

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, – заинтересоваться, что хотят сказать другие люди. Исследования показывают: активное слушание вместе с эмпатией и стремлением понять точку зрения другого человека – самый эффективный вид слушания¹. 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 слушанием². 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»³.

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 месте².

Исследования также показывают прямую связь между осознанностью лидера и благополучием и высокими результатами его команды³. 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 активируется 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

ГЛАВА 5

без высокого уровня осознанности, к сопереживанию, которое невозможно без открытости миру, к уверенности, которая невозможна без соответствующего языка тела.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

