

# SŁUCHAJ!

Sztuka  
skutecznej  
komunikacji

---

DALE  
CARNEGIE  
& ASSOCIATES

Autor bestsellerowego poradnika  
*Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*

Tytuł oryginału: Listen!: The Art of Effective Communication

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-283-7179-8

Original edition copyright © 2017, 2019 by Dale Carnegie & Associates.  
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2021 by Helion SA.  
All rights reserved.

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 Helion SA 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 Helion SA 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

<http://sensus.pl/user/opinie/slucha>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)

WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność



## SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	7
Wprowadzenie .....	11

### CZĘŚĆ I. WŁAŚCIWOŚCI ODBIORCY

Rozdział 1. Filtry i ramy po stronie odbiorcy .....	23
Rozdział 2. Siedem typów słuchaczy .....	37
Rozdział 3. Cztery rodzaje słuchania .....	47
Dzienniczek dobrego słuchacza. Część I .....	53

### CZĘŚĆ II. WŁAŚCIWOŚCI NADAWCY

Rozdział 4. Filtry i ramy po stronie nadawcy .....	59
Rozdział 5. Właściwości procesu kodowania .....	71
Rozdział 6. Style komunikacji .....	81
Dzienniczek dobrego słuchacza. Część II .....	91

### CZĘŚĆ III. NIE SŁUCHASZ MNIE! O ZAKŁÓCENIACH W KOMUNIKACJI

Rozdział 7. Konflikt .....	99
Rozdział 8. Styl radzenia sobie z konfliktami (i co mówić o umiejętnościach słuchania) .....	113
Dzienniczek dobrego słuchacza. Część III .....	128

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ IV. TECHNIKI SKUTECZNEGO SŁUCHANIA

Rozdział 9. Czynniki Einsteina: nie przestawaj dociekać .....	137
Rozdział 10. Pokerowa twarz .....	151
Rozdział 11. Słuchanie w nowym mileniu .....	165
Dzienniczek dobrego słuchacza. Część IV .....	176
Wnioski .....	179
Intuicja. Sztuka słuchania samego siebie .....	185
14-dniowy trening lepszego słuchania .....	195



## ROZDZIAŁ 2.

# Siedem typów słuchaczy

*Możesz zyskać więcej przyjaciół w ciągu dwóch miesięcy,  
okazując innym ludziom szczerze zainteresowanie,  
niż w ciągu dwóch lat, jeżeli starasz się zainteresować  
innych ludzi swoimi sprawami.*

— DALE CARNEGIE

Pewnego popołudnia podczas zajęć z psychologii biznesu dla pierwszego roku doktor Porter, wyjaśniając swoją teorię motywacji, nagle nabral podejrzania, że studenci w ogóle go nie słuchają. Aby nieco ich rozbudzić, postanowił zadać kilka pytań.

Brad wyglądał tak, jakby wołał się znajdować gdzie indziej. Siedział, stukając nogą w podłogę, obserwując zegar i co chwilę zerkając na swoją komórkę.

— Panie Lawson, według omawianego modelu wartość nagrody jest jednym z czynników motywujących człowieka. Czy zgadza się pan z tym stwierdzeniem?

— Yyyy, tak, oczywiście — odpowiedział Brad, nawet nie odrywając wzroku od telefonu.

Melanie siedziała w ławce, gapiąc się przed siebie. Doktor Porter podszedł do okna, przez które się patrzyła, i stanął dokładnie na linii jej wzroku.

— Pani Griffin, zgodnie z następnym założeniem omawianego modelu na motywację oddziałuje wielkość włożonego wysiłku. Jakie jest pani zdanie na ten temat?

Słowa prowadzącego wyrwały Melanie z marazmu.

— Proszę? Bardzo przepraszam, nie usłyszałam pańskiego pytania...

— Mówiłem właśnie — kontynuował doktor Porter — że motywacja pełni wiele różnych funkcji. O tym, czy nagroda zostanie uznana za wartościową, roz...

— ...rozstrzyga włożony wysiłek — przerwała mu nagle Breanna — i prawdopodobieństwo jej otrzymania. — Opadła na oparcie krzesła i się uśmiechnęła.

— Pani Brenner. — Doktor zwrócił się do kobiety siedzącej obok Breanny. — A co panią zmotywowałoby do zdobycia się na wysiłek?

Caitlyn tylko spojrzała tępo na prowadzącego spod grubo pomalowanych rzęs.

— Nic — odpowiedziała.

— Oczywiście — wymamrotał Danny, który siedział obok. — Wy, emo, macie wszystko w nosie.

Doktor Porter podszedł do ławki, w której siedział Danny.

— W takim razie, panie Valdez, co pana zmotywowałoby do wysiłku?

— Sen. Ponieważ te zajęcia sprawiają, że właśnie na to mam ochotę.

Wtedy w rozmowę włączył się Gene:

— Wydaje mi się, że w tej chwili Breanna uważa za wewnętrznie motywujące popisanie się wiedzą przed wszystkimi i jednocześnie wierzy, że jeśli prowadzący tę wiedzę zauważy, to ona dostanie lepszą ocenę końcową. Z kolei Danny wątpi, że zdoła zaliczyć zajęcia, więc próbuje to zamaskować wrogim nastawieniem.

Na końcu sali siedziała cicha dziewczyna o imieniu Anna.

— Panie doktorze. — Nieśmiało podniosła rękę. — Stworzył pan ten model razem ze swoim kolegą, z panem Lawlerem, prawda? Jak udało się panom rozbudować klasyczną teorię oczekiwań Vrooma?

Doktor Porter uśmiechnął się i przeszedł na początek sali. Przy- najmniej *jedna* osoba naprawdę słuchała.

— Tak, to prawda, pani Patel. Ed i ja wzięliśmy teorię oczekiwań Victora Vrooma i wprowadziliśmy do niej kilka dodatkowych aspektów. Spójrzmy na diagram...

## Siedem typów słuchaczy

Ile razy zdarzyło Ci się rozmawiać czy choćby tylko zetknąć z osobami podobnymi do studentów na zajęciach doktora Portera? Ile razy Tobie zdarzyło się być jednym z takich słuchaczy?

Powyższy scenariusz ilustruje siedem typów słuchaczy omawianych podczas Dale Carnegie Training:

- rozproszeni,
- odklejeni,
- przerywający,
- olewający,
- wojujący,
- analizujący,
- zaangażowani.

Sześć pierwszych jest mniej skutecznych niż siódmy. Oto bardziej szczegółowe opisy poszczególnych typów słuchaczy.

## Rozproszeni

Klasycznym przedstawicielem jest Brad. Stukanie nogą w podłogę i patrzyenie na zegar pozwalają mu wywołać wrażenie, że nie jest całkowicie skupiony na rozmowie. Tego typu słuchacz wydaje się stale czymś zaabsorbowany, cały czas rozgląda się wokół siebie albo robi coś innego, niż należałoby oczekiwać. Osoby rozproszone, nazywane również wielozadaniowymi, nie potrafią siedzieć spokojnie i słuchać.

## Odklejeni

W powyższym scenariuszu odklejonych reprezentuje Melanie. Kiedy doktor Porter mówił, ona — zamiast słuchać — śniła na jawie. Tego typu ludzie podczas rozmowy są obecni fizycznie, ale nie psychicznie. Zdrada to tępy wyraz ich twarzy. Bujają w obłokach albo myślą o czymś zupełnie innym.

## Przerywający

Osobą przerywającą jest tutaj Breanna. Tylko czekała, by móc się włączyć i zabrać głos. Tego typu słuchacz jest gotowy się wtrącić w dowolnym momencie. Przyczajony, wypatruje odpowiedniego momentu w wypowiedzi rozmówcy, aby ją dokończyć za niego. Nie słucha go jednak, ale skupia się na odgadywaniu, co ten powie za chwilę, oraz na tym, co sam chce powiedzieć.

## Olewający

Typową przedstawicielką olewających jest Caitlyn. Nawet jeśli sama nie mówi tego wprost, to jednak jej mowa ciała i zachowanie przekazują doktorowi Porterowi jasny komunikat: dziewczyna w ogóle nie jest zainteresowana tym, co mówi prowadzący. Tego typu osoby, kiedy słuchają,



trzymają dystans i najczęściej nie okazują emocji. Wydaje się, że jest im obojętne, co rozmówca ma do powiedzenia.

### Wojujący

Jasne jest, że do wojujących należy Danny. Wrogo nastawiony i niekulturalny, nie słucha po to, by rozumieć — słucha po to, by zdobyć amunicję przeciwko rozmówcy. Tego typu osoba jest zawsze uzbrojona i gotowa do wojny. Lubi nie zgadzać się z innymi oraz ich obwiniać.

### Analizujący

Analizujących reprezentuje Gene. Prawdopodobnie nie ma pojęcia, że jego styl słuchania jest nieskuteczny. Tego typu osoby stale odgrywają role psychologów bądź terapeutów i zawsze są gotowe spontanicznie udzielać rad rozmówcom. Uważają się za świetnych słuchaczy i uwielbiają pomagać. Cały czas funkcjonują w trybie „analizuję, co mówisz, i chętnie pomogę ci rozwiązać twój problem”.

### Zaangażowani

Wreszcie Anna — reprezentuje typ zaangażowanych, świadomie skoncentrowanych słuchaczy. Takie osoby „słuchają” za pomocą oczu, uszu i serc oraz starają się postawić samych siebie w sytuacji rozmówców. Słuchanie najwyższej próby: ich umiejętności w tym zakresie zachęcają rozmówców do mówienia, do szukania własnych rozwiązań, do rozwijania omawianych pomysłów.

---

*Nikt nie jest w stanie być przez cały czas  
zaangażowanym słuchaczem.*

---

## Halo, czy mnie słyszysz?

Chociaż rozmowa z wyżej wymienionymi typami słuchaczy może się wydawać nie lada wyzwaniem, to jednak istnieje kilka sposobów na to, by skutecznie do nich dotrzeć. Oto garść wskazówek, jak się komunikować z poszczególnymi typami.

### Rozproszeni

Kiedy rozmawiasz z rozproszonym słuchaczem, możesz zapytać: „Czy to dla ciebie dogodny moment na rozmowę?” albo: „Potrzebuję na chwilę twojej uwagi na wyłączność”. Zaczynij od stwierdzenia, które przyciągnie uwagę takiej osoby. Mów zwięźle i szybko przechodź do sedna sprawy, bo rozproszony słuchacz potrafi się skupić tylko na krótko.

### Odklejeni

Rozmawiając z odklejonym słuchaczem, od czasu do czasu zwracaj się bezpośrednio do niego i pytaj, czy rozumie, co mówisz. Podobnie jak w przypadku rozmowy z rozproszonym słuchaczem zacznij od stwierdzenia, które przyciągnie jego uwagę. Mów zwięźle i na temat, bo i on potrafi się skupić tylko na krótko.

### Przerywający

Gdy rozmawiasz z przerywającym słuchaczem, wówczas w momencie, kiedy ten się wtrąca, natychmiast zamilknij i pozwól mu mówić — w przeciwnym razie nie będzie Cię słuchać wcale. Kiedy skończy, możesz wyrazić uznanie dla jego komentarza, a następnie powiedzieć: „Jak mówiłem wcześniej...”, aby uświadomić mu fakt przerywania Ci wypowiedzi.

## Olewający

W rozmowie z olewającym słuchaczem ubarwiał to, co mówisz, i zadawaj mu pytania, by pozostał zaangażowany.

## Wojujący

Kiedy rozmawiasz z wojującym słuchaczem, pamiętaj, aby w momencie, kiedy zaczyna protestować albo Cię obwiniać, patrzeć naprzód, nie wstecz. Mów o tym, że nie trzeba się zgadzać w stu procentach, ale do pewnego stopnia; możesz też mówić o tym, co warto zrobić inaczej następnym razem.

## Analizujący

Rozmowę z analizującym słuchaczem możesz zacząć następująco: „Chcę ci tylko coś powiedzieć i zapytać cię o opinię. Nie proszę o radę”.

## Zaangażowani

Gdy rozmawiasz z zaangażowanym słuchaczem, pamiętaj, aby docenić jego uwagę. Podziękuj mu za zainteresowanie, jakie okazuje Tobie i poruszonemu przez Ciebie tematowi.

## A co z Tobą?

Być może rozpoznajesz siebie w co najmniej jednym z typów słuchaczy. Nie martw się: nikt nie jest w stanie być zaangażowanym słuchaczem przez cały czas. Oto kilka wskazówek, co zrobić, kiedy się zorientujesz, że stajesz się jednym z mniej skutecznych typów słuchaczy.

## Rozproszeni

Jeśli stajesz się słuchaczem rozproszonym, pamiętaj, aby przerwać to, czym się właśnie zajmujesz, kiedy ktoś chce z Tobą porozmawiać.

## Odklejeni

Kiedy zauważasz, że stajesz się słuchaczem odklejonym, staraj się zachowywać jak dobry słuchacz. Spróbuj się skoncentrować, utrzymuj kontakt wzrokowy, pochyl się w stronę rozmówcy i okazuj mu zainteresowanie, zadając pytania.

## Przerywający

Jeśli stajesz się słuchaczem przerywającym, pamiętaj, by przeprosić za każdym razem, kiedy się zorientujesz, że wchodzisz w słowo rozmówcy. W ten sposób pogłębisz swoją świadomość tego nawyku.

## Olewający

Gdy łapiasz się na tym, że wchodzisz w rolę słuchacza olewającego, skoncentruj się na komunikacie jako złożonej całości, a nie tylko na jego warstwie werbalnej. Pamiętaj, by „słuchać” także za pomocą oczu, uszu i serca. Zwracaj uwagę na mowę ciała i staraj się zrozumieć, dlaczego właśnie ta osoba chce porozmawiać właśnie z Tobą na właśnie ten temat.

## Wojujący

Jeśli stajesz się wojującym słuchaczem, włoż świadomy wysiłek w to, aby wczuć się w sytuację rozmówcy oraz zrozumieć, zaakceptować i uznać zasadność jego punktu widzenia.

## Analizujący

Kiedy zauważasz, że stajesz się słuchaczem analizującym, spuść z tonu i zrozum, że nie wszyscy szukają odpowiedzi, rozwiązań czy rad. Część osób chce po prostu przegadać swoje pomysły z innymi, ponieważ to pomaga im zobaczyć je wyraźniej.

## Zaangażowani

Jeśli zazwyczaj jesteś słuchaczem zaangażowanym, niech tak zostanie. Inni szczerze to w Tobie cenią.

Jak już wspomnieliśmy, nikt nie jest w stanie być zaangażowanym słuchaczem przez cały czas. Właściwości naszej uwagi zmieniają się bowiem w czasie: od pełnej koncentracji na tym, co się do nas mówi, przez wybiórczość po rozproszenie. Oto ilustracja wizualna.



To, jak długo jesteśmy skoncentrowani, wybiórczy i rozproszeni, bardzo zależy od licznych czynników. Wrócimy do tych kwestii w dalszych rozdziałach.

---

*To, jak długo jesteśmy skoncentrowani, wybiórczy i rozproszeni, bardzo zależy od licznych czynników.*

---

## Dwa rodzaje rozproszeń

Według Daniela Golemana, autora książki pod tytułem *Focus: sztuka koncentracji jako ukryte dążenie do doskonałości*, istnieją dwa rodzaje rozproszeń: zmysłowe (pochodzą z Twojego otoczenia) i emocjonalne (są nimi Twoje wewnętrzne dialogi czy myśli o tym, co się dzieje w Twoim życiu).

Kiedy słuchając, jak ktoś do Ciebie mówi, łapiesz się na tym, że Twój umysł zaczyna gdzieś błędzić, możesz się zatrzymać i zadać sobie pytanie: „Co takiego mnie rozprasza w tej chwili? Czy są to bodźce zmysłowe, czy też emocjonalne?”. Już dostrzegając sam fakt, że coś Cię rozprasza, możesz się skoncentrować (za pomocą modelu filtrów opisanego w rozdziale 1.) i sprawić, by Twoja uwaga stała się bardziej wybiórcza. Przykładowo: możesz sobie pomyśleć: „Ten brzęczący dźwięk jest irytujący, więc zamiast na nim postaram się skupić na tym, co mówi mój rozmówca” albo: „Mój umysł cały czas wraca do mojego sporu z przełożonym, który miał miejsce po południu. Muszę się skupić na tym, co mi mówi o bieżącej chwili”.

W tym rozdziale omówiliśmy siedem typów słuchaczy i przekazaliśmy liczne wskazówki co do tego, jak się komunikować z ich przedstawicielami oraz jak unikać wchodzenia w te tryby! W rozdziale 3. przyjrzymy się bliżej czterem rodzajom słuchania.

# 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** 

Dale Carnegie był prawdziwym pionierem. Przyszedł na świat w ubogiej rodzinie, jednak dzięki pracowitości, mądrości i niezwyklej przenikliwości stał się jednym z najbardziej wpływowych ludzi swoich czasów. Był przywódcą. Wypracował własne zasady i według nich postępował. Zmieniał siebie, podnosił jakość swojego życia, wreszcie zaczął przemieniać życie milionów innych ludzi. Udowodnił, że można stać się lepszym człowiekiem, szczęśliwszym, bardziej świadomym i bogatszym, i równocześnie sprawiać, aby ludzie dookoła również stawali się bogatsi i szczęśliwsi. A wszystko zaczyna się od słuchania. Jednak aby naprawdę zmienić swoje życie na lepsze, nie wystarczy tylko słuchać. Trzeba dotrzeć do istoty słuchania.

Dzięki tej książce zrozumiesz zasady komunikowania się. Dowiesz się, jakie przeszkody po stronie nadawcy i odbiorcy utrudniają odpowiednie zrozumienie siebie nawzajem. Prędko się zorientujesz, że kluczowe znaczenie ma opanowanie sztuki słuchania i że można się jej nauczyć. Będziesz korzystać z informacji wynikających z kontekstu rozmowy. Nauczysz się kontrolować złość i inne emocje podczas rozmowy i w ten sposób unikać eskalacji konfliktu. Dowiesz się, jak słuchać, aby druga osoba czuła się wysłuchana. Weź sobie do serca mądrość przekazaną przez Carnegiego – a zdołasz poprawić wszystkie swoje relacje z innymi ludźmi.

---

Dowiedz się, co o skutecznej komunikacji mówił Dale Carnegie:

- co wpływa na jakość komunikowania się
- filtry i ramy – zniekształcanie komunikacji po stronie nadawcy i odbiorcy
- zakłócenia komunikacji, czyli jak radzić sobie z konfliktami
- uważna obserwacja i komunikacja niewerbalna
- jak zmienia się oblicze komunikacji w obecnych czasach

---

**DALE CARNEGIE** (1888 – 1955) był amerykańskim wykładowcą i pisarzem, pionierem w dziedzinie umiejętności interpersonalnych. Urodził się w biednej farmerskiej rodzinie. Stał się sławny po opublikowaniu w 1936 roku swojej pierwszej książki, kultowej dziś pozycji *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. W wielu krajach jest uważany za jednego z najważniejszych autorów książek ułatwiających rozwój osobisty i świadome budowanie kariery.

*[...] byłem tylko dobrym słuchaczem i zachęcałem go do mówienia.*

*Dale Carnegie*

OSOBOWOŚĆ ODNOWA

sensus



Księgarnia internetowa:  
<http://sensus.pl>

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://sensus.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://sensus.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://sensus.pl/nowosci>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)  
<http://sensus.pl>

ebook dostępny na:  
ebookpoint



ISBN 978-83-283-7179-8



cena 39,90 zł