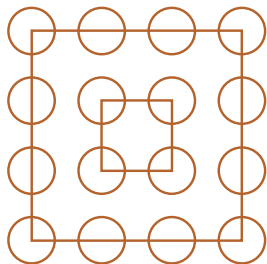


Эмоциональный
интеллект

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ОСОЗНАННО



Оглавление

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? Разрушите
свои внутренние барьеры.
Джен Су и Мюриел Уилкинс 19
3. Умение слушать. Как ваши эмоции
влияют на то, что вы слышите?
Ральф Николс и Леонард Стивенс 27
4. Три способа слушать с эмпатией:
советы для лидеров. Смотрите на вещи
с их точки зрения. *Кристин Риордан* 33
5. Если хотите стать блестящим лидером,
научитесь присутствию. Будьте внимательны
к тому, где находится ваше внимание.
Расмус Хугард и Жаклин Картер 41
6. Как научиться слушать? Помогайте
другим делиться.
Сара Кармайкл, интервью с Марком Гоулстоном 53

7. Хотите, чтобы человек передумал? Молчите и слушайте. Оставьте свое мнение и узнайте, что мотивирует других. <i>Нилофер Мерчант</i>	69
8. Как разрядить эмоционально напряженный разговор с коллегой? Развивать отношения, когда только слушать недостаточно. <i>Рон Фридман</i>	79
9. Умение слушать помогает людям измениться. Прежде чем давать обратную связь, выслушайте своих сотрудников. <i>Гай Ицхаков и Авраам Ключер</i>	89
10. Если вы тот, кому коллеги изливают душу. Подвержены ли риску ваша продуктивность и психическое здоровье? <i>Сандра Робинсон и Кира Шабрам</i>	109
11. Как справиться с внутренним голосом? Когда нужно слушать своего внутреннего критика, а когда нет? <i>Питер Брегман</i>	129
Об авторах	136
Примечания	145

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 умалкают 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 выразить 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 *ваше* 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,

выказывает уважение к нему и принятие. Слушатель демонстрирует эмпатию, поддержку и не делает поспешных выводов.

Уровень б. 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.

4

Три способа слушать с эмпатией: советы для лидеров. Смотрите на вещи с их точки зрения

Кристин Риордан

Многочисленные исследования показывают, что умение слушать особенно важно для эффективности лидера. Почему же лишь немногие лидеры владеют им?

Как правило, руководители стремятся командовать, определять ход обсуждения, слишком много говорят или переживают о том, что сказать в свою защиту или как опровергнуть оппонента. Лидеры склонны к поспешным реакциям, часто отвлекаются

во время разговора или не могут найти время, чтобы выслушать окружающих. Лидеры плохо слушают, если склонны к соперничеству, многозадачности (например, одновременно читают электронную почту и отправляют СМС-сообщения) или если им мешает уязвленное эго.

Главное, что должен сделать руководитель, желающий научиться слушать, – заинтересоваться, что хотят сказать другие люди. Исследования показывают: активное слушание вместе с эмпатией и стремлением понять точку зрения другого человека – самый эффективный вид слушания¹. Генри Форд однажды сказал: «Если и существует секрет успеха, его следует искать в умении понимать людей и смотреть на вещи с их точки зрения».

Исследования установили связь между несколькими важными типами поведения

и эмпатическим слушанием². Первый тип поведения связан с распознаванием вербальных и невербальных знаков, в том числе тона, мимики и языка тела. Лидеры получают информацию через все органы чувств, а не только через слух. Чувствительные лидеры улавливают даже то, чего люди *не* говорят, и стараются глубже вникнуть в ситуацию. Они также распознают эмоции людей и проявляют к ним уважение.

Приведем примеры типовых фраз: «Спасибо, что поделились мыслями относительно ситуации. Важно понимать точку зрения всех участников процесса»; «Не могли бы вы подробнее рассказать, что думаете по этому поводу»; «Вижу, вы полны энтузиазма (рады, огорчены), и мне хотелось бы во всех подробностях узнать вашу точку зрения».

Второй тип поведения, связанный с эмпатическим слушанием, – восприятие информации. Оно включает в себя умение понимать суть сказанного и следить за ходом беседы. Лидеры, которые способны воспринимать информацию, запоминают сказанное, отмечают договоренности или разногласия, улавливают основные темы и ключевые идеи обсуждения.

Перечислим типовые фразы: «Позвольте сформулировать ключевые моменты нашего собрания»; «Мне хотелось бы напомнить присутствующим, по каким вопросам мы достигли согласия, а по каким нет»; «Еще несколько важных фактов для вашего внимания»; «Пора обсудить следующие шаги – что скажете?»

Третий тип поведения – ответная реакция. Она предполагает умение убедить окружающих, что вы внимательно слушали

и готовы продолжить общение. Лидеры, овладевшие этим навыком, дают адекватные ответы (вербальное подтверждение), задают глубокие уточняющие вопросы, способны перефразировать сказанное. Важное невербальное поведение включает выражения лица, зрительный контакт и язык тела. Другие эффективные ответные реакции – кивки, активная вовлеченность в обсуждение и фразы-подтверждения типа: «Прекрасная мысль».

Лидерам важно осознавать многосторонность эмпатического слушания и активно практиковать все виды поведения. Помимо прочих преимуществ, эмпатическое слушание порождает доверие и уважение, помогает людям сформулировать и обсудить свои эмоции (а также тревоги), способствует открытому обмену информацией и создает условия, поощряющие

сотрудничество и совместное решение проблем.

Помимо практики поведения, связанного с эмпатическим слушанием, важны последующие действия. Они покажут собеседникам, что их внимательно слушали. К примеру, можно согласиться с предложением визави и внести изменения, которые он предлагает. Можно выполнить прилюдно данное обещание или резюмировать основные выводы обсуждения. Или – если лидер не согласен с точкой зрения собеседника – объяснить свое решение. Существует множество способов показать человеку, что вы его услышали.

Умение и желание слушать с эмпатией отличает настоящего лидера. Недостаточно просто слышать слова – лидер должен понимать позицию участников обсуждения. Пол Беннетт, креативный директор

IDEO, советует лидерам больше слушать и задавать правильные вопросы: «В молодости я думал, что мир преимущественно интересуется мной, чем я им, поэтому я выплескивал свои рассуждения, зачастую совершенно необоснованные, спешил поразить окружающих умом, обдумывал, что скажу, вместо того чтобы слушать, что говорили мне»³.

Притормозите, прислушайтесь к окружающим – перестаньте вести бесконечные споры, поймите чужую точку зрения и задавайте блестящие вопросы. В этом ключ к успеху.

5

***Если хотите стать блестящим лидером,
научитесь присутствию.
Будьте внимательны к тому,
где находится ваше внимание***

***Расмус Хугард
и Жаклин Картер***

Несколько лет назад мы работали с директором транснациональной фармацевтической компании, который получил низкую оценку по вовлеченности и лидерской эффективности. Он пытался измениться самостоятельно, но безуспешно. В отчаянии он стал отмечать, сколько времени

он уделял каждому подчиненному. Каждый раз, получив очередной негативный отзыв, директор доставал свои записи и удивленно восклицал: «Но ведь я потратил на этих людей столько времени!»

Дело пошло лучше, когда он стал уделять практике осознанности по 10 минут в день. Через два месяца сотрудники компании заметили, что он стал более вовлеченным, с ним стало интереснее работать и он вдохновляет их. Результаты приятно удивили и самого директора. Но вторая новость оказалась еще интереснее: он увидел, что на каждого человека тратит в среднем на 21% *меньше* времени.

В чем же было дело? В присутствии.

Директор осознал, что, даже находясь в одной комнате с собеседником, он мысленно отсутствовал – параллельно занимался делами или думал о постороннем.

А главное, когда кто-то с ним разговаривал, он прислушивался к своему внутреннему голосу. Из-за этого людям казалось, что их не слышат и не уважают.

Внутренний голос – это комментарии, которыми мы сопровождаем свой опыт. Мы часто слышим как бы сами от себя: «Когда же он замолчит?», или: «Я знаю, что она сейчас скажет», или: «Я все это уже слышал сто раз», или: «Интересно, Джо уже ответил на мое сообщение?»

Чтобы по-настоящему вовлечь людей и выстроить значимое общение, нужно заглушить внутренний голос и проявить стопроцентное присутствие, а также осознанность.

В рамках исследования для нашей книги *The Mind of the Leader* («Ум лидера: как вести себя, свой народ и свою организацию к выдающимся результатам»)¹

мы проанализировали поведение более 1000 лидеров, которые считают, что осознанное присутствие – оптимальная стратегия для вовлеченного общения, взаимопонимания и повышения результативности.

Другие исследования также подтвердили наши выводы. Опросив 2000 сотрудников, Bain & Company пришла к выводу: среди 33 лидерских качеств (включая умение формулировать вдохновляющие цели, четко выражать свои мысли и интересоваться мнением окружающих) способность к осознанному присутствию (или *сосредоточенности*) стоит на первом месте².

Исследования также показывают прямую связь между осознанностью лидера и благополучием и высокими результатами его команды³. Другими словами, чем больше присутствия проявляет лидер в общении

со своими сотрудниками, тем лучше они работают.

Опираясь на свой опыт, мы сформулировали несколько советов и стратегий, которые помогут вам проявлять больше присутствия в повседневной жизни.

Здесь и сейчас

Как и все топ-менеджеры, Доминик Бартон, управляющий директор McKinsey & Company, знает, каково это, когда совещания идут одно за другим. Они все важные, все предполагают осмысление сложной информации, и большинство требует принятия решений, касающихся будущего всей компании. В подобных условиях проявлять присутствие каждую минуту, на каждом собрании – тяжелейшая задача. Однако для Бартона присутствие – не вопрос личного выбора, а необходимость.

«В течение дня я делаю все возможное, чтобы сосредоточиться и присутствовать во время общения с людьми, – говорит он. – Отчасти потому, что это меня вдохновляет. Но это не все. Если не сосредоточиться и не проявлять присутствия, люди опускают руки. Они теряют мотивацию. Без присутствия лучше вообще не проводить совещание. Иногда это непросто, но всегда важно».

Человек, с которым вы общаетесь, не знает и не должен знать, что происходило в вашей жизни минуту назад. Ваш долг – стопроцентно присутствовать в разговоре, чтобы максимально эффективно использовать то ограниченное время, которое у вас есть.

Бартон считает, что осознанное присутствие требует дисциплины и навыка. Нужна практика, чтобы удерживать

сосредоточенность и не отвлекаться на посторонние проблемы и назойливые мысли. И нужен навык, чтобы быть здесь и сейчас. Когда Бартон проявляет присутствие в течение всего дня, он чувствует огромное удовлетворение. Присутствие становится краеугольным камнем профессионального общения и помогает раскрыть потенциал каждого человека.

Методы присутствия

За те десять лет, что он возглавлял Campbell Soup Company, Даг Конант выработал ритуалы для физического и психологического общения с людьми на всех уровнях иерархии; он назвал их точками взаимодействия.

Каждое утро Конант обходил всю фабрику, здоровался и общался с работниками. Он помнил всех по именам и знал имена

их родственников. Он искренне интересовался их жизнью. А также лично писал благодарственные письма, чтобы показать, как высоко он ценит их старания. Когда его сотрудники переживали непростой период, он писал им письма со словами ободрения. За годы работы в компании он отправил более 30 000 таких писем.

Для Конанта подобное поведение было не просто стратегией повышения продуктивности – он искренне желал поддержать свою команду.

Меньше делайте, больше слушайте

Габриэль Томпсон, старший вице-президент Cisco, обнаружила, что ей несложно помочь сотрудникам, которые приходят к ней с проблемами. Зачастую людям

просто нужно, чтобы их выслушали. «Во многих ситуациях достаточно слушать, а не действовать. Важны не поиски решения проблемы, а присутствие и время», – говорит она. Для лидеров умение присутствовать полностью и слушать – открыто, без предубеждений – самый эффективный способ решать проблемы.

Ваша роль как лидера предельно проста: создать безопасное пространство, где люди смогут высказать свои опасения и переживания и осмыслить свои проблемы. Через осознанное присутствие вы стимулируете их желание размышлять, анализировать, но при этом не навязываете своего мнения, не стараетесь исправить ситуацию, манипулировать или контролировать. Присутствие помогает решать проблемы, создает тесную связь, взаимопонимание и вовлеченность.

Телесное присутствие

Лорен Шустер, директор по человеческим ресурсам LEGO Group, рассказывает: готовясь к важному совещанию или презентации, он пять минут уделяет упражнению, которое помогает настроиться на мероприятие не только психологически, но и физически. Он визуализирует, как активируется каждая клетка его организма. «Когда вы не чувствуете связи с собственным телом и окружением, вы лишены цели и направления. Вы плывете по течению. Все что угодно может отвлечь вас. Этот метод помогает прочистить мозги, восстановить силы, обострить инстинкты и утихомирить эмоции».

После пятиминутного упражнения меняются походка и речь. В них появляется больше уверенности, значимости и авторитета. Больше веса. Больше энергии.

В результате проявляется больше присутствия – мысленно и физически. Человек сосредоточен и невозмутим, как скала.

Во время телесного присутствия наша поза меняется. Распрямляется спина, руки уже не пытаются скреститься на груди, чтобы защитить нас от мира, – мы принимаем более сбалансированное, открытое и доброжелательное положение: сидим ровно, расправив плечи и раскрыв руки.

Перемена позы влияет на мышление, поведение и общение. Подобным образом можно повышать уверенность, осознанность, сосредоточенность, доброжелательность и сопереживание.

Когда вы расправляете плечи и открываетесь физически, в головном мозге изменяется течение химических процессов – улучшается мышление. Это дает доступ к мудрости, которая невозможна

ГЛАВА 5

без высокого уровня осознанности, к сопереживанию, которое невозможно без открытости миру, к уверенности, которая невозможна без соответствующего языка тела.