

Атватер И. Я ВАС СЛУШАЮ...

Психология внимания. Хрестоматия. /ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. - М.: ЧеРо, 2001.

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 других 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 назад.

Неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку именно оно 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. В конкретном разговоре мысленно спросите себя: «Действительно ли я слушаю собеседника или 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 по довольно простым причинам: 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, которые 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». 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 тоном: «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 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 заинтересовался тем, о чем говорят, умеет 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 возбужденном состоянии 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 просто не умеем слушать. Это несколько не удивительно, если вспомнить, что человек приобретает любые навыки, в том числе и умение слушать, следуя примеру или подражая другим в период формирования личности. Те, кто воспитывается в семье с низкой культурой общения, склонны копировать 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 взаимоотношения 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 суждения, названные им «барьерами общения», приводятся ниже. Каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные суждения, мы создаем трудности в общении.

По мере знакомства с некоторыми из них попробуйте вспомнить ситуации, в которых Вы сами или Ваши собеседники сказали нечто подобное и что Вы чувствовали при этом.

Приказ, указание, команда:

«Повторите еще раз!»

«Говорите медленнее».

«Не говорите со мной подобным образом!»

Предупреждение, угроза, обещание:

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

«Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю».

«Вы пожалеете, если сделаете это».

Поучение, указание на целесообразность:

«Вам следует пойти первым».

«Это неправильно».

«Вам не следует так поступать».

Совет, рекомендация или решение:

«Почему бы Вам не сказать так?»

«Я бы предложил Вам обжаловать это!»

«Попробуйте поступить так».

Нравоучения, логическая аргументация:

«Посмотрите на это иначе».

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

«В Вашем возрасте я и такого не имел».

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».

Похвала, согласие:

«Я считаю, что Вы правы».

«Это было замечательно».

«Мы гордимся Вами».

Брань, необоснованные обобщения, унижение:

«Ну хорошо, господин Всезнайка!»

«Все женщины одинаковы».

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».

Успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка:

«В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше».

«Я тоже испытывал такое чувство».

«Все делают ошибки».

«Мы все поддерживаем Вас».

Выяснение, допрос:

«Кто Вас надоумил?»

«Что же Вы сделаете в следующий раз?»

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 собеседника или переделать его самого. Эти помехи неизменно заставляют собеседника прибегать к защите, вызывая раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли и чувства, вместо 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. Один незадачливый руководитель похвастал, что завел по претензиям клиентов специальное дело с заголовком «Досадная переписка» и не беспокоил себя ответами. Он объяснил это тем, что большинство клиентов – люди с причудами. Угодить всем невозможно. Видимо, Вы не удивитесь тому, что этот руководитель был, в конце концов, уволен ввиду полного служебного несоответствия.

И наоборот, один из опытных руководителей однажды сказал мне: «Ваши критики могут раньше указать Вам, где Вы не правы, 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 ее совсем может стоить 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 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. 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? Людей, допускающих помехи 6 – 9, можно отнести к ортодоксальным. Те, кому характерны помехи 4 и 11, поспешно решают проблемы за других. Авторы {832} заявлений типа 5, 10 и 12 склонны уходить от чужих проблем. Какие ошибки характерны для Вас?

В чем опасность не слушать? Можете ли Вы вспомнить случаи, когда люди сами страдали или причиняли страдания другим из-за неумения слушать? Нежелание слушать ведет к разочарованию и неудачам, и это касается не только того, кто не слушает.

Случается ли, что Вас обвиняют в том, что Вы не слушаете или проявляете упрямство? Есть ли в этом доля правды? Досадуете ли Вы на это? При каких обстоятельствах это происходит? Не поддаетесь ли Вы чувствам?

Как ни парадоксально, но мы часто не слушаем тех, к кому питаем лучшие чувства; не слушаем мы и в тех случаях, когда нам больше всего необходимо слушать: в конфликтных ситуациях, при возникновении проблем и при выработке решений.

ОТ СЛЫШАТЬ К СЛУШАТЬ

Два уха и один язык нам даны для того, чтобы больше слушать и меньше говорить.

Зенон из Китиона (Стоик), греческий философ

Человеческое общение на три четверти состоит из общения речевого (речь и слушание). И все же, как отмечалось выше, устное сообщение легко забывается, а неумение слушать может дорого обойтись. Поэтому прибегают к записям для памяти. Ведь подчас важна мельчайшая подробность!

Умение слушать особенно важно при неформальном общении, когда люди выражают свои настоящие чувства и установки. Это можно увидеть в общении «снизу вверх» в деловых и профессиональных кругах. Руководство имеет многочисленные каналы для передачи информации «сверху вниз», однако средства передачи информации «снизу вверх» малочисленны, обычно это передача устной информации по цепочке людей. Рабочий говорит мастеру, который в свою очередь говорит начальнику цеха, и так информация идет от человека к человеку, пока она в конечном итоге не достигает высшего уровня и, как это часто бывает, уже в отрывочном и искаженном виде. Испытав неоднократно разочарование в попытке высказать свои жалобы и предложения, подчиненные избегают пользоваться таким каналом двусторонней связи, предложенным руководителем. В этой главе рассматриваются характерные черты процесса слушания, различные аспекты умения слушать. Дается описание элементарного, но часто игнорируемого умения, связанного с необходимостью физического внимания к собеседнику. В заключение рассматриваются различные стили слушания с учетом различий служебного и ролевого статуса собеседников.

Разница между слышать и слушать

В новом издании словаря Уэбстера «слушать» означает «делать сознательное усилие услышать звук» или «обратить на него внимание». Уже из этого ясно, что слушать – больше, чем слышать. По существу «слышать» – значит физически воспринимать звук. Тогда как «слушать» – значит воспринимать звуки определенного значения. Человек слышит в результате автоматической реакции органов чувств и нервной системы. Слушание же – волевой акт, включающий также и высшие умственные процессы. Чтобы слушать, необходимо желание. Иначе Вы услышите вместо того, что Вам говорят, только то, что Вам нужно или хочется услышать, как это и случается довольно часто.

Мы слышим, конечно, многое, но прислушиваемся лишь к незначительной части того, что слышим. Наши уши подвергаются такой бомбардировке звуками, что мы отключаем сознательное внимание от всего, кроме тех звуков, которые нас интересуют в данный момент.

Мы настолько привыкаем к ординарным звукам окружающей среды, что не обращаем на них никакого внимания, но это касается не всех. Например, коренные горожане не замечают шума проходящих автомашин и поездов, хотя у недавно поселившихся в городе он вызывает беспокойство. Сельские жители не заметят сверчка, тогда как горожанина его пение очаровывает. В обоих случаях люди не замечают звуки, обычные для их окружения, и могут обратить на них внимание, если они изменяются, прекращаются или на них специально обращается внимание.

Какое влияние оказывает на процесс слушания шум, т. е. громкие, неприятные и неупорядоченные звуки? Все мы знакомы с непосредственным эффектом шума – мышцы сокращаются, живот от нервного возбуждения напрягается, глаза начинают моргать. Некоторые даже вскакивают. Шум вызывает стресс, который сказывается на деятельности. В шумной обстановке мы думаем и принимаем решения намного медленнее, делаем больше ошибок.

Как ни странно, но люди быстро привыкают к шуму. Результаты эксперимента, проведенного с двумя группами людей, соответственно работавшими: одна – в условиях сильного шума и другая – и совершенно тихой обстановке, показали, что шум оказывает психологическое воздействие на людей и изменяет их поведение. Но это влияние исчезает через три-четыре минуты, после чего люди начинают работать в условиях сильного шума так же хорошо, как и в тихой обстановке. Если простейшие операции или даже сложные арифметические действия не подвержены влиянию шума, то на операции, требующие, например, сосредоточения или необходимости одновременно осуществлять две операции, шум оказывает отрицательное воздействие.

По-видимому, человек подвержен неприятному воздействию неравномерного шума, который не поддается контролю, как, например, визг автопокрышек на оживленных перекрестках. Длительное влияние шума отрицательно сказывается на восприятии звуков речи. Это было установлено при обследовании ньюйоркцев, проживающих в жилых домах, расположенных рядом с оживленными автострадами. Уровень шума в квартирах увеличивался из-за конструкции зданий, поскольку звуки от движения легкового и грузового транспорта проникали в них через вентиляционные шахты. Самый высокий уровень шума наблюдался на нижних этажах, причем на восьмом этаже он составлял 66 дБ, что в 2 раза выше, чем на тридцать втором этаже. Обследование детей, проживающих в течение трех-четырех лет в таком здании, показало определенную зависимость между этажами, на которых дети жили, и их способностями слушать и читать. Дети, проживающие ниже одиннадцатого этажа, были невнимательны к обычным звукам, а также с трудом учились читать. Суть в том, что слушать внимательно в условиях шума трудно.

Слушание – активный процесс

Слушание становится возможным вследствие различия скорости устной речи и умственной деятельности слушающего. Обычно люди говорят со скоростью 125 слов в минуту, хотя мы можем воспринимать речь, произносимую со скоростью в три-четыре раза выше обычной, т. е. до 400 слов в минуту. Различие между скоростью речи и умственной деятельностью может стать причиной невнимания, особенно в случаях, когда говорят медленно или неинтересно. Мы можем быстро поймать себя на невнимании, поскольку слушание – активный процесс, но процесс внутренний. Как таковое слушание предполагает желание услышать, внимание к собеседнику.

Прежде всего, надо хотеть слушать. Иначе слова попадут в глухие уши, как это часто и бывает. Я вспоминаю одного из своих друзей, мать которого всегда кричала ему: «Выбрось мусор!» Он говорил мне, что сперва задавал себе вопрос: «Слышал ли я ее?» Он ее слышал только тогда, когда этого хотел. Как бы наивно это ни звучало, но такое случается в то или иное время с каждым из нас. Ведь усталому или занятому человеку трудно слушать и еще трудней услышать.

Часто ли мы действительно слушаем, когда речь собеседника нам неинтересна или когда мы чувствуем себя усталыми? Да, мы слушаем, но вполуха, без энтузиазма. Оказывается, что мы почти ничего не услышали из того, что нам говорилось, поскольку на самом деле мы не слушали, и в основном потому, что не хотели.

Чтобы услышать, мы должны заплатить вниманием⁸. Именно «заплатить», т. е. отдать одно в обмен на что-либо другое. Слушая, мы «отдаем» наше внимание, нашу заинтересованность и усилия, с тем, чтобы получить взамен информацию, понимание, а возможно, и комфорт или развлечение. Слушание – тяжелый труд, вот почему мы и не можем слушать долго. Но умение слушать – это еще и дар, ценнейший дар, которым можно одарить другого.

Слушание – активный процесс и в том смысле, что мы делим с говорящим ответственность за общение. Некий философ как-то сказал: «Правду могут высказать двое – один говорит, другой слушает». Мы часто не осознаем этого в силу предубеждения. Мы очень часто не проявляем достаточной активности, чтобы понять правильно говорящего. Может случиться, например, что Вы спросили, как пройти на ту или иную улицу. Но как только Вы пошли, вдруг появляется неуверенность в правильности подсказанного пути. Обычно Вы начинаете обвинять человека, который дал совет. Но вероятнее, что Вы сами, слушая, не проявили достаточно внимания.

Другой пример – отсутствие взаимопонимания между врачами и пациентами. Исследование, проведенное выпускниками одного из американских университетов, показало большое несоответствие между {836} тем, что врачи имели в виду, говоря с пациентами, и тем, что последние услышали. Слова врача «Вам будет почти не больно» были истолкованы в широком диапазоне – от щемящей боли до неудобства. Кроме того, 22% пациентов сказали, что для них эти слова означали «очень больно». Более того, фраза «Вас скоро выпишут домой» только примерно для половины врачей и пациентов означала «через два-три дня», тогда как остальные поняли эту фразу как «завтра», причем пациентов, так понявших, оказалось в три раза больше, чем врачей. Основной вывод проведенного исследования состоит в том, что пациенты должны подходить к общению с врачами более серьезно, активно спрашивать и переспрашивать.

Слушание – активный процесс и в том смысле, что оно требует определенных навыков. Вас это удивляет? Слушание на самом деле является умением общаться, и учиться этому надо в первую очередь, поскольку слушать приходится часто. Кроме того, из всех видов общения умению слушать меньше всего учатся и его меньше всего совершенствуют. Каждый из нас может слушать более эффективно, но этому надо учиться.

Некоторые приемы очевидны, как, например, использование визуального контакта и определенных жестов. Другие менее очевидны и связаны с нашим отношением к собеседнику, пониманием, одобрением, эмпатией по отношению к говорящему. Все эти навыки и приемы можно разделить на группы по признаку их родственности (табл. 1). Каждой группе в книге отводится глава, исключение составляет внимание, которое обсуждается в разделе «Умение слушать "всем телом"».

Умение слушать «всем телом»

Мы говорим: «Я весь – внимание», когда горим особым желанием услышать что-нибудь интересное. Бессознательно мы принимаем соответствующую позу: поворачиваемся лицом к говорящему, устанавливаем с ним визуальный контакт, иными словами, внимаем собеседнику. Такое слушание «всем телом» не только выражает готовность слушать, физическое внимание, но и помогает процессу слушания и восприятия. Мы принимаем эту позу безотчетно. Но этим приемом следует пользоваться сознательно, поскольку осознанное умение быть внимательным – эффективное средство повышения восприятия речи собеседника. Слушать и воспринимать означает не отвлекаться, поддерживать постоянное внимание, устойчивый визуальный контакт и использовать позу как средство общения.

Условия эффективного восприятия речи

Внимание:

Устойчивое внимание (минимизация отвлечений)

Направленное внимание

Визуальный контакт

Положительный язык поз и жестов

Нерефлексивное слушание

Слушание (внимательное молчание)

Начало разговора

Минимизация ответов (невмешательство)

Ограничение числа вопросов

Рефлексивное слушание

Уточнение

Перефразирование

Отражение чувств

Резюмирование

Основные установки

Одобрение

Самоодобрение

Эмпатия

Мимика

Язык невербального общения

Взгляд и визуальный контакт

Изменение высоты голоса и интонации

Позы и жесты

Язык личностного пространства

Память

Сосредоточение

Кратковременная память

Долговременная память

Устойчивое внимание при общении помогает устранить все, что может отвлекать внимание. Если мы беседуем в многолюдном месте, например на улице или в ресторане, разумно отойти в сторону и отыскать «тихий уголок». Если разговор происходит дома, то лучше выключить телевизор или приемник, он невольно отвлекает внимание. Принимая посетителя в рабочем кабинете, целесообразно попросить секретаря отвечать на телефонные звонки. Частые вызовы по телефону могут создать впечатление (иногда ложное), что руководитель – человек занятой, а собеседник, которого он принимает, – всего лишь незваный гость. Когда же руководитель действительно занят, он должен сказать об этом прямо и попросить перенести беседу.

Необходимость быть внимательным настолько очевидна, что может вызвать удивление. Однако именно это – самое трудное в процессе слушания, поэтому так много людей слушают плохо. Психологи считают, что наше внимание отвлекается постоянно. Необходимость внимания к устному сообщению особенно возрастает в случаях, когда визуальный контакт затруднен или отсутствует, как, например, при телефонном разговоре. Направленное внимание повышает нашу способность воспринимать речь уже тем, что вызывает в мозгу «волны ожидания», которые и повышают готовность услышать, что скажет собеседник.

Более того, внимание слушающего помогает говорящему; оно означает, что, слушая, собеседник продолжает общение. Экспериментальные исследования публичных выступлений и частных бесед показывают, что если слушатели от сознательного игнорирования говорящего переходят к активному вниманию, то тот начинает говорить быстрее, чаще использовать жесты, иными словами, «входит в роль», таким образом устанавливается общение.

Устойчивый визуальный контакт с говорящим не только показывает заинтересованность, но также вдохновляет собеседника продолжать речь, что в свою очередь помогает слушать его еще внимательнее. Как только представится случай, обратите внимание, на что направлен Ваш взгляд и куда смотрит собеседник. Как смотрит на Вас собеседник? Как Вы отвечаете на его взгляд? Легко заметить, что Вы смотрите на говорящего, как правило, больше, чем он на Вас. Для начала естественной, непринужденной беседы в большинстве случаев первым шагом обоих собеседников является установление

кратковременного визуального контакта, затем глаза мгновенно отводятся в сторону, после чего контакт восстанавливается, причем так происходит на протяжении всего разговора.

В работах по психологии можно часто встретить такую мысль: о собеседнике, который смотрит в глаза, создается благоприятное впечатление. Конечно, здесь ни в коем случае нельзя переусердствовать, пристальный взгляд может поставить говорящего (или слушающего) в неловкое положение. Постоянно следящий взгляд может быть истолкован как враждебность, особенно в напряженных ситуациях. Идеальным является взаимное стремление к контакту, который был бы естественным и приятным для обеих сторон и соответствовал обстановке и обсуждаемому вопросу.

Немаловажную роль для установления контакта и общения играет положительный язык поз и жестов. Поза может выражать желание или нежелание слушать или общаться. Когда собеседник немного наклонился вперед и одобрительно смотрит на Вас, он как бы говорит тем самым: «Я весь – внимание». Если же он небрежно развалился в кресле, то он явно не заинтересован в общении. Позы могут говорить об отношении к собеседнику или к теме разговора. Так, скрещенные на груди руки, как правило, означают оборону, руки на бедрах – пренебрежение.

Если собеседник малоподвижен, да к тому же еще и не смотрит на говорящего, то скорее всего он уже давно думает о другом или просто «ушел в себя».

Говорящему понятен собеседник, отвечающий на языке поз и жестов. Но чрезмерно эмоциональная подвижность может отвлечь внимание обоих. Слушающий подчас невольно копирует позы и жесты говорящего, как будто подбадривает: «Я – с Вами». Повысить эффективность речевого общения или помешать ему могут и другие элементы невербального общения, такие, как установление неадекватного пространства между собеседниками.

Стили слушания

И язык поз, и визуальный контакт, и устойчивое внимание помогают слушать эффективно, но каждый из нас пользуется этими средствами по-разному. У каждого своя характерная походка, свои манеры говорить и смотреть, своя, индивидуальная, манера слушать.

В стиле слушания отражаются наша личность, характер, интересы и устремления, положение, пол и возраст. Многое, конечно, зависит от ситуации, например общение на работе иное, чем в домашней обстановке, когда мы не торопимся и отдыхаем, и т. д. По существу умение слушать требует гибкости при выборе стиля с учетом особенностей собеседника и обстановки, в которой происходит общение.

Врачи-психологи считают, что 80% ответов на речевое общение могут означать следующие реакции слушающего на речь и поведение собеседника: оценку, толкование, поддержку, уточнение и понимание. Остальные 20% приходятся на случайные ответы и ответы, не имеющие значения для общения. Самыми распространенными ответами являются реакции оценки, менее распространенными (по силе реакции) являются ответы-толкования, поддержка и уточнения. А отзывчивость или понимание встречаются крайне редко. К. Роджерс установил, что если человек в 40% случаев проявляет в общении один и тот же вид реакции, то его собеседник вправе подумать, что этот человек ведет себя так всегда.

О чем же думают те, кто нас слушает? Что они слышат, когда слушают нас? Категоричный собеседник судит о явлениях примерно так: «Это хорошо» или «Это – плохо». Рассудительный слушатель подумает примерно так: «Вы говорите это, чтобы я почувствовал себя виноватым» или «Теперь мне понятно, почему Вы это сказали». Сочувствующий собеседник очень быстро соглашается (или выражает свое сочувствие говорящему), делая, к примеру, такие замечания: «Вы абсолютно правы» или «Я Вам сочувствую». Аналитический слушатель, наоборот, склонен задать вопрос: «Когда?» или сказать: «Приведите мне конкретный пример». Однако эти реакции называют «помехами» общения. Именно отзывчивый слушатель сумеет активно использовать молчание, рефлексивные и эмпатические реакции.

А как слушаете Вы сами? Как отвечаете, как реагируете? Спросите своих друзей! Их оценка может оказаться для Вас неожиданной.

Стиль слушания определяется также служебным положением говорящего и слушающего. Обычно внимательно слушают тех, кто занимает более высокий пост, особенно в случаях, если хотят извлечь из этого для себя какую-либо пользу. С другой стороны, люди, занимающие более высокий пост, не всегда внимательны. В разговоре работников разного статуса или ранга человек, занимающий более высокое положение, может скорее остановить собеседника, чем наоборот.

А о чем говорит Ваш опыт? Создается ли у Вас впечатление, что люди с более высоким положением действительно слушают? Или они слушают просто из вежливости? А теперь ответьте сами себе: слушаю ли я людей, стоящих ниже на служебной лестнице? Выслушиваю ли их до конца или часто перебиваю?

Стиль слушания определяется и тем, кто наш собеседник – мужчина или женщина. Анализ магнитофонных записей разговоров позволил установить существенные различия в поведении мужчин и женщин. Когда разговаривают двое мужчин или две женщины, то они перебивают друг друга примерно одинаково часто. Но когда разговаривают мужчина и женщина, то мужчина перебивает женщину почти в 2 раза чаще. Примерно одну треть времени разговора женщина собирается с мыслями, пытается восстановить то направление разговора, которое было в момент, когда ее перебили.

По-видимому, мужчины склонны сосредоточиваться больше на содержании разговора, тогда как женщины больше уделяют внимания самому процессу общения. Мужчина обычно слушает внимательно только 10–15 секунд. Затем он начинает слушать самого себя и искать, что бы добавить к предмету беседы.

Психологи считают, что слушать самого себя – привычка чисто мужская, которая закрепляется путем тренировки в уточнении существа разговора и приобретении навыков решения проблем. Поэтому мужчина прекращает слушать и сосредоточивается на том, как бы прервать разговор. В результате мужчины склонны слишком быстро давать готовые ответы. Они не выслушивают собеседника до конца и не задают вопросов, чтобы получить больше информации перед тем, как сделать выводы. Мужчины склонны замечать ошибки по существу разговора и вместо того, чтобы подождать также и хороших высказываний, хватаются скорее за ошибку.

Женщина, слушая собеседника, скорее увидит его как личность, поймет чувства говорящего. Женщины реже перебивают собеседника, а когда перебивают их самих, то возвращаются к тем вопросам, на которых их остановили.

Но это вовсе не означает, что все мужчины невосприимчивые и некорректные слушатели, как и то, что все женщины – слушатели душевные и отзывчивые. Это далеко не так. Мужчины и женщины могут занимать разное положение в обществе и играют разные роли, а поскольку у каждого свой характер, то и мужчинам, и женщинам свойственны все указанные выше стили слушания. Те, кто работает с людьми, а именно психологи, воспитатели и учителя, часто слушают, комбинируя подходящие приемы, свойственные как мужчинам, так и женщинам.

Теперь, когда мы знаем, кто как слушает и как это делаем мы сами, зададим себе вопрос: можем ли мы изменить свою манеру слушать? Да, можем. Опыт курсов по обучению приемам общения показывает, что можно добиться заметных успехов в совершенствовании своих навыков слушать уже после недолгой тренировки. Еще лучше выполнять упражнения и сознательно совершенствоваться в повседневном общении.

Ведь совершенствование умения слушать в свою очередь ведет к повышению уровня общения и взаимопониманию, способствует эффективной деятельности на рабочем месте. Где еще можно себя услышать, как не на работе!

Упражнения

Игра в слушание. Играть можно и одному, но интереснее с кем-нибудь. Закройте глаза, постарайтесь вспомнить и перечислите все звуки, которые Вы услышите примерно в течение одной минуты.

Теперь откройте глаза и сравните Ваши результаты. Вы слышали одинаковые звуки? Есть ли такие звуки, которые один из Вас услышал, а другой нет? Было ли это результатом внимания, более острого слуха, большей сосредоточенности или избирательности?

Это упражнение демонстрирует, что самым необходимым условием эффективного слушания является внимание. Оно также показывает, что мы можем не замечать звуков, пока сознательно не обратим на них внимание.

Слушать «всем телом». При первой удобной возможности наблюдайте за двумя собеседниками, задавая себе следующие вопросы:

Как собеседники используют язык поз и жестов?

Помогают или мешают их позы слушать друг друга? Действительно ли они внимательны друг к другу? Как это можно установить? Отвлекаются ли они от разговора?

Поддерживают ли собеседники визуальный контакт? Меняются ли они ролями в моменты, когда они начинают смотреть в глаза друг другу и когда отводят взгляд в сторону? Когда каждый из них смотрит дольше в глаза другому: когда он сам слушает или говорит?

Пользуются ли собеседники позитивным языком поз и жестов? 'Стоят ли они друг перед другом в свободных позах? Или со скрещенными руками, или упирают руки в боки?

Ваша манера слушать. Это упражнение основано на исследовании пяти видов речевых реакций при общении. Самыми распространенными реакциями являются субъективные, менее распространенными – рассудительные, одобрительные и аналитические реакции, и реже всего встречаются реакции взаимопонимания. Как реагируете Вы?

Относите ли Вы себя к категории субъективных слушателей, для которых характерны такие заявления:

«Это – хорошо» или «Это – плохо»?

Часто ли Вы рассуждаете так: «Я знаю, почему Вы сказали это»?

Склонны ли Вы к одобрительным реакциям, как, например: «Я Вам сочувствую»?

Проявляете ли Вы аналитические реакции, задавая вопросы «когда» или «почему»?

Бывают ли у Вас, хотя бы иногда, реакции взаимопонимания, исключающие помехи слушания, рассмотренные в первой главе?

Характерно ли Вам предпочтение какого-либо вида реакции? Если да, то какой это вид реакции? Спросите мнение своих друзей по этому вопросу.

Наблюдение за беседой мужчин и женщин. Усвоили ли Вы разницу в привычках слушать мужчин и женщин? Чтобы убедиться в этом, проделайте следующее упражнение. Будем считать, что «вмешательство» означает начало разговора слушающим до того, как собеседник закончил говорить, а «возврат» – попытку собеседника восстановить ход мыслей на момент, когда его перебили.

Сначала понаблюдайте разговор двух собеседников одного пола. Затем понаблюдайте беседу двух лиц разного пола. Подсчитайте все случаи «вмешательства» и «возврата» каждого собеседника.

Подтверждают ли результаты Ваших наблюдений склонность мужчин перебивать собеседника чаще, чем это делают женщины? Чаще ли к восстановлению хода мыслей прибегают женщины?

В какой степени различия стереотипов слушателей по половому признаку Вы можете отнести и к себе?

Считаете ли Вы, что часто перебиваете других или склонны возвращаться к началу разговора, когда Вас перебивают? Попытайтесь побольше узнать о своем стиле слушания. Чтобы лучше узнать о своих привычках слушать, полезно также поинтересоваться у других результатами их наблюдения за Вами.

Следует помнить, что индивиды любого пола очень отличаются друг от друга манерами слушать, что зависит от многих факторов, включая и степень влияния ролевых стереотипов. Кроме того, различия являются результатом разного профессионального опыта, при этом независимо от пола более опытные слушатели обычно те, кто работает с людьми.

НАУЧИТЬСЯ СЛУШАТЬ ЛУЧШЕ МОЖЕТ КАЖДЫЙ!

Умение слушать в отличие от способности слышать приобретается путем тренировки. Совершенствованию этого умения обычно уделяется немного внимания, хотя именно оно определяет уровень общения. Не приходится удивляться, что многие люди оценивают эти свои навыки всего лишь как средние. Но мы можем изменить свои привычки слушать. В предшествующих главах показано, как это делается. Совершенствовать умение слушать

можно путем освоения техники нереплексивного и рефлексивного слушания и выработки у себя одобрительной установки по отношению к говорящему. Необходимо повысить внимание к невербальным аспектам общения, совершенствовать приемы запоминания. В этой главе все эти приемы сводятся в единую систему.

Избирательное или целевое слушание

Причины общения людей различны. Эти причины не всегда понятны им самим и еще менее понятны окружающим. Иногда люди просто общительны. В других же случаях цель общения – получить информацию, и тогда мы должны слушать особенно внимательно. Кроме того, слова используются для выражения чувств, что требует активных методов слушания. В других ситуациях нас настойчиво убеждают сделать что-либо. Важно в каждом случае четко понимать цель общения. Иначе мы не поймем собеседника.

Рассмотрим четыре вида целей общения: социальную, информационную, экспрессивную и побудительную.

Следует помнить, что говорящий, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует сразу несколько целей.

Цель социального общения состоит в том, чтобы засвидетельствовать свое присутствие и поддержать взаимоотношения, а не сообщить друг другу что-либо по существу. Этот вид общения обычно состоит из определенных ритуалов: беседы о предстоящих событиях, малозначащей беседы или обмена любезностями. Люди, как правило, стремятся представить себя в выгодном свете и избегают говорить о вещах, о которых они не хотят, чтобы знали другие. Более того, они считают само собой разумеющимся, что и другие поступают так же. В этом смысле социальное общение является в основном сознательным обменом поверхностными, малозначащими фразами.

Правильно слушать в этом случае – значит быть готовым участвовать в ритуале повседневного общения. Иначе можно поставить под угрозу взаимоотношения с другими. Иногда единственное, что при этом требуется, – это невербальный ответ, например улыбка или приветствие рукой. В других случаях требуется высказывание. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят и слушают по очереди, не перебивая друг друга. Будем помнить, что мы не должны все, что слышим, принимать за чистую монету. Когда кто-нибудь говорит: «Привет, как поживаешь?», это не означает, что надо давать подробный отчет о своих проблемах. Мы можем просто выразить свои чувства и по возможности дружеским образом.

Когда цель общения информационная, например обсуждение производственных вопросов, содержание беседы имеет решающее значение. В этом случае цель общения – обмен информацией и фактическими сведениями. Это – общение профессора со студентами, которым он читает лекцию, разговор продавца с клиентом и т. п.

Правильно слушать в этом случае – значит точно воспринимать информацию, для чего необходимо сосредоточить внимание на содержании речи, понять сообщение, запомнить его. При получении краткой устной информации, как, например, даты или адреса, достаточно повторить ее в уме, хотя для большей точности иногда полезно и записать. Когда же дело касается сложной информации (лекция, производственный отчет), помимо слушания требуется запись. Для повышения эффективности восприятия информации полезны приемы рефлексивного слушания. Для проверки точности значения сообщения следует использовать перефразирование, уточнение и резюмирование.

При экспрессивном общении слова используются в основном для выражения мнений и чувств. При разрешении проблемных ситуаций, как, например, производственных или семейных конфликтов, стороны обычно убеждаются в том, что одним из путей к пониманию позиций друг друга становится взаимное внимание к переживаниям.

В экспрессивном общении, когда говорящий испытывает неотложную потребность дать волю буруевающим его чувствам, уместно применить приемы неререфлексивного слушания. Но постепенно, по мере снижения интенсивности чувств говорящего, возрастает потребность в том, чтобы его поняли и одобрили по существу. В этом случае для передачи одобрения и понимания собеседника полезны приемы рефлексивного слушания. Рефлексивное слушание необходимо, когда человек, испытывающий трудности, хочет найти не только понимание, но и помощь. Эмпатические приемы незаменимы, когда в общении имеет место непонимание или конфликт.

При побудительном общении говорящий пытается заставить слушающего что-либо предпринять или сделать. Просьба может быть любой – изменить мнение по отношению к чему-либо, сделать, взять, пожертвовать, возглавить, дать...

Правильная реакция при побудительном общении состоит в ясном представлении того, чего от Вас хотят. Это как раз тот случай, когда важную роль играет рефлексивное слушание. В уточнении и подтверждении несложной просьбы помогает простое перефразирование. Когда просьба сложна, можно пользоваться такими приемами рефлексивного слушания, как уточнение, отражение чувств и резюмирование. Если побудительное общение сопровождается острой реакцией, эмоциональным напряжением, как подчас бывает при рассмотрении жалобы, может быть полезно рефлексивное слушание, особенно в начале беседы.

Как только становится ясно, что от Вас требуется, следует установить обратную связь, т. е. своим ответом показать собеседнику, что его правильно поняли. Такой ответ не обязательно означает, что Вы согласны с говорящим или берете на себя обязательство выполнить его просьбу. Он лишь подтверждает, что Вы просьбу поняли и за этим могут последовать определенные ответные действия. Это особенно важно в сфере торговли и обслуживания, где говорящими являются клиенты или покупатели, обращающиеся с конкретными просьбами. Однако может случиться и так, что на побудительное общение собеседника мы отвечаем слишком быстро. Только потом мы обнаруживаем, что должны были использовать приемы активного слушания и убедиться в том, что от нас хотят в действительности.

Поскольку общение требует энергии и усилий, оно всегда должно быть целенаправленным. Чем точнее нам удастся определить цель собеседника, тем эффективнее мы можем его выслушать. И делаем мы это в основном правильно, полагаясь на интуицию и прошлый опыт. Но мы также допускаем и ошибки.

Цель общения собеседника часто определяется его ролью и характером взаимоотношений с нами. Во многих случаях главную роль в общении играют окружающая обстановка или обстоятельства. В других случаях цель говорящего можно понять на основе таких факторов, как личность собеседника, специфика ситуации или общность его проблем с нашими. Однако значение этих условий не следует переоценивать. В разговоре с конкретным собеседником в знакомых ситуациях мы слышим то, что ожидаем услышать. Поэтому сообщение, не характерное в контексте данной ситуации, часто проходит незамеченным или понимается неправильно. Если Вам покажется, что Вы оказались именно в такой ситуации, благоразумие требует спросить себя: «Почему этот человек

говорит мне именно это?», «Почему я его слушаю?», «Что он, собственно, пытается сказать мне?» и т. п.

Как надо и как не надо слушать

Какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать приемы правильного слушания.

1. Выясните свои привычки слушать. Каковы Ваши сильные стороны? Какие Вы делаете ошибки? Может, Вы судите о людях поспешно? Часто ли Вы перебиваете собеседника? Какие помехи общения наиболее вероятны в Ваших ответах? Какие из них используются Вами чаще всего? Лучшее знание своих привычек слушать является первым этапом в их изменении.

2. Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют два человека: один – говорит, другой – слушает, причем в роли слушающего каждый должен выступать попеременно. Когда бы это ни случилось, но, если Вам не ясно, о чем говорит собеседник, Вы должны дать ему это понять – или путем постановки уточняющих вопросов, или активным отражением того, что Вы слышите, и просьбой поправить Вас. Как может кто-нибудь узнать, что Вы его не понимаете, пока Вы сами не скажете об этом?

3. Будьте физически внимательными. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что Ваша поза и жесты говорят о том, что Вы слушаете. Сидите или стойте на таком расстоянии от собеседника, которое обеспечивает удобное общение обоим. Помните, что говорящий хочет общаться с внимательным, живым собеседником, а не с каменной стеной.

4. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Поскольку сосредоточенным внимание может быть недолго (менее одной минуты), слушание требует сознательной концентрации внимания. Стремитесь свести к минимуму ситуационные помехи, например телевизор или телефон. Не допускайте «блуждания» мыслей. Помочь сконцентрироваться на том, о чем говорит собеседник, вероятнее всего, могут Ваше физическое внимание и речевая активность.

5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными» – в соответствии с социально принятыми нормами. Слушайте не только информацию, но и передаваемые чувства. Например, работник, который говорит: «Я закончил работу с этими письмами», передает иную мысль, чем работник, который говорит: «Слава богу, наконец-то я покончил с этими проклятыми письмами!» Хотя содержание этих сообщений одинаковое, последнее сообщение в отличие от первого выражает еще и чувства. Внимательный руководитель, который не только слушает содержание сообщения работника, но и понимает его чувства, прежде чем дать новое задание, добьется более высокой эффективности общения, чем тот, который просто поручит другую работу.

6. Наблюдайте за невербальными сигналами говорящего. Поскольку большая часть общения является невербальной, будьте внимательными не только к словам, но и к невербальным выражениям. Следите за выражением лица говорящего и за тем, как часто он смотрит на Вас пристально и как он поддерживает с Вами визуальный контакт. Следите за тоном голоса и скоростью речи. Обратите внимание на то, как близко или как далеко от Вас сидит или стоит говорящий, способствуют ли невербальные сигналы усилению речи говорящего, или они противоречат высказываемому словами.

7. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Это создает благоприятную атмосферу для общения. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочет сказать. Любая отрицательная установка со стороны слушающего вызывает защитную реакцию, чувство неуверенности и настороженность в общении.

8. Старайтесь выразить понимание. Пользуйтесь приемами рефлексивного слушания, чтобы понять, что в действительности чувствует собеседник и что он пытается сказать. Эмпатическое общение означает не только одобрение говорящего, но и позволяет точнее понять сообщение.

9. Слушайте самого себя. Слушать самого себя особенно важно для выработки умения слушать других. Когда Вы озабочены или эмоционально возбуждены, то меньше всего способны слушать то, что говорят другие. Если же чье-то сообщение затронет Ваши чувства, выразите их собеседнику: это прояснит ситуацию и поможет Вам слушать других лучше.

10. Отвечайте на просьбы соответствующими действиями. Помните, что часто цель собеседника – получить что-либо реально осязаемое, например информацию, или изменить мнение, или заставить сделать что-либо. В этом случае адекватное действие – лучший ответ собеседнику.

Основное внимание в процессе совершенствования своих привычек слушать следует уделить положительным рекомендациям, однако полезно помнить и о типичных ошибках.

Слушая собеседника, никогда:

1. Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это еще не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли. Встречаются и такие, которые могут одновременно пространно излагать, обрабатывать информацию и отлично слушать. В идеале нужно уметь переходить от высказывания к слушанию легко и естественно.

2. Не притворяйтесь, что слушаете. Это бесполезно: как бы Вы ни притворялись, отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица или в жестах. Притворство обычно воспринимается как оскорбление. Лучше уж признаться в том, что в данный момент Вы слушать не можете, сославшись, например, на занятость.

3. Не перебивайте без надобности. Большинство из нас в социальном общении перебивают друг друга, делая это подчас неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, чем наоборот. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Если Вам необходимо перебить кого-либо в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный Вами ход мыслей собеседника.

4. Не делайте поспешных выводов. Как мы уже выяснили, каждый неосознанно склонен судить, оценивать, одобрять или не одобрять то, о чем говорится. Но именно такие субъективные оценки заставляют собеседника занять оборонительную позицию. Помните, такие оценки – барьер содержательного общения.

5. Не дайте «поймать» сами себя в споре. Когда Вы мысленно не соглашаетесь с говорящим, то, как правило, прекращаете слушать и ждете своей очереди высказаться. А уж когда начинаете спорить, то настолько увлекаетесь обоснованием своей точки зрения,

что подчас уже не слышите собеседника. А ведь он уже давно говорит Вам: «Это и есть то, что я пытаюсь Вам сказать!» Если возникает настоящее несогласие, следует обязательно выслушать собеседника внимательно и до конца, с тем чтобы понять, с чем именно Вы не согласны, а уж после этого излагать свою точку зрения.

6. Не задавайте слишком много вопросов. Полезно задать вопрос для уточнения сказанного. Но закрытые вопросы, требующие конкретного, определенного ответа, необходимо сводить до минимума. Однако и открытыми вопросами, которые поощряют говорящего подробно высказать свои мысли, следует пользоваться осторожно. Чрезмерно большое количество вопросов в известной степени подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и ставит в оборонительную позицию.

7. Никогда не говорите собеседнику: «Я хорошо понимаю Ваши чувства». Такое заявление служит больше для оправдания собственных (и безуспешных) попыток убедить собеседника в том, что Вы слушаете. В действительности узнать, что и как именно чувствует собеседник, очень трудно. К тому же такое общение поставит под сомнение доверие к Вам, и беседа, скорее всего вообще прекратится. В таком случае следует дать собеседнику понять, что Вы его слушаете, задав, например, такой эмпатический вопрос: «Вы чем-то разочарованы?» или «Я чувствую, что Вас кто-то обидел», или любым другим замечанием, соответствующим обстановке.

8. Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам. Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можно пропустить смысл сообщения. Будьте настороже к эмоционально заряженным словам и выражениям, слушайте только их смысл. Ваши собственные чувства могут блокировать понимание того, что Вам действительно необходимо узнать.

9. Не давайте совета, пока не просят. Непрошенный совет дает, как правило, тот, кто никогда не поможет. Но в тех случаях, когда у Вас действительно просят совета, примените приемы рефлексивного слушания, чтобы установить, что собеседник хочет узнать на самом деле. Иначе можно допустить такую же ошибку, какую сделала молодая мать в разговоре со своим маленьким сыном. В ответ на вопрос сына: «Откуда я появился?» – она разразилась лекцией о воспроизводстве человеческого рода, и все это только для того, чтобы в конце услышать: «А Билли сказал, что он из Чикаго. Я хотел узнать, откуда появились мы».

10. Не прикрывайтесь слушанием как убежищем. Пассивные, неуверенные в себе люди иногда используют слушание как возможность избежать общения и самовыражения. Они не только не говорят, но на самом деле и не слушают. Они воздерживаются от высказывания своих мнений и чувств из-за боязни неодобрения или критики. Как ни парадоксально, но молчание тем самым мешает эффективному общению.

Обратная сторона слушания

Умение слушать – полезное умение. Его полезность в достижении желаемого действия, принятии правильного решения или переводе межличностных отношений на новый, более высокий уровень. Услышать – это значит подчас предотвратить несчастный случай, спасти жизнь.

Но это умение иногда раскрывает нам и то, что имеет отрицательные стороны. Попробуем разобраться в том, почему люди умышленно или неумышленно не слушают.

Прежде всего, привычка внимательно слушать повышает нашу восприимчивость к глубоким переживаниям и трудностям других. Конечно, обычно мы сочувствуем и сопереживаем избирательно. Ведь и без чужих переживаний нам достаточно собственных тревожений. Но если мы все же слушаем по-настоящему (а мы и стремимся к этому), то узнаем чужой внутренний мир, чужие потребности, устремления, разочарования, боль. И чем внимательнее мы слушаем людей, тем глубже чувствуем их эмоциональное состояние. Поэтому всегда есть опасность, что чужие чувства и проблемы вместе с собственными окажутся для нас непосильны.

Слушая других, мы рискуем услышать о себе то, что противоречит нашим представлениям о самих себе. Когда эти противоречащие представления к тому же усугубляются критикой наших мнений, слушать становится трудно, но еще труднее соглашаться. Нам важно, во что бы то ни стало отстоять сложившийся образ самого себя. Мы начинаем волноваться и перестаем слушать.

К счастью, слушая дальше, по-настоящему, можно узнать о себе и много хорошего. Можно, например, узнать, что другие любят нас больше, чем нам кажется, или что мы гораздо более привлекательны, чем нам думается. А поскольку каждый хочет выглядеть в глазах окружающих лучше, то единство мнений других о нас поможет нам составить о себе и более реалистичное представление. Хотя для некоторых это может оказаться неприятным.

Обычно мы слушаем то, что хотим услышать. Вероятно, именно поэтому мы слушаем так избирательно. А когда мы вкладываем много сил в достижение какой-либо цели, то эмоционально настолько отождествляем себя со сделанным, что не слышим критики в адрес наших действий. Такая критика вызывает бурную защитную реакцию, как будто она направлена на нас персонально.

Умение слушать повышает вероятность услышать критику. Как сказала одна молодая мать, «если Вы действительно хотите слушать своих детей, будьте готовы услышать от них то, что слышать не хотелось бы». А если Вы занимаете ответственную должность или отношения с кем-либо складываются, как Вам кажется, хорошо? И уж конечно, когда Вы постоянно слышите только приятные вещи, следует спросить себя, насколько хорошо Вы слушаете, памятуя, что людям свойственна склонность к суждениям и оценкам, в основном к одобрению или неодобрению.

Критика, как бы неприятна она ни была, может помочь нам скорректировать неправильное поведение: улучшить отношения с другими, сохранить занимаемую должность, сохранить семью, спасти жизнь. Критика также помогает совершенствовать свою деятельность. Считая конструктивную критику путем выявления того, что требует улучшения в работе, некоторые руководители сознательно стремятся вызвать критику в свой адрес, несмотря на то что сама по себе она редко кому приятна.

Начав слушать других по-настоящему, мы узнаем много нового, что может изменить сложившиеся у нас мнения: это новое подчас позволяет понять намерения окружающих, оценить условия, определяющие их поведение, и увидеть людей в ином свете. В результате наше мнение об окружающих может измениться. Но, как гласит старая поговорка, «понять – значит простить». Вероятно, именно поэтому люди, оказываясь в трудном положении, склонны говорить примерно так: «Позвольте мне объяснить» или «Если бы Вы только могли меня понять». Это значит: они рассчитывают на то, что мы изменим свое мнение. Несмотря на то, что это именно так и есть, этим приемом часто пользуются в качестве упражнения в самооправдании. Ведь если о ком-то уже сложилось

определенное мнение, Вы вряд ли его измените, пока, конечно, определенно не решитесь выслушать внимательно и с сочувствием всю историю конкретного человека.

И, наконец, всегда есть риск, что наше внимание могут не только не оценить по достоинству, но использовать в своих целях. Обычно люди понимание встречают так редко, что к естественному вниманию они очень чувствительны. И, тем не менее, многие принимают внимание как должное, особенно тогда, когда ослеплены своими чувствами и предъявляют необоснованные требования к тем, кто внимательно слушает. Кроме того, есть люди, которые говорят больше обычного. Этим людям необходимо контролировать и ограничивать. Постоянные разговоры слушать практически невозможно. И опыт общения со слишком разговорчивыми людьми быстро учит нас тому, что роль мученика не повышает эффективности слушания.

Награда за внимание

Эффективное слушание – это основа для получения точной информации. В век бурного развития техники мы постоянно подвергаемся мощному воздействию информации. Тем не менее, большая часть этой информации «влетает в одно ухо и вылетает из другого». Различные приемы слушания помогают нам усваивать ту информацию, которая нам нужна. Запомнить услышанное мы можем надежнее тогда, когда слушаем с пониманием, чтобы больше узнать, надо уметь слушать эффективно.

Эмпатическое слушание обеспечивает лучшее понимание других людей, помогает нейтрализовать нашу общую склонность к суждению, помогает избежать поляризации типа «я – они», которая, как ржавчина, разъедает общение. Слушая других эмпатически, мы приходим к пониманию их «изнутри». Мы осознаем, что смысл их поведения сложнее, чем часто кажется. Мы учимся понимать, какое влияние на поведение людей оказывают обстоятельства, их прошлое, их взаимоотношения, их потребности. Мы приходим к пониманию, как они себя чувствуют, почему они часто поступают так, а не иначе. Короче говоря, эмпатическое слушание помогает нам осознать, что другие люди больше похожи, нежели не похожи, на нас самих, и это позволяет нам смотреть на их ошибки и неудачи с большим сочувствием.

Слушая других, мы учимся не только слушать себя, но и понимать свои чувства, потребности и установки, о которых в прошлом имели смутное представление, т. е. познаем самих себя. Мы можем обнаружить, что мы более компетентны или что нам больше завидуют, чем мы думали. Иногда, конечно, мы слышим и менее приятные вещи. И, тем не менее, критика может оказаться полезной, особенно когда она доброжелательна. Но и критика, высказанная в гневе, может дать необходимую информацию о наших ошибках и промахах.

Как уже неоднократно отмечалось ранее, мы должны не только говорить, но и слушать, если хотим избежать «одностороннего» общения. Приемы эмпатического слушания создают благоприятный климат для открытого выражения другими своих мыслей и чувств. Приемы рефлексивного и эмпатического слушания позволяют узнать, что нам говорят на самом деле, понять истинный смысл того, что скрывается за словами. И уж конечно, когда люди видят, что их слушают, они не только принимают по отношению к нам благоприятную установку, но также станут в свою очередь слушать и нас.

Итак, слушание не только способствует взаимному обмену информацией и идеями, пониманию чувств, но и является основой плодотворного общения.

Приемы эффективного слушания позволяют повышать качество принимаемых решений. Качество решений любых задач находится в прямой зависимости от качества информации по проблеме, на основе которой они принимаются. Приемы эффективного слушания помогают воспринимать информацию более глубоко, извлекать из нее больше необходимых данных. Слушая, мы узнаем, как другие оценивают ту же самую ситуацию, что они считают главным, что чувствуют и чего хотят. Несмотря на то, что Вы можете принять отличное от других решение, слушание поможет больше узнать о внутренних и внешних сторонах проблемы и прийти к удовлетворительному ее решению, что, безусловно, повышает уровень управления. Исследования, проведенные в различных отраслях промышленности, показывают, что мастера возглавляющие участки с высокими производственными показателями, больше внимания на своих участках уделяют межличностным аспектам в управлении. Одно из исследований показывает, что методы управления мастеров в цехах, где высока производительность, отличаются от методов управления в цехах с низкой производительностью тем, что они:

- ориентируются больше на работников, чем на производство;
- стимулируют участие всех работников в принятии решений;
- уделяют больше времени вопросам организации и управления;
- проявляют больше уверенности в применении различных методов управления;
- знают свое место в организации.

Чем выше мы поднимаемся по лестнице ответственности в хозяйственной или любой другой сфере деятельности, тем больше мы в своей работе имеем дело с людьми и проблемами межличностных отношений. Выполнение любой работы невозможно без уважения к личности исполнителя. Люди могут сказать свое слово в работе и хотят, чтобы их слушали. Поэтому руководители в дополнение к специальным знаниям должны также обладать знаниями и навыками общения и решения проблем межличностных отношений. А «совершенствование себя как слушателя, – говорит известный психолог, – это первый шаг в становлении специалиста». Очевидно, что слушание полезно для руководителей в отношениях с другими руководителями всех уровней. Слушание полезно и для решения других задач, например, при:

- интервьюировании: в частности, при найме или переводе на другую работу;
- мотивации работников: выявлении причин неудовлетворенности работой, отсутствия на рабочем месте и др.;
- постановке задач: обеспечении полного понимания работниками полученного указания, а также выявлении реакций;
- преодолении сопротивления нововведениям;
- оценке деловых и личностных качеств: выявлении, как работают подчиненные и как им помочь в устранении имеющихся недостатков;
- урегулировании конфликтов: выявлении причин конфликтов между работниками и помощи в их урегулировании.

В начале этой книги подчеркивалось, что слушание является одним из средств общения и используется чаще других и в то же время умению слушать меньше всего учатся. В результате – непонимание, душевные травмы и т. п. Но так продолжаться не должно! Каждый из нас может научиться слушать эффективнее! В нашей книге мы объясняем, как это сделать. Используйте в своей повседневной жизни новое понимание процесса слушания и тренируйте новые навыки до тех пор, пока не обретете достаточной уверенности в том, что Вы пользуетесь ими естественным образом. Все это требует времени и усилий. Но результаты сторицей оправдают Ваш труд. Удачи вам!

Упражнения

Выбор подходящих приемов слушания. В приведенной ниже таблице в левой колонке даются четыре основных вида общения, в правой – различные приемы слушания и ответы на речь собеседника. Каждому виду общения соответствуют определенные приемы слушания, при этом некоторые могут быть использованы несколько раз. Выполнив упражнение, обратитесь к разделу «Избирательное слушание» и исправьте ошибки.

Применение правил слушания. Сначала выберите правило или правила, которые Вы всегда соблюдаете по привычке, затем те, которыми Вы пользуетесь иногда, и, наконец, те, которые Вы никогда или почти никогда не соблюдаете.

Вид общения

Социальное

Информативное

Экспрессивное

Побудительное

Слушание и ответная реакция

1. Резюмирование
2. Активное слушание
3. Обратная связь
4. Дружелюбие
5. Предотвращение непонимания
6. Записи для памяти
7. Экспрессивный ответ
8. Эмпатический ответ
9. Формальный ответ
10. Направленное внимание
11. Пассивное слушание
12. Запоминание
13. Уточнение
14. Отражение чувств
15. Ритуальный ответ
16. Молчание

Попробуйте их применить при первой возможности и продолжайте тренироваться до тех пор, пока это правило не станет частью Вашего стиля общения.

Устранение ошибок и дурных привычек слушания. Это – то же упражнение, что и предшествующее, но проводится в обратном порядке. Составьте перечень ошибок, которых Вы никогда не делаете; если ошибки случаются, укажите их в рубрике «иногда»; затем перечислите те ошибки, в которых Вы всегда (или почти всегда) виноваты. Приведите примеры из опыта Вашего общения, поработайте над ними до полного устранения ошибок.

Помните, что дурные привычки слушания, как и любые другие, можно изжить, но для этого требуется время и терпение. Работу с правилами «Как надо» и «Как не надо» слушать можно комбинировать. Выработывая у себя новую привычку слушать, Вы одновременно начинаете лучше понимать собеседника, а поэтому Ваши суждения становятся менее субъективными.

Можете ли Вы вспомнить случай, когда были неприятно потрясены словами в Ваш адрес? В ответ на Ваши сомнения собеседник говорит Вам: «Я все время пытаюсь сказать Вам именно это, но ведь Вы не хотите меня слушать». Этим собеседником могли быть Ваши близкие, кто-либо из сослуживцев. Они хотели убедить Вас в необходимости изменить поведение или пытались высказать свои претензии. И, тем не менее, это – сигнал, предупреждающий о том, что Вы не слушаете. Вам, видимо, стоит его проанализировать, чтобы вовремя разглядеть аналогичную ситуацию в будущем.

Теперь попробуйте припомнить случай, когда Вы действительно слушали внимательно. Можете ли Вы установить, какой именно фактор был решающим в этом случае? Была ли это Ваша установка, момент хорошего настроения или угрызение совести от мысли, что Вы не слушаете в создавшейся обстановке?

[1] *Атватер И. Я Вас слушаю... М., 1988.*
