

## ВВЕДЕНИЕ

*И поэтому он считал меня хорошим собеседником,  
хотя на самом деле я был просто хорошим  
слушателем и побуждал его говорить.*

— Дейл Карнеги

### Апельсиновая дилемма<sup>1</sup>

У двух подростков завязался спор о том, кому из них достанется последний апельсин.

— Он мой!

— Нет, мой!

Их мать услышала этот спор и предложила им разделить апельсин пополам.

Оба ответили:

— Нет! Мне нужен целый апельсин.

Они перепробовали все «честные» способы разрешения конфликта. Игру «камень, ножницы, бумага», подбрасывание монетки, жребий, но так и не смогли договориться.

Наконец, мать спросила:

— А зачем вам апельсин?

— Сделать сок для коктейля.

— Мне нужна цедра для торта.

---

<sup>1</sup> Этой историей поделился профессор кафедры конфликтологии доктор Алан Филли.

Внезапно подростки переглянулись и засмеялись. Каждый мог получить целый апельсин! Один приготовил бы сок из мякоти, а другой — взял кожуру. Для разрешения «сложной» дилеммы их матери было достаточно задать правильный вопрос, а им — выслушать ответы друг друга.

## Искусство слушать

Сколько раз подобное случилось с вами? У двух человек, казалось бы, несовместимые друг с другом желания, и единственное очевидное решение состоит в том, что одному из них придется поступиться своими интересами. Это происходит постоянно на работе и дома.

Что, если бы существовал способ думать иначе? Способ, позволяющий сглаживать конфликты, выстраивать более крепкие отношения и шире смотреть на вещи? Что, если бы существовал способ улучшить все ваши отношения? Такой способ есть. Это *слушание*.

---

Существует способ улучшения ваших отношений. Он называется слушанием.

---

Однако речь идет не о том, чтобы сидеть и с отсутствующим видом говорить: «Да-да. И что ты чувствуешь по этому поводу?», думая при этом о своем. Необходимо задавать правильные вопросы, эффективно слушать и знать, что делать, когда

понимание достигнуто. Речь идет о том, чтобы по-настоящему войти в мир другого человека и взглянуть на все его глазами.

Эффективное слушание — не врожденное умение. Вы не услышите вопрос вроде: «Итак, Джимми, зачем ТЕБЕ апельсин?» от ребенка. На самом деле эффективное слушание — это искусство, которому можно научиться. В конце концов, что есть искусство, как не постоянное совершенствование тех или иных навыков? Когда вы по-настоящему слушаете другого человека, пытаетесь понять не только его слова, но и уяснить весь контекст разговора, между вами завязываются отношения, которые могут длиться пять минут или пятьдесят лет. Правда состоит в том, что общение либо создает отношения, либо разрушает их.

Вот почему компания Dale Carnegie Training выпустила эту книгу. Несмотря на то что эффективное слушание представляет собой искусство, это также и навык. Подобно тому как художник или скульптор осваивает свое ремесло, приобретая и оттачивая соответствующие умения, вы можете овладеть искусством быть более эффективным слушателем. Сделав это, вы обнаружите, что мир открывается перед вами совершенно по-новому. Это мир, в котором вы можете понять, что на самом деле пытается сказать человек, не ограничиваясь лишь смыслом произнесенных слов. Мир, где вы можете управлять гневом и отрицательными эмоциями во время разговора, а также предотвращать эскалацию конфликта.

Вы научитесь слушать так, чтобы другой человек чувствовал себя понятым и с бóльшей готовностью слушал вас. Книга «Слушайте!» поможет вам овладеть искусством общения.

## Слушать и слышать

«Я и так отличный слушатель. Могу слово в слово повторить то, что мне сказали!»

Между «слушать» и «слышать» огромная разница. Конечно, вы можете услышать, а затем точно повторить чьи-то слова. Означает ли это, что вы *слушали*? Не обязательно.

*Слышание* происходит непроизвольно. Это результат воздействия звуковых колебаний на барабанные перепонки. Вероятно, в вашей жизни было множество ситуаций, когда вы не хотели что-то слышать, но ничего не могли с этим поделать.

*Слушание* помимо слышания включает в себя еще и *понимание*. Слушание подразумевает активную вовлеченность в процесс общения. Оно требует концентрации и осознанности для придания смысла тому, что вы слышите.

Всем нам доводилось участвовать в разговорах, когда собеседник точно повторял наши слова, при этом было ясно, что он понятия не имеет о том, что мы пытались сказать.

Приведем пример. Двое друзей разговаривают о работе. Один из них трудится в сфере информационных технологий (ИТ), а другой очень далек от нее.

IT-специалист говорит: «На работе так здорово. Мы создаем новое решение SSL VPN, которое улучшит мобильность BYOD и обеспечит бесперебойную связь и защиту наших корпоративных ресурсов. Жду не дождусь, когда оно будет готово».

Друг, не из сферы IT, может повторить услышанные слова: «SSL», «VPN», «мобильность BYOD». Однако если он не знает значения этих аббревиатур, он не поймет ничего из сказанного собеседником. И дело не только в технической терминологии. Как ощущает себя его друг, когда говорит об этом? Что эта информация значит для него? То, что кто-то произносит, а вы слышите слова, вовсе не означает, что вы на самом деле слушаете и понимаете.

### **Тест «Слышите ли вы меня?»**

Большинство людей считают себя неплохими слушателями. Однако при оценке работы менеджеров методом «360 градусов» (когда менеджера оценивают начальник, коллеги и непосредственные подчиненные) часто обнаруживается огромная разница между самооценкой менеджера и тем, что о нем думают другие.<sup>1</sup> Короче говоря, вы можете *считать* себя отличным слушателем. Но так ли это?

---

<sup>1</sup> Patrick Barwise and Sean Meehan, “So You Think You’re a Good Listener,” Harvard Business Review, April 2008; <https://hbr.org/2008/04/so-you-think-youre-a-good-listener>; accessed Aug. 16, 2016.

---

Вы можете считать себя отличным слушателем.  
Но так ли это?

---

Несложный тест позволит вам оценить свои навыки слушания.

Постарайтесь максимально честно ответить на следующие вопросы, выбрав один из предложенных вариантов ответа.

Никогда    Редко    Иногда    Часто    Очень часто

1. Разговаривая с кем-то по телефону, я могу одновременно отвечать на электронные письма и текстовые сообщения.
2. Слушая другого человека, я сочувствую ему и реагирую эмоционально.
3. Я ощущаю неловкость, когда в разговоре возникает пауза.
4. Если я знаю историю, имеющую отношение к теме разговора, я перебиваю собеседника, чтобы рассказать ее, а затем даю ему возможность продолжить.
5. Иногда люди расстраиваются во время разговора со мной без какой-либо видимой причины.

6. Для продолжения разговора я задаю вопросы, на которые можно ответить простым «да» или «нет».
7. Я исполняю роль «адвоката дьявола», чтобы помочь собеседнику увидеть другую сторону высказываемой им точки зрения.
8. Когда собеседник «застревает» на обсуждении какой-то темы, я просто говорю ему то, что он хочет услышать, лишь бы поскорее переключиться на что-то другое.
9. Слушая собеседника, я при этом обдумываю свой ответ.
10. Мне неудобно обсуждать с людьми болезненные темы.
11. Если мнение собеседника относительно чего-то важного отличается от моего, я стараюсь это не обсуждать.
12. Я практически не обращаю внимания на такие вещи, как пространство общения или язык тела. Важны лишь конкретные слова.
13. Если собеседнику трудно сформулировать мысль, я высказываю свои предположения на этот счет.
14. Если разговор меня отвлекает, мне не терпится поскорее его закончить и вернуться к своим делам.

Для подсчета результата оцените ответы в баллах.

Никогда = 1 балл

Редко = 2 балла

Иногда = 3 балла

Часто = 4 балла

Очень часто = 5 баллов

### **Интерпретация результатов**

#### **14–29 баллов. Золотой призер**

Вы уже обладаете потрясающими навыками слушания. Люди чувствуют, что вы их понимаете, и хотят с вами общаться. Вы эмоционально вовлечены в процесс общения и уделяете людям все свое внимание. Стремитесь и дальше развивать свои навыки. Продолжайте чтение этой книги, чтобы стать еще более эффективным слушателем.

#### **30–49 баллов. Серебряный призер**

Людам нравится разговаривать с вами, однако если затрагивается слишком болезненная или неудобная тема, вы стараетесь сменить ее или отпутиться. Инструменты и идеи, представленные в этой книге, помогут вам усовершенствовать свои навыки и стать более эффективным слушателем.

#### **50–70 баллов. Бронзовый призер**

Если вы оказались в этой категории, то, скорее всего, вы оцениваете свои навыки слушания выше,



чем их оценивают другие. Вероятно, ваши собеседники чувствуют, что вам безразлично, что они говорят, и поэтому в ваших отношениях часто могут возникать недоразумения. Однако не стоит переживать. То, что вы узнаете из этой книги, безусловно, поможет вам стать более эффективным слушателем.

### **Модель игры «Испорченный телефон»**

В детстве все играли в игру «Испорченный телефон». Ее суть в том, что участники садятся в круг, и один из них шепчет слово или фразу (например, «Книга под стулом») своему соседу, который, в свою очередь, повторяет то, что услышал, своему соседу и т. д. Последний участник произносит услышанное вслух (например, «Фига под дулом»). Забавный пример того, как легко искажаются сообщения в ходе разговора.

Эта веселая детская игра представляет собой удобную модель общения. Любой процесс коммуникации включает в себя пять элементов: *отправитель, акт кодирования, сообщение, акт декодирования и получатель.*

## Элементы процесса коммуникации



Слушание представляет собой обратный процесс. Поэтому эта книга организована следующим образом.

