

Większość ludzi nie słucha dobrze. Większość uczestników półgodzinnej dyskusji, których obserwowaliśmy, nie była w stanie wymienić przedstawianych pomysłów możliwych rozwiązań, głównych kwestii poruszonych w rozmowie czy podjętych decyzji. Kiedy prosimy studentów o sparafrazowanie idei przedstawionych przez poprzednich mówców, w więcej niż połowie przypadków nie potrafią tego zrobić (zakładamy, że studenci nie są dużo gorsi w takim słuchaniu niż inni ludzie).

Tymczasem jeśli mała grupa (zespół, rodzina) ma pracować efektywnie, jej członkowie muszą się wzajemnie rozumieć - a słuchanie jest centralnym składnikiem procesu rozumienia. Słuchanie jest ważną umiejętnością zarówno członków, jak i liderów małych grup. Członkowie postrzegani jako słabi słuchacze rzadko są wybierani na liderów grup, liderzy zaś są zwykle postrzegani jako dobrzy słuchacze. Zatem jako dobry słuchacz będziesz w grupie nie tylko przydatny, lecz także wpływowy.

Wielu ludzi używa słów słyszenie i słuchanie tak jakby były synonimami - w potocznym rozumieniu rzeczywiście można tak uznać. Jednak w bardziej naukowym podejściu należy rozróżnić słyszenie (czyli pasywną czynność polegającą na odbieraniu dźwięków) od słuchania (czyli aktywnego procesu pozyskiwania treści z usłyszanych dźwięków). Eksperci są zgodni, że słuchanie składa się z czterech etapów: percepcji komunikatu (słyszenia), jego interpretacji, decyzji co oznacza i w końcu reakcji.

Zazwyczaj pierwszy etap słuchania czyli usłyszenie tego, co jest mówione, nie jest większym problemem. Członkowie grup są przyzwyczajeni do proszenia mówiącego o powtórzenie wypowiedzi, której nie mogli dosłyszeć. Jednak etapy interpretacji i reakcji mogą kryć w sobie pułapki związane z symboliczną naturą komunikacji. Różni ludzie mają na myśli różne rzeczy, kiedy używają tych samych słów lub podejmują te same czynności. Głównymi czynnikami wpływającymi na to co oznaczają słowa i czynności są kultura, płeć, wiek, orientacja seksualna, styl uczenia się i osobowość. Ponadto wymiar relacyjny komunikatów daje członkom grup wszelkiego rodzaju informacje dotyczące sposobu, w jaki widzą oni siebie w relacji z innymi. Wymaga to od nich "czytania między wierszami" w celu odnalezienia tych informacji, ponieważ często nie są one wyrażane bezpośrednio, lecz ukryte w sposobie (np. w tonie głosu) w jaki komunikat zostaje wyrażony.

Można stać się bardziej kompetentnym słuchaczem, jeśli podejmie się pewne kroki. Istnieją cztery rodzaje preferencji przejawianych przez słuchaczy i kilka złych nawyków w słuchaniu. Zaproponujemy także, w jaki sposób możesz poprawić swoje słuchanie.

Preferowane sposoby słuchania

Z upływem czasu, odbywając niezliczoną liczbę konwersacji, wszyscy rozwijamy preferencje dotyczące sposobu słuchania. Kiedy słuchanie sprawia ci przyjemność? Kiedy sprawia ci trudność? Kim są ludzie, których lubisz słuchać? Na czym się skupiasz podczas słuchania? Dlaczego decydujesz się słuchać? Nasze preferencje mogą w znacznym stopniu wpływać na jakość komunikacji w małej grupie.

Generalnie istnieją cztery preferowane sposoby słuchania: słuchanie zorientowane na ludzi, na czynność, na treść oraz na czas. Żadna z tych preferencji nie jest ani dobra, ani zła, każda ma zarówno zalety, jak i wady. Bycie efektywnym członkiem grupy wiąże się z identyfikacją preferencji własnych i preferencji innych członków. Oznacza także zmianę preferencji zgodnie z potrzebami grupy.

Słuchacze zorientowani na ludzi (*people-oriented listeners*) koncentrują się na sposobie, w jaki ich słuchanie wpływa na relacje. Są to właśnie ci członkowie, do których udają się inni, kiedy chcą, aby ktoś ich wysłuchał. Są uważni i zdają się nie oceniać. Do przejawianych przez nich zachowań związanych ze słuchaniem można zaliczyć używanie zaimka "my" częściej niż "ja" i włączanie do dyskusji przekazu emocjonalnego. Mogą np. opowiedzieć historię z życia, aby uspokoić zdenerwowanych członków. Okazywanie zainteresowania innym jest ich priorytetem, lecz słuchacze zorientowani na ludzi mogą zwracać zbyt wiele uwagi na nastroje innych i odwracać ją od grupowego zadania.

Zalety: Są skoncentrowani na relacji. Okazują troskę o innych. Nie oceniają.

Wady: Mogą ich rozpraszać nastroje innych osób.

Przykład: "Powiedz coś więcej o tym, jak byś się czuł, gdybyśmy wcieliłi to w życie".

Słuchacz zorientowany na działanie (*action-oriented listener*) koncentruje się na pracy, którą ma do wykonania. Tacy słuchacze pomagają grupie skupiać się na zadaniu, poprzez zwracanie uwagi na szczegóły oraz przekazywanie informacji zwrotnych dotyczących celu i sposobu, w jaki grupa może go osiągnąć. Słuchanie sprawia im przyjemność, jeśli materiał przekazywany jest w sposób uporządkowany. Czasami tacy słuchacze mogą wydawać się nadmiernie krytyczni, mogą się wyłączać, kiedy dyskusja staje się jałowa i zbyt często przerywać, kiedy dyskusja zbacza z głównego toru.

Zalety: Są skoncentrowani na zadaniu. Pomagają grupie w wytrwaniu w realizacji zadania. Pomagają grupie pozostać zorganizowaną.

Wady: Mogą poświęcić relacje międzyludzkie w imię wykonania zadania.

Przykład: "Wiem, że jesteś zmartwiony, ale mamy dużo pracy, więc lepiej przejdźmy do rzeczy".

Słuchacza zorientowanego na treść (*content-oriented listener*) przyciągają wysoce wiarygodne źródła. Sprawia mu przyjemność analizowanie tego, co słyszy. Tacy słuchacze rozkładają informacje na części pierwsze i są w stanie pokazać grupie wiele aspektów jednego problemu. Czasami jednak mogą być postrzegani jako nadmiernie krytyczni lub autorytatywni. Ponadto ich preferowany sposób słuchania spowalnia rozwiązywanie problemów przez grupę, ponieważ lubią przeznaczać sporo czasu na analizowanie informacji. Minimalizują także znaczenie informacji nietechnicznych, takich jak anegdoty i dewalują informacje pochodzące z nieznanymi źródeł.

Zalety: Pomagają grupie w analizowaniu informacji. Patrzą na sprawy z różnych perspektyw.

Wady: Zdają się być zbyt krytyczni. Pomijają informacje anegdotyczne lub nieeksperskie.

Przykład: "Nie jesteśmy jeszcze gotowi, aby zdecydować, ponieważ nie słyszeliśmy jeszcze o wszystkich stronach tej sprawy".

Słuchacz zorientowany na czas (*time-oriented listener*) to członek grupy, który ustala terminy spotkań, przypomina członkom o ograniczeniach czasowych i odwołuje od rozwlekania dyskusji. Tacy członkowie cenią sobie czas. Przerywają dyskusję, kiedy zbliża się czas zakończenia zebrania, stają się niecierpliwi, kiedy grupa angażuje się w bardziej twórcze, spontaniczne czynności.

Zalety: Pomagają grupie trzymać się planu. Przerywają chaotyczne dyskusje.

Wady: Ich niecierpliwość w trakcie spontanicznych dyskusji może hamować kreatywność.

Przykład: "Zrobmy plan, żebyśmy wiedzieli, że wyrobimy się przed ostatecznym terminem".

Jak widzisz, każda z preferencji ma swoje pozytywne i negatywne strony. Staraj się wykorzystać je produktywnie i ograniczać negatywne strony każdej z nich. Rób to, znając swoje własne preferencje oraz preferencje innych osób i zachęcaj innych do produktywnego wykorzystywania preferowanych przez nich sposobów słuchania.

Złe nawyki w słuchaniu

Ironią bycia członkiem małej grupy jest to, że spędzasz sporo czasu słuchając. Jednak ponieważ jesteś w grupie, nacisk na to, aby słuchać, nie jest tak duży jak wtedy, gdy jesteś tylko z jedną osobą. Zatem im więcej jest osób, które mogą odpowiadać za sukces grupy, tym łatwiej złe słuchanie może ujść płazem. Wszyscy nabywamy nawyków złego słuchania, choć skuteczna dyskusja grupowa powinna polegać na rozpoznawaniu barier uniemożliwiających dobre słuchanie. Możesz to zrobić poprzez rozpoznawanie preferowanych sposobów słuchania w grupie oraz rozumienie niektórych powszechnych złych nawyków w słuchaniu.

Słuchanie pozorne (*pseudolistening*) następuje wtedy, gdy słuchacz udaje aktywne słuchanie, dając osobie mówiącej wiele znaków świadczących o zainteresowaniu, a w rzeczywistości myśli o czymś innym. Osoba słuchająca pozornie kiwa głową, uśmiecha się, przytakuje, często także utrzymuje kontakt wzrokowy z osobą mówiącą. Jednak może myśleć o niebieskich migdałach, zastanawiać się nad argumentem, zamiast próbować zrozumieć perspektywę rozmówcy lub koncentrować się na problemach osobistych. Lepiej jest powiedzieć, że nie interesuje cię, co ktoś mówi, niż udawać zainteresowanie.

Kłótnia w milczeniu (*silent arguing*) oznacza, że słuchacz szybko formułuje opinię dotyczącą pomysłu osoby mówiącej i zaprzecza temu pomysłowi bez wysłuchania go do końca, a następnie rozpoczyna poszukiwanie w myślach argumentów przeciwko temu pomysłowi. Mamy skłonność do słuchania tego, co podtrzymuje nasze wcześniejsze przekonania i ignorowania lub odrzucania tego, co jest z naszymi przekonaniem sprzeczne. Nie możesz dobrze słuchać, gdy jednocześnie obmyślasz po cichu argumenty.

Przyjmowanie założeń o znaczeniu (*assuming meaning*) ma miejsce, gdy odbiorca interpretuje to, co zrobił lub powiedział nadawca, poprzez filtr swojej kultury i w wyniku tego formułuje jakąś opinię o nadawcy. Na przykład rdzenni Amerykanie mogą odpowiadać na pytania zadane przez Amerykanina pochodzenia europejskiego, nie patrząc mu w oczy. Może to zostać odebrane jako ukrywanie czegoś lub kłamstwo. Jednak spoglądanie w dół jest oznaką szacunku w wielu rdzennych kulturach Ameryki. Wniosek wyciągnięty przez Amerykanina pochodzenia europejskiego jest błędny, ponieważ opiera się na wiedzy o tym, co zwykle robią podczas odpowiadania na pytanie Amerykanie pochodzenia europejskiego, należący do klasy średniej. Innymi słowy, zachowanie rdzennego Amerykanina jest interpretowane poprzez wykorzystanie błędnych reguł, co może skutkować poważnym nieporozumieniem.

Atak mentalny (*mind assault*), silna forma przyjmowania założeń o znaczeniu, jest upieraniem się, że osoba mówiąca miała na myśli to, co słuchacz miałby na myśli, wygłaszając takie zdanie, i trwanie w tym pomimo protestu ze strony osoby mówiącej. Na przykład wypowiedź: "Wiem, co tak naprawdę masz na myśli. Nie chodzi o to, że sądzisz, że profesorowi nie spodoba się nasz temat. Po prostu chcesz zrobić coś innego!" wynika z założenia, że słuchacz uważa, że wie lepiej niż osoba

mówiąca, co ta ostatnia miała na myśli. Takie zachowanie jest próbą zdominowania nadawcy lub zaprzeczenia jego wypowiedzi. Zamiast tego dobrzy słuchacze próbują zrozumieć drugą osobę w taki sposób, w jaki chce ona zostać zrozumiana i dopiero potem oceniać jej pomysły i motyw.

Skupianie się na rzeczach nieistotnych (*focusing on irrelevancies*) ma miejsce wtedy, gdy słuchacz zwraca uwagę na coś innego niż to, co mówi rozmówca. Niektórzy ludzie tak bardzo zwracają uwagę na ubiór, dobór słów, gramatykę, szczegóły twarzy lub ciała, akcent czy dialekt lub elementy otoczenia, że pozostaje im niewiele energii, którą mogliby zainwestować w słuchanie. Na przykład kiedyś jeden z naszych studentów źle wymówił jakieś słowo podczas prezentacji grupowej. Prowadząca zajęcia dziwnie uśmiechnęła się i przewróciła oczami. Nie wsłuchiwała już kolejnych słów studenta, choć informacje, które przekazywał, były wartościowe. Skupiła się na błędzie wymowy popełnionym przez studenta. Jeśli ten nawyk nie jest ci obcy, przypominaj sobie wciąż o tym, aby koncentrować się na zrozumieniu mówiącego i nie rozpraszać się.

Odchodzenie od tematu (*sidetracking*) ma kilka form, a wszystkie skutkują zmianą głównego wątku. Słuchacz wygłasza zdanie, które nie jest związane z tym, co zostało powiedziane wcześniej, zmieniając bieg rozmowy poprzez wprowadzenie nowego tematu. W dyskusji studentów, którą przeanalizował David Berg, zmiana tematu następowała średnio co minutę. Następujący przykład ilustruje zbaczanie z tematu i zmianę wątków poprzez niewłaściwe reagowanie na poprzednie uwagi:

Pete: "Możemy wykorzystać nasz czas lepiej, jeśli podzielimy pracę. Może niech każdy z nas wybierze dziedzinę, którą chce zbadać".

Jean: "Czy ktoś z was widział film "Pearl Harbor" w miniony weekend?" [temat poboczny]

Reagowanie obronne (*defensive responding*) może nastąpić, gdy słuchacz spostrzeży zagrożenie w wypowiedzi drugiej osoby - gdy ktoś "nadejmu mu na odcisk". Na przykład możesz być wyczulony na to, że inni próbują kontrolować lub zdominować to, co mówisz (co jest widoczne w sposobie wyrażenia komunikatu). Jeśli np. Tony mówi: "Weź dla mnie colę, jeśli będziesz przy automacie", odpowiadasz: "Sam sobie weź!". Osoby, które słuchają i odpowiadają obronnie, zazwyczaj przestają próbować zrozumieć punkt widzenia drugiej osoby i dlatego mogą im umknąć ważne określenia lub wypowiedzi, które klaryfikują to, co mówiący miał na myśli. Szczególnie ważne jest dbanie o to, aby nie reagować obronnie, gdy używane są słowa o silnych konotacjach emocjonalnych takie jak aborcja, prawo do życia, dobro społeczne oraz liberalny. Kiedy czujesz, że narasta w tobie napięcie i pobudzenie emocjonalne, usiądź wygodnie, opierając o coś plecy, weź głęboki oddech i staraj się sparafrazować to, co miała na myśli druga osoba, zanim wyrazisz poparcie lub sprzeciw. Uchroni cię to przed słuchaniem i odpowiadaniem w sposób obronny.

W przypadku każdego z opisanych powyżej złych nawyków słuchacz skupia uwagę na czymś innym niż na kwestiach wypowiedzianych przez rozmówcę - cechach fizycznych, sposobie mówienia, przekonaniu osobistym, innym temacie, własnej definicji lub symbolu, osobistym związku z rozmówcą, akceptowanej przez siebie wartości lub sposobie wyrażenia komunikatu. Powtarzającym się problemem wielu osób, także tych które są dobrymi słuchaczami w innych kontekstach, jest to na czym i jak skupić uwagę.

Zarysowane powyżej problemy w słuchaniu nie wyczerpują tematu. Stanowią jednak dobrą podstawę do rozpoczęcia obserwacji własnych zachowań podczas słuchania i oceny czy w jakiejś sytuacji lub z jakąś osobą popełniam któryś z tych błędów. Jeśli tak się stanie, możesz nad tym pracować. Wyjścia są dwa: albo samodzielne treningi określonych odpowiedzi, albo szczerze przyznanie się tej osobie połączone z prośbą o pomoc w przezwyciężeniu ograniczających przyzwyczajęń słuchowych.