



14

У третьому тисячолітті структури державного управління повинні нарощувати свою конкурентоспроможність і ефективність, одночасно демонструючи високий професіоналізм і суворо дотримуючись законності. Досягнути помітних результатів на цьому напрямі можливо тільки за умов сучасної підготовки керівних кадрів і свідомої модернізації керівництва на всіх рівнях. У роботі керівника велике значення має вміння спілкуватися з колегами, підлеглими, відвідувачами, в тому числі вислухати співрозмовника й отримати таким чином необхідну усну інформацію. Різноманітні дослідження показали, що до найбільш затребуваних якостей, які сприяють успіху керівництва, завжди відносять комунікативний комплекс: вміння з розумінням вислухати співрозмовника, не жалкуючи на це часу, готовність обговорити проблеми, бути відкритим для нових ідей, спілкуватися відкрито і щиро, говорити те, що думаєш, аби підлеглі вірили в те, що каже керівник [3, с. 5–6]. Певне структурне вирівнювання ролей керівників і підлеглих за умов розповсюдження інформаційних технологій теж підвищує роль і важливість комунікативного компонента в управлінській діяльності.

Чому вміння слухати є вкрай важливим? Тому, що єдиний спосіб зрозуміти, чого хоче людина і що їй потрібно, це бачити, що вона робить, і чути, що вона вам говорить. Дивовижно, як часто невдачі у керівництві пов'язані лише з тим, що люди нечують того, що їм кажуть інші. Вміння слухати – це неодмінна умова емоційного контакту. Слухання забезпечує й певну семантичну адекватність взаєморозуміння. На думку П. Бергера і Т. Лукмана, в ситуації віч-на-віч мова володіє притаманною їй властивістю взаємності, що відрізняє її від інших знакових систем. Безперервне створення словесних знаків у бесіді може супроводжуватися безперервними

Вміння слухати як професійна якість керівника

Володимир САЛАМАТОВ,
доктор наук з державного управління,
професор НАДУ при Президентіві України

суб'єктивними намірами мовців. Я говорю, як думаю; так само робить і мій партнер за бесідою. Кожен з нас слухає, що каже інший. Це уможлиблює безперервне й одночасне взаємне «схоплювання» наших суб'єктивностей, інтерсуб'єктивну близькість у ситуації віч-на-віч, яку не може відтворити жодна інша знакова система. Я чую себе, коли кажу: «Мої власні суб'єктивні значення стають об'єктивно й постійно доступними та реальнішими для мене. При цьому в ситуації віч-на-віч інший (співрозмовник) має «краще знання» про мене, ніж я сам. Цей, безперечно, парадоксальний факт пояснюється безперервним, цілісним, дорефлексивним «схоплюванням» буття іншого в ситуації віч-на-віч, тоді як для «схоплювання» себе самого потрібна рефлексія, тобто складніший когнітивний процес» [2, с. 67].

Досить часто співрозмовники реально нечують один одного. Людині, котра має проблеми, потрібно, щоб її почули. Докладіть зусиль, аби почути та зрозуміти людину. Спробуйте прийняти повідомлення, не оцінюючи його або підлаштовуючи його від самого початку під певний висновок. Дайте співрозмовникові зрозуміти, що ви слухаєте, за допомогою контакту очима, позою, тоном вашого голосу й вашими репліками.

У спеціальній літературі висловлюється ще декілька порад стосовно того, як потрібно слухати:

- Будьте фізично уважні. Поверніться обличчям до того, хто говорить.

- Дотримуйтесь з ним візуального контакту.

- Переконайтесь у тому, що ваша поза та жести свідчать про те, що ви слухаєте.

- Сидіть або стійте на такій відстані від співрозмовника, яка забезпечує зручне спілкування для обох.

- Зосередьтесь на тому, що говорить співрозмовник. Прагніть звести до мінімуму ситуаційні перешкоди.



- Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст сказаного, а й відчуття співрозмовника.

- Спостерігайте за невербальними сигналами того, хто говорить.

- Дотримуйтесь схвальної установки стосовно співрозмовника. Це створює сприятливу атмосферу для спілкування. Що більше схвалення відчуває мовець, то більш точно він відобразає те, що хоче сказати. Будь-яка негативна установка з боку слухача викличе захисну реакцію, відчуття невпевненості й настороженості у спілкуванні.

- Намагайтеся висловити розуміння.

- Відповідайте на прохання відповідними діями. Пам'ятайте: частотою мета співрозмовника – отримати щось реально відчутне, наприклад, інформацію, або зміну думки, або примус зробити щось. У цьому разі адекватна дія – найкраща відповідь [1, с. 95–97].

- Водночас, у разі неможливості, або вашого принципового небажання задовольнити прохання або наміри співрозмовника, поясніть причини відмови, можливо запропонували йому стати на ваше місце й запитати: а що саме він зробив би в аналогічному випадку? які в нього були б відчуття? які наслідки це могло б спричинити?

Далі спробуйте оцінити, як ви вмієте слухати опонента.

Джерела

1. Аватер І. Я вас слухаю.... – М.: Экономика, 1988. – 112 с.

2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. – М.: «Медиум», 1995. – 323 с.

3. Немет Й. Модернизация государственного управления: требования к чиновникам // Психологические аспекты работы с персоналом. Реферативный бюллетень. – № 2 (33), 2000. – С. 5–22.

Опитувальник «Чи вмієте ви слухати опонента?»¹

Під час ділової дискусії або суперечки важливо не просто сприймати слова та фрази опонента, а й адекватно розкривати логіку, зміст та емоційний настрій його промови. Щоб перевірити, наскільки вам особисто це вдається, виконайте наступний тест, намагаючись бути абсолютно відвертим із самим собою. Відповіді на десять запитань тесту оцінюються так: «Завжди» («Майже завжди») – 2 бали, «У більшості випадків» – 4 бали, «Іноді» – 6 балів, «Рідко» – 8 балів, «Майже ніколи» («Ніколи») – 10 балів.

Інтерпретація результатів

Що більше балів, то більшою мірою розвинене вміння слухати. Якщо набрано понад 62 бали, вміння слухати – вище середнього. Звичайний «середній бал» – 55. Якщо оцінка нижча, використовуйте будь-яку можливість для вдосконалення вміння слухати опонента в діловій суперечці й ознайомтеся з необхідною літературою (перегляньте, наприклад, книгу Атверта, посилання на яку є вище).

¹ Государственная служба: культура поведения и деловой этикет / Под общ. ред. Е. В. Охотского. Изд. 2. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – С. 304–305.

1. Чи стежите ви за змінами настрою, тональності мови опонента для того, щоб краще зрозуміти його емоційний настрій?

2. Чи дратують вас манери опонента?

3. Чи може невдалий вираз опонента спровокувати вас на різкість або грубість?

4. Чи уникаєте ви вступати в ділову суперечку з невідомою або малознайомою людиною?

5. Чи маєте ви звичку перебивати партнера?

6. Чи робите ви вигляд, що уважно слухаєте опонента, а самі добираєте заперечення?

7. Чи змінюєте ви тон, голос, вираз обличчя залежно від того, хто ваш опонент?

8. Чи уникаєте ви нетерплячих жестів, таких, як поглядання на годинник, коли слухаєте опонента?

9. Чи пропонуєте свої думки та оцінки до того, як опонент закінчить говорити?

10. Чи буває у вас поблажливо менторський тон з відтінком зневаги та іронії по відношенню до опонента?

Міський голова Полтави Олександр МАМАЙ: «Нові комунальні тарифи скасували, але їхнє підняття неминуче»



«Полтава була й залишається прозорим регіоном щодо тарифів. До того ж найнижчих. Для прикладу в Кременчуці за один квадратний метр платять 2 гривні 70 копійок, у нас – усього 73 копійки. Попри це, враховуючи численні звернення громадян, рішення виконкому про підняття тарифів скасовано», – наголосив мер міста Олександр МАМАЙ (на знімку), повідомляє Укрінформ із посиланням на прес-службу Полтавської міськради.

У зв'язку зі скасуванням нових тарифів продовжується дія попереднього рішення виконкому Полтавської міськради «Про встановлення тарифів на послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій» від 20 лютого 2008 року. Однак, за словами міського голови, саме через те, що тарифи на житлово-комунальні послуги не змінювалися в Полтаві близько шести років, нормальне функціонування сфери ЖКГ міста під загрозою зриву. «На паливо та заробітну плату працівникам сфери, можливо, й вистачить, але замінити запчастини або закупити нову техніку, підняти зарплату хоча б на 100 гривень тим же двірникам, яких на сьогодні нам і так бракує, ми не зможемо», – сказав Олександр Мамай. Він також додав, що підняття тарифів є питанням неминучим і вкрай необхідним, хоча й непопулярним.

Нагадаємо: 27 вересня Полтавський міськвиконком узяли штурмом пікетувальники, які вимагали скасувати нові тарифи на послуги ЖКГ. Після перемовин міський голова пообіцяв провести позачергову сесію, на якій переглянуть тарифи. Проте мітингувальники не залишали міської ради, доки мер не дав розпорядження керівникові ЖЕДу припинити виписувати квитанції за новими тарифами.

Місцеві пікетувальники біля Полтавського міськвиконкому

