

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

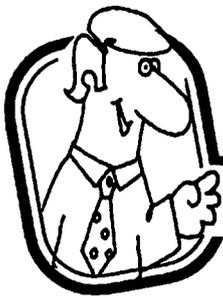
Мадэлин Беркли-Ален



Санкт-Петербург
Москва • Харьков • Минск

1997

[Нажмите здесь, чтобы купить полную версию книги](#)



СОДЕРЖАНИЕ

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ	5
ПРЕДИСЛОВИЕ	6

Глава 1

ЧТО ТАКОЕ УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И ЧТО ОНО МОЖЕТ ВАМ ДАТЬ?	11
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	14
САМОСОЗНАНИЕ	17
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХА	19
УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СИЛА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ	24
УРОВНИ «СЛУШАНИЯ»	26
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	36

Глава 2

КАК ВАМ УДАЛОСЬ НАУЧИТЬСЯ СЛУШАТЬ ТАК, КАК ВЫ СЛУШАЕТЕ	39
ОТ КОЛЫБЕЛИ ЧЕРЕЗ ДЕТСТВО – К ВЗРОСЛОСТИ ..	39
ПРОЯВЛЕНИЯ ЛАСКИ, ВНИМАНИЯ И НЕВНИМАНИЯ	42
ПРОЦЕСС СОЦИАЛИЗАЦИИ	45
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ «ОК» («ОЩУЩЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ», «О'КЕЙ»)	50
РОЛЕВОЙ ТРЕУГОЛЬНИК	53
ШКОЛА	58
РОЛЬ ФИЛЬТРОВ В ПРОЦЕССЕ СЛУШАНИЯ	59
САМОПОЗНАНИЕ	61

РЕЗЮМЕ	64
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	66

Глава 3

БАРЬЕРЫ МЕЖДУ ГОВОРЯЩИМ И СЛУШАЮЩИМ ...	68
МИФ О ТОМ, ЧТО В ОБЩЕНИИ ВСЯ ВЛАСТЬ ПРИНАДЛЕЖИТ ГОВОРЯЩЕМУ	72
ОЩУЩЕНИЕ – ВОСПРИЯТИЕ – ВНИМАНИЕ	73
МЫ СЛЫШИМ ТО, ЧТО ХОТИМ УСЛЫШАТЬ	77
ПРЕДВЗЯТОЕ СЛУШАНИЕ	78
СЛОВА И ВЫРАЖЕНИЯ, ВЫПОЛНЯЮЩИЕ РОЛЬ «ЗЕЛЕННЫХ ФЛАЖКОВ»	82
ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИЙ НА СПОСОБНОСТЬ СЛУШАТЬ ..	83
РОЛИ СЛУШАТЕЛЕЙ	85
СИМУЛЯНТ	85
«ЗАВИСИМЫЙ СЛУШАТЕЛЬ»	85
«ПЕРЕБИВАЛА»	86
СЛУШАТЕЛЬ, ПОГРУЖЕННЫЙ В СЕБЯ	88
СЛУШАТЕЛЬ-ИНТЕЛЛЕКТУАЛ, ИЛИ СЛУШАТЕЛЬ-ЛОГИК ..	89
ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ	90
СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ: ЗНАЧЕНИЯ ПРИСУЩИ НЕ СЛОВАМ, ОНИ СВОЙСТВЕННЫ КОНКРЕТНЫМ ЛЮДЯМ	91
МОЖНО ЛИ ОТДЕЛИТЬ РЕАЛЬНОСТЬ ОТ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА?	94
ВНЕШНИЕ ОТВЛЕКАЮЩИЕ МОМЕНТЫ	95
КАК ВАЖНО СЛЫШАТЬ ТО, ЧТО СЛОВАМИ НЕ ВЫСКАЗАНО	97
РАСХОЖДЕНИЯ ВО МНЕНИЯХ	101
ПОЛУЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА	102
РЕЗЮМЕ	108
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	108

Глава 4

СЛУШАТЬ САМОГО СЕБЯ	110
ВНУТРЕННИЙ МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС	111
ПУТЬ В НИКУДА	111
ПУТЬ К ЦЕЛИ	113
РАБОТА С СИСТЕМОЙ ЖИЗНЕННЫХ ПРИНЦИПОВ	117
ЯЗЫКОВЫЕ БАРЬЕРЫ	124
НЕГАТИВНЫЕ УТВЕРЖДЕНИЯ, НАШЕДШИЕ ВНУТРЕННЕЕ, ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЫРАЖЕНИЕ	124
НЕГАТИВНЫЕ УТВЕРЖДЕНИЯ, ПРОЯВЛЯЮЩИЕСЯ В ПОВЕДЕНИИ	126
«Я ВСЕГДА...»	126
ЯРЛЫКИ	129
ПРИВЫЧКИ И НАВЫКИ	131
РЕКОМЕНДАЦИИ	133
РЕЗЮМЕ	137
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	138

Глава 5

КАК ЗАСТАВИТЬ СЛУХОВОЕ ВОСПРИЯТИЕ РАБОТАТЬ НА ВАС	141
ОЦЕНКА УМЕНИЯ СЛУШАТЬ	142
АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РЕАКЦИЙ СЛУШАТЕЛЯ	148
ХАРАКТЕРИСТИКИ «ЭФФЕКТИВНОГО» СЛУШАТЕЛЯ	156
СПОСОБЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СЛУШАТЕЛЬСКИХ НАВЫКОВ	157
СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ И ЗАПОМИНАНИЕ МАТЕРИАЛА	161
КАК СЛУШАТЬ НА ПЕРВОМ УРОВНЕ: «СЛУШАНИЕ-СОПЕРЕЖИВАНИЕ»	163

КАК СЛУШАТЬ АКТИВНО: РЕКОМЕНДАЦИИ	165
ПРОВЕРКА УСЛЫШАННЫХ ЧУВСТВ И ОЩУЩЕНИЙ	171
РЕЗЮМЕ	178
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	179

Глава 6

КАК ЗАСТАВИТЬ ДРУГИХ ВАС СЛУШАТЬ	182
НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ГОВОРЯЩЕГО	183
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ НЕВЕРБАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ	187
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТАНОВКА	189
КАКИМ ОБРАЗОМ ГОВОРЯЩИЙ МОЖЕТ ВЛИЯТЬ НА СЛУШАНИЕ НА ПЕРВОМ УРОВНЕ	194
РЕКОМЕНДАЦИИ ГОВОРЯЩИМ (ВЫСТУПАЮЩИМ)	195
ВСЕГДА ЗНАЙТЕ, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ СКАЗАТЬ	195
УЗНАЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ О ТЕХ, КТО ВАС СЛУШАЕТ	196
СОЗДАВАЙТЕ О СЕБЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ	197
ОБЕСПЕЧЬТЕ ПОНИМАНИЕ	197
ПОМОГИТЕ ЗАПОМНИТЬ	198
ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ СО СЛУШАТЕЛЯМИ	198
ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ	200
ИЗЛОЖЕНИЕ ФАКТОВ ИЛИ ВЫСКАЗЫВАНИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ?	203
СУЖДЕНИЯ О ПОВЕДЕНИИ	206
ИЗБЕГАЙТЕ ДАВАТЬ СОВЕТЫ	211
НЕДОСТАТКИ, ТАЯЩИЕСЯ В ПОХВАЛАХ	212
РЕЗЮМЕ	216
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	216

Глава 7

КАК СВЕСТИ ВСЕ ВОЕДИНО	219
ВОСПРИЯТИЕ: ЧТО ВОСПРИНИМАЕТ НАШ МОЗГ ..	220
ПЕРВЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ	222
КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ	222
СОПРОТИВЛЕНИЕ	224
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УМЕНЬШЕНИЮ СОПРОТИВЛЕНИЯ	227
КАК УМЕНЬШИТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ: «РАЦИОНАЛЬНЫЙ» И «ОБВИНИТЕЛЬНЫЙ» ПОДХОДЫ	229
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ «РАЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА»	232
ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ	238
ВНУТРЕННИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОЩУЩЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОВЛАДЕНИЯ НОВЫМИ НАВЫКАМИ ИЛИ МОДЕЛЯМИ ПОВЕДЕНИЯ	238
КАК ПОДГОТОВИТЬ ОКРУЖАЮЩИХ К ПРОИСХОДЯЩИМ В ВАС ИЗМЕНЕНИЯМ	239
РЕЗУЛЬТАТЫ, КОТОРЫХ МОЖНО ДОБИТЬСЯ, НА ПРАКТИКЕ ПРИМЕНЯЯ СЛУШАНИЕ-СОПЕРЕЖИВАНИЕ	240
РЕЗЮМЕ	240
СИСТЕМА «СЛУШАНИЯ»	241
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	242

Мадэлин Беркли-Ален

ЗАБЫТОЕ ИСКУССТВО СЛУШАТЬ

Серия «Гений общения»

Перевел с английского *Д. Рапопорт*

Главный редактор	<i>В. Усманов</i>
Литературные редакторы	<i>Е. Шнитникова, М. Шахтарина</i>
Художественные редакторы	<i>П. Кудряшов, С. Лебедев</i>
Художник	<i>С. Лебедев</i>
Корректоры	<i>Л. Комарова, Г. Якушева</i>

ББК 88.5 УДК 159.9

Беркли-Ален М.

Б48 Забытое искусство слушать. — СПб.: Питер Пресс, 1997. — 256 с.
— (Серия «Гений общения»).

ISBN 5-88782-223-6

Бестселлер «Забытое искусство слушать» завоевал сердца миллионов читателей не только потому, что эта книга учит правильно слушать. Это — путеводитель в мире психологического мастерства, где слово — волшебный инструмент, изменяющий настроение человека и улучшающий отношения между людьми. Прочитайте эту книгу, и вы освоите техники, позволяющие слышать «между слов»: научитесь понимать язык жестов, поступков и даже пауз, читать мысли и угадывать желания.

© 1995 by Madelyn Burley-Allen

© Перевод на русский язык, Д. Рапопорт, 1997

© Серия, оформление, издательство «Питер Пресс», 1997

Права на издание получены по соглашению с John Wiley & Sons Inc. Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-88782-223-6

ISBN 0-471-01587-3 (англ.)

Издательство «Питер Пресс». 194044, С.-Петербург, Выборгская наб., 27.

Лицензия ЛР № 063798 от 26.12.94.

Подписано к печати 07.04.97. Формат 84×108¹/₃₂. Усл. п. л. 13,44. Тираж 20 000.
Заказ № 765.

Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии им. Володарского Лениздата.
191023, С.-Петербург, наб. р. Фонтанки, 57.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Мне хотелось бы выразить огромную признательность за все те идеи относительно умения слушать, которыми делились со мной участники семинаров в течение последних двадцати пяти лет. Их вклад позволил отточить теоретический материал и существенно обогатил приводимые в этой книге примеры.

Основные положения и структура материала книги подробно обсуждались с моими коллегами — Бетти Барр, Кристин Анундсен, Ллойдом Смиглем и Робертом А. Риккертом-младшим. Их помощь в освещении приводимых в книге данных во многом способствовала улучшению ясности и понимания изложения.

Мне хотелось бы также поблагодарить всех моих талантливых учителей — особенно я признательна Дороти Йонгурд, Бернарду Дорманну, а также сотрудникам института эффективных методов обучения Томаса Гордона. Особо полезными для меня стали труды Эрика Берна, Фредерика Перлза, Бхагвы Шри Райниша, Альберта Эллиса, Джека Кэнфилда и Уильяма Глассера.

Совершенствованию приведенных в этой книге программ по выработке умения слушать во многом способствовали различные учреждения и организации, и прежде всего — учебные центры Бюро управления персоналом в Сан-Франциско и Сиэтле. Особая моя благодарность — Джин Мицуири и Лизе Роббинс за предоставленную мне возможность разработать и провести многочисленные семинары по проблемам умения слушать, которые послужили базой для этой книги. И наконец, огромное спасибо моим незаменимым помощницам — Дороти Сиппл, Фэй Клейн и Джудит Бахэнэн за их огромную помощь в наборе материалов и подготовке книги к печати.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Когда в 1982 году готовилось первое издание этой книги, я стала участницей движения за «умение слушать», которое в то время только зарождалось. Вас, наверное, может удивить мое столь серьезное отношение к этому вопросу.

Все дело в значении и преимуществах умения слушать, в том интересе, который испытывают к нему американцы. Информационная революция вынуждает всех нас находить способы справляться с огромными потоками информации, и прежде всего разбираться в том, что на самом деле говорится или утверждается. Увеличение скорости обмена информацией между людьми в рамках отдельных учреждений или организаций заставляет с большим вниманием — во избежание ошибок, неправильного понимания и неверных интерпретаций — вслушиваться в слова коллег.

В начале 1980-х годов многие фирмы поднимали на смех тренинги по умению слушать. Они исходили из предположения, что каждый человек появляется на свет с врожденным умением слушать эффективно — мол, если слышишь, то, значит, ты и слушаешь. Тем не менее сегодня многие из фирм и корпораций, включенные в список 500 ведущих компаний, полагают, что проблемы межличностного общения, ранее не учитывавшиеся по причине невозможности их прямого воздействия на прибыль, на самом деле существенно сказываются на эффективности работы фирм. Почти в каждой фирме проблемы межличностного общения занимают не последнее место среди внутренних проблем. Корпорация Сперри, например, сделала себе имя как фирма, в которой умеют слушать.

Многие из моих клиентов сделали умение слушать одной из основных составляющих философии своего менеджмен-

та. Они поняли, что чем лучше люди слушают друг друга, тем лучше воспринимаются новые идеи; чем большее внимание сотрудники отделов сбыта и дизайна уделяют потребностям клиентов, тем больше появляется рационализаторских предложений и лучше обслуживаются клиенты. Кроме того, умение слушать может уменьшить стресс и предотвратить конфликты, оно помогает сотрудникам служб работы с клиентами более эффективно справляться с возникающими трудностями и работать с «трудными клиентами». Когда вы осознаете, что 45% своего времени человек проводит в процессе «слушания», то поймете, почему так важно умение слушать. Умение эффективно слушать становится еще более важным по мере продвижения по служебной лестнице: количество уделяемого этому процессу времени возрастает до 55%. В одной статье, посвященной этой проблеме, пятнадцати самым богатым американцам был задан вопрос: «Может ли любой человек стать богатым?», и эти миллионеры и миллиардеры ответили на него положительно, причем предложили следующий способ: «Надо уметь слушать, все делать самому, наладить хорошие отношения с банком и взять там ссуду».

Мои исследования показывают, что даже двухдневный семинар по проблеме умения слушать оказывает на участников самое разное воздействие. Так, судя по усредненным данным на базе случайной годовой выборки, полученным Станфордской исследовательской корпорацией «Нью Уэст», когда участникам моего семинара раздавались вопросники, которые они заполняли до него и через два месяца, их отношение к семинарам по умению слушать было следующим:

1. Влияние данного семинара на производительность труда.

80% участников оценили семинар как положительно сказавшийся на их производительности труда.

2. Конкретное влияние семинара.

Участники семинара указали в качестве реальных результатов семинара следующее:

83% участников отметили свое более ясное понимание процесса слухового восприятия.

85% участников отметили увеличение осознанности того факта, что манера человека слушать сказывается на его занятиях.

80% участников сообщили, что они стали выслушивать других более «открыто».

75% участников отметили, что стали лучше понимать свои привычки слушать других.

72% участников отметили улучшение своей манеры общения.

78% участников сообщили, что стали лучше понимать себя и других.

48% участников их работа стала приносить большее удовлетворение.

68% участников сообщили, что им стало легче работать с «трудными людьми».

53% участников отметили повышение эффективности своей работы.

3. Сферы личностного самосовершенствования.

А. Понимание самого себя. Улучшение в этой области отметили 70% участников.

Б. Осознание концептуальности. Улучшение в этой области отметили 71% участников.

В. Понимание необходимости соответствующих навыков. Улучшение в этой области отметили 72% участников.

Г. Применение соответствующих приемов и средств осознания своего поведения. Улучшение в этой области отметили 68% участников.

Д. Приемы интеграции. Улучшение в этой области отметили 58% участников.

Эти данные подтверждают тот факт, что многие фирмы научились включать обучение умению слушать в курсы подготовки своих сотрудников и такое обучение положительно сказывается на их работе.

Весь материал предлагаемой вам книги подобран так, чтобы помочь читателю воспользоваться упоминавшимися выше преимуществами и улучшить свое умение слушать.

Я собираюсь поделиться с вами теми подходами, которые, как я обнаружила, повысили мою уверенность в себе, что улучшило мою способность решать конфликтные ситуации, проблемы, уменьшать воздействие стресса и напряжения

как в бизнесе, так и в личных отношениях. За последние 22 года проведения семинаров по выработке навыков «слушания» я поняла, что люди хорошо относятся к внимательным слушателям, так как у всех имеется глубинная потребность быть услышанным. Внимательные слушатели знают, как получить нужные им информацию и результаты.

Одной из моих задач при написании этой книги было помочь вам, читателям, разрушить барьеры, стоящие на пути к достижению умения слушать, — те барьеры, что мешают установлению положительных отношений между людьми. Примеры и упражнения на протяжении всей книги были специально подобраны так, чтобы способствовать постепенной выработке необходимых умений и навыков, которые позволят вам изменить свои привычки и поведение во время «слушания». Многие из этих упражнений я использую и в ходе своих семинаров.

Эта книга — часть того увлекательного путешествия, которое я предприняла для открытия своего «я» и изучения того, как можно было бы улучшить мои отношения с другими людьми. Это путешествие было мотивировано большой личной трагедией, заставившей меня задать себе вопрос — кто и что я? Из-за нее мне пришлось предпринять различные меры, чтобы понять саму себя, и перечисленные в ссылках книги и авторы тоже были одними из таких мер, мер, которые способствовали моему продвижению к умению слушать, к пониманию того, как я общаюсь с самой собой и с другими людьми.

По мере того как я продвигалась по направлению к пониманию самой себя, изменилась и моя профессия. Если раньше я имела дело с миром бизнеса, то теперь я стала заниматься прикладной психологией и проведением семинаров по совершенствованию навыков общения. В ходе этих семинаров их участники говорят, что часто ощущают, что их не слушают, что многие вообще никогда никого внимательно не слушали — это относится и к ним самим.

Для меня становилась все более очевидной необходимость разработки семинара, специально посвященного улучшению умения слушать, и это решение привело к многолетним исследованиям и проверкам их результатов. В итоге они нашли свое применение в целом курсе семинаров, посвященных этой проблеме.

Участники моих семинаров обычно говорят: «Я узнал столько нового и полезного — почему бы вам не написать обо всем этом книгу?» И хотя мне несложно устно выразить то, чему я научилась сама, мысль о написании книги заставляла меня ощущать какое-то неудобство — ведь это подразумевает что-то конечное. В конце концов, когда вы говорите нечто, не имеющее большой ценности, всегда есть сомнение, что человек, которому вы это говорите, вас не слушает и наверняка тут же забудет сказанное. Но, имея перед собой написанный текст, человек всегда может вернуться к нему и перечитать — так что риск тут присутствует. Тем не менее настоятельные просьбы участников моих семинаров перебороли во мне все опасения и заставили меня изложить на бумаге то, что мне было так легко выразить устно.

Я очень надеюсь, что предлагаемый материал поможет вам так же, как он помог мне на моем пути к самосовершенствованию.

Мадэлин Беркли-Ален



Глава 1

ЧТО ТАКОЕ УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И ЧТО ОНО МОЖЕТ ВАМ ДАТЬ?

Речь — это игра говорящего и слушающего, с одной стороны, против сил путаницы — с другой. Пока оба они не приложат соответствующих усилий, межличностное общение между ними представляется практически безнадежной затеей.

Норберт Винер. «The Human Use of Human Beings»

— Просто поразительно! Все, что мне пришлось делать — это слушать, и мой начальник сам разобрался в своей проблеме, не дав мне возможности что-либо ему посоветовать!

Это замечание было брошено на второй день работы семинара по выработке умения слушать одним из участников. Осознав свою собственную привычку «слушания», он прекратил перебивать начальника и предлагать готовые решения, когда тот начинал делиться с ним какой-нибудь проблемой. Вместо этого он продолжал спокойно слушать, время от времени перефразируя услышанное. В результате начальник самостоятельно пришел к нужным выводам, лежащим на поверхности.

— Я понял, как мешал другим своими скоропалительными советами выработать в себе уверенность, — продолжал этот участник семинара. — Просто поразительно, что многим хотелось лишь, чтобы я их выслушал!

Среди других замечаний участников семинаров по выработке умения слушать можно выделить следующие:

— Мой стиль общения стал действеннее, осмысленнее, ценнее и глубже.

— Мне стали яснее те проблемы, с которыми я сталкивался во время работы.

— Я стал честнее с самим собой.

— Мне удалось избавиться от привычки перебивать других.

— По-моему, я стал лучше руководить людьми, так как научился слышать то, что стоит за высказываниями моих подчиненных.

Все эти наблюдения свидетельствуют о наличии явной связи между умением слушать и улучшением межличностного общения, профессиональным ростом и получением удовлетворения от труда. Например, если вы умеете слушать, то гораздо больше людей станет относиться к вам доброжелательно, можно будет лучше проявить себя на собеседованиях при приеме на работу, сократить время на поиск нужного решения и улучшить отношения с коллегами по работе. К вам в любой ситуации станут относиться лучше.

Все это может вас удивить, так как идея о «слушании» как навыке может показаться непривычной. Представление об общении как «навыке» общепринято, *однако из всего времени общения большую часть мы проводим, слушая других* (рис. 1.1).

Процесс общения разбивается на отдельные аспекты именно так*.

До сих пор вы могли просто не представлять себе, насколько важен процесс «слушания» во многих областях деятельности, недооценивать его или просто не обращать на него особого внимания, даже учитывая тот факт, что 70% своего времени (без учета сна) мы проводим в вербальном общении.

Один менеджер, интересуясь, сколько времени он проводит, слушая других, как-то попросил свою секретаршу учитывать время, которое он затрачивает на это после снятия телефонной трубки. Для него было просто ударом, когда он узнал, что 35–40% своей зарплаты, а именно около 18 000 долларов в год, он получает только за «слушание».

Любопытно, что в среднем люди являются «эффективными слушателями» лишь на 25%. Если эффективность этого менеджера как слушателя составляет те же 25%, то 13 500 долларов ему платят за то, что слушает он неэффективно.

Умение слушать как метод восприятия информации используется намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые. Именно этот канал передачи информации наибо-

* Из работ, обобщенных Ральфом Николзом в его книге «Are You Listening?» (New York: McGraw-Hill), 1957.



Рис. 1.1. Время, которое мы посвящаем различным аспектам общения (коммуникации)

лее часто задействуется в учебном процессе, а изучен он как раз меньше всего. Когда мы начинаем размышлять об умении слушать, то поневоле предполагаем его тождественность умению слышать, однако это опасное недоразумение может привести нас к убеждению, что умение слушать эффективно — навык инстинктивный, врожденный. В результате мы вообще не предпринимаем или предпринимаем недостаточно усилий по овладению и развитию своего умения слушать и бессознательно пренебрегаем одной из наиболее важных в жизни функций, сужая тем самым свои возможности для самообразования и самопознания.

В результате мы сами себя ставим перед совершенно необязательными проблемами: неверным пониманием, чувством обиды, неправильно понятыми инструкциями, потерей важной информации, замешательством и раздражением, теряя возможность совершенствовать свои профессиональные и личные отношения.

Умение слушать подразумевает гораздо более утонченный мыслительный процесс, чем просто умение слышать. Оно требует определенной дисциплины и затрат энергии, причем умение слушать — навык приобретаемый, усваиваемый. Прежде всего следует осознать, что умение слушать эффективно — это процесс *активный*, а не пассивный. Понять это не просто, но это действительно так: умелый слушатель не просто сидит и слушает, что произойдет дальше.

В чем же тогда состоит умение слушать? Одним из способов ответить на этот вопрос является поиск ответа на два других:

- ◆ На что похоже ощущение, когда вы действительно кого-то слушаете?
- ◆ На что похоже ощущение, когда кто-то действительно слушает вас?

Ответы на эти вопросы и дают то определение умения слушать эффективно, на котором основывается данная книга.

Умение слушать — это:

- ◆ *восприятие информации от говорящих, других людей или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;*
- ◆ *такое поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» продолжать акт общения;*
- ◆ *незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».*

Это определение подчеркивает роль слушателя и его ответственность в процессе коммуникации. Хотя умение слушать и является одним из наиболее трудных аспектов акта общения, в то же время оно и лучше всего окупается.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Одна начальница так описала имевший место у нее на работе случай.

Подошел срок сдачи трех ответственных заданий. Джанет, отделу которой они были поручены, страшно спешила и в запарке готовила наиболее ответственное из них — финансовый отчет. Вдруг в дверях появился один из ее подчиненных, Джефф, весь бледный.

— Джанет, — пробормотал он, — весь отчет насмарку! Я куда-то задевал итоговые показатели!

Первым желанием Джанет было крепко выругаться, имея в виду нечто вроде: «Что?! Ты вообще-то можешь хоть что-то сделать без ошибок?» Вместо этого она прервала свою работу, сделала глубокий вдох и полностью переключила свое внимание на Джеффа.

— Гм-м-м, скажи-ка, что ты уже сделал, чтобы их найти? — проговорила она.

— Ну, — начал Джефф, — сперва я спросил у Дэйва, не у него ли они. Он вспомнил, что вчера перед уходом мне их отдал. Потом меня осенило, что я оставил их на столе с запиской Данае, чтобы она утром их перепечатала, а она мне ответила, что еще до обеда их вернула.

— Итак, ты проследил их судьбу вплоть до обеденного перерыва, — проговорила Джанет. — И что было потом?

— Я тогда заполнял отчет! Никак не могу вспомнить, что я с ними потом делал!

— Джефф, — проговорила Джанет, — похоже, что все это тебя действительно вывело из себя!

— Естественно! Ведь у меня нет привычки терять такие документы!

— Итак, — продолжала Джанет, — давай на минутку остановимся и подумаем. Закрой-ка глаза и представь, как Дана тебе отдает эти итоговые показатели — может, тебе удастся вспомнить, что ты потом с ними делал. Расслабься и подумай!

Джефф сидел на стуле, прикрыв глаза, около трех минут. Вдруг лицо его просветлело, и он воскликнул:

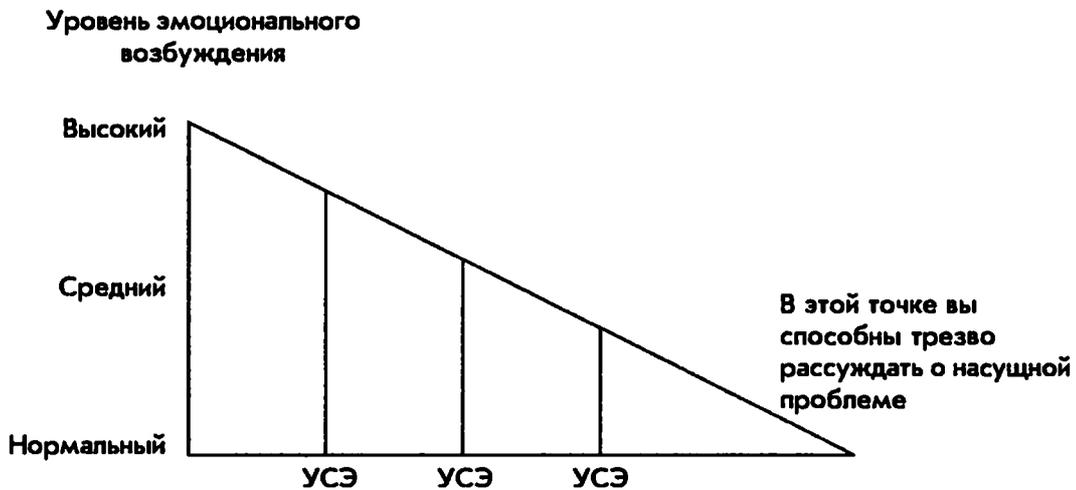
— Вспомнил! Когда я держал их в руках, Дженсен принес мне отчет, и я сунул их под его бумагу!

Он побежал проверить, и, естественно, итоговые показатели там и оказались.

Благодаря умению слушать с пониманием, оставаясь при этом объективной, Джанет помогла Джеффу сохранить спокойствие и решить загадку исчезновения якобы потерянных им финансовых показателей. Подобная манера общения помогла Джанет и в деле налаживания позитивных деловых отношений со своими сотрудниками, и, по ее мнению, это стало одной из наиболее важных составляющих ее успеха как руководителя.

Происшедшее между Джанет и Джеффом проиллюстрировано на приведенной на рис. 1.2 диаграмме.

Уровень эмоциональной возбужденности Джеффа, когда он вошел в кабинет Джанет, был высоким. Благодаря тому что Джанет спокойно и «эффективно» его выслушала, не выходя из себя и не осуждая Джеффа, уровень его эмоциональной возбужденности понизился, а обуздав свои эмоции, Джефф смог сам разобраться в возникшей проблеме.



Умение слушать эффективно (УСЭ) помогает собеседникам снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво рассуждать об имеющейся проблеме.

Рис. 1.2. Умение эффективно слушать эмоционально возбужденного человека

Умение слушать как способ «приятия» собеседника часто повышает самооценку человека, являясь возможностью сообщить ему: «Вы — человек достойный, и я вас не осуждаю». Именно поэтому умение слушать представляет такую важность для отношений между людьми.

В свою очередь, те, кого слушают, обычно ценят в собеседниках это умение и идут с ними на контакт. Почему? Потому что ощущение «востребованности», «приятия» — это базисная, универсальная человеческая потребность. Мы с большей вероятностью пойдем на контакт с тем, кто удовлетворяет эту нашу потребность, а не с тем, кто слушать не умеет.

Умение слушать — мощная сила, ослабляющая воздействие стресса и напряжения. Истинное «слушание» способствует слаженности в работе коллектива, повышает степень доверия и ощущение принадлежности к данной группе. Когда люди знают, что они говорят с тем, кто их действительно слушает, а не с человеком, уже предубежденным, они открыто делятся своими идеями и мыслями. При этом у слушателя появляется возможность отреагировать на те потребности и точки зрения говорящего, которые в противном случае остались бы незамеченными.

Тем, что слушатель проявляет интерес как к самому говорящему, так и к тому, что тот говорит, он приводит в действие положительный, благотворный для обеих сторон процесс.

Говорящий чувствует к себе интерес и благодаря этому общается более уместную информацию, а слушатель задает более относящиеся к делу вопросы. Подобное «активное слушание» способствует росту искренности, понимания и ощущения надежности.

Кроме того, умение слушать способствует появлению у человека чувства уверенности в себе. Например, когда на работе коллеги делятся с вами своими проблемами, не появляется ли у вас противное ощущение, что решить их — это ваша обязанность? Если так, то скорее всего вы понапрасну растрачиваете свою энергию. Потребность выслушать от всего сердца, не вынося своего суждения, а не давать совет — в этом и заключается умение слушать.

Выслушать человека — это и есть все, что от вас требуется. Активное слушание способствует решению проблемы тем, что человеку дается возможность выговориться в момент упадка эмоций и в то же время вы предоставляете ему небольшую, но действенную эмоциональную «подпитку», общая говорящему о своем участии и внимании без оттенка осуждения — как это было в приведенном выше примере с сотрудником, задевавшим куда-то финансовые показатели для отчета. Когда у людей появляется возможность самим решить свои проблемы, они ощущают и большую уверенность в своих силах.

Сотрудники, которых выслушивают, не будут копить в себе свои чувства. Умение собеседника слушать словно говорит им: «Твои чувства вполне нормальны». Те же, которых не выслушивают, получают от других сигнал, что их чувства не важны, а накопление этих чувств внутри не способствует избавлению от них. Раньше или позже они все-таки прорвутся наружу, и когда это произойдет, они, скорее всего, проявятся негативно — в виде, например, невыполнения работы в срок, опозданий на работу или не прикладывания дополнительных усилий для завершения порученного дела.

САМОСОЗНАНИЕ

Умение слушать эффективно находит отклик не только у других, но и в самом себе. Умение внимательно слушать, *что* мы говорим и *как*, может помочь многое понять в нас самих.

Например, если мы будем знать, как прислушиваться к себе, то обнаружим определенные ключевые слова и фразы, которые мы используем наиболее часто. Для многих таким словом является «нужно». Предположим, вы обратили внимание, что часто говорите: «Мне нужно продолжить учебу в институте и получить диплом». Здесь можно было бы спросить себя: «Это “нужно” — на самом деле то, чего я действительно для себя хочу, или все-таки этого хотят от меня мои родители?» Анализируя эти вопросы, вы начинаете различать, делаете ли вы что-нибудь по своему *собственному* выбору или по чьему-то чужому. Такой тип самосознания подводит вас ближе к тому, чтобы самому совершать *нужный* выбор.

Наши суждения о себе и о других отражают наше представление о себе, наши модели мышления и системы убеждений. Если, например, вы услышите, как утверждаете нечто вроде нижеприведенного, что бы вы смогли сказать о себе?

«Я не наделен художественными способностями — прямой линии не могу начертить без линейки».

«Мне не светит повышение по службе — у меня нет диплома».

«Я ничего не могу получить вовремя».

«Хотелось бы мне высказать начальнику, что я чувствую, но не могу».

«Когда-нибудь я найду время и наведу во всем порядок».

«Я не могу иметь дела с раздраженными людьми».



Найдите время немного подумать над этими утверждениями и выпишите ниже, что вы из них о себе узнали.

Как мы увидим из главы 4, самосознание возрастает по мере познания того, *как* мы общаемся, а это, в свою очередь, развивает наши способности к налаживанию межличностных отношений. Умение слушать себя — это первый шаг к профессиональному и личностному росту.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХА

Стремление к достижению профессионального успеха возникает еще в школе, когда мы учимся основным понятиям и навыкам поведения, которые призваны помочь нам в достижении желаемого. В школе мы большую часть времени проводим, поглощая информацию — читая и слушая.

Сара У. Ландстин, специалист в области слухового восприятия в условиях аудитории, отмечает, что самые ранние языковые умения и навыки находят свое отражение в умении слушать. При этом она добавляет: «Навыки чтения могут полностью зависеть от умения слушать, будучи, таким образом, его особой, более широкой, разновидностью. Какой ребенок не прочтет лучше отрывок, если он его перед этим прослушает и обсудит?.. Способность слушать, похоже, влияет на способность читать»*.

Совершенствование умения слушать в классе часто обуславливает получение более высоких оценок, а высокие оценки способствуют росту самооценки. Участники моих семинаров по выработке умения слушать часто говорят, что они становятся довольнее собой. У них не только повысилась самооценка — они также отточили навык, который наверняка окажется полезным в процессе личного и профессионального роста.

На работе человек, умеющий слушать эффективно, имеет существенные преимущества перед тем, кто такими навыками не обладает. В рамках исследования, проведенного в университете Лойола, пытались получить ответ на вопрос: «Каким самым важным качеством должен обладать эффек-

* Robert Watson and Henry Clay Lindgren «Psychology of the Child» (New York: John Wiley & Sons, Inc.), 1973.

тивно работающий менеджер?». Было опрошено более тысячи человек, и результаты были обобщены следующим образом:

Из всех способов получить информацию о проблемах и потребностях сотрудников наиболее важным для менеджера является умение выслушать каждого человека. Самым типичным из полученных нами тысяч ответов было: «Мне мой начальник нравится, так как он меня слушает и я могу с ним поговорить».

«Слушающие» начальники пользуются уважением своих сотрудников. Их, как правило, любят. Им удается узнать много существенного о работе своего предприятия. Как-то одна из фирм за большие деньги наняла консультанта по менеджменту, который должен был выяснить, почему работники этой фирмы отличаются низкой дисциплиной труда. Этот консультант начал искать причины их неудовлетворения при помощи метода, который руководители фирмы могли бы использовать и сами, — он прямо спросил у сотрудников, почему им плохо работается, и внимательно выслушал их ответы.

Часто у рядовых сотрудников возникают отличные идеи относительно повышения производительности труда и улучшения рабочей обстановки. Менеджерам, которые прислушиваются к этим идеям, удается решить гораздо больше проблем, чем тем, которые этого не делают. Такие начальники, получая более качественную информацию, формируют в рабочем коллективе ощущение сопричастности каждого к общему делу.

Один из мастеров участка так описывает свой опыт уяснения значимости «слушания».

Как-то Дэйв, мастер участка, пригласил в свой закуток Хосе, мастера цеха, чтобы поделиться с ним своими соображениями о новом способе сборки, и описал ему, как должна выглядеть вся эта процедура. В ответ ему были тишина и наморщенный лоб Хосе. Дэйв понял, что что-то здесь не в порядке, и каким-то образом ощутил, что у Хосе есть что сказать.

— Хосе, — начал он, — ты работаешь в цехе гораздо дольше меня. Как ты относишься к моему предложению? Я тебя внимательно слушаю.

Хосе выдержал паузу и заговорил — он понял, что Дэйв распахнул дверь к общению, и с удовольствием поделился своими соображениями.

Когда эти двое сотрудников обменялись своими идеями, они почувствовали уважение друг к другу и взаимное доверие, а в ходе обсуждения пришло и решение определенных технических проблем. Слушая коллегу, Дэйв продолжал полностью контролировать ситуацию. Он был не пассивным, а активным слушателем.

«Слушающий» менеджер способствует личностному и профессиональному росту подчиненных. Один начальник постоянно спрашивал своих сотрудников, чего они ожидают от своей карьеры. Некоторые раньше особенно об этом не задумывались, но, почувствовав рядом благодарного слушателя и ощутив с его стороны поддержку, они разработали довольно хорошо продуманные планы своего профессионального роста. Этот начальник внимательно выслушал все сказанное каждым из сотрудников. Он, во-первых, задавал соответствующие вопросы, подтверждая тем самым, что понимает, что именно сотрудник имеет в виду. Затем на основе своего опыта работы он рассказал им, какие возможности для профессионального роста имеются в данной фирме. В каждом случае он предлагал, с кем можно связаться и как подготовить поэтапный план повышения квалификации для продвижения по служебной лестнице. После внесения своих предложений этот начальник снова внимательно выслушивал подчиненных на предмет уместности своих рекомендаций. Эффект не замедлил себя ждать и был похож на круги по воде от брошенного в нее камня. Его сотрудники стали профессионально расти быстрее, чем работники других отделов фирмы, причем фирме это тоже было очень выгодно. Такие сотрудники больше работали и приносили в свою деятельность больше полезных идей.

Просто поразительно, как организация может работать, когда ее сотрудники не умеют эффективно слушать! Только представьте себе, какой возможен рост производительности труда, если повысить умение сотрудников слушать в два, три или четыре раза!

О какой бы области бизнеса ни шла речь, умение слушать повышает эффективность деятельности — мы становимся более искусными во всем. Большая часть любого бизнеса связана с умением продавать, будь то изделия, идеи или самих себя; любые курсы по формированию навыков коммерческой деятельности значительное время отводят развитию умения слушать, сделки заключают те торговые агенты, ко-

торые слушают своего клиента, а успешно работающий торговый агент сначала учится прислушиваться к потребностям потенциальных покупателей и уже затем — удовлетворять эти потребности.

Предположим, например, что торговый агент пытается продать новую машину. Он мог бы спросить у потенциального покупателя: «Каков ваш обычный маршрут?» Если этот клиент отвечает: «Между Лос-Анджелесом и Финиксом», то такой агент мог бы сказать: «Вам приходится много ездить в условиях жаркого климата — скорее всего вам нужна машина, безотказная в жару, не так ли?» Если потенциальный клиент упомянет о чем-либо, что представляется ему желаемым, то у такого торгового агента появляется прекрасная возможность удовлетворить эту потребность, рассказав, каким образом предлагаемая им марка машины полностью соответствует желаниям клиента.

Обратным примером может служить поведение продавца, когда в ответ на просьбу покупательницы показать зеленую блузку на прилавок кладется синяя. Когда та повторяет, что просила зеленую, такой продавец отвечает: «А зеленых не бывает — фабрика вообще их не шьет, так как на них нет спроса». Теперь представьте себе, что ощущает в данный момент покупательница. Из-за того что продавец не умеет слушать, он сначала проигнорировал просьбу покупательницы, а затем просто ее ошарашил. Можно предположить, что этот магазин наша покупательница будет теперь обходить стороной.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Это занятие имеет своей целью помочь вам начать лучше осознавать свое умение слушать эффективно. Выберите человека, с которым вы чувствуете себя комфортно, и попросите его провести в ходе вашего с ним разговора тест на «слушание».

Этот тест включает в себя итог того, что, по вашему мнению, было сказано (после того как собеседник высказал законченную мысль или идею). Принуждая себя резюмировать сказанное, вы лучше понимаете, насколько внимательно вы слушаете. Если вы не можете составить подобное «резюме», проанализируйте, что вы делаете такого, что понижает

эффективность вас как «слушателя». Обычно это подразумевает, что в процессе восприятия в вас происходит какой-то внутренний процесс — фантазии наяву, может, ваши мысли где-то витают, а может, вы уже подбираете контрдоводы. Через некоторое время подобные практические занятия на «слушание» помогут вам слушать более эффективно.

Упражнение 1.1

Давайте проанализируем ситуацию в вашем учреждении — это поможет отточить ваши способности к определению того, когда имеет место «неслушание»:



1. Какие примеры неэффективного «слушания» вы наблюдали в своем учреждении? Опишите некоторые ситуации. Что можно было бы предпринять, чтобы подобные ситуации не возникали?

2. Перечислите, каким образом умение слушать более эффективно могло бы принести пользу вашей организации (оценка существующего положения дел, внимательное отношение к критике, умение слушать эмоционально возбужденного клиента и т. п.).



3. Подумайте, какого человека в своем учреждении вы могли бы причислить к умеющим слушать эффективно. Что вы ощущаете, когда с ним разговариваете?

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И СИЛА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Умение слушать можно использовать для контроля над ситуацией и влияния на ее исход. Как только мы начинаем ощущать, что контролируем ситуацию, то ощущаем себя (и становимся) более сильными.

Умение эффективно слушать уменьшает воздействие стресса и напряжения; например, предоставив собеседникам шанс поделиться своими проблемами, можно существенно улучшить атмосферу в коллективе. Возьмем для примера тот случай, когда для кого-то одной из таких проблем являетесь как раз вы. Позволив человеку выразить свое негативное к вам отношение, вы тем самым уменьшаете это ощущение «неприятя» и получаете возможность наладить общение. Ниже приводится пример выплеска негативных чувств, что впоследствии привело к положительным результатам.

Стив, руководитель отдела, встретился с начальницей другого отдела.

— Джоан, — сказал он, — у меня такое ощущение, что тебя что-то тревожит в наших деловых отношениях.

Джоан воспользовалась этой возможностью и объяснила, что неделю назад Стив позволил себе пару унижительных для нее замечаний.

Вместо того чтобы занять оборонительную позицию, Стив внимательно выслушал все, что она сказала, и понял ее чувства.

— Хорошо, что ты мне все рассказала, — проговорил Стив. — Теперь я понимаю, почему ты расценила мои слова как унижительные.

— Так оно и есть, — заметила Джоан. — Они просто вывели меня из себя!

Стив выслушал и это, признав, что ее возмущение было в общем-то справедливым, и извинился:

— Я не хотел тебя унизить или обидеть.

Эта встреча, в которой собеседник выслушал другую сторону, принесла успех. Через несколько дней Джоан услышала, что ее деловые отношения со Стивом были представлены как пример хороших отношений между коллегами.

Представьте себе, что было бы, если бы Стив начал защищаться — после того как сам вызвал Джоан на разговор о беспокоящих ее ощущениях! Часто бывает так, что, когда мы предоставляем другому человеку возможность выразить отношение к нашему поведению, нам кажется, что на нас нападают, и нам бывает трудно наладить обратную связь с собеседником так, как это удалось Стиву. Обычно мы воспринимаем сказанное чересчур лично и занимаем оборонительную позицию.

Если бы Стив среагировал на слова Джоан в оборонительной манере, скорее всего вся беседа закончилась бы ничем, причем негативные ощущения стали бы еще сильнее. Такая «защитная» манера слушать является основным барьером для эффективной коммуникации и решения проблем, поскольку подразумевает неблагоприятную для процесса восприятия атмосферу противоречий.

И наоборот, внимательное «слушание» поощряет сотрудничество; оно предполагает, что собеседник ценим, достоин и у него есть что сказать. Такое отношение вызывает у человека положительные эмоции. Люди, ощущающие, что вы искренне заинтересованы в них и цените их мысли и мнения, с большей готовностью рассмотрят и вашу точку зрения, более позитивно будут к вам настроены, им будет лучше, удобнее работать с вами.

Умение слушать других дает нам информацию, необходимую для извлечения из акта общения максимума возможного. Умение же слушать *самих себя* дает нам необходимые данные, чтобы мы могли действовать в собственных интересах. Постигая себя, мы получаем возможность не столько реагировать на ситуацию автоматически, сколько выбирать свои реакции, меньше поддаваться эмоциям или уменьшить вероятность неверного понимания сказанного.

Информация — это власть. Люди, умеющие эффективно слушать, способны находить в услышанном и накапливать наиболее ценную информацию, так что такие люди — это люди, обладающие властью.

Чтобы научиться слушать эффективно, требуется немало времени и усилий, однако в стратегическом плане эти умения экономят время. Нам не надо постоянно возвращаться и исправлять ошибки или улаживать недоразумения, вызванные недопониманием. Мы быстрее удовлетворяем собственные потребности и нужды других людей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ



Для осознания собственной способности слушать перечислите все звуки, которые вы услышите в течение последующих пяти минут. Выполняйте это упражнение два-три раза в день в различных условиях — это поможет вам научиться лучше слушать и осознать свои способности.

Данное упражнение позволит вам осознать свою способность слушать и понять, каким острым может стать ваш слух, если вы целенаправленно посвятите некоторое время прослушиванию окружающих вас звуков. В этом случае люди часто начинают осознавать, каким образом различные условия могут влиять на восприятие услышанного и сколько времени они проводят «пассивно слушая», вместо того чтобы слушать эффективно и с пользой.

УРОВНИ «СЛУШАНИЯ»

Процесс «слушания» можно разделить на три уровня, характеризующихся определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Между этими уровнями нет четких границ — они представляют собой усредненные типы поведения людей, которые могут перекрываться и сменять друг друга в зависимости от ситуации. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности общения. В течение дня все мы в зависимости от обстоятельств слушаем участвующих в процессе общения людей на разных уровнях. Например, труднее всего слушать эффективно в конфликтных ситуациях, когда имеешь дело с эмоционально возбужденными людьми, ставшими объектами критики, когда им делают замечания или ругают, а также если они ощуща-

ют тревогу, страх или гнев. Другие же эффективно слушают, находясь на работе, однако по возвращении домой «отключаются».

Ниже приведены описания этих трех уровней «слушания» — это должно помочь вам лучше понять то, как именно вы слушаете.

Три уровня «слушания»

Уровень 1. Слушание-сопереживание. На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. К некоторым характеристикам этого уровня относятся: ощущение присутствия в данном месте и в данное время; уважение к говорящему и ощущение контакта с ним; сосредоточенность; концентрация на манере общения говорящего, включая язык тела; сопереживание чувствам и мыслям говорящего; игнорирование своих собственных мыслей и чувств — внимание направлено исключительно на процесс «слушания». Слушание-сопереживание требует «установки я — ОК, ты — ОК», а также проявления слушателем вербального и невербального подтверждения того, что он действительно слушает. Главное внимание уделяется при этом искренности данного процесса, «слушанию сердцем», которое «открывает двери» пониманию, выражению заботы и сочувствия.

Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем. На этом уровне люди остаются как бы «на поверхности» общения, они не понимают всей глубины сказанного. Они пытаются услышать, что говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании, чем на чувствах, оставаясь, таким образом, эмоционально отчужденными от акта общения. Такое «слушание» может привести к опасному недопониманию, так как слушатель недостаточно сконцентрирован на том, что говорится. Если на 3-м уровне ясно, что человек не слушает вообще, то на 2-м у говорящего может сложиться обманчивое впечатление, что его слушают и понимают.

Уровень 3. «Слушание с временным отключением». Слушающий при этом как бы слушает и не слушает, отдавая себе

некоторый отчет в происходящем, но в основном он сосредоточен на себе. Иногда при этом человек следит за темой обсуждения «краем уха», ловя лишь момент, чтобы вступить в нее самому. Слушание 3-го уровня — это пассивный процесс без реакции на высказанное. Часто слушающий человек теряет нить, задумавшись о чем-то постороннем или заранее готовя возражения или советы, а также придумывая, что сказать самому. Такой слушатель отличается «пустым» взглядом и более заинтересован в процессе говорения, чем слушания.

Большинство из нас в разное время в течение дня слушают на различных уровнях, однако нашей задачей должна стать выработка в себе умения слушать на первом уровне в любых ситуациях.

Упражнение 1.2

Выберите время и задумайтесь, как вы провели свой день.



1. Как часто вы слушали на 1-м уровне?

а) Когда это было?

б) Кто был вашим собеседником?



2. Что наиболее характерно для вашей манеры слушать?

а) Комбинация всех трех уровней слушания?

б) Предпочтение какого-то из них? Какого именно?

Развитие личности начинается с осознания. Обратив внимание на свою манеру слушать, можно положить начало процессу осознания — процессу, который в результате приведет к улучшению вашего общения и отношений с другими людьми.

УПРАЖНЕНИЕ НА ОЦЕНКУ МАНЕРЫ СЛУШАТЬ

Чтобы лучше осознать свою манеру слушать, заполните приведенный ниже бланк самооценки, который призван помочь вам получить представление о своих «слушательских» привычках — как правильных, так и тех, что нуждаются в совершенствовании. Внимательно и подробно ответьте на каждый из заданных вопросов.

Вопросник на эффективность общения (бланк самооценки)

Характеристики процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
------------------------------------	--------------------------	-------	--------	---------------

В соответствующей колонке поставьте крестик (x)

1. «Отключаетесь» ли вы, слушая тех людей, с которыми вы не согласны или которых слушать не хотите?
2. Сосредотачиваетесь ли вы на сказанном даже тогда, когда это вам не интересно?

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
3. Прекращаете ли вы слушать говорящего, если знаете, что он собирается сказать?				
4. Повторяете ли вы услышанное своими словами?				
5. Выслушиваете ли точку зрения другого человека, даже если она расходится с вашей?				
6. Берете ли вы что-либо от каждого собеседника, пусть даже самое незначительное?				
7. Выясняете ли вы, что значат услышанные вами незнакомые слова?				
8. Готовите ли вы мысленно возражения, пока собеседник говорит?				
9. Делаете ли вы вид, что слушаете, когда на самом деле совсем не слушаете?				
10. Витаете ли вы мыслями где-то далеко, когда с вами кто-то говорит?				
11. Воспринимаете ли вы сообщение целиком, включая его словесное и несловесное выражение?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
12. Признаете ли вы, что одни и те же слова для разных людей значат разное?				
13. Прислушиваетесь ли вы только к тому, что хотите услышать, не замечая остального?				
14. Смотрите ли вы на говорящего?				
15. Концентрируетесь ли вы больше на сути сказанного или на внешнем виде говорящего?				
16. Известно ли вам, на какие слова и выражения вы сильнее всего реагируете эмоционально?				
17. Думаете ли вы заранее, какой цели собираетесь достичь в данном акте общения?				
18. Планируете ли вы время, когда лучше высказать свою мысль?				
19. Думаете ли вы о том, как другой человек прореагирует на сказанное вами?				
20. Учитываете ли вы то, каким образом лучше осуществить акт общения (в письменной форме, устно, по телефону, с помощью доски объявлений, записки и т. п.)?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
21. Имеете ли вы в виду, с каким человеком говорите (чем-то обеспокоенным, враждебно настроенным, незаинтересованным, спешащим, застенчивым, упрямым, нетерпеливым и т. п.)?				
22. Перебиваете ли вы говорящего?				
23. Думаете ли вы иногда: «А я-то предполагал(а), что он это должен знать»?				
24. Позволяете ли вы говорящему выражать его отрицательное отношение к вам, не занимая при этом оборонительной позиции?				
25. Занимаетесь ли вы регулярными упражнениями для совершенствования своего умения слушать?				
26. Делаете ли вы записи «на память» («памятки»)?				
27. Не отвлекают ли вас посторонние звуки и шум?				
28. Слушаете ли вы говорящего, не критикуя его и не осуждая?				

Характеристика процесса общения	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
------------------------------------	--------------------------	-------	--------	---------------

29. Повторяете ли вы полученные инструкции и сообщения, чтобы убедиться, что вы их правильно поняли?
30. Выражаете ли вы своими словами то, что, по вашему мнению, чувствует говорящий?

Вычисление результата

Сверьтесь с нижеприведенной таблицей и поставьте вместо своих крестиков или галочек соответствующее данной строке число.

Пример: Если вы в первой строке поставили крестик в колонке «часто», то его нужно заменить в этой же колонке числом 2.

Затем сложите числа по каждой из колонок и выпишите под каждой из них получившуюся сумму.

Номера вопросов	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
1.	1	2	3	4
2.	4	3	2	1
3.	1	2	3	4
4.	4	3	2	1
5.	4	3	2	1
6.	4	3	2	1
7.	4	3	2	1

Номера вопросов	В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда
8.	1	2	3	4
9.	1	2	3	4
10.	1	2	3	4
11.	4	3	2	1
12.	4	3	2	1
13.	1	2	3	4
14.	4	3	2	1
15.	4	3	2	1
16.	4	3	2	1
17.	4	3	2	1
18.	4	3	2	1
19.	4	3	2	1
20.	4	3	2	1
21.	4	3	2	1
22.	4	3	2	1
23.	1	2	3	4
24.	4	3	2	1
25.	4	3	2	1
26.	4	3	2	1
27.	4	3	2	1
28.	4	3	2	1
29.	4	3	2	1
30.	4	3	2	1

Итого: _____ _____ _____ _____

Теперь подсчитайте сумму цифр в каждой из колонок:

В большинстве случаев	Часто	Иногда	Почти никогда	Всего
-----------------------	-------	--------	---------------	-------

_____ + _____ + _____ + _____ = _____

Сумма баллов: 110–120	Отлично
99–109	Выше среднего
88–98	Нормально
77–87	Посредственно

План действий: Еще раз проверьте свои ответы на вопросы. Какие действия вам хотелось бы изменить и/или улучшить? Наметьте себе первые три пункта, над которыми начнете работать, а для начала выполните следующее упражнение.

Упражнение 1.3

Подберите утверждения для каждой модели поведения. Это упражнение поможет вам изменить и усовершенствовать действия, выполнение которых вы наметили.



Я хотел бы достичь в своем умении слушать следующего:

На работе благодаря умению слушать я хотел бы достичь следующего:



В личной жизни благодаря умению слушать я хотел бы достичь следующего: