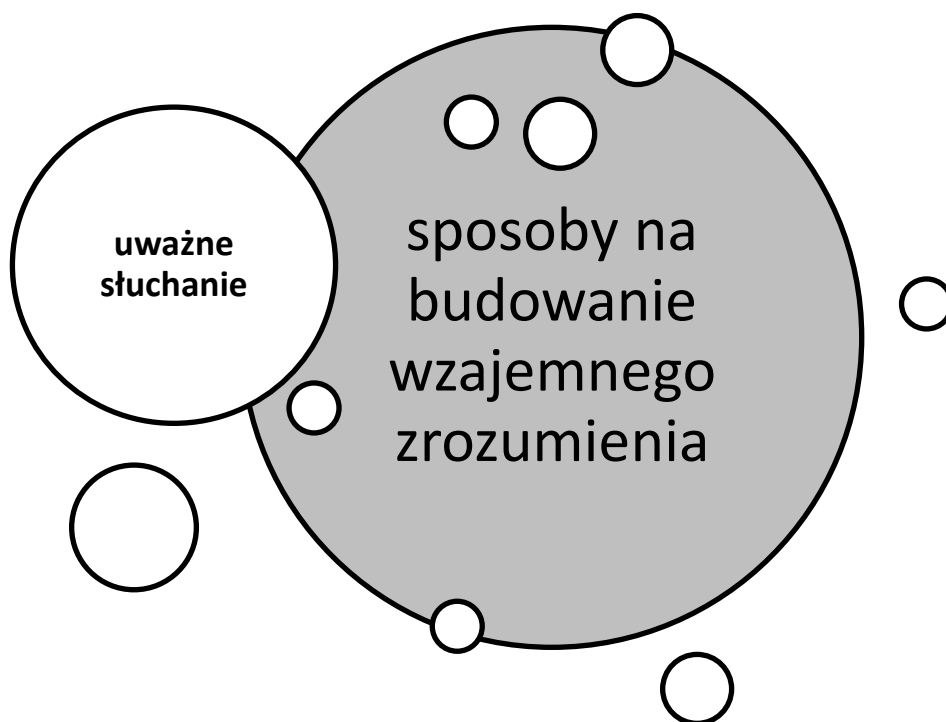




Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie

ZESZYT METODYCZNY NR 2/2021



opracowanie: Sylwia Filas

grudzień 2021

Spis treści

Czy umiesz słuchać?	3
Słyszysz, ale czy słuchasz?	4
Co robimy, gdy udajemy, że słuchamy?	6
Cechy dobrego słuchacza	8
Podsumowanie	11
Literatura	12

Czy umiesz słuchać?

*Większość z nas jest najlepszymi słuchaczami samych siebie
- lubimy mówić i jeśli da nam się szansę, będziemy mówić.*

Katherine Adams i Gloria J. Galnes (2008, s. 79)

Jak twierdzi Gerald S. Abramczyk „są dwa rodzaje ludzi: ci, którzy słuchają i ci, którzy czekają by mówić”. Jednak to umiejętność słuchania - co podkreśla Ram Charan - „otwiera drzwi do prawdziwej komunikacji i jest drogą do budowania relacji”. Aby się zrozumieć, trzeba umieć wzajemnie się słuchać.

Słuchanie jest jedną z najważniejszych umiejętności warunkujących skuteczne porozumiewanie się. Stephen R. Covey pytany o istotę relacji międzyludzkich podkreślał: „staraj się najpierw zrozumieć innych, a potem być zrozumiany”.

Bill McGowan i Alisa Bowman podkreślają, że to uszy, a nie język są organem gwarantującym sukces w rozmowie (2017, s. 163). Niestety - wprawdzie „rodzimy się z parą oczu, parą uszu, ale tylko jednym językiem (...) powinniśmy więc patrzeć i słuchać dwa razy więcej niż mówić” (Thomas 2009, s. 106) - słuchanie jest dzisiaj umiejętnością „coraz rzadziej spotykaną” (McGowan i Bowman 2017, s. 120), a wręcz „zapomnianą” (Thomas 2009, s. 23).

Jak często słyszysz pytanie: „czy ty mnie w ogóle słuchasz”? „Przecież słyszę, co mówisz” przekonują osoby, które nie potrafią słuchać (Thomas 2009, s. 23).

Stephen R. Covey wyciąga na światło dzienne to, do czego nie chcemy się przyznać - zwłaszcza przed samym sobą - mianowicie, że zazwyczaj **ignorujemy się i wcale nie słuchamy**. Bywa też, że **udajemy, że słuchamy** - dla „niepoznaki” kiwamy głową, przytakujemy (wtrącamy co jakiś czas „uhm”, „tak, słusznie”), utrzymujemy kontakt wzrokowy, a nawet się uśmiechamy lecz myślami jesteśmy zupełnie gdzie indziej. Od czasu do czasu **słuchamy selektywnie** - wtedy docierają do nas pewne fragmenty z wypowiedzi. Zdarza nam się też **słuchać uważnie** skupiając się na tym, co ma nam do powiedzenia rozmówca. Niestety, tylko nieliczni z nas osiągają najwyższe mistrzostwo (czyli poziom piąty) i **słuchają empatycznie** (1996, s. 251).

Każdy może nauczyć się dobrze słuchać.

Słyszysz, ale czy słuchasz?

Słuchanie to czteroetapowy proces (Thorpe i Clifford 2004, s. 113).

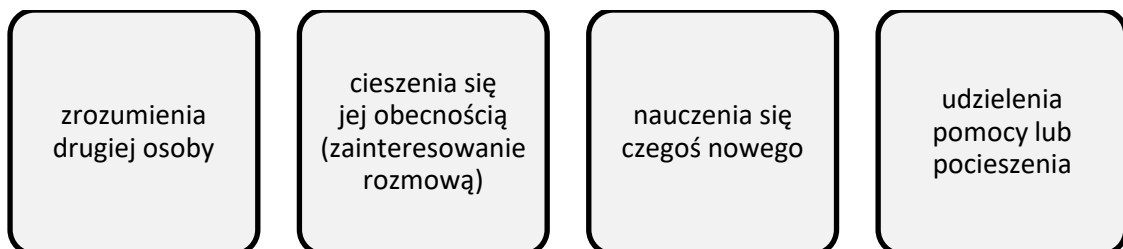
Rozpoczyna się w momencie, gdy do naszych uszu docierają fale dźwiękowe.

Słyszenie - pierwszy etap słuchania – jest jedynie jego aspektem fizycznym, czynnością mimowolną. Po nim następują kolejne etapy tj.:

- **interpretacja** tego, co usłyszeliśmy - jej wynikiem jest rozumienie bądź jego brak;
- **wartościowanie** - ocena istotności uzyskanych informacji, decyzja, co z tym zrobić;
- **reakcja** na to, co usłyszeliśmy.

Słyszenie jest procesem naturalnym. Słuchanie wymaga pewnej **refleksji**, **treningu** i **wysiłku**. Sednem słuchania jest przede wszystkim **prawdziwe zainteresowanie, koncentracja** na tym, co mówi nasz rozmówca.

Matthew McKay, Martha Davis i Patrick Fanning (2013, s. 20) podkreślają, że kluczem do uważnego słuchania jest **pragnienie i zamiar**:



Zdaniem autorów, jeśli słuchamy „jednym uchem” (bo ktoś potem wysłucha nas; dobre, miłe i uprzejme osoby powinny słuchać innych; nie wiemy jak „wymigać” się od rozmowy, nie raniąc lub nie obrażając innych) i tylko po to, aby:

- odkryć słabe strony rozmówcy lub wykorzystać informacje na swoją korzyść;
- wychwycić słabe punkty argumentacji, a tym samym potwierdzić swoją rację;
- „zebrać amunicję by zaatakować”;

to tak naprawdę uprawiamy **pseudosłuchanie**.

Zasady prawdziwego słuchania:

zasada akceptacji
i szacunku

zasada empatii

Samuel Ichiye Hayakawa wyjaśnia istotę tych zasad: „żyjąc w kulturze konkurencji, większość z nas koncentruje się na przekazywaniu wszystkim dookoła tego, co mamy do powiedzenia, natomiast wystąpienia innych uważamy za coś co, co tylko przeszkadza w szerzeniu naszych idei. Należy więc zrozumieć, że słuchanie nie oznacza grzecznego milczenia i powtarzania sobie w myśli tego, co zamierza się powiedzieć przy najbliższej okazji. Nie polega ono też na niecierpliwym wyłapywaniu słabych punktów argumentacji innych dyskutantów tak, aby później można było ich zdyskredytować. Słuchanie to próba spojrzenia na problem w taki sposób, jak widzi go rozmówca. Nie oznacza to jednak sympatii do niego, czyli popierania jego poglądów, ale empatię, to znaczy wczucie się w jego sytuację. Słuchanie wymaga postawienia się na miejscu rozmówcy, do czego potrzebna jest wyobraźnia oraz próby zrozumienia stanowiska innego niż własne. Nie zawsze jest to łatwe” (Thomas 2009, s. 106-107).

Słuchanie empatyczne to „słuchanie z intencją zrozumienia”. Słuchając empatycznie przyjmujemy punkt widzenia drugiej osoby – widzimy świat w taki sposób, w jaki ona go widzi, rozumiemy co czuje.

Istotą słuchania empatycznego jest nie to, że się z kimś zgadzasz, ale to, że go głęboko i w pełni rozumiesz, zarówno emocjonalnie, jak i intelektualnie.

Stephen R. Covey (1996, s. 251)

Ram Charan podkreśla, że „prawdziwe słuchanie, z empatią, wymaga odwagi - chęci odejścia od starych przyzwyczajeń i wypracowania nowych, które na początku mogą wydawać się czasochłonne i nieskuteczne”.

Co robimy, gdy udajemy, że słuchamy?

*Zwykle staramy się przede wszystkim, aby nas zrozumiano.
Większość ludzi nie słucha z intencją zrozumienia; słuchają, aby odpowiedzieć.
Mówią lub przygotowują się do mówienia.
Filtrują wszystko przez swoje paradygmaty, w życiu innych odczytując własną biografię -
Och, dobrze wiem, co teraz czujesz! - Przeszedłem przez to samo.
Pozwól, że ci opowiem.*

Stephen R. Covey (1996, s. 250)

Nie mamy czasu uważnie słuchać, gdy:

- cała nasza uwaga skupiona jest na **przygotowywaniu odpowiedzi** - ćwiczeniu w myślach tego, co powiemy za chwilę;
- nieustannie **porównujemy** się z rozmówcą - oceniamy, kto jest mądrzejszy, bardziej kompetentny, kto więcej cierpiał, kto jest większą ofiarą („to nic w porównaniu z tym, co mnie spotkało”);
- **utożsamiamy się** - cokolwiek powie nasz rozmówca, odnosimy to do swojego doświadczenia i przerywając mu zaczynamy swoją opowieść.

*Pierwszym prawem rozmowy jest to, że jeśli istnieje jakikolwiek możliwy sposób
przerwania toku rozmowy, to ktoś tego dokona.*

Robert Bolton (2014, s. 182)

Na tym niestety nie koniec. Pozostałe przeszkody (złe nawyki) niepozwalające nam empatycznie słuchać to przede wszystkim (Kozyra 2009, s. 66-82; McKay, Davis i Fanning 2013, s. 22-27; Adams i Galnes 2008, s. 74-78):

- **domyślanie się** - usiłujemy zgadnąć, co rozmówca „naprawdę” myśli lub czuje; nie dowierzamy słowom („mówi, że chętnie pójdzie do kina, ale założy się, że jest zmęczona i chce odpocząć”);
- **filtrowanie** - słuchamy „wybiórczo”, skupiamy się jedynie na wybranych elementach komunikatu - odbieramy tylko te informacje, które potwierdzają nasze przekonania, ignorujemy zaś te, które nam „nie pasują” lub są nieprzyjemne i negatywne (nie pamiętamy ich, jakby nigdy nie zostały wypowiedziane);

- **osądzanie** - przypinamy rozmówcy etykietkę i niezależnie od tego, co powie „wiemy, czego się po nim spodziewać” - przestajemy go słuchać i reagujemy odruchowo;

Negatywne etykiety mają ogromną moc.

Jeśli osądzisz, że ktoś jest głupi, <nienormalny> lub nie dorasta do pewnego poziomu, nie zwracasz większej uwagi na to, co ta osoba mówi. Już ją spisałeś na straty.

Matthew McKay, Martha Davis i Patrick Fanning (2013, s. 25)

- **skojarzenia** - coś co przekazuje rozmówca uruchamia łańcuch skojarzeń i ... odpływamy;
- **formułowanie rad** - słuchamy tylko początku wypowiedzi - już po kilku pierwszych zdaniach skupiamy się na poszukiwaniach odpowiedniej wskazówki;
- **sprzeciwianie się** - wyszukujemy w rozmowie wypowiedzi, z którymi możemy polemizować, bardzo jasno i stanowczo wyrażamy swoje przekonania i opinie; rodzaje sprzeciwiania się:
 - ✓ gaszenie – wygłaszanie zgryźliwych i sarkastycznych uwag, które skutecznie zniechęcają rozmówcę do kontynuowania swej wypowiedzi (np. „co ty możesz o tym wiedzieć”, „daj spokój”);
 - ✓ dyskutowanie – lekceważenie, przyjmowanie wiadomości z zastrzeżeniem tj. pomniejszanie znaczenia komplementu - wyliczenie wszystkiego, co może obniżyć twoją wartość (np. „to miło, że tak mówisz, ale to było banalnie proste”);
- **kierowanie rozmowy na inne tory** – wtrącając nagle np. „właśnie sobie przypomniałam, że...” przerywamy nużący bądź mało „wygodny” dla nas temat; sposobem na zmianę toru jest również obracanie w żart słów rozmówcy;
- **zjednywanie** - słuchamy na pół uważnie - tylko tyle, by nie zgubić wątku, bo chcemy być mili i uprzejmi, zgadzamy się ze wszystkim („niewiarygodne”, „absolutnie”, „oczywiście”, „naprawdę?”);
- **przekonanie o swojej racji** - niechęć do przyjmowania innego punktu widzenia;

Które z powyższych barier stawiasz najczęściej?

Cechy dobrego słuchacza

Dobrego słuchacza charakteryzuje (Nęcki 1991, s. 83-84):

- **motywacja do słuchania** – pozytywne nastawienie do nadawcy, wiara w to, że możemy dowiedzieć się czegoś ważnego;
- **obiektywizm** – szacunek dla sposobu myślenia nadawcy;
- **cierpliwość** – zdolność do wysłuchania całości wypowiedzi bez względu na czas jej trwania;
- **wnikliwość** – chęć odczytywania sensu całej wypowiedzi, a nie poszczególnych słów czy zdań;
- **dokładność** – oddzielenie własnej interpretacji od celu wypowiedzi nadawcy;
- **otwartość** – powstrzymanie się od przerywania, kontrolowanie skłonności do przypisywania rozmówcy intencji sprzecznych z wypowiedzianymi słowami;
- **wrażliwość** – umiejętność wychwytywania wszelkich objawów reakcji emocjonalnych;
- **wsparcie** – okazywanie partnerowi aprobaty i zainteresowania, ułatwianie mu przedstawienia wszelkich przekonań w danym temacie.

Słuchanie to jeden z najskuteczniejszych komplementów – słuchając okazujemy drugiej osobie uznanie i wsparcie (McGowan i Bowman 2017, s. 120).

Jak słuchać?

Wśród licznych **technik aktywnego słuchania** (Kozyra s. 245-255), trzy zdają się być decydujące: odzwierciedlanie, parafrazowanie, klaryfikacja.

odzwierciedlanie

Odzwierciedlanie to dopasowanie się do wewnętrznego i zewnętrznego świata partnera.

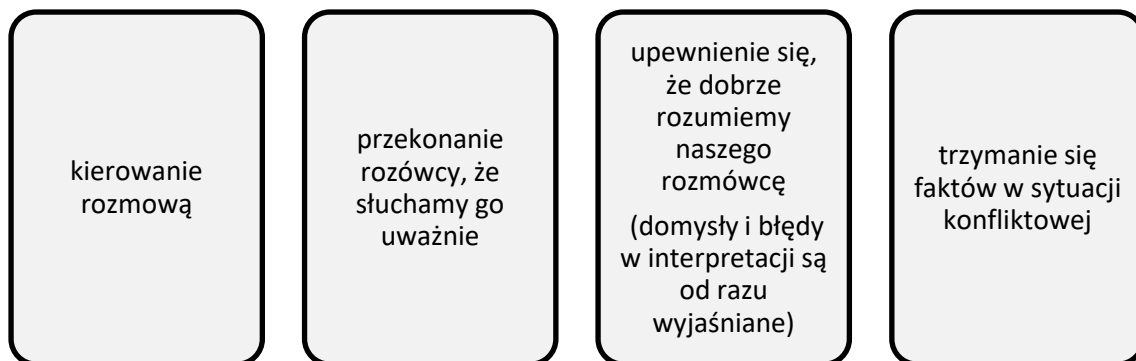
- **odzwierciedlanie uczuć** to pokazanie, że potrafimy wczuć się w sytuację mówiącego, dostrzec i nazwać emocje, które przeżywa:
 - ✓ „Mam wrażenie, że bardzo ci na tym zależy”
 - ✓ „Widzę, że nie jesteś zadowolony z takiego rozwiązania”
- **odzwierciedlanie zachowań niewerbalnych** – polega na mimowolnym naśladowaniu sygnałów niewerbalnych współrozmówcy.

parafrazowanie

Parafrazowanie to powtarzanie własnymi słowami tego, co powiedział nasz rozmówca.

W artykule „Cud parafrazy. Bezcenne lekcje z przedszkola” Natalia de Barbaro przekonuje, że jest ona sposobem na to, aby „zacząć się lepiej dogadywać, przełamywać impas w niełatwych sytuacjach komunikacyjnych”. Parafrazuj, jeśli tylko poczujesz, że „w rozmowie narasta napięcie, nadciąga burza, robi się mniej miejsca na dialog i zaraz dojdzie do regularnej kłótni (...)” (2018, s. 21).

Cel parafrazy



Parafrazując „(...) nie walczymy o swoją sprawę, tylko podróżujemy do cudzego świata i z wielką uwagą staramy się jak najwięcej zobaczyć i zrozumieć” (de Barbaro 2018, s. 21).

Typowe parafrazy:

- ✓ *„Jeżeli dobrze cię zrozumiałam to ...?”*
- ✓ *„Mam rozumieć, że...?”*
- ✓ *„Chcesz przez to powiedzieć, że...?”*
- ✓ *„Innymi słowy...?”*
- ✓ *„A więc twierdzisz, że...?”*

Po sparafrazowaniu wypowiedzi należy poczekać na reakcję ze strony rozmówcy – dać mu szansę, aby mógł nas skorygować jeśli błędnie go zrozumieliśmy.

klaryfikowanie

Klaryfikowanie to prośba o wyjaśnianie, rozkładanie złożonych wypowiedzi na części pierwsze, wybór wiodącego wątku, tematu.

Typowe klaryfikacje:

- ✓ *„Wróćmy do tej sprawy, teraz proszę powiedz mi o ...”*
- ✓ *„Która z tych spraw jest dla ciebie najważniejsza?”*
- ✓ *„Wyjaśnij mi proszę, co się właściwie stało?”*

To, co pomaga słuchać aktywnie to również:

utrzymywanie kontaktu wzrokowego

Kontakt wzrokowy ułatwia skupienie uwagi.

- wysyłaj niewerbalne sygnały, które upewniają rozmówcę o twojej obecności „tu i teraz” (np. potakiwanie głową, pochylenie w kierunku mówiącego, uśmiech)

Staraj się, aby twoja twarz wyrażała zaciekawienie, a nie znudzenie i obojętność.

- unikaj „wrednej miny spoczynkowej” (czyli opadniętych kącików ust, lekko zmarszczonych brwi), którą twój rozmówca może odebrać jako informację „nie mam zielonego pojęcia o czym mówisz” (McGowan i Bowman 2017, s. 168).

podążanie, udzielanie zachęt

Używaj zwrotów wyrażających entuzjazm dla historii opowiedanej przez drugą osobę i zachęcających ją do dalszego mówienia - od „hmm”, „aha” przez „to ciekawe”, „mów dalej”, „powiedz coś więcej” po konkretne pytania.

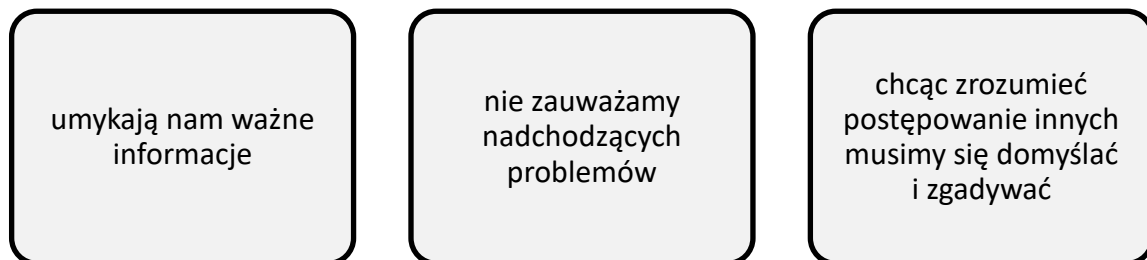
redukcja szumów zewnętrznych

Unikaj zachowań, które mogą wskazywać na brak zainteresowania, zakłócać rozmowę i odwracać uwagę (np. bębnienia palcami po stole, rysowania esów floresów, przeglądania dokumentów).

Podsumowanie

Brak umiejętności słuchania jest niebezpieczny i niesie ze sobą szereg konsekwencji (McKay, Davis i Fanning 2013, s. 19).

Konsekwencje braku umiejętności słuchania



Niech wejdzie ci w nawyk, by po każdej rozmowie zadawać sobie pytanie, czy zrozumiałeś punkt widzenia drugiej strony, istotę usłyszanych słów, ich kontekst oraz ładunek emocjonalny. Zadaj sobie również pytanie, czy ta osoba wie, że została wysłuchana i rozumiana.

Ram Charan

Słuchaj wtedy, gdy wolałbyś mówić. Rób tak przez całe życie, a twoją nagrodą będzie mądrość.

Doug Larson

Literatura:

- Abramczyk G.S., *Marketing polityczny - uwagi praktyczne*, [w:] A. Drzycimski (red.) *Komunikatorzy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa-Bydgoszcz 2000
- Adams K., G. J. Galnes, *Komunikacja w grupach*, [w:] Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- de Barbaro N., *Cud parafrazy. Bezcenne lekcje z przedszkola*, [w:] *Magazyn Coaching*, Nr 2/2018
- Bolton R., *Bariery na drodze komunikacji*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014
- Charan R., *Dyscyplina słuchania*, [w:] *Harvard Business Review Polska*
- Covey S. R., *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1996
- Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, MT Biznes, Warszawa 2009
- McGowan B., Bowman A., *Traf w sedno. Jak mówić, aby przekonać*, MT Biznes, Warszawa 2017
- McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2013
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu Kraków 1991
- Thomas N., (red.), *Komunikacja i prezentacje według Joahna Adaira*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009
- Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004
- Roach C. A., Watt N. J., *Słuchanie i proces retoryczny*, [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014