

MARY E. SIEGEL ♦ PAUL J. DONOGHUE

S Z T U K A SŁUCHANIA

KLUCZ DO UDANYCH RELACJI

PRZEŁOŻYŁ JACEK BIELAS

WYDAWNICTWO WAM

Tytuł oryginału
Are You Really Listening?
Keys to Successful Communication

© 2005 by Ave Maria Press®, Inc.
First published in the United States
by AVE MARIA PRESS

© Wydawnictwo WAM, 2013

Redakcja i korekta
Dariusz Godoś, Elżbieta Krok

Projekt okładki
Dominika Dzierżanowska
Zdjęcie: © Depositphotos/jamiehooper

Skład i opracowanie graficzne
EDYCJA

ISBN 978-83-7767-159-7

WYDAWNICTWO WAM
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków
tel. 12 62 93 200 • faks 12 42 95 003
e-mail: wam@wydawnictwowam.pl
www.wydawnictwowam.pl

DZIAŁ HANDLOWY
tel. 12 62 93 254-255 • faks 12 62 93 496
e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA
tel. 12 62 93 260, 12 62 93 446-447
faks 12 62 93 261
e.wydawnictwowam.pl

Przedmowa

O ile lepszy byłby ten świat, gdybyśmy wszyscy słuchali się nawzajem!

Oczekuje się ode mnie, zarówno w moim miejscu pracy, jak i w domu, że będę umiejętnie słuchać. Już na początku mojej dziennikarskiej kariery, w szczególności współprowadząc telewizyjny program *Good Morning America*, przekonałam się, że słuchanie to klucz zarówno do dobrego wywiadu, jak i do właściwej współpracy z koleżankami i kolegami w pracy. Okazało się, że im uważniej słucham, tym bardziej ci, z którymi prowadzę wywiad, otwierają się, prezentując swoje autentyczne poglądy i doświadczenia.

Sama często udzielałam wywiadów jako autorka wielu książek, włączając w to najnowszą, *Growing Up Healthy (Dorastając w zdrowiu)*. Kiedy czułam, że jestem rzeczywiście słuchana, wówczas także odczuwałam gotowość do tego, aby się otworzyć i rozmawiać. Gdy osoba prowadząca wywiad odnosiła się szacunkiem, zainteresowaniem i zrozumieniem do tego, co miałam do powiedzenia – zamiast w pośpiechu koncentrować się na swoich przemyśleniach lub kolejnych pytaniach – zyskiwałam możliwość wyjaśnienia oraz rozwinięcia swojej myśli.

Słuchanie jest niepodważalną regułą w świecie zawodowym, ale nigdzie nie jest ono równie ważne jak we własnym

domu. Jako matka obserwująca swoje rozwijające się i uczące dzieci, codziennie uzmysławiam sobie olbrzymią wagę, jaką ma słuchanie. Zdaję sobie również sprawę z wartości słuchania stale z uwagą mojego męża oraz mojej bratniej duszy – Jeffa. Ma to szczególne znaczenie podczas podejmowania decyzji dotyczących naszej rodziny i naszego domu.

Mnie również łatwiej jest się otworzyć i wyrazić swoje prawdziwe uczucia, kiedy mam poczucie, że jestem słuchana. Dla rodziców słuchanie to także zawsze sprawa zasadnicza – od pierwszego płaczu naszych dzieci jako noworodków poprzez ich pierwsze próby wyrażania uczuć, kiedy uczą się chodzić, po nastolatków, kiedy potrzebują być wysłuchani. Słuchanie jest niewątpliwie jednym z największych darów, jaki możemy przekazać naszym dzieciom.

Wszyscy chcemy być dobrymi słuchaczami, dlatego książka *O sztuce słuchania* doktora Donoghue i doktor Siegel stanowi wartościową mapę drogową wskazującą kierunek wiodący do lepszego słuchania. Autorzy przypominają nam w niej, za pomocą tak dobrze znanych, niestety, przykładów, o sytuacjach, kiedy nie słuchamy. Uważam, że jest to praca ożywcza, otwierająca oczy i niezwykle pomocna w moim codziennym życiu. Ufam, że Państwo podzielą moją opinię.

Joan Lunden

autorka i była współprowadząca program
Good Morning America

CZĘŚĆ PIERWSZA

Czy ktoś mnie słucha?

Nie słuchali.
Nie wiedzieli jak.



Don McLean
Vincent

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Znaczenie słuchania



Ludzie nie słuchają. To zewsząd dobiegająca skarga. Rodzice ubolewają nad tym, że ich dzieci nie słuchają; dzieci są przekonane, że ich rodzice nie zadają sobie nawet trudu, aby ich wysłuchać. Żony desperacko domagają się uwagi ze strony swoich mężów, podczas gdy mężowie porzucają nadzieje na bycie wysłuchanymi przez swoje żony. Szefowie są przekonani, że ci, którzy dla nich pracują, nie słuchają, pracownicy nie zabierają głosu, bo wierzą, że szef nie będzie chciał słuchać tego, co chcieliby mu powiedzieć. Pacjenci nie potrafią skupić uwagi lekarzy na tym, co mówią. Lekarze uskarżają się dokładnie na to samo u swoich pacjentów. Wszyscy chcą być rozumiani, lecz tylko niewielu czuje, że rzeczywiście tak jest. Zaskakujące jest więc to, że większość ludzi uważa się za dobrych słuchaczy.

O co tutaj chodzi? Połowa populacji narzeka, że druga połowa nie słucha, podczas gdy owa połowa, która jest o to posądzana, narzeka, że nie zostaje wysłuchana. Kiedy pytamy uczestników naszych wykładów, czy nie sądzą, że są kiepskimi słuchaczami, tylko niewielu niepewnie podnosi rękę. Większość tego towarzystwa siedzi sobie zadowolona

z siebie, zanim, jedno po drugim, nie poczuje szturchnięcia siedzącego obok małżonka lub dziecka. Potrafimy przyznać się do tego, że nie gramy najlepiej w golfa lub że nie mamy dobrej pamięci, ale nie warto od nas oczekiwać, abyśmy uznali się za złych słuchaczy.

Zanim rozpoczniemy naukę słuchania, konieczne jest uświadomienie sobie w pełni, że w wielu okolicznościach i w przypadku wielu osób to właśnie *my nie słuchamy*.

Przede wszystkim nie słuchamy, gdy jesteśmy o czymś informowani. Dzieci bawią się w grę zwaną głuchy telefon, która ilustruje ów fenomen niesłuchania. Jedno dziecko szepcze informację drugiemu i prosi je, aby przekazało ją dalej, aż trafi do ostatniej osoby w rzędzie lub kręgu. Zawsze zaskakuje i bawi wszystkich w grupie treść informacji, która dociera do ostatniego dziecka. Dzieje się tak, bo jej ostateczna wersja znacząco różni się od pierwotnej.

Większość z nas nie spisałaby się lepiej, grając w głuchy telefon. Założenie, że jesteśmy uważnymi słuchaczami – nawet kiedy wiadomość jest banalna lub prozaiczna – stanowi nieporozumienie. Jadąc gdzieś, pytamy na przykład o drogę, zasuwamy szybę samochodu, a następnie nie możemy sobie przypomnieć, czy powinniśmy skręcić w lewo, czy w prawo na trzecich światłach. Może ulegliśmy rozproszeniu z powodu zakłopotania, że musimy zapytać o kierunek. Może po prostu nie byliśmy skoncentrowani.

Zwracamy jednak uwagę, gdy ludzie mówią o nas. Tymczasem, jak na ironię, uwaga taka nie rozwija naszej zdolności uważnego słuchania. Potrzeby bycia lubianymi i docenianymi powodują, że nasłuchujemy jakichkolwiek słów, które mogą odnosić się do nas. W zdaniu: „Nudzi mnie matematyka” ktoś może „usłyszeć” ucznia skarżącego się, że ma nudną nauczycielkę. Uczeń może natomiast równie dobrze mówić o sobie samym – że nie potrafi zrozumieć tematu lub że brak mu zdolności matematycznych. Może nawet odnosić

się nie wprost do problemów, które nie mają nic wspólnego z matematyką. Nauczycielka zakłada jednak, iż ta negatywna ocena dotycząca lekcji matematyki w całości odnosi się do niej samej.

Żona może wyrazić troskę, że nie potrafi odczuwać większego pożądania. Jej mąż z łatwością mógłby „usłyszeć”, że nie uważa go za atrakcyjnego lub że jest znudzona sposobem, w jaki się kochają.

Ten typ słuchania – lub raczej aktywności niesłuchania – który prowadzi do wniosku, że wypowiedź mówiącego „odnosi się do mnie”, stanowi formę selektywnej uwagi. Mówiący może mieć na myśli wiele spraw, jednak informacja, która dotyczy nas, jest często jedynym fragmentem ożywiającym nasze zainteresowanie.

Na przykład Lorna wraca do domu z pracy i mówi do swojej koleżanki z mieszkania, Samantha:

Miałam koszmarny dzień! Przez przypadek skasowałam w komputerze cały raport, który opracowywałam na kolejne zebranie zespołu w pracy. Odchodziłam od zmysłów ze zdenerwowania. Dzięki Bogu Mitchowi udało się odzyskać plik. Ale potem Donna napisała mi e-maila z informacją, że to nie jest odpowiedni moment na prezentację raportu. To zamieszanie zabrało jeszcze więcej czasu i wymiany e-maili, zanim je wyjaśniłam. I wreszcie na koniec dnia nie mogłam uruchomić auta, ponieważ rozładował się akumulator. Pomógł mi pewien miły facet z księgowości.

Samantha wybiórczo słyszy ten fragment „listy żalów” Lorny, który ją interesuje. „Mam nadzieję, że akumulator jest już w porządku”, odzywa się. „Pamiętaj, że pożyczam od ciebie samochód, aby przewieźć rzeczy w sobotę”. Przez selektywną uwagę nie słyszymy tego wszystkiego, co mówca stara się zakomunikować. Słyszymy nie to, co jest ważne dla mówiącego, lecz to, co ma największe znaczenie dla nas.

Jeszcze mniej uważnie słuchamy wówczas, kiedy komunikaty dotyczą tego, co jest dla nas niekorzystne. Każda krytycznie brzmiąca uwaga na temat naszego wyglądu, ubioru, akcentu lub osiągnięć jest dla nas często prawie niesłyszalna.

Paradoksalne i zadziwiające jest to, że słowa pochwały lub gratulacji mogą być w sprzeczności z naszą samoocena, powodując taką podejrzliwość i skępowanie, z powodu których są one spychane na margines naszej uwagi. Nie potrafimy „usłyszeć” komplementów. Bolesny przykład tego typu reakcji odrzucenia opisuje Kate:

Przyglądałam się Nickie, mojej przyjaciółce, pomagającej swojej starszej mamie wsiąść do samochodu po niedzielnej mszy. Nickie wydawała się taka czuła, trzymając mamę za rękę, zanim ta nie znalazła się w środku, i otulając jej nogi połami płaszcza. Kiedy powiedziałam Nickie, że jej postawa wobec mamy wydała mi się taka słodka i miła, odpowiedziała: „Kate, ty to zawsze uważasz, że wszyscy są mili”. Poczulam się dotknięta i obrażona. Pomyślałam, że się wygłupiłam, zwiierzając się Nickie z moich myśli.

Komplement mógł wprowadzić Nickie w zakłopotanie lub nawet w poczucie winy, ponieważ tak naprawdę nie darzyła matki ciepłymi uczuciami. Cokolwiek czuła, nie usłyszała tego, co mówiła Kate.

Tak wielu z nas z dużym prawdopodobieństwem również odrzuci opinie, które pozostają w sprzeczności z naszym punktem widzenia. W rzeczywistości jesteśmy skłonni czynić przygotowania do werbalnych pojedynków, nawet zanim zrozumiemy, co ktoś powiedział. Staniemy się dobrymi słuchaczami tylko wtedy, kiedy będziemy umieli przyznać, że musimy się jeszcze wiele nauczyć.

Potrzebujemy być słuchani

Proces uświadamiania sobie swoich trudności w słuchaniu można rozpocząć od refleksji nad własną potrzebą bycia słuchanym. Odczuwamy głęboką satysfakcję, gdy zostanieśmy zrozumiani. Carl Rogers, mądry psycholog humanistyczny, tak wyrażał się na temat kojącego efektu bycia usłyszanym przez:

...tych, którzy mnie wysłuchali, nie oceniając mnie, nie diagnozując, nie szacując mojej przydatności. Po prostu mnie wysłuchali, upewnili się, czy zrozumieli, i odpowiedzieli na wszystkich tych poziomach, na których się komunikowałem. (...) Kiedy zostaję wysłuchany i usłyszany, potrafię na nowo zrekonstruować swoją wizję świata, aby dalej żyć. Zadziwiające jest to, jak sprawy, które wydają się nie do rozwiązania, okazują się rozwiązywalne, kiedy ktoś słucha.

Odczuwamy satysfakcję, kiedy jesteśmy uważnie słuchani, frustrujące i przykre jest natomiast to, że jesteśmy takiego słuchania pozbawieni. Oto młode małżeństwo, które zmagało się z bolesnymi konsekwencjami nieporozumienia:

Jenna i Scott siedzieli w swoim aucie, milcząc jak kamień. Wtedy on się odezwał: „Nie rozumiem, co zrobiłem źle. Powiedziałem tylko, że wyglądasz sexy w tej sukience”. Jenna odpaliła: „Tylko że powiedziałeś to w obecności wszystkich – nawet swojego bratanka. To było nie na miejscu. Jakbyś ślinił się na mój widok przed całą swoją rodziną. Żenujące. Twoja mama pewnie myśli, że jesteśmy w tym momencie w łóżku”.

Jenna doświadczyła upokorzenia i dyskomfortu z powodu złego odczytania wyrazów zainteresowania ze strony Scotta i jego komentarza. Nie usłyszała w nim jego dumy z niej lub zachwyty nad jej wyglądem. Dlatego właśnie nie sprawiło jej przyjemności stwierdzenie Scotta, którego in-

tencją było wyrażenie szczerego komplementu. Później nie potrafiła zrozumieć ani przyjąć jego wyjaśnienia i ponownie zareagowała z gniewnym oskarżeniem.

Słuchanie wyzwala

Kontrast ze smutną konsekwencją braku właściwej komunikacji między Scottem i Jenną stanowi efekt czulego słuchania syna przez ojca, czego byliśmy ostatnio świadkami. Na stoku narciarskim przyglądaliśmy się pewnemu tacie witającemu swojego syna, który właśnie zakończył zawody na ostatnim miejscu. Młodzian nie upadł ani nie wypadł z trasy. Po prostu dojechał ostatni! Na jego twarzy malował się szok, kiedy podniósł swoje narty i podszedł do ojca ze słowami: „Tato, chyba jestem ostatni. To znaczy, że nie dostanę się do zespołu. Nie mogę uwierzyć, że aż tak źle mi poszło”. Ojciec oparł się pokusie wygłaszania komunałów w rodzaju: „Musisz po prostu spróbować raz jeszcze” lub „Najważniejsze, że dałeś z siebie wszystko”. Jeszcze gorzej byłoby powiedzieć: „Mówiłem ci, że powinniśmy ponownie nawoskować twoje narty”. Zamiast tego położył dłoń na ramieniu syna, mówiąc: „Wiem, że jesteś rozczarowany, Brad. Ciężko jest, kiedy włożyło się w coś tyle wysiłku i nie uzyskało tego, czego się oczekiwało”. Syn pokiwał głową: „Cholerna racja! Myślałem, że przynajmniej przyjadę trzeci!”. Pochylił się w kierunku taty, który pogłaskał go po włosach i oparł sobie narty syna na ramieniu. Wpływ słuchania okazuje się jeszcze silniejszy niż słowa otuchy.

Słuchanie może oznaczać miłość, nawet miłość bezwarunkową. W przytoczonym przykładzie wnikliwie słuchanie ze strony ojca było dla syna sygnałem, że bardzo go kocha. Był tam, słuchał i w ten sposób przekazał swojemu synowi wiadomość: „Ty się liczysz, liczą się twoje uczucia. Kocham cię tak samo bez względu na to, czy wygrywasz, czy przegrywasz”.

Ten ojciec nie mówił dużo. Nie musiał. Słuchał. Okazywanie miłości nie jest zazwyczaj utożsamiane lub nawet kojarzone ze słuchaniem. Według większości z nas ojciec powinien wypowiedzieć w takiej sytuacji słowa otuchy typu: „Następnym razem pójdzie ci lepiej”. Oczekiwalibyśmy też od niego jakiegoś rodzaju pocieszającej nagrody: „Chodź, kupię ci tę narcyarską czapkę, którą tak chciałeś”. Moglibyśmy nawet uznać, że kochający tata powinien udzielić synowi właściwej w tej sytuacji rady. Jednak to słuchanie było jego darem dla syna, który tego właśnie potrzebował. Słuchanie to dar, którego wszyscy potrzebujemy. Przemawia bowiem głośniejsz niż słowa.

Chcemy móc dzielić się swymi wątpliwościami, lękami, nadziejami, błędami oraz zwycięstwami. Najpierw jednak musimy być przekonani, że zostaniemy usłyszani – a nie osądzeni, obwinieni, poinstruowani – i że nikt nie będzie nam przerywał. Czasami poszukujemy po prostu wytchnienia od uczuć, które nas nękają. Tłamszone poczucia wstydu czy winy, gniewu lub strachu mogą wybuchnąć. Mogą prowadzić do depresji, bezradności oraz izolacji.

Kiesha jest ładną ośmiolatką, która została do nas przeprowadzona na konsultację. Zaczęła odmawiać chodzenia do szkoły i spędzała większość czasu samotnie w swoim pokoju. Kiedy przybyła do naszego gabinetu, sprawiała wrażenie powściągliwej i wycofanej. Stopniowo zaczęła się zwierzać ze swojego przekonania, iż była powodem rozvodu rodziców. Opisała kłótnie, które słyszała co noc ze swojego pokoju. Aby uciec od tych głośniejszych, przerażających i zacieklejszych utarczek, modliła się, by została przeniesiona do czarodziejskiej rodziny. Kiedy jej rodzice się rozwiedli, mieszkała przejściowo z ciotką i wujkiem. Nie mogła usnąć, obawiając się, że zacznie śnić o czarodziejskiej rodzinie, co spowoduje również rozwód jej opiekunów. Mając możliwość mówienia i bycia wysłuchaną, Kiesha uwolniła się od nieuzasadnionej poczucia odpowiedzialności.

Niewypowiedziane uczucia mogą powodować urazy nie tylko u dzieci. Wypierane przez dorosłych poczucie winy doprowadza do obniżenia samooceny. Odczuwanie wstydu może powodować izolację, poczucie niższości oraz skłonność do rywalizacji. Tego rodzaju tłumione uczucia, które ulegają często deformacji wskutek obsesyjnej refleksji, prowadzą do agresji i wycofania oraz przyjęcia destrukcyjnej postawy wobec siebie i innych. Pewna kobieta, świeżo po rozwodzie, popadła w depresję z powodu silnego zranienia wywołanego odrzuceniem przez córkę. Dopiero po tym, jak opisała nam, przez co przechodziła, ukazując swoje przygnębienie i płacz, jej depresja zaczęła ustępować. Mogła wówczas raz jeszcze odpowiedzieć na zaproszenie zaprzyjaźnionej osoby.

Owa przyjaciółka wiedziała o jej przygnębieniu, ale oczekiwała, że zostanie ono wypowiedziane. Wielu ludzi nie przyznaje się do negatywnych i niechcianych emocji nawet przed sobą. Takie zaprzeczanie może prowadzić do nieoczekiwanych i dramatycznych zachowań. Potulny jak baranek pracownik, który przeżywa nagłe załamanie i morduje swojego szefa, posłuszna kobieta, która zaczyna wdawać się w romanse, ostrożny mąż i ojciec, który przegrywa rodzinny majątek – oto przypadki osób zdanych na pastwę tłumionych uczuć. W pewnym momencie eksplodują one w akcie destrukcji. Wszyscy, wiedząc o tym lub nie, poszukujemy kogoś, kto by nas wysłuchał. Pragniemy znaleźć kogoś, komu moglibyśmy opisać nasze uczucia, których akceptacja jest dla nas trudna.

Słuchanie przynosi ukojenie

Bardzo potrzebujemy przyjaciela, który by nas wysłuchał, kiedy przeżywamy stratę lub głęboki smutek. Tymczasem akurat w takich momentach często na próżno szukamy

empatii. Podczas wywiadów prowadzonych do naszej książki *Sick and Tired of Feeling Sick and Tired: Living With Invisible Chronic Illness* (W.W. Norton, 1992) słyszeliśmy takie skargi raz po raz od osób cierpiących na tego typu choroby. „Mój mąż nie chce mnie wysłuchać”, mówiła pewna kobieta. „Moi przyjaciele nie interesują się, jak się czuję”. „Mam wrażenie, że moje dzieci nie chcą słuchać o mojej chorobie”.

Wdowy i wdowcy często przyznają, że tuż po pogrzebie ich współmałżonków przyjaciele oraz członkowie rodziny stają się niecierpliwi, kiedy dostrzegają jakiegokolwiek oznaki przygnębienia. Ci, którzy po rozwodzie czują się samotni, formułują podobne skargi. Ich przyjaciele – nawet bliscy przyjaciele – nie wyrażają woli ich wysłuchania.

Pewne badania grupy brytyjskich naukowców mogą rzucić nieco światła na powód takiego braku gotowości do słuchania. Badacze ci odkryli za pomocą obrazowania metodą rezonansu magnetycznego, że gdy ludzie oglądali swoich bliskich cierpiących, ich mózgi zdawały się odtwarzać bolesne doświadczenia. W rezultacie faktycznie „czuli” ból swoich ukochanych. Kiedy ktoś mówi: „Podzielam twój ból”, może naprawdę czuje ból („Science”, 20 lutego, 2004, za „The New York Times”, 24 lutego 2004).

W każdym razie bez względu na powód, kiedy pragniemy wyrazić nasze przygnębienie i szukamy pocieszenia oraz zrozumienia u innej osoby, czujemy często rozczarowanie. Dzielenie się swoim smutkiem i bycie naprawdę słuchanym może nas uwolnić od uczucia samotności i przynieść ukojenie. Mamy nadzieję, że osoba, do której się zwracamy, właściwie oceni to, co próbujemy jej przekazać. Zbyt często niestety popadamy w stan przygnębienia i frustracji oraz samotności za sprawą kogoś, kto nie wykazuje wystarczającego zrozumienia dla naszych uczuć. Bez ulgi oraz satysfakcji płynących z takiej relacji wycofujemy się i decydujemy zamilknąć.

Po śmierci matki Paul zdusił w sobie głębokie uczucie straty w obliczu potrzeby wspierania ojca, organizacji pogrzebu, załatwiania tysięcy spraw związanych z domem oraz powrotu do napiętego grafiku obowiązków zawodowych. Z powodu braku czasu na żałobę czuł się przytłoczony i poirytowany. Pewnego wieczoru po kameralnej kolacji z dwójką przyjaciół zaczął się pogrążyć w smutku. Jedna z obecnych osób poczuła tak silną potrzebę pocieszenia go, że zaczęła opowiadać, jakim Paul był szczęściarzem. Powiedziała mu, że wspańałe było to, iż mógł cieszyć się tak wyjątkową relacją z matką. Osoba ta zazdrościła Paulowi, ponieważ sama nigdy nie była blisko ze swoją matką. Powiedziała mu, że jego żal minie, podczas gdy jej nie będzie miał końca.

Paul pokiwał głową z pozorną aprobatą. Tymczasem tak silnie przejawiająca się potrzeba ukojenia jego uczuć została w ten sposób zbagatelizowana. Współczucie nie zastąpi uważnego słuchania. Przyjaciółka Paula miała prawdopodobnie dobre intencje, z pewnością jednak nie miała umiejętności słuchania. Na pewno nie przyniosła mu pocieszenia.

Słuchanie powoduje docenienie

Nie tylko wtedy, gdy jesteśmy smutni, potrzebujemy dzielić się naszymi uczuciami i potrzebami. Większość z nas chciałaby także móc rozmawiać o swoich radościach. Mamy nadzieję, że inni wysłuchają nas i zareagują na dobre informacje. Niestety, często czeka nas rozczarowanie.

Janice poczuła przypływ dumy, kiedy dyrekcja hospicjum zaprosiła ją do przyłączenia się do niewielkiej grupy osób, które miały przejść szkolenia, aby udzielać duchowego pocieszenia rodzinom w żałobie. Kochała swoją pracę wolontariuszki w hospicjum. Fakt docenienia jej jako opiekunki napawał ją ekscytacją. Radość Jenice okazała się jednak krót-

kotrwała. Kiedy zadzwoniła do przyjaciółki, aby podzielić się dobrymi wiadomościami, ta odparła: „Będziesz spędzała teraz jeszcze więcej czasu otoczona śmiercią i cierpiącymi rodzinami. Jesteś pewna, że tego właśnie chcesz? To może być bardzo przygnębiające”.

A później, kiedy opowiedziała o nowej możliwości zawodowej swojemu partnerowi, usłyszała pytanie, w którym zabrzmiała nuta frustracji: „Ile dni w tygodniu będziesz się tym zajmować?”.

Nasza radość z uzyskania dobrego wyniku w grze w golfa na domowym trawniku jest często konfrontowana z relacjami przyjaciół o uzyskaniu jeszcze lepszych wyników. Nasza duma z przyjęcia syna na studia doktoranckie zostaje umniejszona nagłą tyradą jednego z przyjaciół na temat „absurdalnych kosztów szkolnictwa wyższego”. Wydawałoby się, że dobre dla nas wiadomości zostaną także dobrze przyjęte przez innych. Jednak ci, na których uwadze szczególnie nam zależy, często ignorują naszą radość z awansu zawodowego, sukcesów i zwycięstw. Tymczasem kiedy przyjaciel podziela z autentyczną empatią nasze podniecenie i radość, szczęśliwe wieści nabierają jeszcze bardziej szczególnego znaczenia. A i my sami doświadczyć możemy sporej satysfakcji, doceniając osiągnięcia tych, o których się troszczymy.

Pewien ojciec powiedział nam tak:

Uwielbiam chwalić mojego najstarszego syna. Ma dopiero siedem lat, więc ma w sobie jeszcze tę niesamowitą niewinność. Kiedy zatem powiem mu: „Stary, wybiłeś piłkę chyba na kilometr. Pewnie nadal szukają jej w sąsiednim województwie”, na jego buzi pojawia się ten nieokiełznany uśmiech i zaczyna cieszyć się jak mały pies. To jest niesamowite. Mam z tego tyle samo uciechy co on. Z zaufaniem słucha każdego słowa, które wypowiadam. Co innego z moją żoną – już dawno temu przestałem jej mówić, jak wspaniale wygląda. Jest tak bardzo przekonana co do swojej otyłości, że zbywa każdy komplement.

Słuchanie wyjaśnia

Zdarzają się również i takie momenty, kiedy nasze myśli są pogmatwane i rozproszone. Czujemy się zagubieni w obliczu zaskakujących wydarzeń lub kiedy wahamy się pomiędzy alternatywnymi możliwościami działania. Potrzebujemy kogoś, kto by nas wysłuchał. Potrzebujemy pomocy w doprowadzeniu do ładu naszych spraw i nas samych. Pewna młoda para, która przybyła do nas na konsultację, napisała taką oto notkę z podziękowaniami:

Chcemy Państwa poinformować o tym, jak bardzo nam pomogliście. Nie wiedzieliśmy, czy raz jeszcze powinniśmy spróbować metody *in vitro*, czy raczej zacząć starać się o adopcję. Nakłoniliście nas do wyrażenia swoich myśli i uczuć, dzięki czemu zaczęliśmy ze sobą współpracować. Nie musieliśmy już więcej odgadywać swoich myśli. Zdecydowaliśmy się na adopcję i czujemy, że to właściwa decyzja. Bardzo Państwu dziękujemy.

Para ta stawiała się coraz bardziej zagubiona i niezdeterminowana w sprawie swojej walki z bezpłodnością. Czowała się przytłoczona radami rodziny i przyjaciół. Potrzebowała przestrzeni, aby wzajemnie się usłyszeć – przestrzeni, którą my mogliśmy jej dać przez słuchanie.

W rodzinie, tak jak i w świecie biznesu, konfrontujemy się ze sprawami i decyzjami, które mogą nas zaskoczyć, a nawet obezwładnić. Dzieląc się naszymi dylematami, mimowolnie wywołujemy opinie i sugestie, które mogą jeszcze bardziej skomplikować sytuację. Informacja zwrotna, jaką w rezultacie otrzymujemy od rodziny lub współpracowników, może wprowadzić nas w zakłopotanie i zaciemnić nasze opinie. Takie nieoczekiwane sugestie mogą nawet podważyć nasze przekonanie co do zdolności rozwiązywania własnych problemów. Potrzebujemy nie tyle rad, co słuchacza gotowe-

go pozwolić nam na uporządkowanie naszych myśli i podjęcie własnych decyzji. Kiedy ktoś słucha, odkrywamy warstwy swojego myślenia, jakbyśmy obierali cebulę. Możemy sobie nawet uświadomić, że nasze pierwotne opinie uległy dramatycznej zmianie.

Gdy ktoś nas słucha, otrzymujemy możliwość usłyszenia samych siebie, a następnie dokonania redakcji tego, co staramy się powiedzieć. Mamy czas na ocenę wypowiedzianych właśnie słów, aby dokładniej sobie uświadomić, co chcemy wyrazić. Możemy rozwinąć tok naszego rozumowania, unikając przerywania. Słuchający daje nam przestrzeń, w której nie tylko możemy wypowiedzieć to, co naprawdę sądzimy, ale często także uświadomić sobie wyraźniej nasze myśli i opinie.

Niesłuchanie kosztuje

Kiedy rzadko ktoś nas uważnie słucha, możemy się zdecydować – świadomie lub nie – na zaprzestanie prób wyrażania siebie. Rezultaty takiej decyzji mogą być poważne i szkodliwe. Oto wyznanie, które usłyszeliśmy z ust pewnej kobiety z rakiem piersi:

Nie opowiadam już swojej najbliższej przyjaciółce o moim leczeniu onkologicznym. To było takie trudne. Kiedy tylko mówiłam jej, że czuję mdłości po zabiegach, natychmiast odpowiadała: „Naprawdę powinnaś spróbować alternatywnego sposobu leczenia, które popularyzuje Suzanne Somers. Stale ci powtarzam, jaki sukces odniosła bez wyniszczania swojego ciała. Nie wiemy, jaki wpływ na twoje ciało będą mieć w przyszłości wszystkie te trucizny, którymi cię faszerają”. Na śmierć mnie przerażała i czuję się przez nią taka niepewna co do swoich obecnych poczynań. Najsmutniejsze jest to, że odkąd nie mogę, lub nie chcę, rozmawiać z nią na temat mojej chemii, nie chce mi się z nią w ogóle rozmawiać. Tak naprawdę w ogóle nie chcę przebywać

w jej towarzystwie. Tracę najlepszą przyjaciółkę, i to akurat wtedy, kiedy każdy przyjaciel jest dla mnie na wagę złota.

Wybór zacytowanej kobiety przypomina wybór dokonywany stale przez wszystkich, którzy sądzą, że nie będą wysłuchani. Do grupy tej zalicza się również nastoletnia młodzież rezygnująca z dzielenia się z rodzicami swoimi przemyśleniami i poczynaniami i w rezultacie tracąca nie tylko wskazówki i perspektywy, które mogłaby otrzymać, ale także poczucie bliskości z rodzicami, która tak rozwija. Małżonkowie, z obawy przed obwinianiem i osądzaniem, mogą nie przyznawać się przed sobą nawzajem do swoich obaw dotyczących spraw finansowych czy zawodowych. Osoby takie rezygnują z pocieszenia i poczucia wsparcia, które przynosi dzielenie się troskami. Kobiecie przekonanej o tym, że szef jej nie wysłucha, nie uda się zaprezentować pomysłów, z których może skorzystać zarówno ona oraz jej szef, jak i ich pracodawca.

Relacje w domu oraz w miejscu pracy ulegają zaburzeniu w sytuacji, kiedy niesprzyjające słuchaniu środowisko utrudnia lub uniemożliwia szczerą ekspresję. Ludzie zamykają się w sobie. Odczuwają samotność. Rozwijają postawy oparte na urazach. Kwitnie podejrzliwość. Jak powiedzieliśmy, samotność może zaowocować niską samooceną, brakiem widoków na przyszłość oraz destrukcyjnymi myślami i czynami.

To smutne, gdy dana osoba rozwija swą skłonność do zatrzymywania dla siebie swoich uczuć i trosk. Jeszcze smutniejsze jest natomiast to, że całe rodziny cierpią z powodu modelu i kultury braku porozumienia. Ojcowie „starej szkoły” mogą wydawać się tak oddaleni, że ich dzieci, a nawet żony, są spragnione słów i uczuć. Pewien poważny biznesmen irlandzkiego pochodzenia zwierzył się nam kiedyś z żalem: „Mój ojciec nigdy mi nie powiedział, że mnie kocha, ale nigdy nie ominął okazji, aby powiedzieć mi, co mu się nie

podoba. Czasami zastanawiam się, jaki tak naprawdę był dla mojej matki. Na pewno nigdy w towarzystwie nie okazywał jej żadnych oznak miłości”.

Niektóre matki tak bardzo są zajęte i pochłonięte swoją rolą, że traktują ją jak służbę. Nie pozwalają sobie na momenty wyrażania własnych uczuć i potrzeb. Nastoletnia młodzież zbyt łatwo wycofuje się w swój prywatny świat. Rodziny cierpiące z powodu problemów alkoholowych lub narkotyków tworzą często kod milczenia. Nikt nic nie mówi i nikt nie słucha. Zwyczaj braku komunikacji nabyty przez takie rodziny może zniszczyć ich wzajemne relacje. Rodziny, którym nie udało się rozpoznać panującego u nich zwyczajowo braku porozumienia, nie będą także umiały rozwinąć lub nabyć bardziej efektywnych sposobów funkcjonowania.

Podczas gdy niesłuchanie stanowi ograniczenie dla jedynostek oraz relacji między nimi, rzeczywistość, w której doświadczamy słuchania, jest zarówno wyzwalająca, jak i konstruktywna. Słuchanie daje nam wolność dzielenia się swoimi wątpliwościami, obawami, błędami oraz naszymi zwycięstwami. Może nas uwolnić od samotności w piekle wstydu i żalu, może sprawić, że nasze momenty szczęścia będą jeszcze bardziej satysfakcjonujące. Pełna zachwyty i wdzięczności Sarah tak opisywała doświadczenie bycia naprawdę wysłuchaną przez swoją szefową:

Popełniłam w pracy poważny błąd. Mógł kosztować nas utratę sporej ilości pieniędzy i prawdopodobnie postawiłby nasz dział i naszą szefową w złym świetle. Byłam taka zdenerwowana, kiedy uświadomiłam sobie, co zrobiłam. Poszłam do niej natychmiast i przeprosiłam. Powiedziałam jej, że niepokoję się o nią i że czuję się okropnie. W przeszłości zdarzały się pomiędzy nami napięcia, obawiałam się więc jej reakcji. Zdenerwowana, co rozumiałe w tej sytuacji, usiadła po prostu i słuchała mnie. Powiedziała mi, że docenia moją troskę o nią i że zdaje sobie sprawę z mojego stanu. Mówiła o nawale pracy, z jakim zmagali

się tego roku wszyscy pracownicy, i że w takich okolicznościach błędy są nie do uniknięcia. Oniemiałam z wrażenia, że tak dobrze mnie rozumie. Nie pouczała mnie ani nie zaatakowała. Było to dla mnie tym bardziej zaskakujące, że wiedziałam, iż musi się starać, aby zapanować nad gniewem.

Reakcja szefowej była darem, którego Sarah tak bardzo potrzebowała. Zrozumienie jest zawsze znacznie lepszą motywacją niż potępienie.

Słuchanie drugiej osoby może dawać równie dużą satysfakcję co bycie wysłuchanym. Gdy naprawdę angażujemy się w słuchanie, przerzucamy mosty pomiędzy nami a naszymi dziećmi, małżonkami lub przyjaciółmi. Zdobywamy możliwość spojrzenia na sytuację z punktu widzenia drugiej osoby. Rozwijamy w sobie zdolność rozumienia i stajemy się bardziej tolerancyjni. Kiedy słuchamy, jesteśmy mniej skłonni do osądzania, pozbywamy się uprzedzeń i zbliżamy się nieco do mądrości.

Słuchanie w domu oraz w pracy to nie luksus – lecz konieczność. Bez tego zwiększa się dystans, narasta nieufność i mnożą się nieporozumienia, a rodziny i firmy przestają funkcjonować zespołowo, są coraz mniej zintegrowane, wytrzymałe i efektywne. Domy bez osób zdolnych do poświęcenia uwagi i do zrozumienia, nie stanowią bezpiecznego otoczenia do wypoczynku i rozwoju. W miejscach pracy, w których brakuje słuchających współpracowników, pojawiają się napięcie i nadmierna rywalizacja. Zaczyna dominować zasada „każdy sam dla siebie”. Zaburza to pracę zespołową i jej efektywność.

Przede wszystkim należy uznać, że słuchanie jest wartością. Następnie musi ono zostać wprowadzone w życie. Nasza przyjaciółka wróciła z podróży do Kenii, nie mogła się doczekać, aby opowiedzieć nam o rytuale słuchania praktykowanego przez Masajów. Opowiadała, jak dwóch członków

plemienia stoi sztywno wyprostowanych, zwróconych do siebie twarzami. Jeden mówi przez jaki czas. Drugi odpowiada dość melodyjnym tonem: „uh huh, uh huh, uh huh”. Kiedy ten, który odezwał się pierwszy, skończył, ten, który słuchał, zaczyna mówić. Po chwili ów pierwszy odpowiada: „uh huh, uh huh, uh huh”.

Później nasza przyjaciółka z zaskoczeniem obserwowała ów rytuał słuchania w wykonaniu brytyjskiego przewodnika, który żył wśród Masajów od trzydziestu lat. Mówił coś do innego ze swoich rodaków w stylu masajskim. To znaczy, jeden mówił, a drugi reagował melodyjnie: „uh huh, uh huh, uh huh”.

Możemy odnieść korzyść z rytuałów, które demonstrują wartość przypisywaną słuchaniu, zwłaszcza z tych, które umożliwiają ćwiczenie umiejętności słuchania. Dla małżonków lub partnerów w związku rytuał taki może przybrać postać piętnastominutowego lub półgodzinnego ćwiczenia. Jedna osoba dzieli się swoimi uczuciami lub najbardziej znaczącymi przeżyciami z minionego dnia, podczas gdy druga osoba słucha. Następnie role się zmieniają. Może się to odbywać w czasie spaceru lub jazdy samochodem albo też cotygodniowego obiadu.

W biznesie manager, który docenia wartość pracy zespołowej, może zabrać gdzieś swój zespół, aby umożliwić lepszy kontakt i zrozumienie między współpracownikami. Szef, który może wspierać i demonstrować nie tylko politykę otwartych drzwi, ale także otwartych umysłów i otwartych uszu. Członkowie rodziny, współpracownicy w zakładzie pracy, managerowie oraz ich zespoły powinni koncentrować się na wzajemnym rozumieniu i treningu umiejętności słuchania. Kiedy jeden mówi, inni – zanim zareagują – starają się uważnie słuchać. Słuchanie zmniejsza ryzyko nieporozumień i urazów. Stwarza też warunki do opartej na szacunku uwagi, której brak powoduje bolesne doświadczenia, niechęć i podejrzliwość, a której obecność owocuje poczuciem wartości i sensu.

Pytania do przemyślenia

- ⊙ Czy możesz opisać sytuację, kiedy pomyślałaś/pomyślałeś, że ktoś wysłuchał cię do końca?
- ⊙ Czy pamiętasz sytuację, kiedy nie słuchałaś/słuchałeś kogoś uważnie? Czy potrafisz powiedzieć dlaczego?
- ⊙ Czy jesteś świadoma/świadomy, w jaki sposób wyrażasz – zamiast słuchać – krytykę lub aprobatę?

Spis treści

Przedmowa 7

CZĘŚĆ PIERWSZA

Czy ktoś mnie słucha?

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Znaczenie słuchania 11

ROZDZIAŁ DRUGI

Małżonkowie i partnerzy 29

ROZDZIAŁ TRZECI

Rodzice i dzieci 50

ROZDZIAŁ CZWARTY

Profesjonalna pomoc oraz osoby z niej korzystające 67

ROZDZIAŁ PIĄTY

Szefowie i podwładni 84

ROZDZIAŁ SZÓSTY

Przyjaciele i rodzeństwo 100

CZĘŚĆ DRUGA

Tyle sposobów, aby nie słuchać

ROZDZIAŁ SIÓDMY

Podstawowe formy niesłuchania 117

ROZDZIAŁ ÓSMY

Obrona 130

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY
Rozpoznanie syndromu „ja też” 142

ROZDZIAŁ DZIESIĄTY
Udzielanie rad 151

ROZDZIAŁ JEDENASTY
Ocenianie 163

CZĘŚĆ TRZECIA
Jak tam u ciebie ze słuchaniem?

ROZDZIAŁ DWUNASTY
Nauka słuchania siebie samych 175

ROZDZIAŁ TRZYNASTY
Nauka słuchania innych 189

ROZDZIAŁ CZTERNASTY
Nauka bycia słuchanym 211

ROZDZIAŁ PIĘTNASTY
Rozważania podsumowujące 225

Aneks nr 1 228

Aneks nr 2 231

Wyciąg z bibliografii 234

