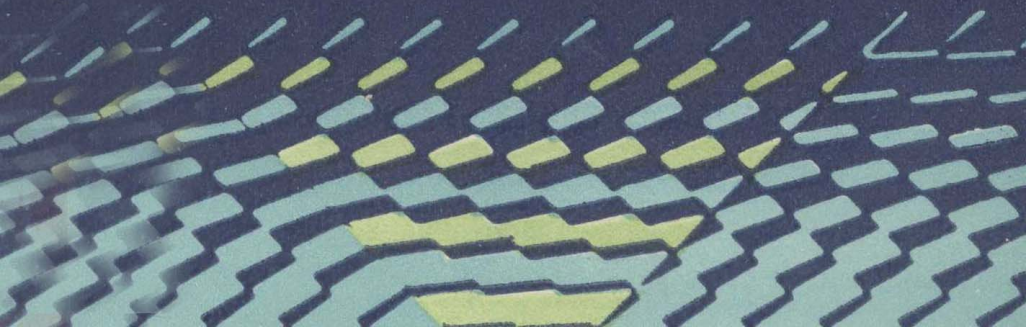
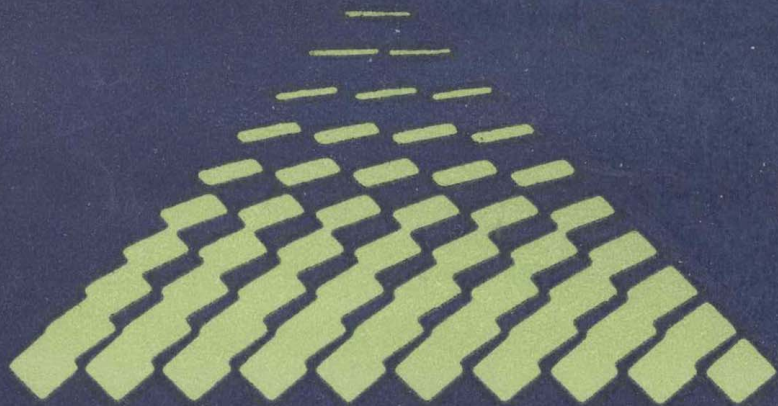


Я

АТВАТЕР

Вас слушают...

В работе руководителя требуется умение общаться с людьми, точно выражать свои мысли и внимательно слушать. Из всех умений, определяющих общение, умение слушать является самым необходимым и именно оно требует совершенствования в наибольшей мере.



ИСТВУД
АТВАТЕР

***Я
Вас
слушаю...***



“I Eastwood
Hear ATWATER
You”

How to Use
Listening
Skills
for Profit



PRENTICE-HALL, INC.,
Englewood Cliffs,
New Jersey 07632

Я **Вас** **слушаю...**

ИСТВУД
АТВАТЕР

Советы
руководителю,
как правильно
слушать
собеседника

Сокращенный перевод
с английского



Москва
"ЭКОНОМИКА"
1984

ББК 65.8
А92

Рецензенты: канд. псих. наук Ю. М. Жуков,
Н. В. Симонов.
Переводчик Н. В. Симонов.

А $\frac{0604040000-154}{011(01)-84}$ 87—84

© 1981 by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs,
New Jersey 07632
© Сокращенный перевод на русский язык,
«Экономика», 1984

СОДЕРЖАНИЕ

	7	Предисловие
Глава 1.	8	НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ
	8	Как Вы слушаете?
	9	Почему мы не слушаем?
	12	Барьеры общения
	14	В чем опасность не слушать?
	15	Упражнения
Глава 2.	18	ОТ СЛЫШАТЬ К СЛУШАТЬ
	19	Разница между слышать и слушать
	21	Слушание — активный процесс
	23	Умение слушать «всем телом»
	26	Стили слушания
	28	Упражнения
Глава 3.	31	НЕРЕФЛЕКСИВНОЕ СЛУШАНИЕ
	31	Что такое нерефлексивное слушание?
	33	Минимизация ответов (невмешательство)
	34	Ситуации, в которых полезно нерефлексивное слушание
	38	Ситуации, в которых нерефлексивного слушания недостаточно
	40	Упражнения
Глава 4.	43	РЕФЛЕКСИВНОЕ СЛУШАНИЕ
	44	Важность рефлексивного слушания
	45	Выяснение
	47	Парефразирование
	49	Отражение чувств
	50	Резюмирование
	51	Обучение приемам рефлексивного слушания
	52	Упражнения
Глава 5.	55	УСТАНОВКА
	56	Одобрение
	57	Самоодобрение
	59	Эмпатия

	60	Эмпатическое слушание
	62	Упражнения
Глава 6.	65	НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ
	65	Язык невербального общения
	67	Выражение лица (мимика)
	69	Визуальный контакт
	70	Интонация и тембр голоса
	71	Позы и жесты
	72	Межличностное пространство
	74	Ответ на невербальное общение
	75	Упражнения
Глава 7.	78	ЗАПОМИНАНИЕ УСЛЫШАННОГО
	79	Виды памяти
	81	Роль внимания
	84	Кратковременная память
	86	Хранение и воспроизведение информации
	90	Упражнения
Глава 8.	92	НАУЧИТЬСЯ СЛУШАТЬ ЛУЧШЕ МОЖЕТ КАЖДЫЙ!
	92	Избирательное или целевое слушание
	95	Как надо и как не надо слушать
	100	Обратная сторона слушания
	102	Награда за внимание
	105	Упражнения
	107	ПОСЛЕСЛОВИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Всякое продвижение работников по службе в хозяйственной или любой другой сфере деятельности происходит обычно вследствие того, что работники преуспевают на порученном участке. Приступив к работе в новой должности, они, однако, обнаруживают, что им требуется нечто больше, чем имеющиеся у них специальные знания и опыт. От них требуется умение устанавливать отношения и общаться с людьми, умение точно выражать свои мысли и умение внимательно слушать других. И все же из всех умений, определяющих общение, умение слушать является самым необходимым и именно оно требует совершенствования в наибольшей степени.

Многое из того, что написано по этому вопросу, подчеркивает лишь важность умения слушать. Особенность этой книги заключается в том, что в ней показывается, как надо слушать, раскрываются методы и технические приемы эффективного слушания, даются конкретные рекомендации и упражнения для совершенствования этих навыков. В заключительной части кратко изложены советы, что нужно и чего не нужно делать в процессе слушания.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Известный французский романист и философ Андре Жид однажды начал свою лекцию словами: «Все это было сказано раньше, но поскольку никто не слушал, сказанное следует повторить». Как это часто правильно! Результаты обследований множества людей, включая коммерческих работников и специалистов, указывают на то, что достаточными навыками слушать обладают немногие. Прослушав десятиминутное устное сообщение, человек понимает и запоминает из сказанного всего лишь половину. Через два дня он забывает из того, что запомнил, еще половину. Другими словами, следует иметь в виду, что память может удержать всего лишь четвертую часть того, что было сказано всего несколько дней назад¹.

Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. Иногда это может оказаться опасным и даже роковым. Вот почему книга об умении слушать начинается главой о неумении. Чтобы каждый узнал о своих привычках слушания, начнем с простого упражнения.

КАК ВЫ СЛУШАЕТЕ!

Внимательно ли Вы слушаете, читатель? Или часто просите собеседника повторить сказанное? Часто ли неправильно понимаете то, что слышите?

Чтобы понять, насколько хорошо или насколько плохо Вы слушаете, сделайте следующее упражнение. При

¹ Your Personal Listening Profile, 1980.

случае, когда Вы будете вести беседу, спросите себя: «Действительно ли я слушаю собеседника или я просто жду своей очереди высказаться?» Попробуйте ответить на следующие вопросы:

Легко ли я отвлекаюсь?

Не делаю ли я вид, что слушаю? Может, я слушаю просто из вежливости?

Реагирую ли я на слова с эмоциональной окраской?

Часто ли перебиваю собеседника?

Как я слушаю, если слушать совсем неинтересно?

Не мечтаю ли я, когда собеседник говорит медленно?

Как отношусь к ошибкам в поведении собеседника?

Не делаю ли поспешных выводов?

Может, я не слушаю, а обдумываю свой ответ?

Как Вы вели себя? Удивляет ли это Вас? Чем больше из описанных выше действий Вы обнаружите в своем поведении, тем меньше по существу Вы слушаете.

Если Вам трудно проделать это упражнение во время беседы, попытайтесь ответить на вопросы сразу же после разговора, пока все еще свежо в памяти. Для начала даже лучше проанализировать телефонный разговор, когда Вас не отвлекает визуальный контакт с собеседником — его мимика и жесты.

Это упражнение даст Вам возможность лучше узнать о своих привычках слушать. Как Вы оцениваете свое умение слушать? Как Вас оценивают другие? Спросите у своей супруги (супруга), узнайте мнение друзей, руководителя, подчиненных.

ПОЧЕМУ МЫ НЕ СЛУШАЕМ!

Часто мы не слушаем из-за довольно очевидных причин: когда чем-либо расстроены или когда то, что нам говорят, не представляет для нас никакого интереса. Иногда мы просто ленимся или устали. Ведь слушать — трудное занятие. Однако тому, что мы не можем слушать, есть ряд причин, которые не всегда очевидны.

Мы не слушаем потому, что чрезмерно заняты собственной речью. Когда на улице или на работе встречаются два друга и оба горят желанием поделиться своими новостями, то они, как правило, начинают говорить одновременно, вместо того чтобы слушать и отвечать,

Как удачно выразился один психолог, «разговор — это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником»¹. Добавим, собеседником упорным и безнадежным, т. е. собеседником, который по существу не слушает совсем.

Молодая женщина, узнавшая о том, что большинство людей не слушают друг друга, решила проверить это на практике. Во время коктейля она сказала своей собеседнице бодрым светским голосом: «Между прочим, уходя из дома, я пристрелила своего мужа». «О, на самом деле! — последовал ответ. — Как тебе повезло, дорогая!» Подобное случается часто в нашем повседневном общении. Именно поэтому, возможно, нас несколько не удивляет, когда кто-то ничего не помнит из того, о чем мы говорили ему в официальной обстановке. Сказанное тут же забывается как разговор по пустякам. Как приятно мы бываем удивлены, когда кто-либо выполняет нашу просьбу, высказанную во время такой встречи. Это уже означает, что собеседник действительно нас слушал.

Мы не слушаем, потому что ошибочно думаем, что слушать — значит просто не говорить. Это далеко не так. От высказываний воздерживаются по многим причинам. Собеседник, возможно, вежливо ждет своей очереди или обдумывает предстоящее высказывание. Например, студентов колледжа попросили записать мысли, которые возникают в ходе занятий. Результаты оказались следующими:

20% слушали внимательно, хотя только 12% слушали активно;

20% думали о предстоящем свидании;

20% предавались воспоминаниям;

остальные мечтали, переживали, беспокоились, размышляли на произвольные темы.

Слушание — активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь. Поэтому оно требует постоянных усилий и сосредоточенности на предмете беседы. В то же время слушание не исключает активного участия в беседе. Иначе как бы было возможно двустороннее общение? В самом деле, и очень разговорчивый человек может быть хорошим слушателем, особенно если он действительно заинтересован тем, о чем говорят, уме-

¹ Robert Bolton, *People Skills*, 1939, p. 4.

ет слушать внимательно и знает, как правильно обработать информацию.

Мы не слушаем потому, что поглощены сами собой, своими переживаниями, заботами или проблемами. Озабоченные своим здоровьем, мы часто неверно понимаем предупреждения врача. Покупатель, предъявляющий претензию к качеству товара, может слушать только то, что ему хочется услышать, по крайней мере до тех пор, пока не утихнет раздражение. Характерно, что вступающие в брак игнорируют предупреждения и советы других, какими бы ни были их побуждения. Деловые люди, воодушевленные своими планами разработки нового продукта или реализации программы, часто совершенно не реагируют на потенциально ценную критику и отбрасывают все предложения, поскольку они могут помешать выполнению их планов. В общем люди часто не слушают, при этом не слушают как раз в критические моменты жизни, когда им особенно надо было бы прислушаться.

Мы не слушаем просто потому, что не хотим. Такое чувство у меня возникло однажды, когда я попал к начальнику полиции, у которого в кабинете висел плакат «Не сбивайте меня фактами — решение уже принято». Как и следовало ожидать, начальник полиции оказался самоуверенным человеком, который один только и говорил. Я был несказанно рад, что попал к нему не по случаю коллизии с законом.

В отдельные моменты каждый может отвлекаться от разговора. Едва ли Вы будете слушать внимательно в момент возбуждения или когда у Вас уже сложилось определенное мнение по обсуждаемому вопросу. Кроме того, в состоянии волнения или неуверенности может возникнуть боязнь услышать то, о чем Вы меньше всего хотели бы узнать. Едва ли Вас будет внимательно слушать и тот, кто считает себя специалистом обсуждаемой темы и имеет готовые ответы на все вопросы. Продавец горит желанием продать новому клиенту любую вещь и поэтому готов выслушивать все, что бы тот ему ни говорил, лишь бы узнать то, что ему нужно.

И еще, все мы резко реагируем на персональную критику в наш адрес, хотя это — как раз именно то, из чего можно извлечь пользу, слушая внимательно.

Мы не слушаем также и потому, что не умеем слушать. Это несколько не удивительно, если вспомнить,

что люди приобретают любые навыки, в том числе и слушать, следуя примеру или подражая другим в период формирования личности. Те, кто воспитываются в семье с низкой культурой общения, склонны повторять дурные привычки, как, например, стремление переговорить собеседника, истолковать молчание другого как слушание, высказать скоропалительные выводы.

Многие начинают учиться слушать только тогда, когда это становится необходимо или когда они понимают, что это в их интересах. Например, супруги при изучении советов по семейной жизни впервые могут узнать о том, что одним из путей улучшения их взаимоотношений является умение слушать, без чего нельзя понять чувства друг друга.

Умение слушать и необходимость учиться слушать без предубеждений могут оказаться откровением для родителей, обращающихся за советами к специалистам по проблемам воспитания детей.

Деятельный руководитель может также научиться эффективно слушать для того, чтобы стимулировать своих работников и решать любые проблемы труда. Обучение умению слушать ведется в настоящее время организовано. Этим занимаются различные курсы повышения эффективности делового общения.

Мы не слушаем еще и потому, что судим. В результате многолетней клинической практики психологи пришли к такому выводу: одной из главных причин неэффективного слушания является «наша склонность к суждениям, оценкам, одобрению и неодобрению заявлений других». Мы склонны судить все и вся, что видим или слышим, в основном потому, что это касается нас лично.

Другими словами, наша первая реакция — это суждение о явлениях со своих личных позиций. Очень часто, однако, реакция, основанная на личных убеждениях, является серьезной помехой эффективного слушания.

БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

В результате многолетней практики обучения искусству общения доктор Томас Гордон разделил наши ответные суждения на двенадцать категорий. Эти сужде-

ния, названные им «барьерами общения», приводятся ниже. Каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные суждения, мы создаем трудности в общении. По мере знакомства с классификацией попробуйте вспомнить ситуации, в которых Вы сами или Ваши собеседники сказали нечто подобное, и что Вы чувствовали при этом.

1. Приказ, указание, команда:

«Повторите еще раз!»

«Говорите медленнее».

«Не говорите со мной подобным образом!»

2. Предупреждение, угроза, обещание:

«Еще раз повторится — и с Вами все кончено».

«Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю».

«Вы пожалеете, если сделаете это».

3. Поучение, указание на целесообразность:

«Вам следует пойти первым».

«Это неправильно».

«Вам не следует так поступать».

4. Совет, рекомендация или решение:

«Почему бы Вам не сказать так?»

«Я бы предложил Вам обжаловать это!»

«Попробуйте поступить так».

5. Нравоучения, логическая аргументация:

«Посмотрите на это иначе».

«Вам это поручено, значит — это Ваша проблема».

«В Вашем возрасте я и такого не имел».

6. Осуждение, критика, несогласие, обвинение:

«То, что Вы сделали, глупо».

«Теперь Вы на верном пути».

«Я больше не могу спорить с Вами».

«Я ведь предупреждал Вас, что это случится».

7. Похвала, согласие:

«Я считаю, что Вы правы».

«Это было замечательно».

«Мы гордимся Вами».

8. Брань, необоснованные обобщения, унижение:

«Ну, хорошо, господин Всезнайка!»

«Все женщины одинаковы».

9. Интерпретация, анализ, диагностика:

«Вы действительно в это не верите, не так ли?»

«Вы говорите это, чтобы только расстроить меня».

«Теперь мне понятно, почему Вы это сделали».

10. Успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка:

«Следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше».

«Я тоже испытывал такое чувство».

«Все делают ошибки».

«Мы все поддерживаем Вас».

11. Выяснение, допрос:

«Кто Вас надоумил?»

«Что же Вы сделаете в следующий раз?»

12. Увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка:

«Почему бы Вам не выбросить это из головы?»

«Давайте поговорим о чем-нибудь другом».

«А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»

Эти виды реакции из-за их разрушительного воздействия на общение иногда называют барьерами слушания. Они, как правило, мешают собеседнику и нарушают ход его мыслей. Большинство из них означает желание изменить ход мыслей или переделать самого собеседника. Эти помехи неизменно заставляют собеседника прибегать к защите, вызывая раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремиться скрыть свои мысли и чувства, вместе того чтобы раскрыть их перед Вами.

Ирония заключается в том, что эти помехи мы чаще всего создаем в силу привычки, а не сознательно. Но эффект один и тот же: мы не слышим то, что нам говорят.

В ЧЕМ ОПАСНОСТЬ НЕ СЛУШАТЬ!

Как часто о человеке, попавшем в беду, говорят: «Он никогда не слушает». На ум приходит прежде всего трагический пример с подростком, который из-за непослушания и упрямства убегает из дому и попадает в «плохую компанию». Однако в таких ситуациях не всегда отказывается слушать именно молодежь.

Потери от неумения слушать в хозяйственной деятельности огромны. Только представьте себе — письма должны быть перепечатаны, время встреч пересмотрено, отгрузки переадресованы, и все потому, что кто-то что-то не сумел правильно услышать. Дорого обходятся крупным корпорациям потери, вызванные неумением их

работников слушать друг друга. Информация, передаваясь от работника к работнику по служебной лестнице, искажается. Служащие чувствуют себя отрезанными от управления и т. д.

Мне пришлось быть в компании, которая находилась в трудном положении, и слышать, как только что назначенный руководитель поставил перед работниками задачи, определил пути их решения и поинтересовался ответной реакцией. После неловкого молчания один из руководителей сказал: «Я полагаю, что Вы по необходимости собираетесь просить нашей помощи в достижении этих целей. Но многие из нас потеряли всякий интерес к делам компании, поскольку Ваш предшественник никогда не прислушивался к нашим мнениям». Чувствуя отпор, новый руководитель разумно заметил: «Согласен с Вами, поэтому я попытаюсь работать лучше и прислушиваться к Вашим мнениям».

Отказ слушать критику и претензии имеет особенно разрушительный эффект. Например, некий руководитель похвастал, что завел по претензиям клиентов специальное дело с заголовком «Досадная переписка» и не беспокоил себя ответами, объясняя это тем, что большинство клиентов — люди с причудами. Угодить всем невозможно. Видимо, Вы не удивитесь тому, что этот руководитель был в конце концов уволен в связи с полным служебным несоответствием.

И наоборот, один из опытных руководителей однажды сказал мне: «Ваши критики могут раньше сказать Вам, где Вы неправы, чем это сделают Ваши друзья». Очевидно, он усвоил мудрость, приписываемую известному философу Лейбницу: «Я прошел бы двадцать миль, чтобы выслушать моего худшего врага, если бы я мог что-либо узнать у него».

Слушая критику, можно подчас обесценить свое «я», но не слушать совсем будет стоять дороже.

УПРАЖНЕНИЯ

Умеете ли Вы слушать? Как часто Вы, вместо того чтобы слушать, ждете своей очереди высказаться? Чтобы это установить, в следующий раз, когда с Вами кто-то

заговорит, попытайтесь ответить на следующие вопросы. Как часто Вы:

легко отвлекались чем-либо посторонним?

делали вид, что слушаете, или слушали из вежливости?

реагировали на слова с эмоциональной окраской?

перебивали собеседника?

отвлекались от неинтересных для Вас суждений?

мечтали, когда собеседник говорил медленно?

отмечали про себя ошибки в его сообщении, поведении?

обдумывали свои идеи?

Если Вы были заняты в основном и именно этим, то Вы скорее всего ждали своей очереди и не слушали собеседника.

Наблюдение за тем, как слушают другие. При первой удобной для Вас возможности понаблюдайте за тем, как слушают друг друга два-три человека, ведущие общий разговор. Выберите ситуацию, в которой участники пытаются обменяться информацией или поделиться чувствами друг с другом, а не заняты обычным разговором по пустякам. Пользуясь результатами Вашего наблюдения, ответьте на вопросы первого упражнения.

Как часто участники допускали ошибки, возникшие из-за помех? Какие это ошибки? Кто из участников беседы ошибался чаще? Каким было влияние субъективных ошибок слушания на общение? Наблюдение за другими часто является первым шагом к более глубокому осознанию своих собственных привычек слушания, поскольку обычно легче понять манеры слушания других, чем оценить свое поведение.

Помехи общения. Знаете ли Вы, какие характерные ошибки в процессе слушания Вы делаете? Чтобы их установить, ознакомьтесь с двенадцатью видами помех. Допускаете ли Вы эти ошибки? Поинтересуйтесь мнением своих друзей, спросите коллег по работе. Людей, допускающих помехи 6—9, можно отнести к ортодоксальным. Те, кому характерны помехи 4 и 11, поспешно решают проблемы за других. Авторы заявлений типа 5, 10 и 12 склонны уходить от чужих проблем. Какие ошибки характерны для Вас? Помните, что все мы фактически создаем указанные помехи, только в разное время. Но чем реже мы это делаем, тем лучше слушаем.