

## 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 следующие 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.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

