слушать. Однако это один из сложнейших навыков, и он требует преодоления глубинных внутренних препятствий.

Рассмотрим для примера нашу клиентку Джанет, успешного директора консалтинговой фирмы. Недавно она прошла оценку по методике 360 градусов, и ее коллеги практически единогласно отметили: Джанет следует улучшить навыки слушания. Джанет смутилась – она всегда думала, что уж слушать-то она умеет. Мы спросили, почему ей дали такую оценку, и коллеги объяснили: она не отвечает на вопросы на собраниях и все понимает по-своему. Джанет решила разобраться. На первый взгляд, задача простая, но почему же у нее не получается слушать? Оказалось, ей сначала нужно сосредоточиться на себе. Вот что мы посоветовали ей и советуем вам.

Игнорируйте внутреннего критика

Джанет поняла, что теряет нить обсуждения, так как волнуется о собственном выступлении. Зато ее разум хорошо слышит другой, внутренний голос – голос критика. Он постоянно оценивает поведение Джанет на совещаниях, особенно когда ей предстоит выступить с презентацией. Джанет так переживает за себя, что теряет способность вникать в суть вопросов, которые ей задают, и замечать невербальные реакции сидящих в аудитории.

Ваша цель не в том, чтобы «получить пятерку», а в том, чтобы раскрыть цель презентации. Подумайте, что вдохновляет вас в этой теме или в этой аудитории?

Воспринимайте свою роль шире

Чтобы лучше слушать, нужно поверить, что это важно. Приведем слова Бориса Гройсберга и Майкла Слинда из статьи Leadership Is a Conversation в *Harvard Business Review*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.