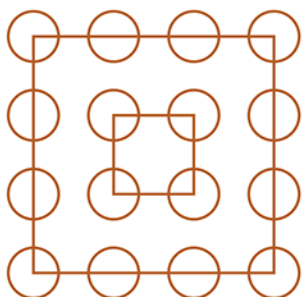


SZTUKA AKTYWNEGO SŁUCHANIA

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Mindful Listening (HBR Emotional Intelligence Series)

Tłumaczenie: Bartosz Oczko

ISBN: 978-83-289-3194-7

Original work copyright © 2019 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes
copyright infringement.

Translation copyright © 2026 Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/szthbr

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

1. Co tak naprawdę robią świetni słuchacze 11

*Sprawiają, że Twój tok myślenia jest jasny,
pełny energii i wyniesiony na wyższy poziom*

Jack Zenger i Joseph Folkman

2. Co stoi na przeszkodzie aktywnego słuchania 23

Przełam swoje wewnętrzne bariery

Amy Jen Su i Muriel Maignan Wilkins

3. Słuchanie ludzi 31

Jak Twoje emocje wpływają na to, co słyszysz

Ralph G. Nichols i Leonard A. Stevens

4. Trzy sposoby, w jakie liderzy mogą słuchać z większą empatią 37

Zobacz sprawy z punktu widzenia swoich rozmówców

Christine M. Riordan

5. Jeśli aspirujesz do roli wielkiego lidera, bądź obecny 45

*Bądź świadomy tego,
na czym jest skupiona Twoja uwaga*

Rasmus Hougaard i Jacqueline Carter

6. Stań się lepszym słuchaczem 55

*Pomóż swoim rozmówcom dzielić się
ich przemyśleniami na głębszym poziomie*

Wywiad z Markiem Goulstonem
przeprowadzony przez Sarah Green Carmichael

7. Aby sprawić, by ktoś zmienił zdanie, skończ gadać i zacznij słuchać 71

*Odtóż na bok swoje przekonania
i dowiedz się, co motywuje innych*

Nilofer Merchant

8. Rozładowywanie napięcia w emocjonalnie nacechowanej rozmowie z kolegą z pracy 81

Pielęgnuj relację, gdy samo słuchanie nie wystarcza

Ron Friedman

9. Potęgę słuchania przy wspieraniu zmiany w ludziach **91**

*Wysłuchaj swoich pracowników,
zanim udzielisz im informacji zwrotnej*

Guy Itzchakov i Avraham N. (Avi) Kluger

**10. Kiedy jesteś tą osobą w pracy,
do której wszyscy przychodzą,
aby rozładować swoje emocje** **107**

*Czy Twoja produktywność i zdrowie psychiczne
są zagrożone?*

Sandra L. Robinson i Kira Schabram

**11. Jak radzić sobie z krytycznymi głosami
w Twojej głowie** **123**

*Kiedy słuchać swojego wewnętrznego krytyka,
a kiedy nie*

Peter Bregman

Sztuka aktywnego słuchania

INTELIGENCJA EMOCJONALNA
HARVARD BUSINESS REVIEW

1

Co tak naprawdę robią świetni słuchacze

Autorzy: Jack Zenger i Joseph Folkman

Być może uważasz, że jesteś dobrym słuchaczem. Ludzie oceniają swoją umiejętność słuchania podobnie jak prowadzenia samochodu — większość dorosłych uważa, że są ponadprzeciętni.

Z naszego doświadczenia wynika, że większość osób sądzi, iż dobre słuchanie sprowadza się do trzech rzeczy:

- Nieodzywania się, gdy mówią inni.
- Sygnalizowania, że się słucha, poprzez mimikę i wydawane dźwięki (np. „mhm”).
- Zdolności do powtórzenia tego, co powiedzieli rozmówcy, prawie słowo w słowo.

Istotnie wiele porad na temat słuchania skupia się właśnie na tych trzech rzeczach: aby nie przerywać, aby sygnalizować, że się słucha, i w końcu, aby formułować wypowiedzi w stylu: „Żebyś miał pewność, że dobrze zrozumiałem. Twierdzisz, że...”. Nasze ostatnie badania sugerują jednak, że takie podejście jest dalekie od tego, czym jest dobrze rozwinięta umiejętność słuchania.

Przeanalizowaliśmy dane zebrane w trakcie prowadzenia programu rozwoju kompetencji, w którym uczestniczyło 3492 osób. Program miał na celu wesprzeć menedżerów w rozwijaniu umiejętności coachingowych, a zgromadzone dane opisywały zachowania uczestników. W jego ramach umiejętności coachingowe menedżerów były poddawane ewaluacji przez inne osoby w procesie oceny 360 stopni. Zidentyfikowaliśmy zachowania i cechy tych uczestników, których postrzegano jako najbardziej efektywnych słuchaczy (5% najlepszych). Następnie porównaliśmy dane opisujące tych najlepszych z uśrednionymi danymi całej badanej populacji i zidentyfikowaliśmy 20 obszarów, w których występowały największe różnice. Poczyniwszy te obserwacje, mogliśmy ustalić najważniejsze cechy i zachowania odróżniające wybitnych słuchaczy od przeciętnych.

Doszliśmy do szeregu zaskakujących wniosków, w tym także do wskazania cech, po których nigdy byśmy się nie spodziewali, że będą tak istotne. Wnioski ujęliśmy w cztery główne kategorie:

- *Dobre słuchanie to coś więcej niż milczenie podczas wypowiedzi drugiej osoby.* Wręcz przeciwnie — ludzie postrzegają jako najlepszych słuchaczy tych, którzy od czasu do czasu zadają pytania wspierające formułowanie odkrywczych wniosków. Takie pytania mogą nieco podważać dotychczasowe założenia na jakiś temat, ale są pomocne, jeśli zadaje się je w konstruktywny sposób. Ciche siedzenie i potakiwanie nie świadczą o tym, że ktoś słucha, ale już zadanie dobrego pytania pokazuje rozmówcy, że słuchacz nie tylko usłyszał, co zostało powiedziane, ale zrozumiał to na tyle dobrze, że chce uzyskać dodatkowe informacje. Dobre słuchanie było konsekwentnie postrzegane jako dialog, a nie jednostronny monolog „mówiący kontra słuchający”. Najlepsze rozmowy to te, w których obie strony były aktywnie zaangażowane w dialog.

- *Dobre słuchanie obejmuje interakcję, która buduje poczucie własnej wartości rozmówcy.* Najlepsi słuchacze sprawiali, że rozmowa była pozytywnym doświadczeniem dla rozmówcy; nie dzieje się tak, gdy słuchacz jest bierny (lub, co gorsza, krytyczny). Dobrzy słuchacze sprawiają, że druga osoba czuje się wspierana i pewna siebie. Dobre słuchanie oznacza budowanie atmosfery, w której można otwarcie omawiać problemy i konfrontować poglądy.
- *Dobre słuchanie jest postrzegane jako rozmowa oparta na współpracy.* W takich interakcjach informacje zwrotne przepływają swobodnie w obu kierunkach, a żadna ze stron nie przyjmuje postawy obronnej wobec komentarzy drugiej osoby. Natomiast słabi słuchacze byli postrzegani jako rywalizujący — słuchający tylko po to, by wychwycić błędy w rozumowaniu lub logice drugiej osoby, wykorzystujący swoje milczenie jako okazję do przygotowania następnej odpowiedzi. Może to czynić z Ciebie znakomitego dyskutanta, ale nie czyni Cię dobrym słuchaczem. Dobrzy słuchacze mogą kwestionować założenia i nie zgadzać się, ale rozmówca czuje, że próbują oni pomóc, a nie wygrać spór.

- *Dobrzy słuchacze mają tendencję do udzielania sugestii.* Dobre słuchanie niezmiennie obejmowało informacje zwrotne, przekazywane w sposób akceptowalny dla rozmówców i zapewniające inne punkty widzenia do wzięcia pod uwagę. To odkrycie nieco nas zaskoczyło, ponieważ często ludzie się żalą, że „ktoś nie słuchał, tylko od razu próbował rozwiązać opisywany problem”. Być może istotnie udzielanie rozmówcom sugestii samo w sobie nie jest problemem; może chodzi o sposób, w jaki są one formułowane. Z kolei inna interpretacja danych zakłada, że jesteśmy bardziej skłonni akceptować sugestie od osób, które już uważamy za dobrych słuchaczy. (Ktoś, kto milczy przez całą rozmowę, a potem nagle wtrąca sugestię, może nie być postrzegany jako osoba wiarygodna. Z kolei ktoś, kto podchodzi do rozmowy w konfrontacyjny sposób, a następnie próbuje udzielić rady, może nie być postrzegany jako osoba godna zaufania).

Choć wielu z nas było przekonanych o tym, że dobrego słuchacza można przyrównać do gąbki, która niczym wodę w pełni wchłania treść tego, co mówi rozmówca, to jednak powyższe obserwacje i wnioski pokazują, że dobrzy słuchacze przypominają raczej trampolinę: nie absorbują naszej energii, tylko wręcz

przeciwnie — oddają ją w postaci nowych pomysłów, perspektyw czy sugestii, wzbogacając nasz tok myślenia. Sprawiają, że czujesz się lepiej nie dlatego, że biernie absorbują informacje od Ciebie, ale dlatego, że aktywnie Cię wspierają. Dostajesz zastrzyk energii i możesz zobaczyć więcej z wysokości — podobnie jak osoba skacząca na trampolinie.

Oczywiście aktywne słuchanie może odbywać się na różnych poziomach i nie trzeba w każdej rozmowie wznosić się na najwyższy z nich, ale z drugiej strony wiele rozmów byłoby efektywniejszych, gdyby osoba słuchająca bardziej skupiała się na aktywnym słuchaniu. Zastanów się, na którym poziomie słuchania chciałbyś się znaleźć. Oto one:

Poziom 1: Słuchacz tworzy bezpieczne środowisko, w którym można omawiać trudne, złożone lub emocjonalne kwestie.

Poziom 2: Słuchacz usuwa rozpraszające elementy, takie jak telefony i laptopy, dzięki czemu skupia uwagę na drugiej osobie i utrzymuje odpowiedni kontakt wzrokowy. (To zachowanie nie tylko wpływa na to, jak jesteś postrzegany jako słuchacz, lecz także natychmiast wpływa na *Twoje* własne postawy i uczucia. Wejście w rolę słuchacza zmienia to, co odczuwasz. To z kolei czyni Cię lepszym słuchaczem).

Poziom 3: Słuchacz stara się zrozumieć istotę tego, co mówi druga osoba. Wychwytuje idee, zadaje pytania i przeformułowuje kwestie, aby upewnić się, że jego rozumienie jest prawidłowe.

Poziom 4: Słuchacz bacznie obserwuje mowę ciała: mimikę, pocenie się, tempo oddychania, gesty, postawę ciała i inne subtelne, niewerbalne sygnały. Przyjmuje się, że 80% naszej komunikacji składa się z sygnałów niewerbalnych. Może zabrzmieć to dziwnie, ale słuchamy zarówno uszami, jak i oczami.

Poziom 5: Słuchacz coraz lepiej rozumie emocje i uczucia drugiej osoby związane z omawianym tematem, identyfikuje je i potwierdza. Wczuwa się w nie i uznaje za istotne, czyniąc to we wspierający i nieoceniający sposób.

Poziom 6: Słuchacz zadaje pytania, które wyjaśniają założenia rozmówcy i pomagają mu spojrzeć na problem w nowym świetle. Może to obejmować udzielenie przez słuchacza pewnych sugestii i podsuniecie pomysłów, które mogą być przydatne dla rozmówcy. Jednak dobrzy słuchacze nigdy nie przejmują kontroli nad rozmową w taki sposób, by oni lub ich problemy stały się głównym tematem dyskusji.

Każdy poziom stanowi podbudowę dla kolejnego. Jeśli więc ktoś krytykuje Cię na przykład za odruchowe podsuwanie rozwiązań zamiast wysłuchania, może to oznaczać, że musisz popracować nad pewnymi rzeczami na niższych poziomach (takich jak usunięcie rozpraszaczy czy wczuwanie się w sytuację i emocje rozmówcy), zanim Twoje sugestie zostaną docenione.

Podjezwamy, że większość z nas, nawet starając się aktywnie słuchać, nie wchodzi raczej na najwyższe poziomy. Mamy nadzieję, że nasze wnioski i obserwacje rzucą nowe światło na tematykę aktywnego słuchania i pomogą w pracy nad tą umiejętnością. Liczymy na to, że osoby, które miały złudne przekonania na temat swoich wysoce rozwiniętych umiejętności aktywnego słuchania, zrozumieją, w czym tak naprawdę rzecz. Mamy też nadzieję, że udało nam się obalić mit, iż dobre słuchanie polega głównie na absorbowaniu informacji, niczym gąbka chłonna wodę. Wreszcie — że wszyscy dostrzegą, iż najwyższa i najlepsza forma słuchania polega na odgrywaniu dla drugiej osoby takiej roli, jaką trampolina odgrywa dla dziecka: daje energię, przyspieszenie, wysokość i wzmocnienie. To są cechy charakterystyczne wspinałego słuchania.

JACK ZENGER jest prezesem Zenger Folkman, firmy konsultingowej zajmującej się rozwojem umiejętności przywódczych. Jest obecny na platformie X jako @jhzenger. **JOSEPH FOLKMAN** jest prezesem Zenger Folkman. Śledź go na platformie X: @joefolkman. Zenger i Folkman są współautorami artykułu *Making Yourself Indispensable* opublikowanego w HBR w październiku 2011 roku oraz książki *Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution*.

Opracowano na podstawie treści opublikowanych na hbr.org, 14 lipca 2016 roku (produkt #H030DC).

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

SŁYSZYSZ, ALE CZY NAPRAWDĘ SŁUCHASZ?

To jedna z najważniejszych, a jednocześnie najbardziej niedocenianych umiejętności w biznesie. W erze ciągłych dynamicznych zmian, zdalnej pracy i zmieniających się oczekiwań pracowników aktywne słuchanie staje się kluczową kompetencją liderów. Umiejętność słuchania siebie nawzajem zyskuje w kontekście zarządzania wielopokoleniowymi zespołami, a także potrzeby tworzenia inkluzywnego środowiska pracy.

Ta książka stanowi zbiór artykułów napisanych przez takie autorytety jak Avraham (Avi) Kluger, Guy Itzhakov, Sandra L. Robinson czy Kira Schabram. Przedstawia rewolucyjne podejście do słuchania i obala mit, że polega ono jedynie na milczeniu i potakiwaniu. Autorzy dowodzą, że najlepsi słuchacze przypominają trampolinę – nie tylko absorbują informacje, ale też aktywnie wspierają rozmówców w odkrywaniu nowych perspektyw.

W książce:

- 6 poziomów aktywnego słuchania
- Metoda PEARLS – stwierdzenia budujące relacje
- Emocjonalne filtry, które blokują skuteczne słuchanie
- Praktyczne narzędzia do przeprowadzania trudnych rozmów

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Jest to magazyn, który upodobali sobie ludzie będący autorytetami w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz sporo ciekawych informacji dotyczących uważności oraz jej znaczenia – przede wszystkim w miejscu pracy.

**Kiedy ludzie mówią, słuchaj ich całkowicie.
Większość ludzi nigdy naprawdę nie słucha.**

Ernest Hemingway

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3194-7



9

788328

931947

Cena: 39,90 zł