

Глава 6

Говорите, но не слушаете

«Это человек, кормилица, который любит слушать самого себя.
Он в одну минуту больше наговорит, чем за месяц выслушает».

*Ромео и Джульетта, акт II, сц. 4**

В шекспировской пьесе лучший друг Ромео Меркуцио постоянно попадает в неприятности из-за своей склонности без умолку говорить. Он настолько очарован звуком собственного голоса, что забывает о том, где он, с кем разговаривает и какими последствиями чреваты его речи. Вместо того чтобы вмешаться и разрешить конфликт двух враждующих семей, служа голосом разума, он увлеченно разглагольствует на любые темы. Даже истекая кровью, он не закрывает рта.

Впрочем, Меркуцио хотя бы был интересен как личность. Многим этого не дано. Люди, постоянно отпускающие многословные комментарии по любому поводу, не просто утомляют — с ними вообще не хочется иметь дела. Я никогда не забуду одного такого «меркуцио», своим присутствием отравлявшего еженедельные совещания на работе. Звали его Дэвид, и каждое собрание он расценивал как повод блеснуть остроумием и утереть нос коллегам. Он постоянно перебивал их, кидая умные (по его мнению)

* Перевод Т. Щепкиной-Куперник.

реплики, а затем минут десять разъяснял окружающим очевидное, доводя всех до тихого отчаяния. Если бы он ограничивался меткими замечаниями, они могли бы заинтересовать коллег, и тогда, возможно, его попросили бы поподробнее объяснить, что именно он имеет в виду. Если бы он продумывал свои реплики и тратил на каждую не десять или пятнадцать, а одну-две минуты, коллеги уважали бы его. Но вместо этого он назойливо лез в центр внимания, и вынужденные выслушивать его банальности коллеги закатывали глаза, сдерживали зеवоту и украдкой поглядывали на часы. Он был Меркуцио, лишенным искры таланта. Сам он понятия не имел, насколько всех раздражает, пока начальник наконец не посоветовал ему вести себя сдержаннее. В конечном итоге Дэвид перестал пытаться стать затычкой в каждой бочке, но уважение коллег вернулось к нему далеко не сразу.

По сути, тот, кто слишком много говорит и настойчиво излагает свое мнение по вопросам, которых ему никто не задает, сомневается в себе и требует внимания. Раздутые эго таких людей — результат нехватки родительского внимания. С возрастом они превращаются в копию своих родителей — вместо того чтобы слушать, только говорят, наставляют и читают окружающим бесконечные лекции. Им почему-то кажется, что если они будут говорить достаточно долго, то никто не заметит их комплексов — в действительности же они лишь выставляют их напоказ.

Дэвид, к примеру, жаждал уважения, но в глубине души чувствовал, что не заслуживает его, поскольку в детстве родители его игнорировали и давали ему понять, что ничего умного он в принципе сказать не может. Взрослым, постоянно вставая в чужие разговоры и переключая внимание на себя, он лишь акцентировал интерес к собственным проблемам.

«Когда слушатель кивает, но ничего не говорит — самое время замолчать».

Винс Хэвнер

Ничего удивительного, что друзей на работе у Дэвида не было. Никому не интересно участвовать в одностороннем разговоре. Однажды, после очередного совещания, Дэвид краем уха услышал разговор двух коллег, касающийся его. «Господи, ну почему он просто не заткнется? — сказал один. — Он нас что, совсем за идиотов считает?» Дэвид, разумеется, был огорчен и шокирован. И после этого обратился за помощью ко мне.

Для начала Дэвиду было необходимо задуматься о том, на каких принципах он строит свое общение с окружающими. Я объяснил ему, что у каждого из нас есть несколько стандартных режимов общения — особенно на рабочем месте. Эти режимы — *монолог*, *диатриба*, *спор*, *дискуссия* и *диалог*.

Дэвид общался со всеми в режиме *монолога*. Подобно Меркуцио, он был на сцене, а его слушатели находились в зрительном зале.

Диатриба — тот же монолог, но гораздо более злобный. В этом режиме вы изливаете свои эмоции, и вам кажется, что ваша точка зрения — единственная, имеющая право на существование (подробнее об этом — в главе «Изливать эмоции надо уметь»). После диатрибы вам бывает немного стыдно за себя, но вы все равно готовы защищать свое эго. (Предупреждение: эго всегда сильнее честности, если только вы искренне не хотите измениться.)

Спор — вы и ваш слушатель находитесь на равных, но вы видите в нем только своего противника. Это учения — он стреляет в вас, вы стреляете в него, и каждый из вас пытается утереть нос оппоненту. Отступить — значит проиграть.

«Чем больше ты знаешь, тем меньше тебе надо говорить».

Джим Рон

На работе все мы хотим участвовать в *дискуссии*. Характерный пример такого режима общения — семинары в колледже. На семинаре принято четкое и спокойное изложение фактов, и каждой из сторон выделяется равное количество времени и внимания. Дискуссия — процесс интеллектуальный, для него желательно присутствие авторитетной фигуры (к примеру, преподавателя), которая будет контролировать и направлять его при помощи сократического метода. К сожалению, на работе такое возможно не всегда — может найтись кто-то, кто захочет пуститься в монолог, диатрибу или спор (и ни о каком Сократе никто и не вспомнит).

По моим наблюдениям, лидеры (и настоящие, и потенциальные) достигли совершенства в искусстве *диалога*. Они обладают способностью не обращать внимания на статус. Дело тут даже не во взаимном уважении, а в чем-то большем, в настоящем внимании, в желании понять своего собеседника. Диалог начинается с эмпатии — таланта, которым обладает большинство из нас, но который обычно простаивает без дела, поскольку мы слишком озабочены защитой собственного эго. В настоящем диалоге эго вообще не принимает участия, поскольку вам важнее понять своего собеседника, а не доказать его неправоту. Эмпатия — ядро совместной работы: если вы видите, что один из ваших коллег подавлен стрессом, и хотите помочь ему, выигрывает от этого весь коллектив. Диалог лежит в основе всех счастливых браков — если вас связывают не только эмоции, но и ум, если вы готовы слушать и учиться, все будет хорошо. В диалоге отчаяние сменяется надеждой, а презрение — уважением. Вы понимаете друг друга, и нет смысла повторять, насколько это ценно.

Если вы хотите улучшить свои отношения с коллегами, забудьте о монологе, диатрибе и споре. Вместо этого начните с ними диалог, начните дискуссию.

Полезное пояснение. Никогда не рассматривайте своих слушателей как аудиторию. Ищите возможности говорить с ними, выслушивая их точку зрения.

Необходимые шаги

1. *Чтобы понять, какой стиль общения вы используете, обратите внимание на поведение своих собеседников.* От привычки общаться с людьми как с аудиторией или врагами избавиться нелегко, но вам может помочь ваша наблюдательность. Присмотритесь к тому, как люди вас слушают. Обращайте внимание на язык тела и постарайтесь определить, какой режим общения вы используете.
2. *Следите за «отстраненностью».* Когда вы ударяетесь в монолог, реакцией слушателей будет так называемое «отстраненное слушание». Характерные его признаки — человек смотрит не на вас, а в сторону, как будто ища выход, или бездумно кивает.
3. *Следите за защитной реакцией на диатрибу.* Если вы находитесь в режиме диатрибы, у слушателей возможны две реакции, в зависимости от их характера. Если ваша речь раздражает слушателя, он слегка вздернет голову, сожмет губы или выдвинет вперед подбородок. Этим он хочет показать, что вы слишком увлеклись собой, а ему ваши слова не очень-то интересны. Те же, кого ваша диатриба пугает, слегка опустят голову и прижмут подбородок к груди, как бы желая сказать: «Ну все, я попался. Теперь надо просто перетерпеть».
4. *Следите за реакцией на спор.* Если вы пытаетесь развязать спор, ваш собеседник приложит все усилия,

чтобы не уступить вам. Он будет реагировать на каждое слово, брошенное в его адрес, агрессией, уходом в оборону или высокомерием. Всем своим существом он будет демонстрировать презрение к вам. (Родители подростков прекрасно понимают, о чем я.)

5. *В дискуссии ваша цель — восприимчивость собеседника.* Во время дискуссии ваш слушатель внимателен и вежлив, он отзывается на ваши слова. Он не просто внимательно слушает вас, но и активно пытается понять. Подобная форма общения отличается интерактивностью — каждый из участников вносит в разговор что-то свое. Ваши слушатели смотрят на вас, а не скользят взглядом по комнате. Они могут хмуриться или прищуриваться, однако это вполне нормально — они не обязательно согласны с вами, но на конфронтацию идти не намерены.
6. *В диалоге ваша цель — установить контакт.* В настоящем диалоге между вами и собеседником устанавливается контакт. Вы оба в равной мере вовлечены в разговор и на эмоциональном, и на интеллектуальном уровне, вы взаимно вежливы, и тема вам обоим интересна в равной мере. Ваш собеседник оживлен — он доверяет вам и поэтому чувствует себя незажато и комфортно.

Помните — во всем важна умеренность. Вспомните самого мудрого человека из всех, кого вы когда-либо встречали. Это может быть любимый родственник, раввин или священник, учитель. Постарайтесь вспомнить, как они слушали вас. Каким было выражение их лица? Насколько адекватно они отвечали на ваши вопросы? Перебивали они вас или давали вам довести мысль до конца? Скорее всего, этот мудрый человек был прекрасным слушателем и понимал, что важнее хорошо слушать, чем говорить.