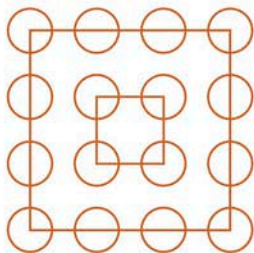


HBR GUIDE

Эмоциональный  
интеллект

# УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ОСОЗНАННО



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

МИФ

# Оглавление

## **1. Что на самом деле значит слушать?**

Хороший слушатель заряжает вас энергией  
и проясняет ваше мышление

*Джек Зенгер и Джозеф Фолкман* ..... 7

## **2. Что мешает слушать?**

Разрушьте свои внутренние барьеры

*Джен Су и Мюриел Уилкинс* ..... 19

## **3. Умение слушать**

Как ваши эмоции влияют на то, что вы слышите?

*Ральф Николс и Леонард Стивенс* ..... 27

## **4. Три способа слушать с эмпатией: советы для лидеров**

Смотрите на вещи с их точки зрения

*Кристин Риордан* ..... 33

## **5. Если хотите стать блестящим лидером, научитесь присутствию**

Будьте внимательны к тому, где находится ваше внимание

*Расмус Хугард и Жаклин Картер* ..... 41

## **6. Как научиться слушать?**

Помогайте другим делиться

*Сара Кармайкл, интервью с Марком Гоулстоном* ..... 53

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## **7. Хотите, чтобы человек передумал?**

### **Молчите и слушайте**

Оставьте свое мнение и узнайте, что мотивирует других

*Нилофер Мерчант* ..... 69

## **8. Как разрядить эмоционально напряженный разговор с коллегой?**

Развивать отношения, когда только слушать недостаточно

*Рон Фридман* ..... 79

## **9. Умение слушать помогает людям измениться**

Прежде чем давать обратную связь, выслушайте своих сотрудников

*Гай Ицхаков и Авраам Ключер* ..... 89

## **10. Если вы тот, кому коллеги изливают душу**

Подвержены ли риску ваша продуктивность и психическое здоровье?

*Сандра Робинсон и Кира Шабрам* ..... 109

## **11. Как справиться с внутренним голосом?**

Когда нужно слушать своего внутреннего критика, а когда нет?

*Питер Брегман* ..... 129

**Об авторах** ..... 137

**Примечания** ..... 147

# 1

## Что на самом деле значит слушать?

Хороший слушатель  
заряжает вас энергией и проясняет  
ваше мышление

*Джек Зенгер и Джозеф Фолкман*

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

Принято считать, что умение слушать сводится к трем позициям:

– молчать, пока говорят другие;

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

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

Мы проанализировали данные по поведению 3492 участников программы развития, призванной помочь им стать успешными коучами. В рамках этой программы по методике 360 градусов оценивались навыки менеджеров. Мы выбрали тех, кого называли лучшими слушателями (топ — 5%).

Затем сравнили их показатели с показателями остальных участников и сформулировали 20 факторов, в наибольшей степени повлиявших на результат. Опираясь на сделанные выводы, мы определили разницу между блестящими и средними слушателями, а также перечислили характеристики, отличающие хорошего слушателя.

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

- *Если вы молчите, пока другие говорят, это еще не значит, что вы слушаете.* Наоборот, люди считают, что те, кто умеет слушать, поддерживают диалог и периодически задают вопросы, которые лучше раскрывают тему обсуждения. Собеседники подвергают сомнению излагаемую точку зрения, однако делают это деликатно и конструктивно.

Молчаливые кивки не доказывают, что вы слушаете, а интересный вопрос позволит собеседнику убедиться, что вы не только услышали его, но и хорошо поняли и хотите получить дополнительную информацию. Умение слушать выражается в диалоге, а не в одностороннем воздействии. Успешное общение всегда требует активного участия обеих сторон.

— *Умение слушать предполагает взаимодействие, повышающее самооценку.* Диалог с хорошим слушателем обеспечивает второй стороне позитивный опыт, но этого не происходит, если слушатель ведет себя пассивно или чрезмерно критикует. Хорошие слушатели оказывают собеседнику поддержку и придают уверенности. Умение

слушать равнозначно умению создавать комфортные, безопасные условия для открытого обсуждения любых вопросов.

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



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

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

Последний вывод нас несколько удивил, поскольку мы часто слышим жалобы: люди не слушают, а стремятся навязать свое мнение. Скорее всего, проблема не в том, что человек высказывается, а в том, как он это делает. Или же мы склонны прислушиваться к мнению людей, которых уже считаем хорошими слушателями. (Если человек на протяжении всего разговора молчит,

а потом вдруг что-то предлагает, вряд ли его слова сочтут достойными доверия.)

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

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

