

# Эмоциональный интеллект

## Умение слушать осознанно



Москва  
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»  
2020

## Информация от издательства

Издано с разрешения Harvard Business Review Press, a division of Harvard Business School Publishing Corporation

*На русском языке публикуется впервые*

*Авторы:* Брегман П., Гоулстон М., Зенгер Дж., Ицхаков Г., Кармайкл С., Картер Ж., Ключер А., Мерчант Н., Николс Р., Риордан К., Робинсон С., Стивенс Л., Су Д., Уилкинс М., Фолкман Дж., Фридман Р., Хугард Р., Шабрам К.

Умение слушать осознанно ; пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

ISBN 978-5-00169-084-9

Одна из черт эффективного лидера — умение и желание слушать. Этот навык подразумевает гораздо большее, чем кивание и «перефразирование». Эксперты Harvard Business Review рассматривают вопросы осознанного присутствия, ответственности и активного слушания. Вы научитесь отслеживать свои чувства и чувства собеседника, держать диалог под контролем и повышать собственный уровень слушания.

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2018 Harvard Business School Publishing Corporation. Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia). Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020.

## 2

# Что мешает слушать? Разрушайте свои внутренние барьеры

## Джен Су и Мюриел Уилкинс

По мере того как усиливается ваша роль в диалогах, должно расти и ваше умение слушать. Однако это один из сложнейших навыков, и он требует преодоления глубинных внутренних препятствий.

Рассмотрим для примера нашу клиентку Джанет, успешного директора консалтинговой фирмы. Недавно она прошла оценку по методике 360 градусов, и ее коллеги практически единогласно отметили: Джанет следует улучшить навыки слушания. Джанет смутилась — она всегда думала, что уж слушать-то она умеет. Мы спросили, почему ей дали такую оценку, и коллеги объяснили: она не отвечает на вопросы на собраниях и все понимает по-своему. Джанет решила разобраться. На первый взгляд, задача простая, но почему же у нее не получается слушать? Оказалось, ей сначала нужно сосредоточиться на себе. Вот что мы посоветовали ей и советуем вам.

## Игнорируйте внутреннего критика

Джанет поняла, что теряет нить обсуждения, так как волнуется о собственном выступлении. Зато ее разум хорошо слышит другой, внутренний голос — голос критика. Он постоянно оценивает поведение Джанет на совещаниях, особенно когда ей предстоит выступить с презентацией. Джанет так переживает за себя, что теряет способность вникать в суть вопросов, которые ей задают, и замечать невербальные реакции сидящих в аудитории.

*Ваша цель не в том, чтобы «получить пятерку», а в том, чтобы раскрыть цель презентации. Подумайте, что вдохновляет вас в этой теме или в этой аудитории?*

## Воспринимайте свою роль шире

Чтобы лучше слушать, нужно поверить, что это важно. Приведем слова Бориса Гройсберга и Майкла Слинда из статьи *Leadership Is a Conversation* в *Harvard Business Review*: «Лидеры, которые со всей серьезностью относятся к внутренней коммуникации, знают, когда нужно помолчать и послушать». Джанет проанализировала, почему не слушает людей, и поняла, что ограничивает себя рабочим шаблоном. Как консультант по менеджменту, она описывала свою роль следующим образом: «Предоставлять клиентам эффективные решения». Мы обсудили, как она могла бы переосмыслить свою задачу — быть не просто тем, кто решает проблемы, а доверенным советником, не только консультировать, но и внимательно слушать клиента.

*Подумайте, не ограничиваете ли вы себя жестким, шаблонным определением рабочих обязанностей? Вы считаете, что ваша единственная задача — указывать направление?*

## Отбросьте страхи и предчувствия

Умение слушать требует подлинного присутствия и активной реакции на происходящее. Однако умение слушать моментально отключается, когда мы стараемся спрогнозировать следующий шаг. Джанет обнаружила: ее собеседник еще говорит, а она уже думает, что ответить, или старается угадать следующие его слова. Особенно часто это происходит во время сложных или напряженных разговоров.

Прокручивая в голове ответ, Джанет пытается справиться со страхом конфликта. Однако умение слушать — особенно важный навык для ведения непростых разговоров, во время которых приходится учитывать интересы и цели разных сторон. Именно необходимо выявить наиболее актуальные, острые вопросы или причины непонимания в общении.

*Перестаете ли вы слушать, испытывая эмоциональный дискомфорт? Знаете ли вы свои триггеры — болезненные факторы, которые мешают внимательно слушать?*

## **Не бойтесь изменить свою точку зрения**

Джанет поняла: она изо всех сил старается показаться уверенной и всегда высказывать свое мнение. Ее твердость, решительность и напористость создавали впечатление, что ее выводы скоропалительны. Один из партнеров даже сказал ей однажды: «У меня тоже есть свое мнение, но я не считаю себя самым умным из присутствующих и не стараюсь это показать. Я руководствуюсь тем, что коллеги не глупее меня, и, если они придерживаются другой позиции, у них есть на то веские основания. Я готов выслушать их и найти оптимальное решение, а не хвататься за первое пришедшее в голову». Значит, умение слушать — высшее проявление уверенности в себе.

*Случается ли вам не прислушиваться к мнению других участников разговора? Существует множество способов повысить умение слушать, однако, если вы хотите добиться реального улучшения, сосредоточьтесь на внутренних проблемах. Умение слушать — навык, который позволяет объединить людей, решения и интересы. Без него не получится осознанно присутствовать и быть хорошим лидером.*

### **3**

## **Умение слушать. Как ваши эмоции влияют на то, что вы слышите?**

### **Ральф Николс и Леонард Стивенс<sup>1</sup>**

Наши эмоции влияют на наше умение слушать в разной степени и с разным результатом<sup>2</sup>. Представьте: вы мысленно протягиваете руку и отключаете то, чего не хотите слышать. Или наоборот — до вас доносится то, что вы хотите услышать больше всего на свете, и вы впитываете каждое слово — правду, полуправду и вымысел. Следовательно, наши эмоции играют роль слуховых фильтров.

Иногда они приводят к полной глухоте, иногда наоборот — слишком упрощают задачу. Когда мы слышим то, что противоречит нашим многолетним убеждениям, нравственным принципам, представлениям, предрассудкам или комплексам, мозг перевозбуждается, что никак не способствует умению слушать. Мы мысленно планируем контрнаступление (готовим опровергающие аргументы), формулируем



вопросы, чтобы смутить собеседника, или хватаемся за мысли, которые подтверждают наши собственные чувства.

Бухгалтер фирмы говорит директору: «У меня сообщение от налогового управления. Они...» Директор тяжело вздыхает. Он думает: «Проклятые налоговики! Когда же они оставят меня в покое? Каждый год правительство обирает меня до нитки...» Руководитель возмущенно отворачивается и смотрит в окно. Слова «налоговое управление» спровоцировали эмоции, которые мешают слушать.

Тем временем бухгалтер продолжает. Он говорит, что фирма может сэкономить в этом году 3000 долларов, если предпринять несколько простых шагов. Возможно, если бухгалтер проявит упорство, руководитель услышит его слова, но, скорее всего, он так ничего и не поймет.

Случается, что эмоции упрощают нам задачу: так бывает, когда мы слышим слова, подтверждающие наши чувства и убеждения. Ментальные барьеры падают, и вот мы уже наостряем уши. Мы не задаем вопросов и отказываемся анализировать. Логическое мышление падает до минимума, потому что мы слышим облеченные в слова собственные мысли, которые лелеяли много лет. Сказанное полностью отвечает нашим чувствам. Нам так приятно слышать свои идеи от других людей, что мы наслаждаемся моментом и ленимся думать.

Как контролировать эмоциональные фильтры? Задача непростая, хотя ее можно сформулировать в двух словах: *выслушайте собеседника*. Перечислим, что для этого нужно.

- *Воздержитесь от оценки.* Это один из важнейших принципов восприятия информации, особенно на слух. Понадобится довольно высокий уровень самоконтроля. Мало кто им обладает, однако упорством и практикой можно выработать эту ценную привычку. Когда вы слушаете, главная задача — понять все, что говорит собеседник. Суждения и решения оставьте на потом, когда собеседник закончит свою мысль. Тогда и только тогда вы можете проанализировать и оценить сказанное.
- *Ищите опровержение своих убеждений.* Нам свойственно выискивать в словах собеседника доказательства своей правоты и обоснованности убеждений. Вряд ли кто-то станет по доброй воле искать факты, опровергающие его мнение. Их услышать нелегко, поскольку для этого нужны открытость, независтливость и широкий кругозор. Однако искать опровергающие данные в услышанном — полезное занятие. Если мы стремимся найти идеи, которые доказывают ошибочность наших суждений, а не только нашу правоту, то вероятность того, что мы услышим собеседника и не упустим ничего из его речи, повышается.

## 4

# Три способа слушать с эмпатией: советы для лидеров. Смотрите на вещи с их точки зрения

## Кристин Риордан

Многочисленные исследования показывают, что умение слушать особенно важно для эффективности лидера. Почему же лишь немногие лидеры владеют им?

Как правило, руководители стремятся командовать, определять ход обсуждения, слишком много говорят или переживают о том, что сказать в свою защиту или как опровергнуть оппонента. Лидеры склонны к поспешным реакциям, часто отвлекаются во время разговора или не могут найти время, чтобы выслушать окружающих. Лидеры плохо слушают, если склонны к соперничеству, многозадачности (например, одновременно читают электронную почту и отправляют СМС-сообщения) или если им мешает уязвленное эго.

Главное, что должен сделать руководитель, желающий научиться слушать, — поинтересоваться, что хотят сказать другие люди. Исследования показывают: активное слушание вместе с эмпатией и стремлением понять точку зрения другого человека — самый эффективный вид слушания<sup>1</sup>. Генри Форд однажды сказал: «Если и существует секрет успеха, его следует искать в умении понимать людей и смотреть на вещи с их точки зрения».

Исследования установили связь между несколькими важными типами поведения и эмпатическим слушанием<sup>2</sup>. Первый тип поведения связан с распознаванием вербальных и невербальных знаков, в том числе тона, мимики и языка тела. Лидеры получают информацию через все органы чувств, а не только через слух. Чувствительные лидеры улавливают даже то, чего люди *не* говорят, и стараются глубже вникнуть в ситуацию. Они также распознают эмоции людей и проявляют к ним уважение.

Приведем примеры типовых фраз: «Спасибо, что поделились мыслями относительно ситуации. Важно понимать точку зрения всех участников процесса»; «Не могли бы вы подробнее рассказать, что думаете по этому поводу»; «Вижу, вы полны энтузиазма (рады, огорчены), и мне хотелось бы во всех подробностях узнать вашу точку зрения».

Второй тип поведения, связанный с эмпатическим слушанием, — восприятие информации. Оно включает в себя умение понимать суть сказанного и следить за ходом беседы. Лидеры, которые способны воспринимать информацию, запоминают сказанное, отмечают договоренности или разногласия, улавливают основные темы и ключевые идеи обсуждения.

Перечислим типовые фразы: «Позвольте сформулировать ключевые моменты нашего собрания»; «Мне хотелось бы напомнить присутствующим, по каким вопросам мы достигли согласия, а по каким нет»; «Еще несколько важных фактов для вашего внимания»; «Пора обсудить следующие шаги — что скажете?»

Третий тип поведения — ответная реакция. Она предполагает умение убедить окружающих, что вы внимательно слушали и готовы продолжить общение. Лидеры, овладевшие этим навыком, дают адекватные ответы (вербальное подтверждение), задают глубокие уточняющие вопросы, способны перефразировать сказанное. Важное невербальное поведение включает выражения лица, зрительный контакт и язык тела. Другие эффективные ответные реакции — кивки, активная вовлеченность в обсуждение и фразы-подтверждения типа: «Прекрасная мысль».

Лидерам важно осознавать многосторонность эмпатического слушания и активно практиковать все виды поведения. Помимо прочих преимуществ, эмпатическое слушание порождает доверие и уважение, помогает людям сформулировать и обсудить свои эмоции (а также тревоги), способствует открытому обмену информацией и создает условия, поощряющие сотрудничество и совместное решение проблем.

Помимо практики поведения, связанного с эмпатическим слушанием, важны последующие действия. Они покажут собеседникам, что их внимательно слушали. К примеру, можно согласиться с предложением визави и внести изменения, которые он предлагает. Можно выполнить прилюдно данное обещание или резюмировать основные выводы обсуждения. Или — если лидер не согласен с точкой зрения собеседника — объяснить свое решение. Существует множество способов показать человеку, что вы его услышали.

Умение и желание слушать с эмпатией отличает настоящего лидера. Недостаточно просто слышать слова — лидер должен понимать позицию участников обсуждения. Пол Беннетт, креативный директор IDEO, советует лидерам больше слушать и задавать правильные вопросы: «В молодости я думал, что мир преимущественно интересуется мной, чем я им, поэтому я выплескивал свои рассуждения, зачастую совершенно необоснованные, спешил поразить окружающих умом, обдумывал, что скажу, вместо того чтобы слушать, что говорили мне»<sup>3</sup>.

Притормозите, прислушайтесь к окружающим — перестаньте вести бесконечные споры, поймите чужую точку зрения и задавайте блестящие вопросы. В этом ключ к успеху.

## 5

# Если хотите стать блестящим лидером, научитесь присутствию. Будьте внимательны к тому, где находится ваше внимание

## Расмус Хугард и Жаклин Картер

Несколько лет назад мы работали с директором транснациональной фармацевтической компании, который получил низкую оценку по вовлеченности и лидерской эффективности. Он пытался измениться самостоятельно, но безуспешно. В отчаянии он стал отмечать, сколько времени он уделял каждому подчиненному. Каждый раз, получив очередной негативный отзыв, директор доставал свои записи и удивленно восклицал: «Но ведь я потратил на этих людей столько времени!»

Дело пошло лучше, когда он стал уделять практике осознанности по 10 минут в день. Через два месяца сотрудники компании заметили, что он стал более вовлеченным, с ним стало интереснее работать и он вдохновляет их. Результаты приятно удивили и самого директора. Но вторая новость оказалась еще интереснее: он увидел, что на каждого человека тратит в среднем на 21% *меньше* времени.

В чем же было дело? В присутствии.

Директор осознал, что, даже находясь в одной комнате с собеседником, он мысленно отсутствовал — параллельно занимался делами или думал о постороннем. А главное, когда кто-то с ним разговаривал, он прислушивался к своему внутреннему голосу. Из-за этого людям казалось, что их не слышат и не уважают.

Внутренний голос — это комментарии, которыми мы сопровождаем свой опыт. Мы часто слышим как бы сами от себя: «Когда же он замолчит?», или: «Я знаю, что она сейчас скажет», или: «Я все это уже слышал сто раз», или: «Интересно, Джо уже ответил на мое сообщение?»

Чтобы по-настоящему вовлечь людей и выстроить значимое общение, нужно заглушить внутренний голос и проявить стопроцентное присутствие, а также осознанность.

В рамках исследования для нашей книги *The Mind of the Leader* («Ум лидера: как вести себя, свой народ и свою организацию к выдающимся

результатам») 1 мы проанализировали поведение более 1000 лидеров, которые считают, что осознанное присутствие — оптимальная стратегия для вовлеченного общения, взаимопонимания и повышения результативности.

Другие исследования также подтвердили наши выводы. Опросив 2000 сотрудников, Bain & Company пришла к выводу: среди 33 лидерских качеств (включая умение формулировать вдохновляющие цели, четко выражать свои мысли и интересоваться мнением окружающих) способность к осознанному присутствию (или *сосредоточенности*) стоит на первом месте 2.

Исследования также показывают прямую связь между осознанностью лидера и благополучием и высокими результатами его команды 3. Другими словами, чем больше присутствия проявляет лидер в общении со своими сотрудниками, тем лучше они работают.

Опираясь на свой опыт, мы сформулировали несколько советов и стратегий, которые помогут вам проявлять больше присутствия в повседневной жизни.

## Здесь и сейчас

Как и все топ-менеджеры, Доминик Бартон, управляющий директор McKinsey & Company, знает, каково это, когда совещания идут одно за другим. Они все важные, все предполагают осмысление сложной информации, и большинство требует принятия решений, касающихся будущего всей компании. В подобных условиях проявлять присутствие каждую минуту, на каждом собрании — тяжелейшая задача. Однако для Бартона присутствие — не вопрос личного выбора, а необходимость.

«В течение дня я делаю все возможное, чтобы сосредоточиться и присутствовать во время общения с людьми, — говорит он. — Отчасти потому, что это меня вдохновляет. Но это не все. Если не сосредоточиться и не проявлять присутствия, люди опускают руки. Они теряют мотивацию. Без присутствия лучше вообще не проводить совещание. Иногда это непросто, но всегда важно».

Человек, с которым вы общаетесь, не знает и не должен знать, что происходило в вашей жизни минуту назад. Ваш долг — стопроцентно присутствовать в разговоре, чтобы максимально эффективно использовать то ограниченное время, которое у вас есть.

Бартон считает, что осознанное присутствие требует дисциплины и навыка. Нужна практика, чтобы удерживать сосредоточенность и не отвлекаться на посторонние проблемы и назойливые мысли. И нужен навык, чтобы быть здесь и сейчас. Когда Бартон проявляет присутствие в течение всего дня, он чувствует огромное удовлетворение.

Присутствие становится краеугольным камнем профессионального общения и помогает раскрыть потенциал каждого человека.

## Методы присутствия

За те десять лет, что он возглавлял Campbell Soup Company, Даг Конант выработал ритуалы для физического и психологического общения с людьми на всех уровнях иерархии; он назвал их точками взаимодействия.

Каждое утро Конант обходил всю фабрику, здоровался и общался с работниками. Он помнил всех по именам и знал имена их родственников. Он искренне интересовался их жизнью. А также лично писал благодарственные письма, чтобы показать, как высоко он ценит их старания. Когда его сотрудники переживали непростой период, он писал им письма со словами ободрения. За годы работы в компании он отправил более 30 000 таких писем.

Для Конанта подобное поведение было не просто стратегией повышения продуктивности — он искренне желал поддержать свою команду.

## Меньше делайте, больше слушайте

Габриэль Томпсон, старший вице-президент Cisco, обнаружила, что ей несложно помочь сотрудникам, которые приходят к ней с проблемами. Зачастую людям просто нужно, чтобы их выслушали. «Во многих ситуациях достаточно слушать, а не действовать. Важны не поиски решения проблемы, а присутствие и время», — говорит она. Для лидеров умение присутствовать полностью и слушать — открыто, без предубеждений — самый эффективный способ решать проблемы.

Ваша роль как лидера предельно проста: создать безопасное пространство, где люди смогут высказать свои опасения и переживания и осмыслить свои проблемы. Через осознанное присутствие вы стимулируете их желание размышлять, анализировать, но при этом не навязываете своего мнения, не стараетесь исправить ситуацию, манипулировать или контролировать. Присутствие помогает решать проблемы, создает тесную связь, взаимопонимание и вовлеченность.

## Телесное присутствие

Лорен Шустер, директор по человеческим ресурсам LEGO Group, рассказывает: готовясь к важному совещанию или презентации, он пять минут уделяет упражнению, которое помогает настроиться на мероприятие не только психологически, но и физически. Он визуализирует, как активизируется каждая клетка его организма. «Когда вы не чувствуете связи с собственным телом и окружением, вы лишены цели и направления. Вы плывете по течению. Все что угодно может отвлечь вас. Этот метод помогает прочистить мозги, восстановить силы, обострить инстинкты и утихомирить эмоции».

После пятиминутного упражнения меняются походка и речь. В них появляется больше уверенности, значимости и авторитета. Больше веса. Больше энергии. В результате проявляется больше присутствия — мысленно и физически. Человек сосредоточен и невозмутим, как скала.

Во время телесного присутствия наша поза меняется. Распрямляется спина, руки уже не пытаются скреститься на груди, чтобы защитить нас от мира, — мы принимаем более сбалансированное, открытое и доброжелательное положение: сидим ровно, расправив плечи и раскрыв руки.

Перемена позы влияет на мышление, поведение и общение. Подобным образом можно повышать уверенность, осознанность, сосредоточенность, доброжелательность и сопереживание.

Когда вы расправляете плечи и открываетесь физически, в головном мозге изменяется течение химических процессов — улучшается мышление. Это дает доступ к мудрости, которая невозможна без высокого уровня осознанности, к сопереживанию, которое невозможно без открытости миру, к уверенности, которая невозможна без соответствующего языка тела.

## 6

### Как научиться слушать? Помогайте другим делиться

#### Сара Кармайкл, интервью с Марком Гоулстоном

Марк Гоулстон — психиатр и автор многих книг, включая «Я слышу вас насквозь»<sup>[1]</sup>. В интервью Саре Кармайкл он рассказывает, как научиться слушать, как показать своему собеседнику, что вы его чувствуете, и как поощрять его раскрыться на более глубоком уровне.

**Сара Кармайкл (СК):** *Когда вы говорите об умении слушать и о том, чтобы научить людей слушать, вы опираетесь на одно общее определение? Или на несколько?*

**Марк Гоулстон (МГ):** Существует четыре уровня общения: перебивать, делать замечания, произносить монолог и выстраивать диалог.

С каждым из них связан конкретный тип слушания.

Если вы перебиваете, то включается так называемое *отстраненное слушание*. Имеется в виду, что вас как бы и нет. Если вы один из тех

людей, которые способны выполнять несколько задач одновременно, то, когда кто-то добивается вашего внимания — допустим, жена, — вы отложите свой iPad и, как попугай, слово в слово повторите то, что она вам сказала, потому что вы блестящий многозадачник. А если после этого вы еще и улыбнетесь, радуясь своим гениальным способностям, то ночь вы точно проведете на диване. Итак, отстраненное слушание оскорбительно точно так же, как манера перебивать собеседника.

Когда вам делают замечание — это второй уровень, связанный с *реактивным слушанием*. Что бы ни говорил ваш собеседник, вы защищаетесь. Вы принимаете все близко к сердцу. Воспринимаете как личное оскорбление. На самом деле это сильно мешает разговору.

Если говорить о монологе, то он связан с *ответственным слушанием*. Вы ответственны за развитие дискуссии.

Однако золотой стандарт — по крайней мере, для меня, потому что я считаю, что нам не хватает взаимопонимания в этом мире, — так называемое *восприимчивое слушание*, без которого не обходится ни один диалог. Разница между ответственным и восприимчивым слушанием заключается в следующем. Представьте: ребенок мерзнет на улице. Он стучится в вашу дверь, входит в дом, и ответственное слушание будет выглядеть так: «Бедный, ты попал под дождь. Тебе негде было укрыться. Ты промок до нитки». Это ответственное слушание, а ребенок тем временем продолжает дрожать от холода.

Восприимчивое слушание иногда обходится без слов. Или можно сказать: «Ну и ну. Ты же замерз. Давай-ка переоденем тебя в сухую одежду. Садись к обогревателю, согрейся».

Вы чувствуете разницу между ответственным и восприимчивым слушанием? В своей книге я, помимо всего прочего, обсуждаю разницу между ощущением, что вас разгадали, поняли или почувствовали. Думаю, вы сообразили, какой вариант предпочитаю я — чтобы меня почувствовали, конечно.

Я часто рассказываю историю — ее тоже можно найти в моей книге — о встрече с одним гендиректором. Я с трудом добился аудиенции — задача оказалась не из легких. Я уселся напротив этого крупного человека весом под 120 килограммов, с широченными плечами регбиста, с кучей наград, и вдруг понял: меньше всего на свете ему хочется сейчас разговаривать со мной.

Должен предупредить, иногда я бываю самоуверенным и даже дерзким. Сажу и чувствую: гендиректор не проявляет к беседе никакого интереса. И представьте (вот что можно себе позволить, когда работаешь на самого себя, а не на компанию — компания за такое способна уволить), я спросил: «Сколько времени продлится наша встреча?» Он сфокусировал взгляд: «Что?» Я повторил: «Да, да. Загляните в свое расписание. Сколько времени вы выделили для нашей встречи?» Я боялся, что он просто вышвырнет меня.



Но он ответил: «Двадцать минут». И я понял, что у меня есть тридцать секунд, чтобы что-то придумать. Я уже привлек его внимание, поэтому продолжил: «Послушайте, прошло уже минуты три, и то, что я хотел обсудить с вами, заслуживает вашего внимания. Но вы не можете уделить мне внимание, потому что у вас полно других мыслей и забот. Вот что я предлагаю. Давайте на сегодня закончим. Оставшиеся шестнадцать минут вы уделите тому, что вас сейчас действительно заботит, а нашу встречу мы перенесем. Или скажите своему секретарю, что я слишком наглый и самоуверенный и вы не хотите меня больше видеть. В любом случае я хотел бы, чтобы эти шестнадцать минут, которых, возможно, у вас больше не будет за целый день, вы уделите тому, что для вас важно. Можно встретиться в другое время. Это не так существенно».

Вдруг этот большой человек взглянул на меня — и разрыдался. И я сказал себе: «Марк, ты ведь обещал себе, что не станешь доводить своих клиентов до слез. Ты ведь психиатр. Можно же найти другие методы».

**СК:** *Он просто сорвался.*

**МГ:** Так и было. А потом он посмотрел на меня и сказал: «Знаете, мы знакомы всего три минуты, а вы поняли обо мне намного больше, чем люди, которые меня окружают. Я не люблю говорить о личной жизни. Моей жене сделали биопсию, и результаты плохие. Моя жена — сильный человек. И она велела мне идти на работу. И вот я на работе, но на самом деле меня здесь нет».

Тут я сразу переключился с дерзости на сострадание. Я сказал: «Мне очень жаль. Поезжайте к ней. Вы все равно не сможете работать. Поезжайте или хотя бы позвоните».

Дальше — интереснее. Мой собеседник стал похож на большого лохматого ньюфаундленда, промокнувшего под дождем. Он встряхнул плечами и всхлипнул. Затем взял себя в руки и сказал: «Знаете, я не такой сильный, как моя жена, но слабаком меня никто не назовет. Я служил во Вьетнаме. Я готов выслушать вас и уделить вам все двадцать минут, как мы и договаривались».

Какой вывод можно сделать из этой истории? Этот человек понял, что я его *чувствую*. Ему было одиноко, но он не хотел лишней раз беспокоить жену, ей и своих проблем хватало. К тому же он был большим начальником. Думаю, вас не удивит, если я скажу, что не только привлек его внимание в тот день, — мы дружим до сих пор.

**СК:** *Эта история наводит на еще одну важную мысль: можно стараться изо всех сил, чтобы слушать на всех уровнях, но это будет иметь значение, если собеседник чувствует, что его слышат. Расскажите, пожалуйста, подробнее, как сделать, чтобы люди чувствовали, что их слышат и чувствуют.*

**МГ:** Я работаю с ведущими консалтинговыми компаниями и помогаю им привлекать клиентов через умение правильно строить разговор. На своих тренингах после краткой презентации я говорю: на первой встрече с потенциальными клиентами ваша основная цель — добиться второй встречи. А не продать свой товар или услуги.

Вы зададите вопросы, они расскажут о своей ситуации и в какой-то момент произнесут: «Что вы на это скажете?» Я обычно предлагаю (хотя это подходит не для всех случаев, и вам самим надо выбирать и решать) никогда не отвечать на первый заданный вам вопрос после обсуждения. Лучше обратите внимание на четыре момента: гиперболы, модуляция голоса, наречия и прилагательные.

Гиперболы — это такие эмоциональные слова, как «экстравагантный», «убийственный» или «потрясающий». Модуляция — это когда вы повышаете голос. Обратите внимание на наречия и прилагательные, потому что наречия обогащают глаголы: «Нужно сделать это быстро». А прилагательные обогащают существительные: «Это блестящая возможность». Обязательно обратите на них внимание. Вообще вам придется улавливать любые мелочи.

Когда вы заметите, что в речи присутствуют гиперболы, модуляции голоса, наречия и прилагательные, значит, вам предлагают перевести разговор на более глубокий уровень. Иными словами, перед вами открылась возможность, которой лишены ваши конкуренты.

Итак, если потенциальный клиент спросит: «Что вы об этом думаете?», а вы ответите: «Я с радостью скажу, что я думаю, но сначала расскажите подробнее, насколько быстро вам нужно выполнить это» или «Расскажите об этой блестящей возможности», то вы заметите, что собеседник начнет жестикулировать, а его руки будут двигаться вверх, от бедер к животу.

В своей книге я рассказываю о так называемых методах *углубления разговора*. «Расскажите подробнее» — один из них. А когда ваш собеседник подробнее расскажет о том или ином вопросе, можно спросить: «Правда?» И вы увидите, как он поднимет руки еще выше: «Да, это удивительно. Если нам это удастся, многое изменится».

На самом деле эти фразы помогают людям открыться и перейти на более глубокий уровень, когда они по-настоящему вкладываются в разговор и не довольствуются поверхностным обсуждением. Вы помогаете им сбросить груз — выговориться. После этого они опять спросят: «Что вы об этом думаете?», потому что теперь им действительно не терпится узнать ваше мнение. А вы скажете: «Я буду рад поделиться своим мнением, но мне хотелось бы перевести наш разговор на ВКС».

Я вполне могу позволить себе такую фразу, потому что я врач, но люди реагируют одинаково: «Что?» Объясните: «ВКС значит “важно, критично и срочно”». Важную задачу нужно решить в течение года или двух.

Критичную — через три-шесть месяцев. А срочную — уже на этой неделе. Я, конечно, могу догадаться, *что* из того, о чем мы говорили, важно, критично и срочно. Но вместо догадок я лучше послушаю вас».

Другими словами, вам нужно, чтобы разговор перешел на еще более глубокий уровень. Возможно, собеседник сначала растеряется, потому что вы только что предложили ему высказаться без ограничений, можно сказать, излить душу, но при этом расставить акценты и сосредоточиться на конкретной задаче. На той задаче, которая попадает в категорию срочных.

Вы видите, как мы постепенно раскрываем многие глубинные вопросы? Итак, в этот момент потенциальный клиент снова спросит: «Что вы об этом думаете? Я ведь рассказал вам, что важно, критично и срочно».

И даже после этого я говорю: «Знаете, я бы мог ответить прямо сейчас. Но не хочу спешить с выводами. Вы рассказали, что для вас важно, критично и срочно, и мой ответ был бы основан на том, что мне сейчас известно. Но мне хотелось бы пару дней поразмыслить об этом, собрать информацию, чтобы дать более обоснованный ответ. Вопрос в том, насколько срочно вам нужно решить эту проблему и насколько вы заинтересованы в моем ответе. Что скажете?»

Естественно, вы хотите услышать: «Да, это срочно и мне хотелось бы узнать ваш ответ как можно скорее». И тогда вы назначите вторую встречу. Не пытайтесь показать, какой вы умный, — это будет признаком неуверенности и тревожности. Иногда нам кажется, что мы поразили человека интеллектом и осведомленностью, а под конец разговора видим, что он потерял к нам всякий интерес. Мы спешим произвести блестящее впечатление и узнать: «Что дальше? У вас есть вопросы?» Но к этому моменту мы уже упустили добычу.

Представили ситуацию? Тут нужно действовать точно и аккуратно, как хирург.

**СК:** *Интересно, мы ведь начали с разговора об умении слушать. А оказалось, что многое зависит от умения обуздать собственные чувства и не отвлекаться, чтобы уделить собеседнику безраздельное внимание. Думаю, так же важно разговаривать человека, чтобы он поделился с вами информацией, которую никому до этого не доверял.*

**МГ:** Совершенно верно. Главное — обсудить с ним то, что важно, критично и срочно для него. Знаете, мы живем в мире, где люди готовы поверить чему угодно, но не любят, когда их убеждают и не любят убеждать других.

# Хотите, чтобы человек передумал? Молчите и слушайте. Оставьте свое мнение и узнайте, что мотивирует других

## Нилофер Мерчант

Самар Миналла, пакистанская феминистка, антрополог и кинорежиссер, отчаянно стремилась изменить вековые традиции. Мужчина, нарушивший закон, мог искупить вину, отдав с одобрения старейшин пострадавшей семье малолетнюю девочку из своей семьи.

Эти старейшины — лидеры в своих поселениях — решали юридические споры и исполняли роль судей. С давних пор в Пакистане серьезные преступления «компенсировались» именно так. Преступный отец или дядя считался «свободным», и деревне сообщали, что конфликт «исчерпан». Самар считала эту традицию (называемую *свара*) чудовищной: она навсегда меняла жизнь ни в чем не повинных девочек. Однако Самар понимала: она никогда не добьется перемен, если гнев будет ее единственным оружием.

И Миналла решила попробовать другой путь. Во-первых, она стала слушать больше, чем говорить. Она слушала религиозных лидеров-мужчин, которые объясняли смысл свары и ее преимущества, и спрашивала, как отнестся бы к этой традиции пророк Мухаммед. Она слушала отцов и дядей, которые искупали таким образом свои преступления. Слушая, Самар узнала очень много и смогла добиться изменений там, где они казались невозможными.

Поначалу она думала, что отцы, которым прощалась вина, были рады, что дочери страдают за их преступления. Однако выслушав их, узнала, что это совсем не так. Родители хотели найти другой способ. От местных лидеров Самар узнала, как они чтут древнюю традицию. От духовных вождей и мусульманских правоведов она услышала, что свара — форма ответственности за чужую вину, которой мусульманская религия не допускает. И, наконец, она узнала: в древние времена для решения споров тоже отправляли девушку в семью врага, но не навсегда, как сейчас, — тогда ее одаривали и возвращали в отчий дом. Все эти беседы кинодокументалистка засняла на камеру.

Затем Самар убедила местные сообщества посмотреть ее видеозаписи и обсудить друг с другом эту традицию и ее последствия. И постепенно лидеры племен изменили свое мнение — они решили, что свару можно заменить денежной компенсацией. Самар добилась перемен,

не убеждая людей в *своей* правоте, а создав условия для совместного поиска нового пути.

Если кратко, Самар предложила людям поделиться мнением, не пытаясь навязать им свое. История больше похожа на сюжет кинофильма, а не на практический совет для бизнес-лидеров.

Недавно я вспоминала про Самар почти с завистью, очутившись на чудовищном, хотя и довольно обычном собрании. Лидер компании собрал тридцать лучших сотрудников, чтобы обсудить маркетинговую проблему. Сам формат совещания не способствовал тому, чтобы люди слушали друг друга: в плане стояли три часа презентаций и примерно пятнадцать минут ответов на вопросы, если ни одна из презентаций не затянется.

У меня возникло чувство, что на самом деле лидер не хотел слушать — он желал убедить тридцать человек в своей правоте и сделать их своим рупором. И чтобы маркетинговая проблема в результате решилась. Но из-за формата собрания он так и не смог убедить нас, что его точка зрения оптимальна.

Подход неэффективный, но довольно частый. Он используется в любой ситуации, когда одна сторона пытается убедить другую в необходимости перемен — будь то корпоративное собрание, политические дебаты или спор на семейном ужине. *Сначала определяются ключевые идеи, которые должны убедить оппонента. Подбираются весомые факты, которые излагаются восторженно и увлеченно. А потом доводы оппонента разбиваются вашими доводами.*

Продолжительных изменений так не достичь. Оптимальный способ переубедить человека — не навязывать ему свое решение, а сделать выводы вместе. Умение слушать — ключевой навык, который поможет сделать *вашу* идею *нашей* идеей. Придать ей новую форму. И в итоге создать общее авторство и ответственность, которые необходимы для воплощения любой идеи.

Идя на совещание, где предполагается принять важное решение или обсудить серьезный вопрос, попробуйте упражнение, которое помогает мне подготовиться к моим семинарам по инновациям и лидерству.

Возьмите карточку или лист бумаги (подойдет даже салфетка). На одной стороне запишите ключевые идеи, с которыми вы могли бы выступить. Я говорю «могли бы», потому что по ходу дела вы переосмыслите их ценность, так как получите дополнительную информацию. На другой стороне набросайте вопросы, которые хотели бы задать.

К примеру, на прошлогоднем Глобальном форуме Питера Друкера в Вене я была участницей круглого стола менеджеров высшего звена вместе с Джоном Хейгелом, Джулией Кирби и Хэлом Греггерсенем, мы обсуждали «силу инноваций». Перед началом дискуссии я записала несколько вопросов:

- Почему именно эти управляющие участвуют в обсуждении? Что их мотивирует?
- В чем заключается основная проблема новаторства в их фирмах? В чем именно она выражается?
- Они считают, что у них достаточно новых идей, или слишком много идей, или нет качественных идей?
- Для них инновации — это проблема выбора идей, актуальности для рынка, воплощения? Или что-то другое?
- Можно ли обсуждать инновации в общем контексте, без конкретных примеров?
- Каких экспертов по инновациям они слушают? Какие методики используют? Чего не хватает их подходу и почему он не работает?

Конечно, я не задала все эти вопросы, но когда я их записывала, то *готовилась* проявить интерес, внимательно слушать, спрашивать о мотивации участников, их потребностях и эмоциях. Список вопросов поможет вам настроиться на нужную волну и услышать, что происходит на самом деле.

Мало кто этим занимается. Большинство слушает ровно столько, чтобы понять точки пересечения и разногласия сторон или придумать ответ. Мало кто докапывается до сути проблемы. Мы в основном не столько слушаем людей, сколько ждем своей очереди высказаться.

Слушать — значит быть внимательным. Умение слушать — это умение выйти за рамки собственных интересов, желание действительно захотеть узнать что-то новое и понять интересы других сторон. Не просто слышать слова, а обратить внимание на истинные потребности, ценности и взгляды людей.

И это объясняет, почему мы не слушаем. Мы боимся: молча слушая, мы не сможем, не успеем отстоять свои идеи и ценности. Мы боимся, что придется пожертвовать своими убеждениями.

Мне кажется, нам нужно больше верить в себя. И в других.

## 8

# **Как разрядить эмоционально напряженный разговор с коллегой? Развивать отношения, когда только слушать недостаточно**

**Рон Фридман**

Если долго работать с любыми людьми, обязательно возникнут разногласия. Обычно все разрешается мирно, по-дружески. Но бывают случаи, когда разговор становится напряженным и далеко уходит от изначальной темы.

Что же делать, когда беседа выходит из-под контроля? Когда вы исчерпали терпение, а собеседник никак не успокоится? Как вернуть обсуждение в плодотворное русло?

Почти всю свою карьеру Энтони Сухман искал ответы на эти вопросы. Блестящий врач с выдающимся интеллектом, Сухман изучает динамику человеческих отношений более тридцати лет и публикует результаты своих исследований в ведущих медицинских журналах мира<sup>1</sup>.

Согласно Сухману, любой разговор на работе происходит на двух уровнях: он касается либо рабочей задачи, либо отношений между людьми. Периодически эти уровни пересекаются, и тогда разногласия обостряются, а сотрудничество разваливается.

Рассмотрим подробнее. Допустим, мы с вами работаем над проектом и в какой-то момент разошлись во мнениях относительно дальнейших шагов. Скажем, я уверен, что важную презентацию нужно сделать в PowerPoint, а вы считаете эту программу не самым эффективным инструментом. Если я выражу свое несогласие, вы можете сказать: «Ясно, у Рона другое мнение». Но если мы работаем вместе недавно или у нас уже случались стычки, вы, скорее всего, углядите в моем предложении то, чего там нет, и сделаете выводы относительно наших отношений. К примеру, решите, что мое предложение свидетельствует о недоверии к вам, об отсутствии уважения или даже соперничестве.

В этот момент, как считает Сухман, к нашим разночтениям относительно рабочей задачи примешиваются проблемы, касающиеся межличностных отношений. И когда это происходит, ситуация накаляется, причем быстро.

С точки зрения неврологии мы описали типичную реакцию на страх. Когда мы считаем, что нам грозит опасность, гипоталамус посылает сигнал, и в кровь выбрасываются адреналин и кортизол — включается реакция «бей или беги», организм приходит в гиперактивное состояние, которое препятствует сосредоточенности и креативному мышлению; резко сужается поле зрения, проявляется так называемое туннельное видение.

В прошлом такая инстинктивная реакция на страх спасала человеку жизнь. Она защищала от хищников и продлевала существование настолько, чтобы люди успевали оставить потомство. Однако в современном мире безотчетная реакция на страх мешает сотрудничать с коллегами. Именно по этой причине чем выше эмоциональный накал, тем сложнее добиться, чтобы стороны выслушали друг друга.

Для разрядки ситуации Сухман предлагает в первую очередь отделить рабочую задачу от личных отношений. «Когда люди спорят, это зачастую происходит из-за того, что одна сторона неверно поняла другую и приняла ее мнение за личное оскорбление, — говорит он. — Иными словами, получается, “если вам нравится моя идея, то я вам нравлюсь” или “если вам не нравится моя идея, то и я не нравлюсь”. Это мешает выполнять задачи и открыто общаться».

Наши умственные способности ограничены, отмечает Сухман, а это значит, что мы в состоянии заниматься только чем-то одним — либо рабочей задачей, либо отношениями. Когда два уровня пересекаются, страдает конструктивное сотрудничество. Один из методов ослабления напряжения во время разногласий — целенаправленно и осознанно уделить внимание отношениям и напомнить собеседнику о вашей преданности общему делу и уважении. Так все будут точно знать, о чем на самом деле идет спор. Уделив несколько минут отношениям, вы отделяете человека от предмета обсуждения.

Сухман рекомендует ряд утверждений, которые укрепляют отношения и делают обсуждение более продуктивным.

## **Партнерство**

- «Я действительно хочу работать над этой задачей вместе с вами».
- «Уверен, вместе мы найдем решение».

## **Эмпатия**

- «Ваш энтузиазм виден в каждом слове».
- «Я понимаю ваше беспокойство».

## **Признание**

- «Вы столько сил вложили в это дело».
- «Сразу видно, что вам не все равно».

## **Уважение**

- «Я всегда высоко ценил вашу креативность».
- «Несомненно, вы подробно изучили эту проблему».

## **Оправдание**

- «Любой испытывал бы трудности на вашем месте».
- «Ваше беспокойство совершенно обоснованно».

## **Поддержка**



- «Мне хотелось бы вам помочь».
- «Я желаю вам успеха».

Утверждения, которые укрепляют отношения, на первый взгляд кажутся неестественными, особенно если вы не привыкли делать людям комплименты. По крайней мере, так было со мной, когда я начал использовать их в общении с коллегами. Но я установил: главное — использовать их осторожно и не слишком часто и только те, которые действительно отражают ваши чувства.

Практически сразу же вы заметите, что своевременные укрепляющие утверждения радикально меняют ход обсуждения. Потому что, как бы высоко мы ни забрались по корпоративной лестнице, наш мозг все равно привязан к эмоциям. Когда люди испытывают страх, от них невозможно добиться высоких результатов, а уверенность в том, что вашим отношениям ничего не грозит, является эффективным инструментом.

Укрепляющие утверждения приносят пользу не только на работе. Они эффективны в семье — с супругой, детьми, а также в отношениях с друзьями. Причина проста: каждый раз, когда вы удовлетворяете психологическую потребность людей в понимании и связи, у вас появляется возможность улучшить качество общения. Чем напряженнее спор, тем важнее эти утверждения.

## 9

# **Умение слушать помогает людям измениться. Прежде чем давать обратную связь, выслушайте своих сотрудников**

## **Гай Ицхаков и Авраам Клюгер**

Оценка результатов работы — один из самых распространенных способов помочь своим сотрудникам учиться и развиваться. Однако исследования показали, что обратная связь на самом деле вредит результативности. Более двадцати лет назад один из нас (Авраам) проанализировал 607 экспериментов по эффективности обратной связи и обнаружил: в 38% случаев она стала причиной падения результативности<sup>1</sup>. Причем это касалось и позитивной, и негативной обратной связи. В основном в ситуации, когда она противоречила тому, как люди оценивали себя сами.

Одна из причин, по которым даже позитивная обратная связь приводит к обратному эффекту, заключается в том, что она демонстрирует: босс имеет право контролировать весь процесс и высказывать свои суждения относительно сотрудника. Это вызывает у работников стресс и защитную реакцию, поэтому им сложно понять точку зрения другой стороны. К примеру, чтобы справиться с негативной оценкой, сотрудники часто принижают авторитет того, кто ее высказал, или значимость его слов. Некоторые даже меняют круг знакомств, чтобы избежать общения с этим человеком и повысить свою самооценку<sup>2</sup>. Иными словами, они защищаются, сопротивляясь источнику негативного мнения.

Мы хотели изучить, можно ли избежать подобных последствий, если использовать более тонкий, деликатный подход, а именно — задавать вопросы и слушать. Обратная связь — это когда вы говорите сотрудникам, что им нужно измениться; в то время как умение слушать сотрудников и задавать им правильные вопросы может *вдохновить* их на изменения. Недавно мы опубликовали статью, где приводим неопровержимые доказательства того, что качественное слушание (с вниманием, эмпатией и без осуждения) позитивно влияет на эмоции и отношения<sup>3</sup>.

## Почему умение слушать так эффективно

Умение слушать как инструмент благотворных изменений отметил психолог Кард Роджерс в своей известной статье 1952 года — *Barriers and Gateways to Communication*, опубликованной в HBR. Автор утверждал: когда человек чувствует, что его слушают с эмпатией, вниманием, без осуждения, то напряжение исчезает и он делится эмоциями и мыслями, не переживая, что о нем могут подумать. Это ощущение безопасности и защищенности позволяет ему коснуться глубин собственного сознания и узнать о себе много нового — даже пересмотреть свои убеждения и представления.

Допустим, сотрудница считает, что она всегда уважает чувства коллег и клиентов. Если кто-то скажет ей, что это не так, она, скорее всего, примется защищать свою самооценку, еще больше укрепившись в собственных убеждениях и отмахнувшись от чужого мнения. Напротив, если предложить ей описать ее взаимодействия с коллегами и внимательно слушать, задавать уточняющие вопросы, она не почувствует угрозы и, возможно, даже взглянет на себя с неожиданной стороны. Она может вспомнить случаи, когда вела себя неуважительно по отношению к клиентам или разозлилась на коллег, и будет готова обсудить это и обдумать, как скорректировать свое поведение.

К примеру, в ходе одного лабораторного эксперимента мы разделили 112 студентов на пары: один студент говорил, а другой слушал. Затем мы попросили первых в течение десяти минут рассказать, что они думают по поводу минимальной оплаты труда или обязательного

волонтерства для всех студентов университета. Слушателей мы проинструктировали: «Слушать так хорошо, как только можете». При этом половину слушателей мы отвлекали СМС-сообщениями (например, «Какое событие вызвало у вас наибольшее раздражение сегодня?»), на которые они должны были дать короткий ответ (чтобы рассказчики видели, что собеседник отвлекается). Затем мы спросили «спикеров», беспокоило ли их, что подумает о них партнер, что нового они узнали, пока говорили, и уверены ли они в своем мнении.

Оказалось, что партнеры внимательных слушателей (в отличие от тех, партнеры которых отвлекались) меньше нервничали, проявляли больше самосознания и придерживались четкого мнения относительно темы. Они охотнее делились своим мнением, чем испытуемые из второй группы.

Еще одно преимущество внимательного слушания помогает говорящему увидеть обе стороны спора (так называемую многогранность позиции). Мы также выяснили, что взгляд на проблему у тех, кого внимательно слушали, был шире и они избегали крайностей и предубеждений<sup>4</sup>.

В лабораторном исследовании мы предложили 114 студентам школы бизнеса в течение 12 минут рассказать, насколько они подходят для карьеры менеджера. Рассказчиков распределили по трем группам, ориентируясь на слушателей — внимательных, средних и невнимательных. В первой группе рассказчикам достались специально подготовленные слушатели — либо сертифицированные коучи по менеджменту, либо обученные студенты отделения социальной помощи. Мы попросили их использовать все свои навыки слушания, такие как умение задавать вопросы и вести дискуссию.

В группе со средними навыками слушания рассказчики общались с другими студентами школы бизнеса, которых попросили слушать так, как они обычно делают это в повседневной жизни. В третьей группе слушателями были студенты театрального факультета, которым поручили продемонстрировать отсутствие внимания (то есть смотреть по сторонам, заниматься смартфоном и т. д.).

После общения мы попросили рассказчиков оценить, готовы ли они стать менеджерами. Опираясь на их ответы, мы рассчитали многогранность их позиции (то есть видели ли они и сильные, и слабые стороны, которые повлияют на их карьеру), а также узость и однобокость взгляда (если они видели только одну сторону). Оказалось, что рассказчики из первой группы лучше видели и сильные, и слабые стороны, чем их коллеги из других групп.

Те, кто разговаривал с невнимательными слушателями, в основном отмечали свои сильные стороны и практически не признавали слабостей. Интересно, что именно рассказчики из третьей группы, то есть те, кому достались слушатели с самыми плохими навыками,

были больше всех убеждены в том, что их ждет блестящая карьера менеджера.

Мы проверили достоверность лабораторных данных в трех полевых исследованиях с участием сотрудников мэрии, работников хай-тек-компаний и преподавателей (всего 180 человек)<sup>5</sup>. Мы попросили рассказать о своих коллегам, супервайзерах или о каком-либо важном событии на работе — до и после участия в так называемом слушательском кружке. (В нем работников поощряют открыто и честно обсуждать любые темы — например, значимые события на работе. Их учат слушать не перебивая и говорить только по одному.)

Все наши предположения подтвердились. А именно: участники слушательского кружка проявляли меньше социальной тревожности, демонстрировали более высокий уровень многогранности позиции и более низкий уровень предвзятости относительно рабочих тем (например, отношения к менеджеру) по сравнению с участниками контрольной группы, куда не входили обученные слушатели.

В целом наши исследования показывают: умение слушать помогает сотрудникам расслабиться, разрядить обстановку, объективно взглянуть на свои сильные и слабые стороны и обсудить изменения, не занимая оборону. Это способствует сотрудничеству, а не конкуренции между коллегами, поскольку им самим интересно поделиться своим мнением, но они не стремятся навязать его и с уважением относятся к чужим взглядам.

Возвращаясь к обратной связи, мы, конечно же, не утверждаем, что слушание должно ее заменить. Однако если вы сначала внимательно выслушаете своего сотрудника, обратная связь будет намного продуктивнее, поскольку вы создадите безопасную с психологической точки зрения обстановку, в которой никому не придется защищаться<sup>6</sup>.

## Враги слушания

Наши исследования подтверждают: менеджеры, которые внимательно слушают сотрудников, считаются прирожденными лидерами, пользуются доверием, повышают удовлетворенность работой среди своей команды, а также ее креативность<sup>7</sup>. Однако если умение слушать так полезно и сотрудникам, и организациям, почему же оно настолько редко встречается в корпоративном мире? Почему большинство сотрудников не чувствует, что их слушают так, как им хотелось бы? Как показывают исследования, можно выделить несколько препятствий.

1. *Утрата власти.* Исследование нашей команды показало: некоторые менеджеры уверены, что, начав слушать своих сотрудников, они проявят слабость<sup>8</sup>. Однако доказано, что умение слушать не понижает, а повышает авторитет. Итак, менеджерам

- придется решить, что им больше нравится: повышать свой статус, внушать страх или вызывать восхищение.
2. *Слушание отнимает время и силы.* Во многих случаях менеджеры пытаются слушать сотрудников, когда у них мало свободного времени, или же при этом они отвлекаются на другие мысли и дела. Так что это вопрос выбора. Менеджеры должны выделить время для того, чтобы выслушать подчиненных и порадоваться преимуществам, которые это даст в будущем.
  3. *Страх перемен.* Качественное слушание — рискованное занятие, поскольку нужно понять точку зрения другого человека и при этом не оценивать его самого. Этот процесс способен изменить отношение и восприятие слушателя. Мы много раз наблюдали при обучении менеджеров следующее: когда они узнавали что-то важное о сотрудниках, их удивляло, как мало они знали о жизни людей, с которыми проработали много лет.

Многие менеджеры признались, что когда они внимательно слушали сотрудников, которым делали выговор за частые опоздания и прогулы, то узнавали, что у нарушений дисциплины есть уважительные причины: эти люди заботятся о близких родственниках — о жене, которая умирает от рака, или о брате с психическими отклонениями. Это открытие сильно повлияло на позицию менеджеров и их самооценку, вызвав так называемый когнитивный диссонанс, с которым нелегко справиться.

## Несколько советов о том, как научиться слушать

Умение слушать похоже на мышцу: его развитие требует тренировок, упорства, усилий, а главное, желания. Нужно очистить мысли от внутреннего и внешнего шумового загрязнения, а если это невозможно, лучше отложить разговор до момента, когда вы сможете выслушать человека и ни на что не отвлекаться.

**Уделите общению 100% внимания или вообще не общайтесь.** Отложите смартфон, планшет, лэптоп и смотрите на собеседника, даже если он отвернулся от вас. Как правило, собеседник все-таки будет бросать на вас взгляд, чтобы убедиться, что вы еще его слушаете. Постоянный зрительный контакт свидетельствует о вашем внимании.

**Не перебивайте.** Подавите желание перебить собеседника, пока он не покажет, что закончил свою мысль. На наших семинарах мы предлагаем менеджерам выполнить упражнение: «На работе подойдите к человеку, которого вам очень тяжело слушать. Объясните, что вы учите слушать и что сегодня вы послушаете его только в течение \_\_\_ минут (например, 3, 5 или даже 10) и не станете ему отвечать, пока не истечет это время или даже до завтра».

Менеджеры часто удивляются своим открытиям. Один из них рассказал, что за шесть минут им с коллегой удалось обговорить вопрос, который обычно отнимал больше часа. Другой участник семинара признался, что его собеседница наконец выговорилась, чего не могла себе позволить целых 18 лет.

**Не судите и не оценивайте.** Слушайте без поспешных выводов и толкований. Даже если появятся такие мысли, отмахнитесь от них. Если вы заметите, что перестали следить за обсуждением, извинитесь, объясните собеседнику, что отвлеклись, и попросите его повторить мысль. Не притворяйтесь, что слушаете.

**Не навязывайте своего мнения.** Роль слушателя — помочь собеседнику самостоятельно прийти к решению. Когда вы слушаете коллегу или подчиненного, воздержитесь от советов. Если вы считаете, что у вас блестящая идея, и вам не терпится поделиться, сформулируйте ее в виде вопроса, например: «Интересно, а что, если выбрать X?»

**Задавайте больше правильных вопросов.** Слушатели влияют на результат общения, задавая полезные для собеседника вопросы<sup>9</sup>.

Чтобы по-настоящему слушать человека, нужно понимать его нужды и спрашивать его о том, что поможет найти решение, проанализировать свои мысли и опыт.

Прежде чем задать вопрос, подумайте: «Этот вопрос принесет пользу собеседнику или просто удовлетворит мое любопытство?» Конечно, возможны оба варианта, однако для хорошего слушателя нужды другого человека стоят на первом месте. Один из лучших вопросов — «Вы хотите что-то добавить?» Зачастую он открывает новую информацию и неожиданные возможности.

**Анализируйте.** Когда закончите общение, подумайте, хорошо ли вы слушали, какие возможности упустили — моменты, когда вы пропустили возможность перейти к более глубокому обсуждению или не задали вопрос. Если считаете, что блестяще справились с задачей, то подумайте, что нового вы узнали и как применить этот тип слушания в более напряженных ситуациях.

## 10

**Если вы тот, кому коллеги изливают душу. Подвержены ли риску ваша продуктивность и психическое здоровье?**

# Сандра Робинсон и Кира Шабрам

Дивани (имя изменено) — старший аналитик крупной телекоммуникационной фирмы. Она с гордостью называет себя «местным психологом». Дивани говорит: «Люди всегда обращаются ко мне за поддержкой. Я умею слушать, и мне нравится помогать».

Но за год до этого разговора компания, где трудится Дивани, переживала радикальные преобразования: «Дел было по горло; к тому же многие коллеги зависели от меня, приходили за советом и сочувствием. Было тяжело укладываться в сроки, выполнять свои задачи и при этом помогать другим. Ситуация сложилась настолько напряженная, что я оказалась на грани нервного срыва».

Дивани рассказала, как уныло проходили воскресные вечера, как в ней нарастала злость и цинизм и как часто она не высыпалась, потому что «мысли не давали покоя». Четыре года назад она бросила курить, но теперь дурная привычка вернулась; к тому же она почти перестала заниматься спортом.

Профессор по организационному поведению, покойный Питер Фрост, и один из авторов (Сандра) называют такой тип личности «борцом с токсичностью»; этот человек добровольно принимает на себя всю грусть, разочарование, горечь и гнев, присущие корпоративной жизни, точно так же, как радость и успех. Борцов с токсичностью можно найти на всех уровнях организации, чаще всего среди тех, чьи обязанности охватывают несколько разнотипных групп. И это не только менеджеры.

У них сложная и критически важная работа. Даже если их заслуги не признаются, она способствует позитивному настрою и продуктивности организации, пусть даже члены команды спорят и соперничают. Будучи доверенным лицом, решая межличностные конфликты, незаметно предотвращая столкновения и формулируя неприятную информацию в конструктивном формате, борцы с токсичностью впитывают негатив рабочих будней и позволяют сотрудникам заниматься конструктивной работой.

Это непросто. Сандра и Фрост исследовали 70 борцов с токсичностью и их менеджеров. Оказалось, индивиды, взявшие на себя эту благородную роль, часто испытывают недопустимо высокий уровень стресса и напряжения, которые влияют на их здоровье и карьеру и зачастую лишают их возможности помогать людям в долгосрочной перспективе — а это самый неприятный для них побочный эффект.

Однако если они осознают, что их роль одновременно ценная и обременительная, то по-новому взглянут на свою эмоциональную компетентность и определят признаки опасного напряжения, пока еще что-то можно сделать.



Как понять, что *вы* борец с токсичностью? Ответьте на следующие вопросы.

- Вы работаете в компании, где изменения, кризисы и политические дразги — частые явления?
- Вы занимаете должность, которая охватывает общение с разными группами или разные уровни организации?
- Вы много времени тратите на то, чтобы слушать коллег и давать им советы?
- Люди приходят к вам, чтобы излить душу, рассказать о своих тревогах, секретах и рабочих проблемах?
- Вам тяжело отказывать коллегам, особенно когда они нуждаются в вас?
- Вы работаете за кулисами, решаете политические вопросы, ведете переговоры с начальством, чтобы защитить свою команду?
- Вы играете роль посредника в общении между токсичным человеком и другими сотрудниками?
- Вы готовы заступиться за сотрудника, который нуждается в вашей помощи?
- Вы считаете себя советником, посредником и миротворцем?

Если вы дали утвердительный ответ минимум на четыре вопроса, то вы, скорее всего, борец с токсичностью. Прежде чем паниковать, вы должны понять, что у этой роли есть и позитивные, и негативные стороны. Раз вы борец с токсичностью, это значит, что вы обладаете ценными эмоциональными компетенциями: вы наверняка умеете слушать, проявлять эмпатию, предлагать решения вместо добавления проблем. Окружающие ценят вашу поддержку. Важно также понимать, что для организаций это критически важная роль со стратегической точки зрения: скорее всего, вы найдете выход из любого конфликта и кризиса.

Но есть и обратная сторона. Вы берете на себя больше работы, чем предполагают ваши должностные обязанности (и, как непризнанный герой, вы вряд ли получаете похвалу от компании за свои усилия и жертвы). Вы слушаете людей, выступаете посредником, работаете в тени, чтобы защитить свою команду, и это отнимает время от ваших других обязательств. А главное, борец с токсичностью тратит чудовищное количество эмоциональной энергии на то, чтобы слушать, успокаивать и советовать.

Поскольку вы не профессиональный психолог, чужая боль наверняка влияет на вас, и вам приходится расплачиваться за это. Исследования Сандры показывают, что борцы с токсичностью чувствуют эмоции других людей как собственные, но не умеют сбрасывать напряжение. Как человек, который постоянно всем помогает, вы часто забываете о собственных нуждах. И, наконец, эта роль может стать частью вашей личности, принести удовлетворение — отказаться от нее будет нелегко.



Приведем в качестве примера случай с Шенг-Ли (имя изменено). Его менеджер был настоящей звездой с блестящим послужным списком, но он повсюду создавал суматоху и хаос. Он никогда не знакомился ни с одним членом команды Шенг-Ли и совершенно игнорировал всех младших сотрудников. Кроме того, он требовал от людей заоблачных результатов, ничем не обоснованных и зачастую нереалистичных.

«Я стал защищать свою команду, поддерживать сотрудников, успокаивать, помогать двигаться к цели, ослаблять напряжение, которое создавало начальство, — рассказывает Шенг-Ли. — Это стало моей основной задачей. Я тратил чудовищное количество времени на переписку, пытался убедить босса пересмотреть его решения, чтобы избежать очевидного кризиса, к которому они приведут, и играл роль посредника, когда наша команда не могла выполнить поставленные задачи. У меня было ощущение, что я топчусь на месте. Я даже не был уверен, что действительно защищаю команду от проблем, которые он создавал. Я не спал по ночам, худел и стал часто болеть. Возможно, причина была не только в этом, но то был очень тяжелый период моей жизни. Было сложно сосредоточиться на чем-то другом».

Если истории Шенг-Ли и Дивани знакомы вам, то встает вопрос: как помогать коллегам (и своей компании) и при этом защитить самого себя? Как играть свою важную роль, но не превращаться в жертву?

Во-первых, проанализируйте масштабы негативного влияния этой роли на вашу жизнь. Некоторые борцы с токсичностью действительно способны вынести намного больше, чем остальные; вы должны оценить свои возможности в данный конкретный период. Ищите признаки напряжения и выгорания, физические симптомы — это могут быть бессонница, боли в челюстях, учащенное сердцебиение, частые болезни. Вы легко теряете душевное равновесие, вам сложно сосредоточиться?

Иногда эти симптомы подкрадываются незаметно, так что стоит поинтересоваться у окружающих, заметили ли они в вас какие-нибудь изменения. Если вы не испытываете стресса, то ничего не нужно менять, главное — следить за собой и держать руку на пульсе. Борьба с токсичностью становится проблемой, только если причиняет вам вред. В таком случае нужно искать решение. И вот как это сделать.

**Сократите симптомы стресса.** Обратитесь к проверенным методам избавления от стресса: медитация, спорт, здоровый сон и правильное питание. Поскольку борцы с токсичностью редко думают о себе, помните, что вы помогаете коллегам, когда заботитесь о себе. Ради них вы будете заниматься медитацией и йогой.

**Расставляйте акценты.** Сложно решить, что важнее, если вы стремитесь решить все проблемы — так уж вы устроены, но это позволит направить ваши усилия туда, где вы действительно можете многое изменить. Кто способен обойтись без вашей помощи? В каких ситуациях

вы ничего не добились, несмотря на старания? Отступитесь, это не ваше поле битвы.

**Научитесь отказывать.** Сложно отказывать, когда вы искренне хотите помочь. Вот как это сделать и при этом поддержать человека.

Проявите эмпатию. Покажите, что сочувствуете страданиям коллеги; что он вполне адекватно реагирует на ситуацию.

Скажите ему, что в данный момент вы не можете помочь, и, если считаете нужным, объясните причины.

Предложите другие источники помощи. Направьте его к другому сотруднику компании или к человеку, который испытывает схожие трудности (для взаимной поддержки). Посоветуйте статью, книгу или другие источники по теме, будь то управление конфликтом или выживание в офисной политике. Или же, если вы на собственном опыте знаете, что этот человек способен самостоятельно найти креативные решения, направьте его в это русло.

**Не вините себя.** Если вы чувствуете себя виноватым, что не помогли, подумайте вот о чем.

- Зачастую конфликтующие стороны находят более удачное решение, когда общаются без посредников. Если вы постоянно вмешиваетесь в отношения, то не даете людям возможности выработать навыки и подобрать инструменты, необходимые для успеха.
- Неужели вы единственный человек, который способен помочь в данной ситуации? Обратитесь за советом к коллегам, которым доверяете. Возможно, они смогут облегчить ваше бремя.
- Не забывайте, что на всех вас не хватит. Соглашаясь помочь еще одному человеку, вы отбираете время у тех людей и проектов, которыми уже занимаетесь.

**Сформируйте сообщество.** Найдите других борцов с токсичностью и обратитесь к ним за поддержкой. Это могут быть люди, занимающие схожие должности в компании, или другие члены команды, которым приходится расхлебывать кашу, заваренную тем же токсичным лидером. Найдите товарища, которому будете изливать душу, или сформируйте группу, которая будет регулярно собираться и обмениваться опытом. Это особенно эффективно, если вся ваша команда или организация переживает непростой период и вы знаете, что многие испытывают схожие трудности. Однако не позволяйте этим собраниям превращаться в бесконечное нытье и стенания, сосредоточьтесь на советах и креативных решениях.

**Делайте перерывы.** Они могут быть короткими или длинными в зависимости от ваших потребностей. Дивани стала закрывать дверь своего офиса, чтобы сосредоточиться на работе, — она никогда

не делала этого раньше. «Мне было очень неловко, будто я бросила коллег, которые так нуждались во мне. Но если бы я лишилась работы, кому это помогло бы?» — объясняет она. Можно устроить себе психологический выходной или запланировать длительный отпуск. Если напряжение достигло опасного уровня, можно временно делегировать обязанности другому сотруднику. Работа, которая требует от вас посредничества между несколькими командами или группами, усиливает стресс. И если вы сможете временно снять с себя эти обязательства, то получите долгожданную передышку.

Как вы понимаете, эти перерывы не должны тянуться вечно. «Постепенно ситуация на работе наладилась, — рассказывает Дивани, — и я снова стала тем, к кому люди обращаются за эмоциональной поддержкой. И сейчас это мне по силам».

**Измените свою жизнь.** Если ваши попытки не принесли нужных результатов, возможно, пора уйти. Шенг-Ли рассказывает: «После двух лет работы в токсичной ситуации я по совету супруги обратился к психологу. И мне стало ясно, что на работе ничего не изменится, мой токсичный босс никуда не денется, стресс меня убьет, и это я должен измениться. Я внес много корректив в свою жизнь, но главное — я перешел на другую должность в компании, чтобы избавиться от навязанной мне роли и уделить внимание своему психологическому и физическому здоровью. Это было мое лучшее решение».

**Обратитесь к психологу.** Для многих это крайний шаг, однако Шенг-Ли решил поговорить со специалистом, и это ему помогло. Профессиональный психолог поможет вам определить, существует ли угроза выгорания на работе, а также ослабит симптомы стресса, научит говорить «нет» и подскажет, как избавиться от чувства вины. Он не только посоветует, как защищаться от эмоциональных трудностей вашей роли, но и научит эффективно помогать людям. Психологи умеют слушать с эмпатией и контролировать свои эмоции. Они помогут выработать навыки для того, чтобы помогать людям и при этом не вваливать на себя непосильный эмоциональный груз.

Наконец, перечислим решения, которых лучше избегать. На первый взгляд, они кажутся удачными, но вряд ли принесут результат, которого вы ждете.

**Изливать душу.** Конечно, приятно выпустить пар — катарсис *действительно* снижает агрессию, однако если делать это слишком часто, уровень стресса повысится. Нужно двигаться вперед, а не заикливаться на проблемах. Это касается не только тех, кто делится с вами переживаниями, но и вас самих. Когда люди приходят к вам излить душу, реакция должна быть примерно такой: «Я понимаю вас! А теперь давайте подумаем, как изменить ситуацию».

**Обращаться к боссу или HR-менеджеру.** К сожалению, роль борца с токсичностью не пользуется уважением и признанием в организации,

несмотря на ее огромную ценность. Это значит, что, даже если босс захочет помочь, во многих организационных культурах для него это будет рискованный шаг. Кроме того, многие фирмы не спешат вмешиваться и защищать борцов с токсичностью.

При этом подобные люди играют критически важную роль для эмоционального благополучия организации и ее сотрудников. Если вы такой человек, следите за признаками эмоциональной и физической усталости и научитесь отдыхать, чтобы и дальше делать то, что у вас получается лучше всего.

## 11

# Как справиться с внутренним голосом? Когда нужно слушать своего внутреннего критика, а когда нет?

## Питер Брегман

В 8:20 моя 12-летняя дочь Изабель уже на 20 минут опаздывала на тренировку по лыжам. Изабель очень серьезно относилась к этим занятиям и готовилась к соревнованию, до которого оставалось всего несколько дней. Именно поэтому она нервничала.

У спортивного центра она столкнулась с Джоуи, одним из своих тренеров. Он посмотрел на нее, потом — выразительно — на часы. «Скажи спасибо, что сегодня нет соревнований, — сказал он, нахмурившись. — А то я тебя не допустил бы».

Ей было больно это услышать, и она разрыдалась. Через несколько минут к ней вышла Вики, другой тренер, и сразу заметила, как сильно расстроена Изабель.

«Дорогая, не волнуйся, — сказала она. — Это же не соревнования. Ничего страшного, что ты немного опоздала. Догонишь команду на вершине».

Два тренера и две совершенно разные реакции. Кто прав? Уверен, у вас уже сложилось мнение.

Но дело не в этом.

Что я посоветовал Изабель? «Ты встретишь еще не одного Джоуи и не одну Вики. Они будут твоими учителями, боссами, коллегами и друзьями. Лучше привыкнуть к разным типам общения и не терять самообладания. Ты не можешь контролировать реакцию других людей, но ты можешь контролировать свое восприятие и свою реакцию».

На самом деле проблема даже не в этом. Признайте, в каждом из нас сидит Джоуи и Вики, и оба они приносят пользу. Может показаться, что Джоуи слишком жесткий, но его высокие ожидания и нежелание мириться с ненадлежащим поведением стимулируют нас добиваться высоких результатов. Однако иногда мы нуждаемся в сочувствии и поддержке. Некоторые сочтут Вики слишком мягкой. Но ее умение ободрить и успокоить очень полезно, особенно во время стресса.

Вот что важно: выбирайте с умом, кого слушать и когда, даже если речь идет о внутреннем голосе. *Особенно* если речь идет о внутреннем голосе. Он самый коварный. Думаю, будет несложно обозвать Джоуи нехорошим словом и отмахнуться от его замечания; намного сложнее игнорировать голос внутри вашей головы, потому что он ваш.

Попробуйте такую тактику: когда услышите голос, придумайте ему имя и личность. Представьте Джоуи и Вики.

- Представьте, что внутренний голос — это всего лишь звук. Часто мы слепо верим в то, что слышим от другого человека или от себя самого. Если внутренний голос называет вас лентяем, сложно не думать, что вы действительно лентяй. Попробуйте представить, что это Джоуи называет вас лентяем.
- Не спешите судить, прав этот голос или нет. Вы все равно не сможете это решить, к тому же это неважно. Вы действительно лентяй? Скорее всего, да — в некоторых ситуациях. А в некоторых — нет. Вопрос нужно ставить по-другому.
- Лучше подумайте, к каким результатам вы стремитесь. То, что говорит этот голос, — и то, как он это говорит, — приносит мне пользу сейчас или нет? Тот же вопрос нужно задать себе, если вы встретите настоящего Джоуи или Вики. Какую пользу их слова приносят мне в данный конкретный момент? Если они мотивируют вас, то прислушайтесь. Если, наоборот, подрывают силу духа, то не обращайтесь к ним.

Это важно — научиться игнорировать критикующие голоса, если они деструктивные, но нельзя сбрасывать их со счетов. В другой раз они могут пригодиться.

Ваша цель — гибкость. Соберите вокруг себя разношерстную группу критиков и коучей, внутренних и внешних. При этом вы должны четко понимать, кто говорит и когда его слушать.

Умение уживаться с несколькими внутренними голосами особенно важно для менеджера. Вам придется попеременно самому для себя играть роль Джоуи и Вики в зависимости от обстоятельств. Иногда людям нужно услышать ваши высокие ожидания и неодобрение. Иногда им нужен более мягкий подход и сочувствие. Не стоит в любых ситуациях использовать один и тот же метод. Сделайте паузу и оцените, что нужно в конкретном случае, а затем выбирайте тон.

«Это нелегко, — сказала мне Изабель после того, как мы обсудили разные голоса. — Как мне перестать думать, что Джоуи грубиян? И что я ужасно виновата за опоздание?»

«Может, он и грубиян, а ты действительно виновата, — сказал я, — но не потому, что он так сказал. Подумай: его слова помогут тебе завтра прийти вовремя?»

«Да, — призналась она. — Но мне так стыдно».

«А когда тебе стыдно, ты слышишь голос Вики?»

«Да», — сказала она, заулыбавшись.

«Значит, очень хорошо, что у тебя два тренера», — сказал я.

Потому что иногда разные внутренние голоса прекрасно сочетаются друг с другом.

## Об авторах

**ПИТЕР БРЕГМАН** — сертифицированный коуч и CEO [2] Bregman Partners, где он возглавляет команду из 25 коучей. Команда помогает топ-менеджерам и их подчиненным добиваться позитивных поведенческих изменений и плодотворно сотрудничать ради достижения важнейших целей компании. Автор бестселлера «Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других» [3] и ведущий подкаста Bregman Leadership Podcast.

**МАРК ГОУЛСТОН** — доктор медицины FAPA, бизнес-психиатр, консультант, спикер, CEO и основатель Goulston Group. Автор книги «Как разговаривать с мудаками. Что делать с неадекватными и невыносимыми людьми в вашей жизни» [4] и соавтор книги «Искусство влияния. Убеждение без манипуляций» [5]. Контактную информацию можно найти на сайте [markgoulston.com](http://markgoulston.com). Читайте его в Twitter — [@markgoulston](https://twitter.com/markgoulston).

**ДЖЕК ЗЕНГЕР** — CEO Zenger Folkman, консалтинговой фирмы по лидерскому развитию. Читайте его в Twitter — [@jhzenger](https://twitter.com/jhzenger). Зенгер — соавтор статьи Making Yourself Indispensable (HBR, октябрь 2011 года) и книги Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution (McGraw-Hill Education, 2016).

**ГАЙ ИЦХАКОВ** — лектор факультета бизнес-администрирования Академического колледжа Оно. Получил докторскую степень в Еврейском университете в Иерусалиме в 2017 году. В своих исследованиях опирается на теорию Карла Роджерса и изучает, как умение слушать внимательно и без предрассудков влияет на эмоции и когнитивные способности спикера. Его исследования опубликованы в профессиональных журналах Personality and Social Psychology Bulletin,

European Journal of Work and Organizational Psychology, а также Journal of Experimental Social Psychology.

**САРА КАРМАЙКЛ** — бывший главный редактор Harvard Business Review. Читайте ее в Twitter — [@skgreen](https://twitter.com/skgreen).

**ЖАКЛИН КАРТЕР** — партнер и директор Североамериканского отделения Potential Project. Картер — соавтор книги The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results and One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness (Harvard Business Review Press, 2018).

**АВРААМ КЛЮГЕР** — профессор организационного поведения в Школе бизнеса Еврейского университета в Иерусалиме. Более двадцати лет изучает деструктивное влияние оценки результатов работы на сотрудников. В ходе метаанализа он выяснил, что хорошие слушатели — блестящие работники и лидеры. Подробнее о его исследованиях смотрите сайт [avikluger.wixsite.com/avi-kluger](http://avikluger.wixsite.com/avi-kluger).

**НИЛОФЕР МЕРЧАНТ** лично вывела на рынок 100 продуктов, общий доход от которых составил 18 млрд долларов; руководила частными и публичными компаниями. Читает лекции в Стэнфорде, выступает по всему миру и признана одним из самых влиятельных экспертов по менеджменту в мире по версии Thinkers50. Автор книги The Power of Onlyness: Make Your Wild Ideas Mighty Enough to Dent the World (Viking, 2017).

**РАЛЬФ НИКОЛС** — автор статей и лекций на тему трудностей общения. Занимал пост президента Национального общества коммуникативных исследований. Соавтор книги Are You Listening? (McGraw-Hill, 1957).

**КРИСТИАН РИОРДАН** — проректор и преподаватель менеджмента в университете Кентукки. Ее исследования касаются вопросов равноправия, эффективности лидеров и успешной карьеры.

**САНДРА РОБИНСОН** — профессор кафедры организационного поведения в Школе бизнеса Содер (Университет Британской Колумбии).

**ЛЕОНАРД СТИВЕНС** — писатель-фрилансер и консультант по устным презентациям, сотрудничает с рядом ведущих компаний, а также Нью-Йоркской ассоциацией менеджерского развития. Соавтор книги Are You Listening? (McGraw-Hill, 1957).

**ДЖЕН СУ** — сооснователь и управляющий партнер фирмы Paravis Partners, специализирующейся на коучинге и лидерском развитии. Читайте ее в Twitter — [@amyjensu](https://twitter.com/amyjensu).

**МЮРИЕЛ УИЛКИНС** — сооснователь и управляющий партнер фирмы Paravis Partners. Соавтор книги Own the Room: Discover Your Signature Voice to Master Your Leadership Presence (Harvard Business Review Press, 2013).

**ДЖОЗЕФ ФОЛКМАН** — президент Zenger Folkman. Читайте его в Twitter — [@joefolkman](https://twitter.com/joefolkman). Фолкман — соавтор статьи Making Yourself Indispensable (HBR, октябрь 2011 года) и книги Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution (McGraw-Hill Education, 2016).

**РОН ФРИДМАН** — доктор медицины, титулованный психолог и основатель компании ignite80, которая обучает лидеров проверенным стратегиям для эффективной работы и строительства процветающих организаций. Автор книги «Лучшее место для работы. Искусство создавать превосходное деловое пространство»<sup>[6]</sup>, востребованный спикер; проводит семинары по повышению результативности труда.

**РАСМУС ХУГАРД** — основатель и управляющий директор Potential Project, которая специализируется на лидерском и организационном развитии и сотрудничает с такими компаниями, как Microsoft, Accenture, Cisco и сотнями других организаций. Соавтор книг The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results и One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness (Harvard Business Review Press, 2018).

**КИРА ШАБРАМ** — доцент кафедры организационного поведения в Школе бизнеса Фостера (Вашингтонский университет).

## Примечания

### Глава 3

1. В своей замечательной статье (1957) Ральф Николс и Леонард Стивенс объясняют, почему умение слушать — ключевой компонент делового общения и почему многим людям его не хватает. Этот отрывок о том, как эмоции влияют на то, что мы слышим, и о двух методах, позволяющих выстроить максимально эффективное общение. *Прим. ред. англоязычного сборника.*

2. Wendell Johnson, «The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B» *Harvard Business Review*, January-February 1953, 49.

### Глава 4

1. Christopher C. Gearhart and Graham D. Bodie, «Active-Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Canonical Correlations» *Communication Reports* 24, no. 2 (2011): 86—98.

2. Tanya Drollinger, Lucette B. Comer, and Patricia T. Warrington, «Development and Validation of the Active Empathic Listening Scale» *Psychology & Marketing* 23, no. 2 (2005): 160—180.



3. Grace Nasri, «8 Successful Entrepreneurs Give Their Younger Selves Lessons They Wish They Had Known Then» *Fast Company*, May 9, 2013, <https://www.fastcompany.com/3009482/8-successful-entrepreneurs-give-their-younger-selves-lessons-they-wish-theyd-known-th>.

## Глава 5

1. Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter. *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*. Harvard Business Review Press, 2018.

2. Mark Horwitch and Meredith Whipple Callahan, «How Leaders Inspire: Cracking the Code» Bain & Company, June 9, 2016, <https://www.bain.com/insights/how-leaders-inspire-cracking-the-code>.

3. Jochen Matthias REB, J. Narayanan and S. Chaturvedi, «Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance» *Mindfulness* 5, no. 1 (2014): 36—45.

## Глава 8

1. Anthony L. Suchman, «A New Theoretical Foundation for Relationship-Centered Care» *Journal of General Internal Medicine* 21, no. 1 (2006): S40—S44.

## Глава 9

1. Avraham N. Kluger and Angelo DeNisi, «The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory» *Psychological Bulletin* 119, no. 2 (1996): 254—284.

2. Paul Green Jr., Francesca Gino, Bradley Staats, «Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks» working paper 18-028, *Harvard Business School*, 2017, [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/18-028\\_5efa4295-edc1-4fac-bef5-0111064c9e08.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/18-028_5efa4295-edc1-4fac-bef5-0111064c9e08.pdf).

3. Guy Itzchakov et al., «The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior Intention Consequences» *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, no. 5 (2018): 762—778.

4. Guy Itzchakov, Avraham N. Kluger, Dotan R. Castro, «I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High-Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence» *Personality and Social Psychology Bulletin* 43, no. 1 (2016): 105—120.

5. Liora Lipetz, Avraham N. Kluger, and Graham D. Bodie, «Listening Is Listening Is Listening: Employees' Perception of Listening as a Holistic Phenomenon» *International Journal of Listening* (2018): 1—26.

6. Marie-Hélène Budworth, Gary P. Latham, Laxmikant Manroop, «Looking Forward to Performance Improvement: A Field Test of the Feedforward Interview for Performance Management» *Human Resource Management* 54, no. 1 (2015): 45—54.
7. Avraham N. Kluger and Keren Zaidel, «Are Listeners Perceived as Leaders?» *International Journal of Listening* 27, no. 2 (2013): 73—84; Mary Stine, Teresa Thompson, and Louis Cusella, «The Impact of Organizational Structure and Supervisory Listening Indicators on Subordinate Support, Trust, Intrinsic Motivation, and Performance» *International Journal of Listening* 9, 1995, no. 1 (2012): 84—105; V. Tellis-Nayak, «A Person-Centered Workplace: The Foundation for Person-Centered Caregiving in Long-Term Care» *Journal of the American Medical Directors Association* 8, no. 2 (2007): 46—54; and Dotan R. Castro et al., «Mere-Listening Effect on Creativity and the Mediating Role of Psychological Safety» *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, May 17, 2018.
8. Anat Hurwitz and Avraham N. Kluger, «The Power of Listeners: How Listeners Transform Status and Co-Create Power» *Academy of Management Proceedings* 2017, no. 1 (2017).
9. Niels Van Quaquebeke and Will Felps, «Respectful Inquiry: A Motivational Account of Leading Through Asking Questions and Listening» *Academy of Management Review* 43, no. 1 (2016).

## Примечания редакции

[1] Гоулстон М. Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

[2] Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

[3] Брегман П. Эмоциональная смелость. Как брать ответственность на себя, не бояться сложных разговоров и вдохновлять других. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

[4] Гоулстон М. Как разговаривать с мудаками. Что делать с неадекватными и невыносимыми людьми в вашей жизни. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

[5] Гоулстон М., Уллмен Д. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

[6] Фридман Р. Лучшее место для работы. Искусство создавать превосходное деловое пространство М. : Альпина Паблишер, 2017.

## Над книгой работали



Руководитель редакции *Артём Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Редактор *Елена Никитина*

Арт-директор *Алексей Богомоллов*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Верстка *Елена Верстукова*

Корректоры *Анна Угрюмова, Римма Болдинова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**