

Техніки та інструменти управління для працівників суду

УПРАВЛІННЯ В СУДАХ:

ефективна
комунікація





ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

Посібник для працівників апарату суду

КИЇВ 2010

Оксана Величко та Тетяна Янковська. ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 120 с.

Художник Анастасія Шкуренко

Текст видання підготовлено в рамках діяльності Проекту ЄС “Прозорість та ефективність судової системи України: компонент державної служби”.

Цю книжку будь-хто з працівників суду можете використати як практичний інструмент для поліпшення власних комунікативних навичок. А вміння спілкуватися – це те вміння, яке, за дослідженнями психологів, робить нас ефективнішими на роботі та щасливішими в особистому житті.

Тут розглядаються як питання побудови прозорої комунікація між різними рівнями співробітників в організації, так і шляхи вдосконалення окремих комунікативних умінь, таких як вміння наводити аргументи, бути переконливим, конструктивно висловлювати своє невдоволення, бути зрозумілим тощо.

This publication has been produced with the assistance of the Project “Accountability and Effectiveness of Ukrainian Judiciary Functioning: Civil Service Component” which is financed by the European Union and implemented by WYG International-led Consortium. The contents of this publication are the sole responsibility of Oksana Velychko and Tetyana Yankovska and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Це видання здійснено за підтримки Проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, який фінансується Європейським Союзом та впроваджується консорціумом на чолі з WYG International. Оксана Величко і Тетяна Янковська несуть відповідальність за зміст цього видання, яке жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

© Оксана Величко, Тетяна Янковська, *текст*, 2010

© Проект ЄС “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, 2010

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ. ХТО ТАКИЙ ЕФЕКТИВНИЙ КОМУНІКАТОР	7
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНІ ВМІННЯ	11
РОЗДІЛ 3. ЩО РОБИТЬ КОМУНІКАЦІЮ ПРОЗОРОЮ ТА ЕФЕКТИВНОЮ	16
РОЗДІЛ 4. ЩО ПЕРЕШКОДЖАЄ РОЗУМІННЮ. БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ	22
РОЗДІЛ 5. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.	29
РОЗДІЛ 6. СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ. ЯК ПРАВИЛЬНО ВІДПОВІДАТИ НА ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ	32
РОЗДІЛ 7. КОМУНІКАЦІЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ (E-MAIL). ЯК ОФОРМИТИ ЕЛЕКТРОННОГО ЛИСТА. СТРУКТУРА ЕЛЕКТРОННОГО ЛИСТА	41
РОЗДІЛ 8. УСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ	45
РОЗДІЛ 9. “ВЕЛИКА” ТА “МАЛА” РОЗМОВА	52
РОЗДІЛ 10. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ.	57
РОЗДІЛ 11. ЯК ПРАВИЛЬНО ЗАПИТУВАТИ.	74
РОЗДІЛ 12. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ.	81
РОЗДІЛ 13. ЗРОЗУМІЛЕ ПОЯСНЕННЯ. ЯК ПОЯСНИТИ ГРОМАДЯНАМ ТАК, ЩОБ ВОНИ ДОБРЕ ЗРОЗУМІЛИ	95

РОЗДІЛ 14. ЯК СКАЗАТИ “НІ”, НЕ ОБРАЖАЮЧИ . . .	100
РОЗДІЛ 15. ЯК КОНСТРУКТИВНО ВИСЛОВЛЮВАТИ СВОЄ НЕВДОВОЛЕННЯ	106
РОЗДІЛ 16. ЩО ОЗНАЧАЄ БУТИ ПРОАКТИВНИМ. ПРИКЛАДИ ПРОАКТИВНОЇ ТА РЕАКТИВНОЇ ЛЕКСИКИ	112
РОЗДІЛ 17. ЗАВЕРШЕННЯ.	118

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Упродовж 2009–2010 років у рамках нашого проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби” було здійснено масштабну навчальну програму з питань управління для голів суду, керівників апарату суду та помічників судді в чотирьох регіонах України й для голів та керівників апарату загальних апеляційних судів. Навчання провадилося з основних питань сучасного управління, й воно було сприйняте всіма групами учасників з ентузіазмом.

Для багатьох із них це був перший досвід участі в тренінгах із питань сучасного управління, отож більшість їх виявила зацікавленість щодо предметів та бажання продовжувати таке навчання.

Значній частині учасників загальні предмети сучасного управління були невідомі, що й не дивно, оскільки багато хто з них мав юридичну освіту. А, як відомо, в усьому світі питання сучасного управління не входять до навчальної програми для юристів. І, певна річ, учасники підтвердили, що ці предмети є актуальними для їхньої роботи. Нині вже визнано той факт, що в судах існують ті ж самі проблеми, що й в інших установах і, відповідно, керівники можуть використовувати ті ж самі управлінські інструменти та техніки.

Чимало українських суддів і працівників апарату суду ще не відвідали наші тренінги попри те, що навчальна програма проекту була справді масштабною й охоплювала понад 160 судів. Щоб донести цю інформацію до всіх, ми видали серію з п'яти книжок стосовно основних предметів навчальної програми:

- 1) ефективної комунікації;*
- 2) стратегічного планування та управління часом;*
- 3) управління персоналом;*
- 4) управління конфліктами;*
- 5) формування ефективної команди.*

В основу цих книжок покладено тренінгові матеріали, які розроблялися під навчальну програму, але зміст матеріалів було переглянуто й спрямовано на конкретного читача. Книжки написано для того, щоб ознайомити читача із загальними питаннями предмета й дати йому змогу вивчити конкретні техніки управління та підходи до нього, які можна використовувати безпосередньо в роботі й житті.

Цей посібник із питань ефективної комунікації є першим у серії. У ньому йдеться про те, як висловлювати власні ідеї чітко й виважено та як залучати людей до розмови, щоб краще зрозуміти їхні погляди й проблеми. Оскільки організація функціонує найефективніше, якщо її працівники добре розуміють одне одного, належним чином налагоджена комунікація стає основним елементом ефективного управління.

Ми хотіли б висловити вдячність Верховному Суду України, Раді суддів України, Державній судовій адміністрації та Академії суддів України за підтримку при здійсненні навчальної програми й виданні цієї серії книжок.

Суди є унікальними та важливими установами в сучасному демократичному суспільстві. Ми щиро сподіваємося, що ці книжки будуть корисними для керівників українських судів і допоможуть їм та персоналові судів долати управлінські виклики, які виникають у щоденній роботі.

*Еді Фракассіні,
керівник проекту*

*“Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби”*

Розділ 1. ПОНЯТТЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ. ХТО ТАКИЙ ЕФЕКТИВНИЙ КОМУНІКАТОР

*Мистецтво спілкуватися з людьми – це товар,
який можна купити так само, як цукор чи каву.
І я заплачу за нього більше, аніж за будь-який інший товар.
Джон Рокфеллер*

Якось великому падишахові наснився поганий сон. У цьому сні він побачив, що в нього випали всі зуби. Прагнучи зрозуміти, до чого цей сон, він покликав до себе старого астронома, який умів розгадувати сни. Той, вислухавши падишаха, засмучено повідав: “О, великий, цей сон означає, що скоро помруть усі ваші родичі”. Падишах страшенно розлютився через це й наказав стратити віщуна. Однак сон не давав йому спокою, й через деякий час він



запросив до себе іншого мудреця. Той вислухав сон, а далі сказав із сяючими від задоволення очима та з усмішкою на губах: “О, великий, це добрий сон! Він означає, що ваше життя буде довгим і ви переживете всіх своїх родичів!” І падишах щедро винагородив мудрого віщуна.

Ця притча – про комунікацію (або ж, іншими словами, про спілкування). Одне й те саме можна сказати по-різному та отримати від цього різний результат. Вам який більше подобається? Якщо другий (щедро винагорода), то ця книжка для вас! І вона про те, як мати кращі результати у житті за допомогою такого важливого вміння, як уміння спілкуватися.

Від нашого вміння спілкуватися залежать кар’єра, успіх в особистому житті та загалом якість життя, особливо якщо ви – керівник. 70% свого робочого часу керівник витрачає на спілкування з підлеглими, іншими керівниками, колегами й громадянами. І робити це він може як ефективно, так і не дуже. Практично всі проблеми управління так чи інакше пов’язано зі спілкуванням. Опитування свідчать, що 86% японських, 73% американських, 60% російських менеджерів вважають невміння ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей, що стоять перед їхніми організаціями.

Доброю новиною є те, що комунікативним умінням можна навчитися! У професійній літературі з комунікації вміння ефективно спілкуватися називається **комунікативною компетентністю**, а людина, яка може досягнути своїх цілей лише за допомогою засобів комунікації, – **ефективним комунікатором**.

- КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ – сукупність здібностей, знань та вмінь, потрібних для ефективного спілкування
- ПРОФЕСІЙНИЙ КОМУНІКАТОР – особа, яка може досягнути своїх цілей засобами комунікації незалежно від ставлення до неї протилежної сторони

Аль Капоне казав: “Добрим словом можна багато чого досягти. А добрим словом і пістолетом – іще більше”. Так от, професійний комунікатор має у своєму арсеналі лише добре слово. І не тому, що в нього немає дозволу на зброю, а тому, що ефективним можна назвати те спілкування, що дає нам змогу не лише досягти своїх цілей (тобто переконати, зрозуміло пояснити, заспокоїти та ін.), але й поліпшує наші стосунки з людьми.

Подивіться уважно на малюнок. Під час трансляції повідомлення досвідчений комунікатор думає не лише про те, **ЩО** він має сказати (погодьмося, ми інколи й на це питання не можемо чітко відповісти). Він добре усвідомлює, **ЯК** це краще зробити, **КОМУ** він це казатиме та **ЯКОГО РЕЗУЛЬТАТУ** хоче досягти шляхом комунікації. Досвідчений майстер також подбає, щоб час і місце для спілкування було підібрано правильно й це сприяло досягненню цілей спілкування.



Отож пам’ятаймо, що **ЯК** сказати не менш важливо, аніж **ЩО** сказати. Часто, готуючись до виступу чи наради, ми детально обмірковуємо те, **ЩО** ми говоритимемо, й зовсім не думаємо про те, **ЯК** ми це робитимемо. Через те буває багато

безуспішних промов, недолугих бесід та зайвих повчань. І ми насправді часто не стежимо за якістю, зрозумілістю, простотою й мудрістю того, що говоримо.

Про Генрі Форда розповідають таку історію. Якимось він приїхав на один зі своїх заводів. Ідучи територією, побачив групу робітників, які сиділи та курили якраз під табличкою “Не курити”. Як ви думаєте, що їм сказав Генрі Форд?

У першу чергу він подумав про бажаний результат від цієї взаємодії. Що йому як керівникові потрібно: щоб вони його боялися, щоб вони перестали курити у той момент чи щоб вони більше не курили у недозволених місцях, а охоче працювали? Певно, що останнє. Тому Генрі підійшов до співробітників, познайомився з ними, похвалив діяльність їхніх підрозділів, а тоді витяг із кишені пачку цигарок і простягнув їх робітникам. Коли вони взяли по цигарці, Форд сказав: “Лишень перейдімо в інше місце, бо тут, ви бачите, курити не можна, це справді дуже небезпечно. Ходімо?” І вони перейшли до місця, де дозволялося курити.

Отож цілий день ми переконуємо й аргументуємо, слухаємо, навчаємо та пояснюємо, збираємо інформацію чи просто пліткуємо. Урешті-решт, “спілкуємося” з книжкою, з телевізором чи комп’ютером. Пишемо листи, проводимо зустрічі чи не випускаємо з рук телефону. І навіть коли ми, як Робінзон Крузо, залишаємося наодинці із самими собою, ми теж спілкуємося – у нашій голові вир думок та внутрішніх діалогів, що не припиняються ні на хвилину. І для ефективного спілкування, для успіху нам потрібен цілий ряд умінь, про які йтиме мова в наступному розділі.

Розділ 2. КОМУНІКАТИВНІ ВМІННЯ

*Хто не вміє говорити, кар'єри не зробить.
Наполеон*

Американський політик т бізнесмен Вебстер колись казав: “Заберіть у мене все, що я маю, залиште лише мою мову. І невдовзі я знову поверну все, що мав”. Уміння спілкуватися – саме воно, на думку багатьох учених, визначає нашу успішність у житті. Згадаймо, що кажуть про людей, які вміють добре говорити: “уміє їздити по вухах”, “втерлася в довіру”, “співає солов'єм, а їй і вірять”.

Слово має магічну владу над людьми. У багатьом відомому вірші сказано: “Словом можна убить, словом можна спасти, словом можна полки за собою повести”. Однак чи вміємо ми достатньою мірою володіти такою могутньою зброєю, як СЛОВО? Що є ця зброя у наших руках?

Увесь процес спілкування можна розбити на цілий ряд різних умінь. Ось далеко не повний перелік тих умінь, які слід розвивати керівникові. Поки читаєте, оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою, наскільки добре розвинені такі навички у вас.

1. Уміння налагоджувати контакти, викликати симпатію та довіру, легко й невимушено розпочинати розмову з будь-якими людьми: 1...2...3...4...5
2. Уміння правильно запитувати. Знання того, які запитання слід ставити у кожній конкретній ситуації комунікації для того, щоб отримати потрібну інформацію та допомогти партнерові висловитися. Уміння уникнути зайвих запитань, які заведуть “не туди”: 1...2...3...4...5

3. Уміння вловити суть розмови та коротко резюмувати сказане: 1...2...3...4...5
4. Уміння регулювати емоційну напруженість у розмові. Здатність комунікативно, тобто лише за допомогою слів, пом'якшити емоції партнера. Уміння уникати слів-конфліктогенів і використовувати слова – пом'якшувачі негативних емоцій: 1...2...3...4...5
5. Уміння управляти розмовою. Здатність за допомогою запитань і резюмування згортати та розгортати діалог. Уміння коректно завершувати неконструктивний діалог: 1...2...3...4...5
6. Уміння впливати та переконувати. Знання технік аргументації. Уміння підібрати найкращі та найвлучніші аргументи для партнера у спілкуванні. Уміння звучати переконливо: 1...2...3...4...5
7. Уміння емоційно підтримувати іншого у складній ситуації. Здатність співчувати, співпереживати, але не “поринати” в негативні емоції самому. Уміння знайти правильні слова, якими ми можемо підтримати людину в горі чи біді, полегшити її стан, дати їй відчуття, що її розуміють: 1...2...3...4...5
8. Уміння надихати на позитивні дії та поліпшувати настрій. Уміння знаходити слова, які підбадьорять у скрутну хвилину, стимулюватимуть до позитивних дій, нададуть енергії. Про таку здатність людини кажуть: “поговорив із ним – і наче крила вирости”: 1...2...3...4...5
9. Уміння проводити збори та наради. Дотримуватися логіки викладу питань, що розглядаються. Знання структури проведення нарад. Уміння весь час утримувати розмову в конструктивному руслі, згортати непродуктивні розмови, підводити підсумки, дотримуватися балансу між “сміхом і ділом”. Про грамотно проведені наради кажуть, що вони були

- корисними, що вони прояснили ситуацію, що час не було витрачено марно: 1...2...3...4...5
10. Уміння фасилітувати (удобрювати, розгортати) дискусію. Це те, що роблять ведучі популярних ток-шоу. Вони дають змогу висловитися всім, поглянути ширше на проблему чи ситуацію, зводять та розводять полярні погляди на певні проблеми, не перетворюючи при цьому дискусію на балаган: 1...2...3...4...5
 11. Уміння виступати перед публікою та проводити презентації. Виступ перед великою аудиторією – це окреме вміння з багатьма важливими моментами. Тут слід правильно побудувати логіку викладу, говорити чітко, виразно й цікаво, утримувати зоровий контакт з аудиторією та багато чого іншого: 1...2...3...4...5
 12. Уміння відповідати на складні запитання так, щоб і нікого не образити, й мати гарний вигляд. Це вміння особливо важливе для людей публічних, як, наприклад, політики чи актори. Приміром, запитує Катя Осадча: “Скажіть, а де ви, державний службовець, узяли гроші на відпочинок вартістю тридцять тисяч доларів на тиждень?” І бідний держслужбовець викручується перед об’єктивами кінокамер. Інколи нам, простим людям, також ставлять незручні питання на зразок: “Ви що, голову сьогодні забули вдома?”, і добре для нас було б відповісти на цю репліку легко, невимушено та з гумором: 1...2...3...4...5
 13. Уміння конструктивно говорити про те, що не подобається у поведінці інших людей. Уміння висловлюватися прямо не лише щодо того, чого вам не хотілось би, а й щодо своїх побажань стосовно поведінки інших людей: 1...2...3...4...5
 14. Уміння казати “ні”, коли це потрібно, не ображаючи інших та не почувуючи себе винним: 1...2...3...4...5
 15. Уміння говорити про свої почуття, як позитивні, так і негативні. Нам часто буває нелегко говорити

- про почуття. Згадаймо, що, переставши кохати, 90% хлопців та дівчат замість того, щоб відверто сказати про свої почуття (точніше відсутність їх) коханому чи коханій, починають уникати партнера. Так і в роботі: коли нам не подобається, наприклад, ставлення до нас керівника, ми рідко говоримо про це прямо. Однак уміння говорити про свої почуття конструктивно – запорука щастя та психічного здоров'я: 1...2...3...4...5
16. Уміння зрозуміло пояснювати, наводячи приклади, порівняння, що допоможуть сприйняти складну інформацію: 1...2...3...4...5
 17. Вміння говорити коротко, чітко та конструктивно. Як кажуть, висловлюватися так, щоб словам було тісно, а думкам – простору: 1...2...3...4...5
 18. Навички письмової комунікації. Здатність легко висловити свою думку, дати роз'яснення чи потрібну інформацію не лише усно, а й на письмі: 1...2...3...4...5

Окрім зазначених умінь, показником високої культури спілкування є таке:

- **словниковий запас** – чим він багатший, тим більше в нас можливостей точно донести свою думку до слухача, тим яскравіша, різноманітніша наша мова, тим менше вона втомлює, тим більше захоплює;
- **граматика** – ділова мова потребує дотримання загальних правил граматики. Також варто зауважити, що навіть на психологічному рівні люди, які говорять грамотною мовою та дотримуються граматичних правил, сприймаються як серйозніші, організованіші, переконливіші;
- **стилістика** – хороший мовний стиль має відповідати таким вимогам, як відсутність зайвих слів, правильна побудова речення, нешаблонність мови.

Отож-бо сподіваємося, що ви оцінили всі перераховані навички й маєте тепер перед собою “портрет” ваших власних

сильних і слабких сторін. Що ж тепер із цим робити, запитаєте ви? Гуру менеджменту Пітер Друкер радив завжди спиратися на сильні сторони своєї особистості, “розкручувати” їх максимально. Знаючи, що це ви вмiєте робити добре, прагнути всюди використати це вмiння. Таким чином, ми накопичуємо у своєму житті кількість успішних ситуацій, коли ми були, як-то кажуть, на висоті й у нас усе вийшло!

Стосовно того, що нам слід розвивати у собі, тобто стосовно тих навичок комунікації, за які ви поставили собі “двійки” та “трійки”, то тут є простір для самовдосконалення! Ви за те, щоб самовдосконалиюватися, чи ні? Якщо ви “за”, – вперед! Наступні розділи цієї книжки дадуть вам добрі поради стосовно того, що слід практикувати. А без практики тут ніяк. Якщо ви думаєте, що навички спілкування розвинуться вже завдяки читанню цього посібника, маємо вас розчарувати. Навички формуються лише завдяки регулярним тренуванням! Це як їздити на лижах: послідовно відпрацьовуємо елемент за елементом, тренуємося терпляче й наполегливо. Результат обов’язково буде! Він прийде у вигляді ваших прекрасних промов, від яких мурашки біжать по шкірі, зрозумілих пояснень чи мудрих слів. Але найголовніше – його засвідчать вдячні відвідувачі, віддані підлеглі та впевнені у вас керівники!

Отож тренуйте ваші комунікативні “м’язи” – і з часом вашому успіхові не буде меж!

Розділ 3. ЩО РОБИТЬ КОМУНІКАЦІЮ ПРОЗОРОЮ ТА ЕФЕКТИВНОЮ

Перш ніж перейти до тренування окремих комунікативних умінь, слід сказати, що є певні речі, про які слід пам'ятати, вибудовуючи систему комунікації у суді. Загалом без комунікації організація – як дерево без води. Вода рухається від коріння до найменшого листочка, несе в собі потрібні поживні речовини та підтримує життєдіяльність дерева. Ту саму роль в організації відіграє й інформація. Без неї цілей організації не може бути досягнуто. Однак комунікація, як вода в озері, може бути прозорою чи каламутною.

Словосполучення “прозора вода” всім нам добре знайоме. Прозора – це коли видно все, що в таку воду потрапляє. А що ж означає вислів “прозора комунікація”? Стосовно спілкування між людьми дослідники визначають прозорість як “зрозумілість принципів та правил взаємодії, прямий характер і чесність висловлювань, саморозкриття партнерів зі спілкування одне щодо одного, постійність комунікації та її позитивне емоційне забарвлення”.

У будь-якій організації, так само й у суді, одночасно відбувається величезна кількість комунікацій. Помічники судді спілкуються із секретарями судових засідань, судьями та громадянами. Керівник апарату суду спілкується з головою суду, судьями, громадянами та співробітниками апарату, ДСА й т. д. Усі ці комунікації здійснюються із простою метою – якнайповніше досягнути цілей організації.

Ми говоримо, що комунікація є прозорою та ефективною, якщо:

- усі комунікативні повідомлення, що йдуть “ізгори” (завдання, прохання, вимоги), розбірливі, чіткі та однозначні, їхня мета зрозуміла;

- усі співробітники знають про цілі організації та розуміють їх однаково;
- потрібна інформація одразу доводиться до тих співробітників, яких вона стосується. Немає бар'єрів на шляху передавання інформації. Інформація – як річка, плину якої ніщо не перешкоджає;
- кожен співробітник організації висловлює те, що має на увазі, без обману, якогось особливого підтексту та прихованих намірів;
- спілкування між співробітниками не містить принизливих та образливих формулювань і оцінок, вільне від емоційного обурення й невдоволення;
- актуальні проблеми, що завжди існують в організаціях, не приховуються, а обговорюються та вирішуються;
- критика висловлюється прямо та конструктивно;
- повідомлення “знизу” можуть легко дійти в невикривленій формі “вгору” та бути почутими.

У такій комунікації теж трапляються порушення. Проте вони пояснюються переважно “чесними помилками” (наприклад, ми неоднаково розуміємо одні й ті ж самі слова, як-от “швидко” чи “негайно”, або хтось щось забув передати). Однак така комунікація не має прихованих намірів.

Від керівника апарату суду та від голови суду залежить те, чи буде комунікація у суді прозорою й ефективною, чи, навпаки, процвітатимуть “підтексти”, існуватимуть незрозумілі цілі й непряма критика дій співробітників або керівництва. Саме керівник перш за все своєю власною поведінкою задає той стандарт спілкування, який поступово стане характерним для всіх інших співробітників. Один керівник апарату суду казав нам таке: “Мій голова суду, тільки-но ми з ним познайомилися, сказав: “Коли тобі щось не подобається, – дулі на стіл”. Завдяки цьому в нас ніколи не було жодних непорозумінь, і наш колектив дуже дружний”. Ми також думаємо, що “дулі на стіл”, це набагато

краще, аніж “дулі під столом” – чи “дулі за спиною”, тобто краще нехай співробітники кажуть про те, що їм не подобається, нам прямо, аніж обговорюють це між собою.

Ще одним явищем, яке неодмінно існує у будь-якій організації та сприяє утворенню “каламутної води”, є плітки. Поширення чуток і пліток у суді, як і в будь-якій установі, може сформувати нервову атмосферу, знизити працездатність співробітників та підірвати “командний дух” загалом. Повністю викоринити це явище неможливо, а от змусити його “працювати” в інтересах організації – цілком реально.

Психологи вважають: людина не може жити без неформального спілкування. І їй просто-таки доконечне потрібно інколи попліткувати. Плітки – це “смачні” розмови, які роблять сіре та буденне життя цікавим і пікантним. Тому цілковито позбутися такого фактора, як плітки, в колективі, неможливо, та й не треба. Існує три основні варіанти взаємодії з чутками, що ходять в організації, – ігнорування, використання й припинення. А проблема керівника полягає в тому, щоб правильно визначити, коли та який варіант поведінки вибрати.

Керівникові дуже корисно знати так званих законодавців думки в колективі. “Законодавці думки” – це люди, до яких інші співробітники звертаються по поради й роз’ясненнями стосовно того, що відбувається в суді. Хорошому керівникові перед запровадженням будь-яких змін добре було б поспілкуватися з такими “законодавцями”, пояснити їм, чого він хоче досягти, й заручитися їхньою підтримкою. А далі вже їхньою роботою буде донесення правильного настрою до колективу. Однак навіть позитивні чутки, якщо вони є неправдою, можуть завдати шкоди, адже у людей виникають не підкріплені реальністю очікування. Наприклад, плітки про те, що “заробітну плату підвищать удвічі”, можуть завдати керівникові багато зайвого клопоту.

Загалом поширення чуток і пліток в організації – це завжди індикатор неоптимального керівництва. Там, де навантаження

на співробітників розподілене грамотно, чуток і пліток – мінімум! Часто плітки свідчать про те, що в організації є один або кілька співробітників, “недовантажених” роботою, й вони починають заважати всьому колективові.

Однак головною причиною появи чуток є відсутність інформації. Якщо керівництво спілкується не з усіма співробітниками, а тільки з “обраними”, інформація викривлюється або ж її просто бракує. Одне з визначень поняття “плітки” належить американському соціальному психологові Т. Шибутані. За його визначенням, “плітки – це кругобіжна форма комунікації, за допомогою якої люди, що перебувають у неоднозначній ситуації, об’єднуються, щоб спільно, використовуючи свої інтелектуальні ресурси, дати розумну інтерпретацію того, що відбувається”. Отож, якщо в людей виникає “вакуум” інформації, вони намагаються його заповнити “чим трапиться”, найчастіше – негативними вигадками. А тому, щоб звести чутки й плітки до мінімуму, бажано щотижня проводити збори та повідомляти на них досить багато добрих новин.

А тепер коротко про способи боротьби з негативними чутками.

- Якщо плітки вже буйно квітнуть, організуйте збори для всіх членів колективу та в різкій формі спростуйте всі плітки, які поширюються. Після такої зустрічі члени колективу знатимуть: керівник у курсі справ стосовно того, що відбувається в суді, й узяв ситуацію під контроль.
- Усувайте можливі приводи для виникнення пліток, а якщо це неможливо, намагайтеся скоротити їх до мінімуму.
- Своєчасно повідомляйте найважливіші новини – розміщуйте інформацію на дошці оголошень для співробітників, в e-learning-просторі, робіть розсилку за допомогою електронної пошти, обговорюйте поточні новини на зборах.

- Чітко визначте, з ким конкретно треба боротися стосовно поширення пліток, – часто індивідуальна бесіда з головним “пліткарем” дає добрі результати.
- Відкрито й чесно поговоріть зі співробітниками про те, що їх хвилює в житті суду.
- Мінімізуйте один із факторів виникнення чуток – нудьгу. Якщо співробітники зайняті, ані часу, ані бажання вести непотрібні розмови в них просто не буде.
- У боротьбі з чутками використовуйте гумор та іронію. Влучний жарт часом може звести нанівець зусилля пліткарів значно краще, аніж хитрі психологічні прийоми.

Найчастіше поширення чуток спостерігається в організаціях, де жінок більше, аніж чоловіків. Вихід один: при формуванні колективу намагатися, якщо це можливо, щоб його члени були різними за статтю та віком.

Окремо слід сказати про ефективність так званих вертикальних і горизонтальних комунікацій. Вертикальні комунікації (згори донизу, знизу догори) менш ефективні, аніж горизонтальні (між співробітниками одного рівня). Дослідження довели, що лише 20–25% інформації, яка виходить від керівника організації, доходить до підлеглих і вони її правильно розуміють. Навіть важко повірити, що працівників ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи лише 20% інформації, яка їм потрібна. Інакше кажучи, у чотирьох випадках із п’яти інформація або не доходить до них, або викривлюється.

Якщо комунікації згори донизу такі неефективні, що ж можна сказати про інформацію, яка надходить знизу догори? Дослідження довели, що до керівників компанії доходить не більш як 10% даних, які спрямовують діяльність працівника.

Керівники організації часто вважають, що співробітникам необов’язково знати про стан справ в організації загалом, а лише

виконувати те, що їм наказують, і не ставити зайвих питань. Однак проведені дослідження довели, що співробітники організацій ставлять знання про загальний стан справ на друге або третє місце в переліку десяти найважливіших моральних чинників, які вони пов'язують із роботою, тоді як їхні керівники цим чинникам відводять останнє місце.

Свідомість людини влаштовано так, що вона не терпить, коли їй не відповідають на запитання. Якщо ті, хто знає відповідь, не дають її, то працівники шукатимуть відповідь там, де немає достовірної інформації.

Отож на завершення цього розділу хочеться закликати вас, шановний керівнику, до вибудовування прозорої комунікації у вашому суді. Будьте самі відвертим та конструктивним, пам'ятайте про важливість вільного руху інформації та про те, що ви є тією людиною, яка має щиро й правдиво інформувати колектив про все те, що відбувається.

Розділ 4. ЩО ПЕРЕШКОДЖАЄ РОЗУМІННЮ. БАР'ЄРИ У СПІЛКУВАННІ

*Між тим, що я думаю, тим, що я хочу сказати,
тим, що я, як мені здається, кажу,
тим, що я кажу, тим, що ви хочете почути,
тим, що, як вам здається, ви чуєте,
тим, що ви хочете зрозуміти, й тим, що ви розумієте,
стоїть десять варіантів виникнення непорозуміння.
Але все ж таки спробуймо...*

Спілкування – це джерело інформації та енергії для кожної організації, й саме керівник відповідає за “справність” цього джерела, вибудовуючи прозору та ефективну комунікацію. Однак, хоч би як ми прагнули точно передати повідомлення, все одно воно дуже часто сприймається далеко не так, як ми цього хотіли б. У процесі ділового спілкування можливе виникнення певних комунікативних бар’єрів, які викривлюють передавану інформацію.

Комунікативний бар’єр – це перешкода на шляху адекватної інформації між партнерами у спілкуванні. Що ж то за бар’єри та як їх долати?

Інформаційне перевантаження. Люди здатні обробляти обмежену кількість інформації. Якщо інформація, з якою ми працюємо, перевищує цю нашу здатність, ми відчуваємо інформаційне перевантаження. Через листи електронної пошти, повідомленнями мобільного зв’язку, дзвінки, зустрічі та потребу постійно вивчати нове у законодавстві працівники суду легко можуть стати перевантаженими інформацією. Якщо ж у нас є більше інформації, аніж ми можемо обробити, ми зазвичай або обираємо найцікавішу інформацію, або ж

ігноруємо, забуваємо чи відкладаємо певну інформацію доти, доки перевантаження не закінчиться. Результатом є втрачена інформація та неефективна комунікація. Для того, щоб не допускати перевантаження, треба обмежувати потік вхідної інформації відповідно до ваших можливостей та планувати час таким чином, щоб обробляти спочатку основну інформацію.

Емоції. Те, як почувається отримувач інформації у момент її одержання, впливає на те, як він інтерпретуватиме цю інформацію. Одна й та ж сама інформація, яку ви отримали, коли були роздратовані та коли були щасливі, швидше за все може бути інтерпретована по-різному. Для того, щоб уникнути цього бар'єру, треба про нього пам'ятати й відкладати розгляд інформації до того часу, коли ви зможете спокійно її сприйняти.

Мова. Слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, походження та багато інших чинників визначають те, яке значення ми вкладаємо в різні слова. І хоч люди можуть говорити однією мовою – українською, слова, які вони вживатимуть, можуть мати різне значення для них. “Вчасно” чи “майже завершив” для двох людей можуть означати різні речі. Цей бар'єр найчастіше виникає тому, що ми зазвичай виходимо з того, ніби “всі розуміють, як я”, а проте правильніше було б сказати інше: “Усі розуміють у власний спосіб”. Для того щоб уникнути цього бар'єру, треба говорити максимально просто й заздалегідь домовлятися про однакове розуміння ключових слів, понять тощо або ж роз'яснювати ключові терміни на початку розмови. Це значно поліпшує якість комунікації. Інколи через різне розуміння певних слів трапляються кумедні історії. Наприклад, одна керівниця апарату суду розповідала нам таке: “Одного разу до нас зайшов громадянин і заявив: “Дайте мені рішення закладки, мені без нього не видають зарплату”. Я не одразу зрозуміла, чого він хоче та про що йде мова. Потім виявилось, що “ключки” – це саджанці винограду, а його справа стосувалася крадіжки тих самих ключок. Ось такими можуть бути мовні бар'єри!

Транслюючи інформацію, ми повинні пам'ятати про ці бар'єри. Однак є ще й інші перешкоди, пов'язані з тим, як ми сприймаємо інформацію від інших.

Фільтрування – це навмисне викривлення інформації тим, хто її передає, для того щоб ця інформація видавалася привабливішою тому, хто її отримує. Наприклад, коли співробітник каже своєму керівникові тільки те, що, як він вважає, керівник хоче чути, він фільтрує інформацію.

Фільтрування часто відбувається в організаціях із великою кількістю ієрархічних рівнів. Також фільтрування трапляється, коли існує велика різниця в статусі між передавачем та отримувачем інформації. Страх бути покараним за “погані новини” змушує підлеглих викривлювати інформацію. Уникнути фільтрування можна, якщо керівник вимагає правдивої інформації, хоч би якою поганою вона була, й ніколи не карає за таку інформацію, а навіть, навпаки, заохочує співробітників передавати саме правдиві, а не просто добрі новини.

Ще одним менш усвідомлюваним нами бар'єром щодо ефективного спілкування є **вибіркове сприймання**, тобто коли ми сприймаємо те, що ми хочемо сприйняти. Оскільки ми не можемо осягнути всієї картини світу загалом, то ми відбираємо те, що для нас має найбільше значення, часто залишаючи поза увагою іншу, не менш важливу інформацію. Серед найпоширеніших різновидів вибіркового сприйняття є такі.

- **“Гало-ефект”** – ми робимо загальний висновок про особу чи про те, що вона каже, беручи до уваги тільки одну якусь характеристику (зовнішній вигляд, рівень матеріального забезпечення або інше). Так, наприклад, ми більш схильні довіряти інформації, почутій від людей, які мають привабливий зовнішній вигляд (акуратну зачіску, випрасуваний одяг тощо). У торгівлі є золоте правило – не можна судити про можливість покупця за його зовнішнім виглядом. Дуже багато разів продавці дивувалися тому, як люди, що мали дуже

скромний чи навіть неохайний вигляд, робили покупки на надзвичайно великі суми.

- **Ефект схожості.** Є дуже слушний вислів: “Ми віримо в те, у що хочемо вірити”. Варто згадати, як іноді, слухаючи людину, що поділяє наші погляди, ми подумки радіємо: “Як добре, що є ще розумні люди!” Ми постійно шукаємо підтверджень своїм поглядам і помічаємо все, що їм суперечить. Дуже важко думати погано про людину, якщо ми гадаємо, що вона схожа на нас. Також дуже часто ми вважаємо, що люди хочуть та цінують те, що хочемо й цінуємо ми. Швидше за все ми позитивно поставимося до інформації, що надходить від людини, яка схожа на нас, і не дуже довірятимемо інформації, що надходить від людини, яка не схожа на нас. Але для усвідомлення найбільш об’єктивної інформації треба бути відкритим щодо будь-яких джерел інформації. Головне, щоб вона відповідала дійсності.
- **Стереотипи.** Коли ми робимо висновок про особу чи те, що вона каже, ґрунтуючись на тому, до якої групи ця особа належить, ми застосовуємо стереотип. Це можуть бути етнічні чи національні групи, групи за віком або статтю чи будь-які інші. Якщо ми, незважаючи на суть інформаційного повідомлення, робимо висновок тільки за тим, що його відправник належить до якоїсь групи, ми позбавляємо себе можливості дізнатися більше.
- **Бар’єр “авторитету”.** Розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим та відмовляє у довірі іншим. Таким чином, довіра й недовіра ніби персоніфікуються й залежать не від особливостей передаваної інформації, а від того, хто говорить. Наприклад, літні люди мало прислухаються до порад молодих. Віднесення ж людини до авторитетних найчастіше залежить від її соціального стану (статусу) та від приналежності до реальної “авторитетної”

групи. Психолог П. Вілсон показував студентам різних класів коледжу одного й того ж самого чоловіка. В одному класі психолог представляв цього чоловіка як студента, у другому – як лаборанта, у третьому – як викладача, у четвертому – як доцента, в п'ятому – як професора. Після того, як гість виходив із кімнати, студентів просили максимально точно визначити його зріст та зріст самого експериментатора. Виявилося, що зріст незнайомця неухильно збільшувався відповідно до того, як збільшувався його соціальний статус, тоді як зріст психолога не змінювався. Незнайомця-професора студенти бачили на 14–15 см вищим, аніж коли його представляли як студента!



Таким чином, ми бачимо, що наше сприйняття не є достатньо об'єктивним і в ньому теж є певні “прогалини”. Отримувачеві інформації важливо пам'ятати про різні ефекти вибіркового сприйняття й не допускати їх.

Ще кілька рекомендацій щодо того, як уникнути бар'єрів у спілкуванні

Щоб повідомлення, яке ви надсилаєте, без викривлень дійшло до отримувачів інформації, треба:

- ретельно обміркувати саме повідомлення й ті способи, якими ви доводитиме його;

- повідомлення, що містить велику кількість точної інформації, краще передавати письмово;
- варто від самого початку домовитися про те, як ви обоє розумієте ті чи інші слова. Наприклад, такі слова, як “швидко”, “негайно”, “якісно” тощо, можуть мати різне значення для вас як керівника та вашого підлеглого;
- передбачати конкретну форму зворотного зв’язку. Замість того щоб запитати: “Ви мене зрозуміли?”, краще попросити працівника повторити, як він зрозумів сказане;
- структурувати інформацію, яку ви надаєте, розбиваючи її на окремі питання. Можна, наприклад, сказати так: “У мене до вас є три побажання: по-перше... по-друге... по-третє...”

Бар’єри – це те негативне, що знижує ефективність спілкування та взаємодії між людьми. І саме профілактиці виникнення та подоланню подібних бар’єрів повинен приділяти значну увагу керівник, якщо він хоче мати тривалий успіх. Саме це мав на увазі Г. Форд, коли писав: “Мій секрет успіху полягає в умінні розуміти погляд іншої людини й дивитися на речі під різними кутами зору”.

Про те, що може статися, якщо наше спілкування обмежене бар’єрами та взаєморозуміння не виникає, розповідає нам чудова легенда. Колись давно Монголією правив хан, який був усемогутнім і завоював багато країн. Одного дня він поїхав до лісу на полювання в супроводі свого улюбленця – яструба. Під час полювання яструб кружляв у повітрі й, побачивши здобич, каменем падав донизу. Був теплий сонячний день, і ханові захотілося пити. Він почав шукати джерело й нарешті знайшов його. Вода стікала тонесеньким струмочком, дуже повільно. Хан узяв свого срібного кухлика та почав наповнювати його водою. Коли кухлик наповнився, хан підніс його до рота, але тут несподівано налетів яструб і вибив кухлика з рук. Хан знову наповнив кухлик, але яструб знов його вибив із рук хана. Тоді хан

розізлився й закричав: “Лети звідси, бо я скручу тобі шию!” Хан знову набрав води в кухлик, і знову налетів яструб та вибив його. У цю ж мить хан змахнув шаблею, птах упав на землю до його ніг і помер. Шукаючи кухлика, хан пішов туди, звідки витікав струмочок. Він побачив, що струмочок витікав із маленького озера, в якому лежала мертва кобра. Тут хан зрозумів, чому яструб вибивав кухлика з його рук. Якби він випив цю воду, то вже був би мертвим. Птах урятував йому життя. Ханові вже перехотілося пити. Він обережно підняв із землі мертвого яструба, сів на коня й, охоплений сумом та соромом, поїхав додому. Хан у цій легенді – то людина, яка керується лише власними бажаннями, а яструб – це друзі, родичі, колеги, які попереджають нас про небезпеку та яких ми часто-густо ігноруємо, а іноді й кривдимо. Легенда звертає нашу увагу на те, що за відсутності взаєморозуміння наші вчинки можуть завдавати страждань нам самим та іншим. Про це слід завжди пам’ятати керівникам, бо від їхнього вміння розуміти вчинки та думки залежать долі людей і самої організації.



Розділ 5. ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Підступна це річ – культура спілкування:
присутність її непомітна, зате відсутність бачиш одразу.*

С. Муратов

Будь-яка організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури та етики спілкування. Тобто культура в організації формується завдяки поведінці, взаємодії та спілкуванню, переконанням і цінностям, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній.

За своїм змістом корпоративна культура є системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, котрі в ній працюють.

Зараз дедалі виразнішою є тенденція, відповідно до якої процвітаючі та прогресивні організації приділяють багато уваги формуванню внутрішньої культури організації, певним нормам, цінностям і керівним принципам – у комунікаціях у тому числі.

Важливим елементом комунікативної культури є приділення уваги не лише “зовнішнім клієнтам” організації (громадянам), але й “внутрішнім” (співробітникам самої організації). Ставлення до співробітника як до “внутрішнього клієнта” означає шанобливі стосунки між колегами, взаємодопомогу, повагу, підтримку позитивного й здорового середовища в колективі. Загалом можна виділити такі етичні принципи комунікації та взаємодії між співробітниками:

- 1) ввічливість і доброзичливість. Навряд чи можна розраховувати, що секретарі судових засідань, помічники

судді чи співробітники канцелярії будуть ввічливими з громадянами, якщо ввічливість не є нормою спілкування у колективі. Якщо керівник ставиться недоброзичливо до підлеглого, той обов'язково “поділиться” таким ставленням із громадянами. Ми всі вчимося на моделях. Тому, якщо нормою спілкування у колективі є вживання таких висловів, як: “Прошу”, “Дякую”, “Скажіть, будь ласка”, “На все добре!”, “Якщо ваша ласка”, “Дякую за розуміння”, “Вибачте за незручності”, “Успіхів вам”, “Усього вам найкращого”, “Мені дуже шкода, що так сталося”, “Вельми вдячний вам”, “Доброго дня”, “До побачення” й т. д., то можна впевнено очікувати, що у спілкуванні з громадянами ці слова також обов'язково прозвучать;

- 2) взаємодопомога, що виявляється у простих діях, спрямованих на те, щоб у щоденних ситуаціях бути корисними одне одному, допомагаючи у простих речах – замінити, донести, не забути передати повідомлення, виручити.



Давня притча розповідає, як колись батько перед смертю, прагнучи зберегти мир та злагоду в родині, покликав до себе синів, щоб висловити їм свою останню волю. Коли діти прийшли, він узяв у руки лозину й попросив одного із синів зламати її. Той легко зламав. Потім старий запитав, чи може син зламати іншу лозину. Потім -- іще одну. А потім батько взяв тугу в'язанку лозин і запитав у синів, чи зможуть вони зламати і її. І синам це не вдалося. Тоді батько сказав: “Отак по одній лозині вас усіх можна зламати, а коли ви разом, – ви непереможні”. Так само – і в будь-якому колективі. Тільки коли взаємодію налагоджено й колеги з радістю вам допоможуть, можна розраховувати на успіх!

Розділ 6. СПІЛКУВАННЯ ПО ТЕЛЕФОНУ. ЯК ПРАВИЛЬНО ВІДПОВІДАТИ НА ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ



Сучасне життя не можна вже уявити без телефону. Завдяки йому, ми можемо швидко обмінюватися інформацією незалежно від відстані. Підраховано, що на ділові розмови в середньому ми витрачаємо від 4% до 25% нашого робочого часу. Однак ми майже ніколи не замислюємося, а як саме ми це робимо. Незважаючи на те, що сучасні люди, зокрема керівники апарату суду, багато часу приділяють діловому спілкуванню по телефону, лише протягом перших 15 секунд

телефонної розмови формується ставлення її учасників одне до одного. Соціальні психологи називають це явище “ефектом первинності”, тобто те, як співрозмовник сприйматиме нас упродовж розмови, залежить від того, чи вдасться нам із перших секунд спілкування справити приємне враження на нього.

Як створити позитивний емоційний фон у телефонній розмові, використовуючи засоби мовленнєвого етикету? Адже, на жаль, ми ніколи не маємо можливості “змінити” вже сформоване перше враження.

Отже, варто пам’ятати про такі правила телефонного етикету:

- Оскільки під час телефонної розмови візуального контакту немає, вирішальну роль відіграють такі

фактори, як інтонація, швидкість та виразність мовлення й т. ін. Важливо не стільки те, **що** сказано, а те, **як** це сказано. Погодьтеся, що розмовляти з бадьорим і доброзичливим співрозмовником набагато приємніше, аніж із роздратованим чи млявим.

- Згідно з правилами слухавку треба знімати до четвертого дзвінка, адже за тим, як швидко ми відповідаємо, співрозмовник робить висновки, наскільки ми зацікавлені в розмові та співпраці з ним.
- Далі слід привітатися відповідно до шаблону: “Доброго дня!” (далі йде назва суду, назва відділу, посада). При цьому слова слід вимовляти чітко та виразно. За останніми тенденціями найбільш доречним у діловому спілкуванні привітанням є: “Доброго ранку!”, “Доброго дня!”, “Доброго вечора!” Сучасні фахівці радять уживати “Алло”, “Так”, “Слухаю” в умовах неформального спілкування, а от у діловій розмові ці слова недоречні.
- Якщо ви зателефонували першим, відрекомендуйтеся та перепитайте, чи зручно співрозмовникові зараз говорити з вами. У розмові звертайтеся до людини на ім’я. Бажано скласти список питань, щоб не пропустити щось важливе та не створювати зайвих пауз. Напевно, кожному доводилося безцільно “висіти” на лінії, в той час як співрозмовник шукав документи або іншу потрібну річ.
- Також, щоб уникнути зайвих витрат часу, до ділового дзвінка краще підготуватися заздалегідь. На вашому столі завжди повинні лежати ручка та записник.
- Якщо ви плануєте тривалу телефонну розмову, слід призначити її на той час, коли у вашого співрозмовника, як ви переконані, буде змога досить довго говорити з вами.
- Розмова має вестися в доброзичливому, спокійному тоні, не швидко, але й не надто повільно. Ураховуйте професійний рівень співрозмовника. Стежте за

логікою ваших висловлювань, аргументуйте, але без невдоволення чи агресії. Експерти взагалі радять усміхатися, розмовляючи з людиною, адже усмішка передається за допомогою інтонації, відчувається по телефону, що також дає змогу налагодити контакт.

- У багатьох судах встановлено міні-АТС. Під час перемикання треба повідомити тому, хто телефонує, в який відділ чи на якого співробітника переводять його виклик. Також тій особі, на яку ви переводите виклик, слід пояснити коротко, про що йтиме мова.
- У разі якщо вам потрібен час на пошуки інформації для відповіді, коментуйте свої дії: “Зараз я переглядаю... і бачу, що...” Висловлюйте свою зацікавленість щодо співрозмовника словами: “Так”, “Атож”, “Справді”. Якщо треба щось перепитати, робіть це коректно (“Перепрошую...” “Вибачте, що перепитую вас ...”). Зосередьтеся виключно на розмові, не піддавайтеся спокусі робити кілька справ водночас.
- Часто при виникненні проблем можна почути такі фрази, як: “Я цим не займався”, “Це не моя провина”, “Я не знаю”. Подібні висловлювання представляють організацію не з кращого боку. У такому разі легко може виникнути цілком слушне запитання: “А чим же займаєтеся ви?” Тому, якщо ви не в змозі допомогти, підкажіть, хто міг би це зробити, або порадьте куди людині слід звернутися.
- Наприкінці розмови треба переконатися, що ви правильно зрозуміли інформацію. Для цього коротко резюмуюте те, про що домовилися, наприклад, так: “Отож я передам ваше прохання щодо... а ви зателефонуєте нам у четвер ізранку”.
- Якщо вас попросили щось передати третій особі, спробуйте про це не забути, записавши прохання. Виконуйте обіцяне!

- Надзвичайно важливо в сучасних умовах пам'ятати про час. а отже й гроші громадян, які телефонують. Якщо той, хто зателефонував, просить покликати іншого співробітника, а для цього потрібен час, треба запитати, чи готова людина чекати. Ділова телефонна розмова має бути короткою та інформативною за змістом.

Ініціатива завершення розмови належить тому, хто зателефонував. Однак якщо розмовляють чоловік і жінка, то таке право належить жінці. Так само першим закінчує розмову старший за віком або вищий за службовим становищем.

Найважче завершити розмову з тим, хто надмірно балакучий або постійно відхиляється на подробиці, які не стосуються справи. Такі люди забирають у нас багато часу, але попри все ви не повинні натякати співрозмовникові, що він занадто багато говорить, ви втомилися його слухати й сказане ним не стосується суті справи. Щоб припинити розмову з балакучою людиною, не образивши її при цьому, потрібна неабияка делікатність.

Тон вашого голосу має висловлювати щиру зацікавленість темою розмови, однак разом із тим ви повинні зауважити: “Дякую, що зателефонували, але в мене термінова справа. Я вам зателефоную згодом. Вибачте”.

Існує низка обставин, якими можна скористатися для того, щоб припинити розмову, не образивши співрозмовника (певна річ, краще, якщо вони реальні, щоб вас не гнітило почуття ніяковості):

- “Не хочу вас переривати, але я мушу йти, бо можу запізнитися на нараду. Вибачте”.
- “Перепрошую, однак наближається час чергової зустрічі, мені треба збиратися”.
- “Дуже приємно з вами спілкуватися, проте мені треба ще зателефонувати. Дозвольте зателефонувати вам пізніше”.

- “Я припинив переговори, коли ви зателефонували. Перепрошую, але я повинен їх продовжити”.
- “Я наразі не маю часу, та чи можна вам потім зателефонувати? Дуже приємно вас чути, але зараз я мушу виходити, бо в мене термінова зустріч. Прошу пробачення”.
- “Вибачайте, що перериваю телефонну розмову з вами: мене терміново викликає голова суду в нагальній справі”.

Якщо у вас відвідувач, то попросіть того, хто телефонує, зачекати. Неввічливо переривати спілкування з людиною телефонними розмовами. До того ж таке може стати джерелом особистої або конфіденційної інформації. Коли людина, яку ви приймаєте, бачить, що під час розмови з нею ви відкладаєте інші справи, це дає змогу відчувати власну значущість.

Зустрічаючись із конкретною особою, попередьте свого секретаря, із ким вас з'єднувати, кого просити зателефонувати пізніше, кому сказати, що згодом ви зателефонуете самі.

Ось ще деякі фрази, що будуть корисні вам під час телефонної розмови

На етапі встановлення зв'язку доречні такі фрази: “Ви мене чуєте?”, “Чи добре мене чути?”, “Вибачте, що відриваю вас”, “Перепрошую, ви не зайняті?”, “Чи не могли б ви мені приділити п'ять хвилин (десять хвилин)?”, “Це вам телефонує...”

Повідомляючи про мету розмови, вживаємо вирази: “Я телефоную до вас у такій справі...”, “У мене до вас є питання...”, “Ви просили мене зателефонувати вам...”, “Маю до вас прохання...”, “Хочу повідомити вам, що...” У відповідь абонент зазвичай каже: “Я слухаю вас”, “Дякую, що зателефонували”.

Під час викладу суті справи співрозмовник може вставляти слова: “Так”, “Розумію”, “Добре, я подумаю”, “Що ви маєте на увазі?”, “Я не зовсім зрозумів” тощо.

Про кінець розмови можуть сигналізувати фрази: “От і все”, “У мене все”, “Я, здається, дуже розговорився. Не зловживатиму більше вашою увагою”, “Ще раз вибачте за турботу”, “Дякую за увагу”, “Щиро вдячний вам за розмову”. Якщо співрозмовники – близькі між собою люди, можливі й вітання, побажання: “Вітання родині”, “Усього найкращого!”, “Бувайте здорові!”

Для підтримання контакту слід періодично виходити на зворотний зв'язок із тим, хто говорить: “Так”, “Атож, я вас уважно слухаю”, “Я вас розумію”. Важливо ставити додаткові запитання, щоб уникнути непорозуміння: “Чи правильно я записав ваш номер?”, “Повторіть, будь ласка, ще раз”, “Перевіримо: ваша адреса...”

У разі агресивної поведінки того, хто телефонує, слід у відповідь зберігати спокій, бути тактовним, не піддаватися на провокацію, адже культура ділового спілкування по телефону передбачає конструктивну приємну розмову без підвищення голосу та без образ. Неприпустимою є різка критика, яка змушує того, на кого вона спрямована, лише боронитися, що також не сприяє спілкуванню на високому рівні. Негативний емоційний фон може спричинити й відмова, тому, відмовляючи, треба врівноважити ситуацію за допомогою таких фраз телефонного етикету, як “Вибачте”, “Пробачте”, “Даруйте”, “Прошу пробачення”.

До розмови з конфліктними громадянами треба бути готовим емоційно та професійно; щоб запобігти ускладненням, розроблено алгоритм взаємодії з такими співрозмовниками. По-перше, слід вислухати, не починати суперечку, даючи таким чином можливість виявити свої емоції та висловити думки. По-друге, варто повідомити громадянина про те, що ви розумієте його почуття: “Знаєте, я вас розумію, у цій ситуації я, можливо, теж себе так почував би”. По-третє, важливо подякувати за відвертість, за прагнення боротися за справедливість і домагатися доброго обслуговування. Потім обов'язково треба попросити пробачення, якщо для цього є

підстави, й надати потрібну інформацію. Слід запропонувати громадянинові перевести розмову в конструктивне русло, повідомляючи власні варіанти вирішення проблеми. Доречно також запитати, що пропонує він сам. Усе зазначене допомагає вийти з конфлікту, зберігаючи позитивний імідж управлінців.

Суттєво впливають на передавання й отримання інформації фонетичні бар'єри, а саме: вади дикції, надто швидкий й темп мовлення, нечітка вимова. Важливо намагатися постійно контролювати вимову, темп мовлення, щоб уникнути таких вад. Для цього варто зробити аудіозапис своєї розмови, проаналізувати його, а потім удосконалювати дикцію за допомогою спеціальних вправ, скоромовок.

Є ще рекомендація, про яку також слід було би згадати. Наприклад, ніколи не слід говорити по телефону під час уживання їжі.☺ Якщо під час розмови ви чхнули або закашлялися, варто закритися рукою, щоб цього не було чути. Якщо ж вам здається, що співрозмовник усе почув, треба попросити пробачення.

Етика мобільного спілкування

Останнім часом наявність мобільного телефону стала нормою для ділової людини. На жаль, етикет мобільного спілкування, як свідчить щоденна практика, ще перебуває у процесі становлення. Культура користування мобільним зв'язком не виникає сама по собі, її треба виховувати й популяризувати вже сьогодні, для того щоб завтра вона стала нормою, стверджують співробітники компаній мобільного зв'язку та культурологи. У Росії в 2006 р. відбулося підписання представниками різних мобільних операторів “Хартії мобільного етикету”; у розробленні цього документа, який має рекомендаційний характер, також брали участь відомі діячі культури та громадські діячі з метою привернути увагу суспільства до цієї проблеми. На сайтах українських операторів мобільного зв'язку теж є поради щодо етикету користування

мобільним телефоном. Отож наводимо перелік вимог щодо вдосконалення загальної управлінської культури.

1. Перебуваючи в громадському місці й одержавши вхідний дзвінок на мобільний, треба по змозі вийти на вулицю чи в інше приміщення, інакше ви можете заважати присутнім своєю розмовою.
2. Якщо ви очікуєте на важливий дзвінок і тому не можете вимкнути телефон, увімкніть беззвучний режим або скористайтеся послугою “Голосова пошта”.
3. Існує певний перелік місць і заходів, де треба обмежити себе щодо користування мобільним зв’язком: лікарні, навчальні заклади, театри, кінотеатри, прес-конференції, громадські зустрічі, круглі столи, наради, засідання тощо.
4. Слід пам’ятати про тих, хто вас оточує, адже телефонна розмова – це приватне й глибоко особисте питання.
5. Говорити треба досить тихо, не підвищуючи голос. Мобільні телефони обладнано чутливими мікрофонами. Якщо погано чути, достатньо перевірити гучність вхідного дзвінка телефону.
6. Перебуваючи поміж інших людей, варто відрегулювати гучність вхідного дзвінка мобільного телефону. Голосний звук може негативно впливати на присутніх, заважати працювати. Найприйнятніший варіант – режим вібрації.
7. Не завжди обов’язково відповідати на вхідний телефонний дзвінок – у багатьох ситуаціях краще користуватися послугою “Голосова пошта”.
8. Неввічливо переривати спілкування у зв’язку з отриманням дзвінка. Краще потім самомузателефонувати ще раз. Винятки становлять у край важливі контакти, в такому разі варто заздалегідь попередити співрозмовника, що ви очікуєте на важливий дзвінок і будете змушені перервати розмову.

9. Повідомлення (sms) надсилаються з метою поінформувати, в разі потреби одержати зворотну інформацію доречно буде зателефонувати. У діловому спілкуванні заборонено пересилати поширені спам-повідомлення, які засмічують інформаційний простір. Повідомлення адресується індивідуально.
10. Використовуючи фотокамеру мобілки, слід поважати приватне життя інших людей, тому варто спитати дозволу, перш ніж когось сфотографувати.
11. У громадських місцях варто переключити мобільний телефон на беззвучний режим перед входом до приміщення..
12. Мобільний телефон має зберігатися в чохлі, кишені, сумочці, на спеціальній підставці – в жодному разі не лежати на столі, особливо в кафе, їдальні, ресторані.

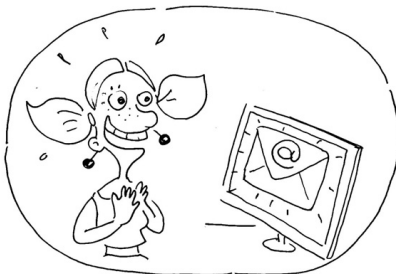
Телефонне спілкування позбавляє співрозмовників суттєвого складника – невербальних засобів (жестів, міміки). Тому виникає більший ризик непорозуміння між учасниками комунікативного процесу у вигляді семантичних бар'єрів – різне сприйняття понять, нерозуміння змісту повідомлення, викривлення інформації. Щоб запобігти цьому, слід висловлюватися чітко, однозначно, а також тактовно переконуватися, чи правильно сприймає інформацію співрозмовник.

Співробітники, які володіють діловим етикетом, витрачають на телефонні розмови набагато менше часу, що, зрозуміло, позитивно впливає на роботу загалом. Існує цікава закономірність: про погане враження людина розповідає набагато більшій кількості осіб, аніж про хороше. Відповідн, треба вміти справити й зберегти позитивне враження, тому що брутальність і непрофесіоналізм псують як репутацію суду, так і ваш настрій.

Розділ 7. КОМУНІКАЦІЯ ЗА ДОПОМОГОЮ ЕЛЕКТРОННОЇ ПОШТИ (E-MAIL). ЯК ОФОРМИТИ ЕЛЕКТРОННОГО ЛИСТА. СТРУКТУРА ЕЛЕКТРОННОГО ЛИСТА

*Той, хто досконало володіє електронною поштою,
у двадцять першому сторіччі стане мільйонером.*

Білл Гейтс



Як відомо, електронна пошта є одним із найбільш поширених і використовуваних сервісів мережі Інтернет. Навіть склалися певні правила інтернет-етикету, так званий нетикет (від англ. “net” – мережа), спрямовані, як і будь-який етикет, на

гармонізацію спілкування між людьми, зменшення витрат часу на обробку пошти, підтримання ділових і дружніх взаємин за допомогою електронного поштового зв’язку.

Незважаючи на простоту та природність правил роботи з електронною кореспонденцією, багато людей свідомо або мимоволі не дотримуються їх.

Як правило, в електронному повідомленні має бути заповнено всі поля:

- “Адреса одержувача”,
- “Тема повідомлення”,
- “СС” (“Carbon copy” – адреса для копії),

- “Тіло листа”,
- “Підпис”,
- “Доданий файл” (“Attachment”).

Додатково може бути заповнено поле ВСС (“blind carbon copy”), яке використовується для надсилання копії листа на адресу, яку не бачитиме основний одержувач.

Слід пам’ятати, що в поле “СС” слід ставити лише тих осіб, які мають бути поінформовані, однак не повинні відповідати на вашого листа.

Поле “Тема повідомлення” зазвичай містить від 3 до 8 слів, що лаконічно відображають його суть. У разі листа-відповіді поштова програма автоматично розміщує в цьому полі тему вихідного листа, додаючи дві літери “Re” (від англ. “reply” – відповідь). Відсутність теми, як і відсутність супровідного тексту при пересиланні доданих файлів, є ознакою поганого тону, й за наявності “обтяжливих обставин” (наприклад кількох “порожніх” листів поспіль) часто є причиною ігнорування кореспонденції. Напевно, майже всі потрапляли в ситуацію, коли доводиться шукати потрібного листа серед великої кількості повідомлень без теми й для того, щоб знайти потрібну вам інформацію, ви змушені відкривати кожного листа та витратити на пошуки багато часу.

Якщо ви додаєте вкладений файл, обов’язково зазначте це у листі.

Що стосується “тіла листа”, то довжина листа, як правило, не повинна перевищувати півсторінки-сторінку. Довші повідомлення готують у текстових редакторах і надсилають як додані файли. Не варто використовувати у листі багату кольорову гаму чи різні шрифти. Цілком можливо обмежитися одним кольором та одним розміром шрифту. Найчастіше в електронних листах використовуються такі шрифти, як “Arial” (розмір 10–11), “Times New Roman” (розмір 10–11).

Якщо ваш партнер переходить від офіційного підпису (прізвище й посада) до менш офіційного, то доречно звертатися

до нього на ім'я та по батькові: “Шановний Іване Петровичу” або просто “Іване Петровичу”.

Електронний підпис – це спеціально створений файл (signature), що являє собою ваш текстовий підпис. Наявність електронного підпису у ваших повідомленнях є виявом доброго тону в діловому листуванні. У всіх сучасних поштових програмах є опція створення електронного підпису. Електронний підпис не повинен перевищувати п'яти-шести рядків і може містити ваше прізвище та ім'я, електронну адресу, адресу інтернет-сторінки (якщо вона є).

Корисно мати кілька варіантів підписів, які можна гнучко використовувати залежно від характеру листування.

Електронна пошта – це засіб комунікації з іншими людьми. Перш ніж надіслати листа електронною поштою, прочитайте його й запитайте себе, як би ви відреагували, отримавши такого листа. Пам'ятайте про те, що важливо відповідати на електронні листи, які ви отримали від колег. Залишити листа без відповіді – найгірше порушення етикету ділового листування.

ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ЛИСТА

From: Valeria Sergienko [mailto:valeria.sergienko@ujfp.org.ua]

Sent: Monday, May, 2010 6:09 PM

To: office@kiy.net.ua;

Subject: Інтенсивний курс для керівників апаратів
окружних адміністративних судів

Шановні пані та панове!

Із 31 травня по 04 червня в Києві у славнозвісному “Українському селі” проводиться інтенсивний курс із питань управління для керівників апарату окружних адміністративних судів. Детальна програма заходу міститься у вкладенні. Чекаємо на підтвердження вашої участі до 15 травня.

Якщо у вас виникнуть питання, звертайтеся до Валерії Сергієнко, координатора навчальних програм:

тел.: +38 (044) 253 23 43

e-mail: valeria.sergienko@ujfp.org.ua

Із повагою,

Валерія Сергієнко

Координатор навчальних програм

Проект ЄС “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”

вул. Богомольця, 7/14, оф. 101

м. Київ, 01024, Україна

тел.: +38 (044) 253-23-43,

факс: +38 (044) 253-08-47,

моб.: +38 (066) 718-10-88,

e-mail: valeria.sergienko@ujfp.org.ua

Розділ 8. УСТАНОВЛЕННЯ КОНТАКТУ ПІД ЧАС СПІЛКУВАННЯ

Зараз, коли ми вже маємо загальне уявлення про комунікацію, можемо перейти до тренування окремих навичок ефективного комунікатора. Серед них чи не найважливіша – вміння встановлювати контакт та викликати симпатію у співрозмовника. Коли ми дивимося фільми про розвідників, то мимоволі заздriamo їхньому вмінню викликати симпатію до себе у потрібних людей та здатності сказати кожному слова, що справлять потрібне враження. Про мистецтво дипломатів, які шляхом переговорів вирішують долі народів і питання миру чи війни, також ходять легенди та пишуться захопливі романи.

Уміння справляти потрібне враження, викликати довіру та симпатію, погодьтеся, надзвичайно корисне як для кар'єри, так і для особистого життя. І йому зовсім не важко навчитися!

Коли нам приємно спілкуватися з людиною, майже завжди вона відчуває те саме. Однак коли розмова вимушена, виникають тривалі паузи, то й нашому партнерові у спілкуванні так само незручно. Контактном називають такий стан спілкування, коли обом партнерам приємно продовжувати розмову, вони позитивно ставляться одне до одного й можуть та хочуть сприймати інформацію одне від одного. Розмова плине легко й невимушено, є взаєморозуміння, й ми можемо конструктивно обговорити будь-які питання.

Уявіть ситуацію: ваші підлеглі ніяк не можуть угамувати розшаленого громадянина й вимушені кликати вас на допомогу. Ви з'являєтеся в коридорі, починаєте розмову – й усю агресивність співрозмовника як рукою знімає! Усі дивуються, як ви змогли це зробити, та просять вас поділитися секретами

вашого впливу на людей. А ви, як Гліб Жеглов у фільмі “Місце зустрічі змінити не можна”, навчаєте молодих колег п’яти правилам спілкування з людьми.

Отож п’ять правил, що допоможуть справити позитивне враження, від Гліба Жеглова та сучасних фахівців із комунікації!

Правило перше: усміхайтесь!

Правило друге: пам’ятайте, що для людини звук її імені є найсолодшим і найважливішим звуком людської мови.

Правило третє: виявляйте щирий інтерес до інших людей.

Правило четверте: будьте хорошим слухачем. Заохочуйте інших розповідати вам про себе та про те, що їм цікаво.

Правило п’яте: кажіть людям хороше про них і робіть це щиро.

А зараз детальніше про кожен момент, важливий для встановлення контакту.



Усмішка

Пам’ятаєте Крихітку Єнота із відомого дитячого мультфільма, якого мама послала нарвати на озері осоки? Однак малий злякався того, хто сидів у озері. Лише послухавшись мудрої поради матері усміхнутися до того, хто у воді, Крихітка Єнот подолав свій страх. Адже відображення, звісно ж, усміхнулося йому у відповідь!

М’яка, легка та привітна усмішка роззброїть співрозмовника й допоможе вам налагодити контакт. Наш стиль спілкування завжди породжує відповідну манеру спілкування й у нашого співрозмовника. Отож, якщо ми будемо коректні, позитивні та доброзичливі, стиль спілкування нашого партнера помалу підлаштовуватиметься під наш. Щира доброзичлива усмішка не зіпсує жодного обличчя, навпаки,

воно засяє внутрішньою красою! Чарівна усмішка прикрашає жінку краще, ніж косметика, й нічого не коштує, однак багато чого дарує. Доречна усмішка збагачує тих, хто її отримує, й зовсім не збіднює тих, хто її віддає! Вона триває лишень мить, а в пам'яті інколи залишається назавжди. Отож усміхаймося колегам, підлеглим, громадянам, керівникам – і наша вдача помалу стане привітнішою та веселішою!



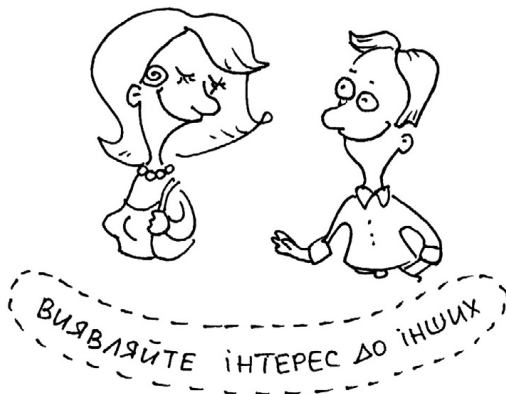
Ім'я

На ім'я до нас звертаються найближчі й найдорожчі для нас люди. Коли ми безіменні, ми нібито безликі. Ім'я дає нам змогу перейти до особистого спілкування. Людям інколи важко запам'ятовувати імена.

Однак для цього треба в ту мить, коли людина називає своє ім'я, просто на одну секунду зосередитися. Також можна повторити ім'я одразу після того, як ви його почули, бажано кілька разів під час розмови. Однак у діловій комунікації також важливо вживати повне ім'я людини, а не зменшувальні його форми.

Щирий інтерес до людини

Зрозуміло, що людей багато, а ви – не сонце, усіх не обігрієте. Однак кожна людина – це маленький усесвіт, абсолютно неповторний за своєю життєвою історією,



долею, зовнішністю. Немає двох однакових яблук на яблуні, так само й життєві долі людей неповторні. Навіть за короткий час спілкування з громадянином ми можемо замислитися про те, що ця людина, доля якої на певний час перетнулася з вашою, також заслуговує на увагу та розуміння. Поцікавтеся її життєвим світом. За той час, що ви спілкуватиметеся, допоможіть їй щиро та з прагненням бути корисним.

Заохочення співрозмовника до розповіді про себе та про те, що його цікавить



Хороший комунікатор – це не той, хто гарно говорить, а той, із ким приємно розмовляти. Яким людям ви самі віддаєте перевагу – тим, що без кінця говорять, чи тим, що вміють слухати?

Серед ваших знайомих, напевно, знайдеться такий, що без кінця говорить лише

про себе. Коли ж ви почнете говорити про щось своє, то по ньому видно, що він вас зовсім не слухає й не може дочекатися нагоди, щоб продовжити розмову про себе.

Безперечно, кожен любить, щоб його з цікавістю слухали інші, щоб він міг поговорити з ними про свої проблеми, погляди, симпатії, захоплення. І, без сумніву, всі люблять таких людей, які охоче говорять про те, що цікавить інших. Розмова з іншими про справи, які вас цікавлять, часто приносить дуже велику користь. Адже від кожного можна щось дізнатися, чогось навчитися. Давно вже помітили, що найлегше знайти дорогу до серця людини, коли дати їй змогу говорити про свої захоплення та інтереси.

Отож слухайте більше, аніж говоріть. Спробуйте вислухати людину спокійно та уважно, допомогти сказати те,

що їй хотілося, зацікавлено підтримуючи розмову. Ще відомий французький мораліст Ларошфуко казав: “У той час як люди розумні вміють багато про що сказати небагатьма словами, люди обмежені, навпаки, мають хист багато говорити й нічого не сказати”.

Ми самі – найцікавіші для самих себе люди. Тому й говорити про себе – про свою роботу, хобі, досягнення – нам дуже цікаво. Особливо люди полюбляють розповідати про своїх дітей чи онуків. Одна учасниця тренінгу сказала нам, що їй удалося налагодити прекрасні стосунки з головою суду після того, як вони поговорили якимось про його онука. Її щирий інтерес до онука, який був такого самого віку, як її син, та приємна розмова про дітей нарешті пробрили глуху стіну нерозуміння між ними, що існувала доти.

Компліменти та підкреслення значущості людини

Результат роботи й здатність співробітника ефективно виконувати поставлені перед ним завдання багато в чому залежать від здорового психологічного клімату в колективі. Його неможливо прописати в інструкціях, і він не має кольору, але він живе в очах людей, у їхньому бажанні щоранку бігти на роботу, робити безліч термінових справ, вважаючи при цьому свого шефа найкращим керівником “усіх часів і народів”.

Багато з чого складається психологічний клімат у колективі, й комплімент – могутня зброя в арсеналі керівника. Воднораз недолуге використання цієї зброї має й велику руйнівну силу. Слово, хоч один раз мовлене



КОМПЛІМЕНТ-
МОГУТНЯ ЗБРОЯ
В АРСЕНАЛІ КЕРІВНИКА

неширо, надовго поселить у серці тривогу та недовіру. Такі компліменти можуть зашкодити стосункам, а виправити ситуацію буде дуже й дуже складно. Чи вміємо ми казати компліменти? Наприклад, ми кажемо співробітниці про те, що вона сьогодні має чудовий вигляд. Однак, якщо вона не виспалася, не встигла нафарбуватися й узагалі почувається не дуже добре, то швидше за все реакція буде протилежною порівняно з тією, якої ми хотіли. І у відповідь пролунає: “Ви що, знущаєтеся?” Виявляється, сказати правильно комплімент зовсім не просто!

Тому комплімент повинен бути в першу чергу щирим, підкреслювати справжні переваги людини над іншими та не мати іронічного підтексту на кшталт: “Красива в тебе сукня, мабуть, на розпродажі купила?”

Комплімент – замаскована форма похвали, що дає позитивну оцінку діяльності підлеглого, підкреслює його розум, професіоналізм, гарні манери, відчуття стилю в одязі тощо. Важливо використовувати зброю компліменту, якщо керівник має справу з новачком. Людина, яка тільки починає працювати в колективі, дуже вразлива. Розумний керівник ніколи не залишить її перші кроки на новому місці без уваги, а делікатні та влучні компліменти тільки підкреслять цю увагу.

Комплімент від керівника – це висока оцінка. Намагання побачити й підкреслити в людині її сильні сторони формує фундамент успішності організації. Яка розумна людина не скористається такою можливістю?!

Сьогодні, як ніколи, слово може надихнути людину на трудові звершення чи на тривалий час позбавити змоги працювати далі. Як правило, кваплячись із критикою, зволікають із похвалою. Постійно вказуючи на помилки, добре виконану роботу обходять глухим мовчанням. Цікаво, наскільки довго людина може витримати це й не почати пошук нової роботи? Визнавайте та відзначайте добре виконану роботу, знаходьте час, щоб піти “в народ” і потиснути руку

своєму працівникові, запитайте, як себе почувають його діти, віддайте належне гарному вбранню своїх підлеглих, зазначте їхні професійні здобутки, які допомогли вирішити складну проблему. Незалежно від статусу, даруйте свою увагу тим, хто вас оточує. Шляхетне й щире ставлення до них завжди повернеться до вас сторицею.

Правило 15 секунд

Під час одного з тренінгів було проведено такий експеримент. Кожен учасник виступав у ролі підсудного, якому надавалася одна хвилина, щоб виголосити останнє слово та попросити помилування в суду присяжних, котрі мали винести вирок – стратити чи помилувати. Виявилось, що рішення присяжні приймали впродовж перших 10–15 секунд, а все інше, сказане підсудним, уже не мало жодного значення. Так само й усі ми, побачивши та почувши людину, в першу мить робимо підсвідомий висновок: приємний – неприємний, довіряю – не довіряю. Звідси можемо сформулювати останнє правило – правило 15 секунд, протягом яких закладаються підвалини майбутніх стосунків.



Отож протягом саме перших 15 секунд спеціалісти радять зробити, як мінімум, три психологічні подарунки партнерові в спілкуванні – усміхнутися, звернутися до нього на ім'я та сказати щось позитивне. І тоді все неодмінно вдасться!

Розділ 9. “ВЕЛИКА” ТА “МАЛА” РОЗМОВА

Інколи люди розпочинають серйозну розмову та намагаються вирішити важливі питання, попередньо не налагодивши контакт і не досягнувши мінімальної довіри та приязні, які потрібні для такого діалогу. Це призводить до того, що питання вирішуються не найкращим чином або ж не вирішуються взагалі. Стану “контакту” ми можемо досягнути, якщо пам’ятатимемо прості правила комунікації, про які йшлося в попередньому розділі, а також використовуючи такі потужні інструменти для встановлення контакту, як техніки “малої розмови”, або “small talk”.

Уявіть собі, що ви приїхали на семінар до Києва. Під час обідньої перерви ви сідаєте за стіл із зовсім незнайомими вам людьми. Виделки цокають по тарілках, і всі мовчки їдять. Або ж ви приходите на нараду, всі потроху збираються, але до початку ще п’ять хвилин. Усі учасники мовчки розбирають свої папери, у приміщенні напружена тиша. Мабуть, обидві ситуації не дуже комфортні для будь-кого з нас. Набагато симпатичнішим видається обід, де всі жваво розмовляють і сміються. Та й нарада, що розпочинається з привітань, легких розмов учасників здається принаймні веселішою, а її учасники почуваються більш розкуто. Такі “малі” розмови про сімейні справи, хобі, смішні події, погоду чи відпустку, легкі та доброзичливі, і є “small talk” (з англ. “мала розмова”), метою якого є створити певну атмосферу, зняти напруженість або, як ще кажуть, розбити кригу недовіри, що існує між незнайомими людьми.

Отож навіть важливі зустрічі слід починати з легкої розмови, яка допомагає придивитися одне до одного, налаштуватися

відповідним чином. Ця розмова здається випадковою, “між іншим”, незначною, невимушеною, народженою з нічого. Вона легка, як метелик, політ якого невимушений та природний. Проте це лише зовнішнє враження. Як ми вже казали, мета “small talk” – створити сприятливу психологічну атмосферу, закласти підвалини взаємної симпатії та довіри. Або ж відновити емоційну рівновагу, симпатію, довіру, які могли трохи затьмаритися під час проведення зустрічі.

Незважаючи на позірну простоту, в такій розмові є кілька підводних каменів, про які повинен знати кожен. Насамперед починайте зі “small talk” тоді, коли ви домовилися про зустріч і коли немає жорсткого обмеження щодо часу.

Якщо ви ловите потрібну особу в коридорі або несподівано з’являєтеся в кабінеті важливої для вас персони, починаючи поважно розводитися про погоду, а не про мету вашої появи, це викличе чимале роздратування в співрозмовника.

Але якщо вас чекає людина, яка прийшла влаштовуватися на роботу, то цілком доречно запитати: “Як сюди дісталися? Чи легко нас знайшли?”, доброзичливо починаючи “small talk”. “Спасибі, добре. До вас зручно їхати й у вас затишно”, – чуєте у відповідь. І от підвалини серйозної розмови вже закладено – маєте перше розуміння, що є таким потрібним для ефективної співпраці.

Про що ж краще поговорити? Звісно, про найпростіше та зрозуміле для всіх на сто відсотків. В ідеалі – про те, що хоч якось стосується теми зустрічі. Загальне правило “малої” розмови таке: її слід проводити в “експертній зоні партнера”, тобто в тій галузі, якою людина цікавиться чи в якій вона вважає себе екпертом. Щоб залучити до розмови, як-то кажуть, розговорити, слід почати з того, що для людини буде цікавим чи важливим. Тому одна з основних навичок під час ведення розмови – вміння орієнтуватися в тому, що саме для співрозмовника буде цікавим та як можна розпочати з ним “малу” розмову. Найчастіше теми для такої розмови

торкаються позитивних сторін життя людини – її особистого досвіду, професійних надбань, цікавих чи веселих подій.

Як правило, “мала” розмова не міє нічого спільного з “великою” розмовою, тобто тією, що була заздалегідь запланована та є основним змістовим елементом зустрічі. Тема для “малої” розмови народжується безпосередньо в момент зустрічі. Однак важливо пам’ятати кілька правил “малої” розмови:

1. Тема не повинна бути занадто серйозною чи торкатися невирішених проблем, турбот і тривоги. Подібні теми, якщо вони потребують обговорення, слід залишити для “великої” розмови.
2. Корисно почати з уточнювальних питань про життя співрозмовника, про яке вам уже щось відомо, наприклад: “Я чув, що ви цього року розглянули більш як тисячу справ?”, “Яка у вас гарна ручка! Ви казали, це подарунок дружини?”, “Тепер уже лінію метро провели майже до вашого будинку, чи не так?”
3. Має бути якомога більше позитивних висловлювань про різні речі, ідеї та досягнення інших, про людей, що не беруть участі в розмові, але обом вам відомі, й т. ін. Наприклад: “Мені так подобається, як у вас організовано роботу апарату суду! Ваш апарат суду – як годинник, усе налагоджено, чітко”, “Тут так багато цікавих людей!”, “Тренінги в Києві були просто чудові! А місце – етнографічний комплекс “Українське село” – це просто казка!” й т. п. ☺

Загалом можна говорити про кілька технік “малої” розмови, приклади яких наведено в таблиці нижче. Це такі чотири техніки:

- 1) цитування партнера;
- 2) позитивні констатації;
- 3) інформування;
- 4) цікава розповідь.

<p>1. Цитування партнера</p>	<p>Посилання на сказане партнером раніше, його розповіді про себе, свої заняття, хобі тощо.</p> <p><i>– Ви казали, що брали участь у навчальному турі по Європі для керівників апарату суду. Які ваші враження?</i></p> <p><i>– Я пам'ятаю, вам сподобалося відпочивати у Трускавці...</i></p> <p><i>– Після нашої з вами розмови я зрозумів різницю між спуском з гори Тростян та катанням у Буковелі.</i></p>
<p>2. Позитивні констатації</p>	<p>Висловлювання про факти, цікаві для партнера, з позитивним налаштуванням.</p> <p><i>– Чув, що у вас дуже прогресивний голова суду</i></p> <p><i>– Це ви той славнозвісний керівник, який уже провів навчання щодо роботи з комп'ютером для всього апарату суду?</i></p> <p><i>– Ви так влучно сказали тоді на зустрічі про...</i></p> <p><i>– У вас дуже гарна сукня. Така елегантна й стримана водночас...</i></p>
<p>3. Інформування</p>	<p>Повідомлення інформації, важливої, цікавої та приємної партнерові.</p> <p><i>– Ви знаєте, тут зовсім поряд є кафе, де можна спокійно посидіти, послухати музику, випити кави.</i></p> <p><i>– Вам відомо, що у холі готелю продається цікава література з менеджменту? Там я нарешті знайшов книжку про розвиток навичок комунікації!</i></p> <p><i>– Ви чули, що сьогодні ввечері організовується автобусна екскурсія?</i></p>

4. Цікава розповідь	<p>Цікава, захоплива розповідь, неочікувана, приємна або пікантна тощо.</p> <p>– В останньому номері журналу “Максим” опубліковано дані про те, що на першому місці серед тем для чоловічих розмов під час вечірок – автомобілі! І лише наговорившись про автомобілі, чоловіки почнуть говорити про... роботу!</p> <p>– Ви знаєте, що сьогодні – день, сприятливий для нових починань?</p>
---------------------	--

Техніки “малої” розмови

Використання цих технік дає надзвичайно цікавий та корисний досвід. Радимо всім спробувати використовувати їх уже сьогодні. “Мала” розмова – хороший фундамент для розвитку діалогу. Її можна застосувати як у роботі під час переговорів, зустрічей чи ділових знайомств, так і в особистому житті, наприклад для того, щоб розпочати розмову з симпатичним незнайомцем або незнайомкою. Забудьте про те, що з людьми немає про що говорити. Розмова не виходить лише тоді, коли не знайдено точки дотику. А “мала” розмова якраз і допоможе знайти такі спільні інтереси. І до того ж це зовсім не складно! Однак результат буде прекрасний. По-перше, це корисні зв’язки, бо ніколи не знаєш, коли та яке знайомство вам знадобиться. По-друге, це розширення власних горизонтів – спілкування з новими людьми може бути захопливим і справді цікавим. Головне – ваш щирий інтерес до людей, які вас оточують. І чим більше людина відрізняється від вас, тим вона цікавіша.

Отож, якщо ви володієте техніками “малої” розмови, у вас є безперечна перевага перед усіма іншими людьми. І ще – багато цікавих і корисних знайомств. А як свідчать дослідження психологів, в ефективних керівників у шість разів більше знайомих, аніж в неефективних!

Розділ 10. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

Знаючий говорить, а мудрий – слухає
Джиммі Гендрікс

Продовжуючи говорити про розвиток конкретних навичок ефективного комунікатора, слід зазначити, що однією з найважливіших навичок комунікації є наше вміння слухати. Здавалось би, що може бути простіше? Людина говорить, я слухаю (дав же мені Бог два вуха!). Однак, як виявляється на практиці, слухати ми дуже часто не вміємо. Уже на десятій секунді слухання у нас виникає відчуття, що ми вловили основну ідею, й подумки ми починаємо готувати свою відповідь.



Часто нам заважає слухати зосередженість на власних думках чи бажаннях. Інколи виходить так, що формально ми чуємо партнера, а от по суті – ні. Пам’ятаєте діалог з “Єралашу”, коли двоє хлопчиків – “товстий та тонкий” – сидять на шкільному підвіконні. Один із них чистить мандаринку на очах в іншого й повільно, з апетитом її з’їдає. Другий хлопчик каже: “От якби в мене була мандаринка, я з тобою поділився б”. А товстун відповідає: “Атож... Шкода, що в тебе немає мандаринки”. Формально розмова відбулася, але розуміння не досягнуто.

Мабуть, усім нам відомо ще безліч ситуацій, коли ми хотіли б бути почутими, однак не були. Бути почутим – інколи дуже рідкісне задоволення. І найкращими співрозмовниками є якраз не ті, хто добре вміє говорити, а ті, з ким приємно розмовляти. А розмовляти нам завжди приємно з тими, хто уважно слухає нас. Отож звідси два найважливіші правила того, як бути добрим співрозмовником.

ПРАВИЛО ПЕРШЕ

Найкращий співрозмовник не той, хто вміє добре говорити, а той, хто вміє добре слухати.

ПРАВИЛО ДРУГЕ

Люди схильні слухати іншого тільки після того, як вислухали їх.

Досить дати співрозмовникові змогу виговоритися, розповісти все, чим він хотів поділитися, виявити максимум уваги й зацікавленості до його слів, щоб удячний за це співрозмовник із радістю та увагою вислухав усе, що розповімо йому ми. Тоді така розмова буде для обох надзвичайно приємною. Однак хто ж повинен поступитися й першим вислухати? Тут згадується положення статуту французької армії: “Якщо зустрічаються військовослужбовці однакового звання, першим віддає честь той, хто розумніший”. Отже, якщо

ми хочемо, щоб нас вислухали, ми повинні спочатку вислухати співрозмовника самі.

На жаль, небагато кого з нас наділено вмінням слухати співрозмовника. Як свідчать дослідження, керівники слухають лише з 25-відсотковою ефективністю. Дехто вважає, що слухати означає лише поводитися спокійно та терпляче чекати, поки інший виговориться. Однак, слухаючи співрозмовника, слід не лише уважно сприймати те, що він каже, а й стан душі іншої людини. Розуміння почуттів та емоцій, які супроводжують сказане, дає змогу об'єктивно оцінити інформацію, а співчуття та відкритість сприятимуть порозумінню.

Слухання – активний процес, воно передбачає бажання почути, увагу до співрозмовника. Чи ж часто ми справді слухаємо, коли розмова нам нецікава або коли ми відчуваємося втомленими? Звісно, ні. Найчастіше ми майже нічого не чуємо з того, що нам говорилося, оскільки насправді ми не слухали й в основному тому, що не хотіли.

Меделін Берклі-Ален у своїй роботі “Забуте мистецтво слухати” запропонувала розділити процес слухання на три рівні, які впливають на ефективність сприйняття почутого. Між цими рівнями немає чітких меж – вони є усередненими типами поведінки людей і можуть змінювати один одного залежно від ситуації. У міру переходу з першого рівня на третій зростає наш потенціал розуміння й збільшується ефективність спілкування.

Рівень 1. Слухання з тимчасовим відключенням. Слухач при цьому й слухає, й не слухає, він до певної міри здає собі звіт у тому, що відбувається, але переважно зосереджений на собі. Інколи при цьому він стежить за темою обговорення “краєчком вуха”. Слухання на цьому рівні – пасивний процес без реакції на висловлене. Часто людина, яка слухає, втрачає нитку розмови, замислившись про щось стороннє або заздалегідь готуючи заперечення чи поради, а також вигадуючи, що сказати самій. Такий слухач вирізняється “порожнім” поглядом і зацікавлений більше в процесі розмови, аніж у слуханні.

Рівень 2. Ми чуємо слова, але насправді не слухаємо. На цьому рівні слухач “ковзає по поверхні” спілкування, не розуміючи всієї глибини сказаного. Формально він намагається зрозуміти зміст того, що говорить співрозмовник, але не робить спроб зрозуміти його наміри та мотиви. На цьому рівні слухач сприймає повідомлення, спираючись лише на логіку, однак ігнорує відчуття, залишаючись, таким чином, емоційно відчуженим від акту спілкування. Таке “слухання” може призвести до небезпечного нерозуміння, оскільки слухач недостатньо сконцентрований на тому, що говориться.

Рівень 3. Слухання-співпереживання. На цьому рівні той, хто слухає, утримується від думок стосовно того, що говориться, прагнучи максимально та без викривлення зрозуміти. Цей рівень характеризується такими ознаками:

- відчуття присутності саме в цьому місці й саме зараз;
- повага до того, хто говорить, і відчуття контакту з ним;
- зосередженість;
- співпереживання відчуттям і думкам співрозмовника;
- ігнорування своїх власних думок і відчуттів – увагу спрямовано виключно на процес слухання.

Таке слухання потребує демонстрації слухачем вербального та невербального підтвердження того, що він справді слухає. Основну увагу приділяють при тому широті цього процесу, “слуханню серцем”, яке “відчиняє двері” розумінню, виявленню турботи й співчуття.

При тому, що більшість із нас залежно від обставин у різний час протягом дня слухає на різних рівнях, М. Берклі-Ален вважає, що завданням людини, яка прагне бути ефективним комунікатором, має стати вироблення в собі вміння слухати на рівні 3 в будь-яких ситуаціях.

Проте слухати ефективно, виявляється, зовсім не так просто, як може здатися на перший погляд. Слухання стає можливим унаслідок відмінності між швидкістю усного мовлення та швидкістю розумової діяльності слухача.

Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, хоча ми можемо сприймати й до 400 слів на хвилину. Якщо мова співрозмовника досить повільна, у нас залишається час на її декодування й розуміння. Проте різниця між швидкістю мови та розумової діяльності може стати причиною неуважності, особливо в разі якщо говорять повільно або нецікаво. Якщо людина говорить дуже повільно (100–200 слів на хвилину), нам властиво відхилятися. У результаті ми починаємо “обганяти” мову співрозмовника – “читаємо думки”, приписуючи людині те, чого вона не говорила. Природно, це призводить до викривлення розуміння.

Найважливіше завдання, без вирішення якого неможливе правильне розуміння повідомлення від співрозмовника, – це управління увагою. Проте саме це й найважче у процесі слухання, саме тому так багато людей слухають погано. Потреба утримувати увагу до усного повідомлення особливо зростає в тому разі, якщо візуальний контакт ускладнено або він відсутній, як, наприклад, при телефонній розмові. Свідомо спрямована на повідомлення від співрозмовника увага підвищує нашу здатність сприймати мову вже тим, що викликає в мозку “хвилі чекання”. Такі “хвилі” стимулюють готовність почути, що скаже співрозмовник.

Окрім уважного слухання співрозмовника, важливим є також заохочення розповідача продовжити розмову. Якщо співрозмовник розуміє, що партнер його уважно слухає, цікавиться його розповіддю, він, як правило, зміцнюється в своєму бажанні розповідати й робить це більш охоче. Виступаючи як співрозмовник, ми можемо своїми реакціями заохочувати або не заохочувати нашого партнера до певної поведінки.

Про міру зацікавленості слухача ми можемо дізнатися з його поведінки: людина яка слухає, має інший вигляд, аніж та, яка не слухає. Для простоти можна виділити такі елементи поведінки, за якими ми робимо висновок про те, слухають нас чи ні:

- погляд;
- міміка;
- поза, рухи тіла й жестикуляція;
- відстань між співрозмовниками;
- заохочувальні репліки.

Погляд. Напрямок погляду та рух очей передають співрозмовникові величезну кількість інформації про наш стан. Погляд може бути добрим, злим, недовірливим, відкритим, веселим, сумним і так далі. Для того, щоб утвердити нашого партнера в бажанні говорити, ми можемо заохочувати його поглядом. Дуже важливим знаком, що свідчить про нашу готовність вести розмову, є контакт очей з очима співрозмовника. Сталий візуальний контакт із тим, хто говорить, не лише свідчить про зацікавленість, але й надихає співрозмовника продовжувати, що, в свою чергу, допомагає слухати його ще уважніше. Певна річ, тут не можна перестаратися: пильний погляд із-під лоба може витлумачуватися як ворожість, особливо в напружених ситуаціях. Позитивно сприймається доброзичливий і зацікавлений погляд із підтриманням зорового контакту впродовж приблизно 70% часу розмови, тобто дивимося на співрозмовника, але інколи й відводимо погляд. Отже, ідеальним є взаємне прагнення до контакту, який був би природним і приємним для обох сторін.

Міміка. Ми можемо передавати партнерові своє позитивне ставлення за допомогою виразу обличчя й перш за все за допомогою усмішки. Усміхаючись, ми говоримо співрозмовникові про те, що контакт із ним нам приємний. Проте, усміхаючись, треба пам'ятати про те, що усмішка може бути абсолютно недоречною, якщо співрозмовник розповідає про події, які його засмутили, наприклад про ті складні життєві ситуації, які привели його до суду. Тоді він може вирішити, що вас веселить його горе. Також варто стежити за виявами невдоволення, що інколи супроводжують наше привітання, якщо, наприклад, громадянин

відірвав нас від роботи. Так, інколи ми навіть не відслідковуємо, що конфлікт спровокували не сказані нами слова, а невдоволено заочені під лоба очі та прицмокування, що якраз і виявляло наше невдоволення цим візитом.

Пози та жести. Поза може висловлювати бажання або небажання слухати чи спілкуватися. Коли ми трохи нахилилися вперед до співрозмовника й схвально дивимося на нього, ми тим самим передаємо йому: “Я весь – суцільна увага”. Якщо ж ми недбало розвалюємося на стільці чи повертаємося спиною до співрозмовника, то показуємо, що незацікавлені в спілкуванні.

Відстань і розташування стосовно одне одного. Дистанція, на якій відбувається комунікація, може полегшувати або утруднювати спілкування. У психологічному просторі людини можна виділити інтимну та соціальну зони. Вочевидь, якщо відстань до співрозмовника дуже велика, нам може бути погано чути його. Якщо ж ми перебуваємо на занадто близькій відстані, співрозмовник може відчувати дискомфорт, оскільки ми втручаємося в його інтимну зону.

Мінімальні заохочувальні репліки. Простий спосіб заохочення розповідача полягає в тому, що слухач час від часу реагує на розповідь такими репліками, як: “Авжеж!”, “Це ж як?”, “Справді!”, “Розумію вас”, “Продовжуйте, будь ласка, я вас слухаю...” Такі відповіді є запрошенням говорити вільно й невимушено. Вони допомагають висловити схвалення, інтерес і розуміння.

Використання цих нескладних прийомів слухання зазвичай називають активним слуханням. Отож **АКТИВНЕ СЛУХАННЯ** – це спосіб реакції, яка підбадьорює співрозмовника, допомагає йому висловитися чітко та створює у нього враження, що його слова цікаві й зрозумілі. Таке слухання допомагає встановити контакт і повернути симпатію співрозмовника, зрозуміти його погляди – й за потреби повернути розмову в потрібний бік. На противагу активному слуханню визначають так зване пасивне слухання. Активне слухання відрізняється від пасивного за такими ознаками:

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ	ПАСИВНЕ СЛУХАННЯ
<p>Спроби точно сприйняти сказане співрозмовником. Спроби впевнитися в точності свого сприйняття.</p>	<p>Очікування, коли співрозмовник буде в змозі сказати щось справді важливе або цікаве. Вільний потік власних асоціацій під впливом того, що варте уваги.</p>
<p>Спроби утримувати занадто багатослівного або неуважного співрозмовника в межах теми; намагання повернути його до теми розмови.</p>	<p>Відвертання уваги на щось інше, але при збереженні “маски уваги”. Очікування, коли співрозмовник повернеться до теми розмови. Очікування, коли він перестане говорити.</p>
<p>Спроби спонукати людину, якій важко висловитися, до розмови. Уточнювання, підведення підсумків сказаного співрозмовником, допомога у формулюванні думки.</p>	<p>Терпляче очікування того, що людина заговорить. Підштовхування: “Ну, то й що?..”, демонстрація роздратування через те, що співрозмовник не може висловитися.</p>

Активне слухання також полягає у використанні технік згортання неконструктивного діалогу, у ввічливому поверненні співрозмовника до теми розмови. Наприклад, коли громадянин, що не вперше прийшов до суду, вже вдесьте розповідає нам одне й те ж саме про свою проблему, слухати його активно – це не просто слухати його мовчки. Слухати активно у цій ситуації – це коротко резюмувати сказане, підводити підсумок розмові й узагалі непомітно, але рішуче завершувати її.

Однак у житті в нас бувають як ситуації, коли ми не можемо спинити співрозмовника, так і ситуації, коли співрозмовника важко розговорити. І в першому, й у другому разі нам будуть корисні техніки активного слухання.

Самі техніки та приклади використання їх наведено в таблиці нижче.

№.№	ТЕХНІКИ	ВИЗНАЧЕННЯ	ЯК ЦЕ ЗРОБИТИ?
1	Цитування, перефразування	Дослівне (чи власними словами) відтворення сказаного партнером	1. Вставляйте цитати зі слів партнера у власні фрази: “Отже, на вашу думку... (далі цитуємо)”, “Як я вас зрозумів... (далі цитуємо)” 2. Повторіть дослівно останні слова партнера 3. Повторіть із запитальною інтонацією одне або два слова, сказані партнером
2	Резюмування	Коротке передавання суті висловлювання партнера	1. Намагайтеся лаконічно сформулювати сказане партнером 2. Керуйтеся логікою партнера, а не власною логікою

3	Інтерпретація/ розвиток ідеї	Висловлення припущення стосовно того, що означало сказане партнером або чому він це сказав	<p>1. Ставте уточнювальні запитання: “Ви, напевне, маєте на увазі..?”, “Ви, напевне, говорите це тому, що..?”, “Очевидно, ви хочете, щоб..?”</p> <p>2. Використовуйте техніку пробних запитань або умовних гіпотез: “Можливо, ви сподіваєтеся, що..?”, “Чи може бути так, що ви хотіли б..?”</p>
---	---------------------------------	---	--

Техніки активного слухання

Наприклад, уявімо таку ситуацію: ви як керівник змушені вирішувати конфлікт, що виник між секретарем цивільної канцелярії та секретарями судових засідань і помічниками судді.

Секретарі судових засідань та помічники судді не могли два тижні здати справи до канцелярії. На ваше запитання до секретаря цивільної канцелярії про те, чому так сталося, вона емоційно відповідає: “Я не робот, і в мене не десять рук. Я цілий тиждень сама. Інша працівниця – на лікарняному. Я не в змозі сама приймати всі справи. До того ж у мене багато іншої роботи. Нехай вони спробують хоча б день побути на моєму місці! До речі, дівчата краще допомогли б, а не висловлювали свої претензії!”

Отож який вигляд матимуть різні види слухання?

Пасивне слухання: (мовчимо)

Активне слухання

Перефразування: “У тебе багато іншої роботи, окрім цих справ, і її важко переробити самій, коли колега на лікарняному. І дівчата могли б краще допомагати тобі замість того, щоб жалітися на затримку”.

Резюмування: “Самій тобі важко справитися з таким напливом справ, і ти очікуєш, щоб секретарі судових засідань та помічники суддів допомагали тобі в канцелярії”.

Інтерпретація/розвиток ідеї: “Отож, на твою думку, можна скласти графік, згідно з яким секретарі судових засідань та помічники суддів спробують по черзі працювати в канцелярії”.

Зауважмо, що на одну й ту саму репліку можна відповісти ще дуже багатьма способами. Оскільки комунікація – це живий процес, який до того ж дуже швидко відбувається, ми навряд чи встигаємо усвідомлювати всі ці способи та вибирати найкращий. У висловленій репліці є кілька складників, зокрема логічний та емоційний. За допомогою логічного складника ми передаємо інформацію – в цьому разі повідомляється: “Колега на лікарняному. Обсяг роботи для однієї людини завеликий. Ідея: секретарі судових засідань та помічники судді теж могли б допомагати в канцелярії”. Однак погодьтеся, що в цієї репліки є ще й потужний емоційний складник. Емоції дівчини в цій репліці кажуть: “Мені важко самій! Чому таке велике навантаження й такі високі очікування щодо мене?! Я потребую допомоги! Не навантажуйте мене так!!!”

Ще Пітер Друкер казав: “Найголовніше в спілкуванні – почути те, що не кажуть у голос”. Однак чи повинен керівник реагувати на емоційний складник? Інколи керівники апарату суду кажуть, що не їхня робота “витирати всім соплі”. Серед заперечень можуть бути: “Так усі невдовзі сядуть на голову! Слухатимеш цілими днями... Не хочуть працювати – нехай не працюють, бажаючи ціла черга!” Однак емоції – це рушійна сила людини. Саме вони скеровують людину та надихають її на

роботу. Непочуті, невисловлені емоції продовжують керувати діями людини, викривлюють сприйняття дійсності й в один прекрасний момент усе одно, як-то кажуть, виходять боком. Керівник, який має високий рівень емоційного інтелекту (EQ), тобто вміє розуміти та скеровувати як власні емоції, так і емоції інших людей, не ігнорує їх, а “чує” емоції так само, як і інформаційне повідомлення, та відповідає на них.

Повернімося до тієї ж самої репліки секретаря цивільної канцелярії та дамо на неї відповідь іще й із боку емоцій.

Отож секретар цивільної канцелярії каже: “Я не робот, і в мене не десять рук. Я цілий тиждень сама. Інша працівниця – на лікарняному. Я не в змозі сама приймати всі справи. До того ж у мене багато іншої роботи. Нехай вони спробують хоча б день побути на моєму місці! До речі, дівчата краще допомогли б, а не висловлювали свої претензії!”

Відповідь керівника: “Тобі важко працювати самій, коли колега на лікарняному. Занадто великий обсяг роботи...” А далі можна перейти до логіки: “Як ти гадаєш, чи можна було б налагодити роботу так, щоб і справи всі вчасно здавалися, й ти не була така завантажена?”

“Слухати” й “чути” – два близькі, але, по суті, різні вміння. Є думка, що ми чуємо половину сказаного та розуміємо половину того, що почули.

Уміння слухати – в першу чергу вміння слухати так, щоб ваш співрозмовник хотів вам розповідати, говорив відкрито та із задоволенням, а **вміння чути** – це вміння чути саме співрозмовника, а не різні свої міркування щодо сказаного ним. Чути саме те, що сказано, суть сказаного, інколи чути не сказане – почуття людини.

Проведемо невеличкий тест: із запропонованих відповідей на репліку оберіть ту, яку ви хотіли б почути у подібній ситуації. Отож ваша знайома жаліється вам на свого хлопця й каже: “Уже шістнадцята година, сьогодні мій день народження. А він забув мене привітати... Це так ображає. Ну як так можна!”

Є кілька способів, за допомогою яких ми часто відповідаємо на висловлені почуття:

- **ОЦІНКА** – “Не варто так через це засмучуватися! Хіба ти не знаєш – усі вони такі!”
- **ПОРАДА** – “Провчи його! Поїдь кудись сама без нього та відсвяткуй. От, наприклад, із друзями на дискотеці!”
- **ІНТЕРПРЕТАЦІЯ** – “Це все через те, що ти занадто добре до нього ставилася. Хіба не знаєш – чоловіки люблять недосяжних!” або “Може, він образився на щось?”
- **ВИПИТУВАННЯ** – “А ти його привітала? Що подарувала?..”
- **ПІДТРИМКА** – “Авжеж, це справді дуже прикро. Я теж засмутилась би...”
- **РОЗУМІННЯ ПОЧУТТІВ** – “Він забув привітати тебе з твоїм святом і ти засмучена? Хочеш зрозуміти, що сталося?”

Який же спосіб сподобався вам найбільше? Саме тим способом найчастіше відповідаєте ви на висловлені почуття! Наприклад, якщо ви обрали оцінку, це означає, що ви дуже полюбляє виносити свою оцінку не лише тому, що відбувається, а й тим почуттям, що є в людини. Так правильно почувати себе, а так неправильно. Саме тому кажуть, що репліки: “Не засмучуйся”, “Це того не варте”, не дуже ефективні, адже людина відчувається саме так, і, значить, для неї це – важливо!

Якщо ваш улюблений методі відповіді на почуття – дати пораду, то з часом у вас можуть виникнути проблеми. Річ у тім, що поради, про які ми не просили, часто дратують нас. До того ж те, що годиться одному, не годиться іншому. Загалом психологи радять використовувати два останні способи відповіді на висловлені почуття.

Стосовно нашої ситуації із секретарем цивільної канцелярії це могло б бути так:

- ПІДТРИМКА – “Авжеж, самій у канцелярії непросто. Кожен би забігався...”
- РОЗУМІННЯ ПОЧУТТІВ – “Тобі важко справлятися з таким навантаженням самій? Ти розраховуєш на допомогу колег, а не на їхню критику, чи не так?”

Ці прості вислови справляють значне враження на підлеглих – виникає відчуття, що керівник їх розуміє. А коли тебе розуміють, тобі не треба захищатися, ти можеш перевернути гори та.. спокійно подумати над тим, як зробити так, щоб такі ситуації більше не повторювалися.

Інколи розмовляти з людиною, реагуючи на почуття, буває дуже непросто. Дехто з керівників каже: “Нехай він (чи вона) трошки охолоне, а тоді поговоримо”. Однак що означає “охолоне”? Інколи людина справді побуде на самоті, подумає та перейде до конструктивного спілкування. Але інколи вона просто вдягне маску, нібито все добре, й так ніколи вам і не скаже, що її хвилює. Ефективний комунікатор уміє спілкуватися й тоді, коли інша людина демонструє певне небажання це робити. Припустімо, ви намагаєтеся застосувати активне слухання до людини, яка на вас образилася, й вам незрозуміло, на що саме.

Ви:

– Ти образився на мене (м’яко).

Співрозмовник:

– Ні (роздратовано).

Що робити далі? Адже співрозмовник не дав вам жодих зачіпок, щоб сформулювати наступну пропозицію.

Насправді, якщо людина вам щось говорить, діють не тільки слова, але й міміка, тон, поза й т. д. Як ми вже казали, співрозмовник посилає вам відповідь на двох рівнях – логіки (відкритий рівень – саме повідомлення) та почуттів (прихований рівень).

У наведеному вище прикладі ми маємо брак інформації на відкритому рівні, але інформації більш ніж достатньо на прихованому. Далі у вас можуть бути такі фрази:

– Ти кажеш, що не образився, бо не хочеш сваритися зі мною?..

– У тебе сердитий голос. Схоже, я була в чомусь неправа?..

– Ти незадоволений тим, що... (припущення)

А можна просто повернути ініціативу співрозмовникові.

– Не образився?.. (пауза)

Якщо ви говорили доброзичливо та м'яко, а співрозмовник почувався безпечно, він що-небудь скаже. Однак якщо ви розумієте, що співрозмовник не налаштований на розмову та відвертість, то дайте йому спокій.

РЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ

Прагнучи зрозуміліше викласти проблему, людина сама її починає розуміти краще, аніж до розповіді.

Базове правило спілкування свідчить: сенс повідомлення, розкодований одержувачем, ніколи точно не відповідає тому, що закладав у те повідомлення відправник. Одного разу соціологи провели дослідження, яке відображало невідповідність між тим, що лікарі мали на увазі, розмовляючи з пацієнтами, й тим, що останні чули. Наприклад, слова лікаря: “Вас невдовзі выпишуть додому” приблизно для половини лікарів і пацієнтів означали “Через три-чотири дні”, тоді як решта пацієнтів зрозуміли це як “Завтра”. До того ж пацієнтів, які вклали в повідомлення такий зміст, виявилось втричі більше, аніж лікарів.

Висновок, якого дійшли автори дослідження, полягає ось у чому: щоб люди краще розуміли, що мають на увазі їхні співрозмовники, їм треба активно перепитувати. Саме таку манеру слухати й назвали рефлексивним слуханням.

Рефлексивне слухання полягає у встановленні зворотного зв'язку слухача з мовцем. Слухач не тільки уважно слухає, але й повідомляє мовцеві, як він його зрозумів. Мовець оцінює це розуміння й за потреби вносить корективи в свою розповідь. Коли ми рефлексивно слухаємо, ми не лише показуємо нашому співрозмовникові, як ми його зрозуміли, але й перевіряємо

себе: чи вдалося нам зрозуміти повідомлення партнера так, як він мав на увазі?

Рефлексивне слухання допомагає нам досягати найбільшої чіткості сприйняття повідомлення, оскільки тут ми постійно коригуємо наше розуміння та враховуємо корективи співрозмовника.

Отож підсумуємо основні техніки рефлексивного слухання.

1. Пауза, мовчання, уважний погляд.
2. Підбадьорювання (заохочувальні репліки).
3. Перефразування.
4. Резюмування.
5. Інтерпретація/розвиток думки.
6. Підтримання та розуміння почуттів.

Загалом унаслідок застосування технік рефлексивного слухання довіра співрозмовника підвищується, вам розповідають набагато більше, аніж розповіли б у звичайній ситуації. Активне рефлексивне слухання є просто незамінним під час конфліктів, тоді, коли вам треба налагодити роботу колег, у складних управлінських ситуаціях.

Безліч життєвих проблем неможливо вирішити без уміння слухати – слухати підлеглого, колегу, дитину, дружину або чоловіка, друзів та близьких. Слухати у радості й слухати в горі, коли почуття переповнюють. Це вміння, що робить наші стосунки по-справжньому близькими й теплими.

А наостанок – притча. Жив собі один чоловік, в якого не було ладу в родині. Прагнучи виправити ситуацію, він пішов до одного мудрого старого й запитав його: “Скажи, мудрецю, як мені зробити так, щоб ми з моєю дружиною менше сварилися?” Старий порадив: “Протягом цілого місяця уважно слухай усе, що тобі казатиме дружина, й нічому не супереч та не сварися”. Чоловік пішов і почав робити так, як сказав старий.

Через місяць він повернувся. “Ох і нелегко це було – уважно слухати її. Вона говорила, говорила, говорила – цілі



потоки слів виливалися на мене! Так, наче вона зроду ні з ким не розмовляла... Мені насилу вдавалося стримувати себе, й лише під кінець цього місяця вдалося не сперечатися з нею подумки, коли я її слухаю..." – "Це добрий результат, – сказав мудрий старий, – а тепер іди й іще цілий місяць слухай те, що твоя дружина НЕ говорить, коли вона говорить до тебе".

Розділ 11. ЯК ПРАВИЛЬНО ЗАПИТУВАТИ

*Суди про людину більше за її питаннями,
аніж за її відповідями.
Вольтер*



Невід’ємним складником активного слухання є вміння ставити правильне запитання. Яке питання, така й відповідь – каже народна мудрість. І не дарма. Окрім того, що запитання – певний спосіб дізнатися про щось, отримати потрібну інформацію та ресурси, це ще й дуже важлива навичка будь-якого керівника. Хто ставить питання, той керує розмовою – ще одна аксіома, визначена досвідом багатьох успішних людей. Згадаймо,

наприклад, якою є роль ведучого у будь-якому політичному шоу. Головне, що він робить, – це ставить питання опонентам, просить їх щось прокоментувати й таким чином робить усе шоу динамічним та цікавим, скеровує його в потрібне русло – або воно гостріше та пікантніше, або конструктивніше. Ставити питання – це як гребти веслами в човні.

Отож спробуймо розібратися в мистецтві того, як ставити конкретні, чіткі запитання, що дають змогу отримати таку само чітку, конкретну відповідь як від своєї команди, так і в будь-якій ситуації. Тим більше, що існує думка про те, ніби успіх у соціальній та діловій сферах прямо корелює з умінням ставити потрібні питання та добиватися потрібних

відповідей! Згадаймо хоча б детектива з популярного серіалу “Коломбо”.

Загалом усе розмаїття питань можна розділити на дві групи – так звані відкриті та закриті питання. Закриті – це такі питання, на які ми отримуємо тільки два можливі варіанти відповіді: “так” чи “ні”. Такі питання строго лімітують того, хто має відповідати. Вони можуть бути ідеальними в ситуаціях згортання неконструктивного діалогу, коли варто наблизити розмову до логічного завершення або ж спрямувати думки співрозмовника у певному напрямі. Це такі запитання, як, наприклад: “Ви одержали копію рішення?”, “Якщо я вас правильно зрозумів, ваше питання вже розглянуто?”, “Ти вже закінчив звіт?”, “Вийдеш за мене заміж?” ☺

Таким чином, закриті питання рекомендується ставити тільки в тому разі, якщо хочемо прискорити отримання відповіді чи підтвердження певних фактів або намірів.

Другий різновид питань – це відкриті питання, тобто такі, на які ми отримуємо розгорнуті відповіді. Такі питання починаються словами з назви популярної телегри: “Що? Де? Коли?”, однак це можуть бути й інші питання, як-от: “Яким чином?”, “Як?”, “Чому?”, “З якою метою” тощо. Приклади таких питань: “Що ви думаєте стосовно..?”, “Який варіант вирішення ситуації ви бачите?”, “Що ти гадаєш про те, щоб вийти за мене заміж?”

Відкриті питання корисні тим, що дають змогу розговорити партнера, зібрати певні факти, виявити суть та потреби людини. А ще вони допомагають контролювати перебіг і тему спілкування.

Яка ж послідовність питань є найефективнішою для побудови діалогу? Рекомендації тут такі: на початку розмови, коли ситуація незрозуміла, важливо користуватися відкритими питаннями, оскільки вони дають змогу звузити тему та швидше з’ясувати суть. Поступово переходимо до закритих форм, демонструючи, що зрозуміли, готові давати відповідь або консультацію. Іноді такий прийом називають “принципом

сита”, – коли ми просіємо неважливу інформацію й урешті-решт до нас потрапляє матеріал, із яким можна працювати далі. Таке “сито” дуже допомагає зберігати наш час!

Однак, оскільки керівник, за визначенням, розумніший від усіх, то часто він забуває ставити питання, замінюючи їх інструкціями та поясненнями. У будь-якому разі дуже важливо знати про ті типові помилки, яких ми часто припускаємося під час діалогу.

Типові помилки слухання

1. Після того як поставили питання, не робимо паузу, а продовжуємо свій монолог (навіщо тоді питати?).
2. Ставимо відразу два чи більше питань (у такому разі людина вибере те питання, на яке їй простіше, зручніше або вигідніше дати відповідь. Наприклад, на яке питання ви дали б відповідь, якби вас запитали: “Ти дописав усе в справі? Додому підвезти?”).
3. Ставимо питання й самі на нього відповідаємо (це схоже на театр одного актора; часто подібний діалог має такий вигляд: “Чому роботу не виконано? Як завжди, в Інтернеті просидів?” або: “Де ти був? У карти грав, мабуть?!”).
4. Ставимо питання, вислуховуємо відповідь до половини й знову говоримо самі (в такій ситуації ви почули тільки половину, решту самі додумали, а проте ваші інтерпретація може бути неправильною).
5. Розпочинаємо питання зі слів: “Чому ти не..” або “Як ти міг так учинити?” Ці питання породжують у людини бажання захиститися, виправдатися, а зовсім не знайти відповідь, яка допоможе виправити ситуацію. Навіть вірш є про це:

Он взрослых изводил вопросом "Почему?",
Его прозвали "маленький философ",
Но только он подрос, как начали ему

Преподносить ответы без вопросов.

И с этих пор он больше никому

Не досаждал вопросом "Почему?"

6. Розпочинаємо ставити питання з частки “НЕ”; “Не підкажете, як..?” (негативно сформульоване питання може призвести до того, що ми від самого початку підказуємо негативну та небажану для себе відповідь). Згадується радянський анекдот радянських часів: “Чому в наших магазинах дефіцит або відсутність необхідних товарів? Тому, що всі покупці приходять і питають: “У вас ковбаси немає? У вас м’яса немає? У вас мила немає?” Краще формулювати питання в позитивній формі, наприклад: “Чи можете ви підказати? Чи є у вас..?”

Отже, якщо впізнали свої помилки, запишіть і рецепти, як їх позбутися. Наприклад, для початку варто свідомо контролювати, які питання ви ставите, в якій формі та чи ведуть вони до з’ясування суті. Тобто перший крок – відслідковувати своє власне мовлення. Далі механізм простий: те, що я усвідомлюю, я вмію й можу контролювати, а значить, я в змозі робити паузи, уважно вислуховувати співрозмовника до логічного завершення, ставити питання по черзі й т. д. Іще в попередніх розділах зазначалося: будь-що можна натренувати, якщо тільки мати бажання зростати професійно. Тому дуже радимо розпочати цікаву роботу – роботу над собою та відслідковувати, що спрацювало, яке питання влучило “в яблучко”, а яке – “в молоко”. Упевнені, що в цьому вам допоможуть такі поради:

- визначте, яка інформація вам потрібна,
- сформулюйте конкретні питання,
- запитуйте щиро та без сарказму.

У межах цієї теми важливо обговорити, а які, власне, питання мають бути в арсеналі керівника. Як ми знаємо, керівник традиційно дуже обмежений у часі та орієнтований на швидкий пошук вирішення певної проблеми. Окрім цього, в

нього є власна думка щодо вирішення ситуації. Це призводить до того, що в скриньці керівника закладено величезну кількість переважно закритих питань: “Ти вже зробив, ти подзвонив, ти підписав, ти вже вирішив...” А як вам такий діалог:

– Я тобі казав написати звіт?

– Так.

– Ти написав?

– Ще ні.

– Чому?

Навіщо ставити підлеглому це питання? Чи ви справді хочете знати істинну причину? Навіть якщо це так, то як це допоможе нарешті доробити звіт або як це допоможе домогтися того, щоб наступного разу звіт було завершено вчасно? Іще комічнішою видається ситуація, коли керівник гнівається й каже: “Ні, я тебе питаю, чому ти не зробив цей звіт?” Ви самі вірите в те, що вам дадуть змістовну, обґрунтовану відповідь, яка вас справді задовільнить? І найгірше, що співробітник тепер точно знатиме, що можна вигадати сто відмовок, оскільки шефові так приємно їх слухати (сам спитав!). Насправді, якщо людина мотивована та має реальні причини, з яких не виконала завдання вчасно, вона сама попередить вас заздалегідь!

Отже, спробуймо доповнити ваш арсенал дуже корисним різновидом питань, які мають назву ефективні питання. Їхня суть у тому, що вони підвищують відповідальність співробітників та поліпшують усвідомлення ними сутності проблеми. На них так просто відповідь не знайдеш, оскільки вона не лежить на поверхні.

Наприклад: “Іване, як ти думаєш, що тобі допоможе поліпшити результати своєї роботи?” або “Як ти сам сьогодні оцінюєш свою роботу під час прийому громадян?” Погодьтеся, що не так уже й легко знайти відповідь швидко. Іноді ефективні питання порівнюють із прожектором, який спрямовано начебто вглиб людини для того, щоб витягнути на поверхню справжні думки та причини.

Пропонуємо проаналізувати діалог між керівником та співробітником, який будеється саме на ефективних питаннях:

– Людмило, що так роздратувало тебе в цьому громадянинові?

– Він довго рився в своїх паперах, а в мене величезна черга.

– Як ти гадаєш, він це робив навмисне, щоб тебе розлютити?

– Не знаю, може, й ні.

– А що варто зробити, щоб і черга не чекала, й громадянин спокійно знайшов потрібні документи?

– Можливо, спитати в наступного в черзі, в чому його питання, й підказати, що йому слід підготувати або заповнити.

– Тобто працювати начебто з двома одразу?

– Гадаю, так буде швидше.

– Людмило, а що ще тобі допоможе залишатися спокійною та чемною незалежно від того, яка поведінка в людини?

– Ну, мабуть, згадати ще зранку, що вівторок у нас прийомний день, та якимось налаштувати себе, може, з'їсти шоколадку. ☺

– Добре, пропоную наступного разу спробувати працювати з чергою по-новому й слідкувати за манерою спілкування. Упевнена, що так прийом пройде легше й для тебе, й для колег, і, власне, для відвідувачів. Дякую за розуміння. Гарного дня!

Певна річ, подібна форма спілкування потребує від керівника більше часу, однак і користі від такої розмови буде набагато більше, бо немає вказівок, наказів, імперативу, а є бажання розібратися, знайти вихід та скоригувати майбутні вчинки. Для того, щоб закріпити вміння ставити ефективні питання, спробуйте самостійно виконати невеличке завдання: уявіть, що один із ваших підлеглих затримав звіт на дві доби. Продумайте п'ять-шість питань, які ви поставили б, щоб зрозуміти причину та уникати таких затримок надалі.

Також часто під час спілкування з вашим керівником виявляється, що ви самі не завжди впевнені в тому, що точно зрозуміли поставлене завдання. Інколи ми не перепитуємо, щоб

не видатися нездарою, не роздратувати, або взагалі думаємо, що почнемо виконувати роботу, а там уже й розберемося. Однак для багатьох із нас має бути важливим індикатором те, чи перепитує нас підлеглий, коли отримує від нас певне завдання. Якщо він уточнює, конкретизує, запитує про термін виконання, цим самим він дисциплінує вас, змушує бути конкретними, уважними та чіткими у формулюваннях. Тому для вас можуть бути корисними такі запитання керівників для з'ясування окресленого завдання:

– Чи правильно я зрозумів, що..? (стисло повторюємо, що має бути виконано та якого результату очікуємо)?

– Як ви порадите виконати це?

– До котрої години я маю завершити виконання?

– Отже, я маю виконати завдання номер один і завдання номер два. Яке з них краще виконати спочатку?

Підводячи підсумки, можна сказати, що вміння ставити “сильні” питання – один із найважливіших інструментів керівника на всіх рівнях комунікації: й усередині команди, й із громадянами, й із головою суду.

Недаремно ще Сократ розглядав мистецтво ставити питання як засіб, за допомогою якого можна сприяти “народженню” істини в голові співрозмовника. Бажаємо вам якомога швидше розвинути в собі вміння ставити “сильні” питання!

Що вам у цьому допоможе? Як ви це робитимете? 😊

Розділ 12. МЕТОДИ АРГУМЕНТАЦІЇ

*Найбільшу силу має вдало підібране слово
у слушний час.
Марк Твен*

Уміння переконувати людей – це великий дар, властивий далеко не всім. Ви щасливчик, якщо ось так запросто можете будь-кого переконати будь у чому. Проте не варто зневірятися й тим, хто такого таланту не має, адже й здатність переконувати інших можна розвинути, було б лише бажання!

Для того, щоб переконати одних людей, потрібні очевидні факти й докази, інші ж ладні просто повірити на слово. Коли ми маємо справу з довірливою людиною, то нам не доводиться докладати зайвих зусиль, щоб переконати її, що ми робимо все можливе задля вирішення її справи. Однак як нам діяти, якщо маємо справу зі скептиками? Якщо, наприклад, під час серйозної розмови для нас важливо вплинути на думку керівника, проте ми знаємо, що він – людина, яку переконати в чомусь зовсім не просто?

Загалом, за дослідженнями психологів, простіше переконувати тих, хто має яскраву живу уяву, орієнтацію швидше на інших, аніж на себе, та трохи занижену самооцінку (коли людина мало довіряє своїй власній думці). Важко ж піддаються переконанню особи з відвертою ворожістю стосовно інших (спротив часто виникає внаслідок бажання домінувати над тими, хто оточує) та із сильним духом критицизму.

Отож для початку кілька простих правил щодо того, як видатися переконливим

Щоб переконати інших у чому-небудь, треба, як мінімум, щиро вірити в те, про що ви говорите, й у те, в що хочете, щоб

повірили інші. Ваші слова навряд чи будуть переконливі, якщо ви самі сумніваєтеся в тому, що повідомляєте. У жодному разі не вживайте такі слова, як “може бути”, “напевно”, а також слова-паразити (покликані заповнити паузи в мові) “ну”, “м-м”, “е-е” – такі слова є часто індикаторами невпевненості, й інша людина “зчитає” з них ваш власний сумнів. Краще підбирайте слова-твердження “неодмінно”, “всім очевидно”, “безумовно” та дієслова доконаного виду “було зроблено”, “вирішено”, “затверджено”.

Говоріть вашим звичайним тоном, не підвищуючи та не змінюючи голос.

Використовуйте жести для того, щоб підсилити свої слова. Пам’ятайте, що слова, підсилені жестами та емоціями, вдвічі сильніші.

Чимале значення відіграє й ваша постава. Якщо ви хочете щось комусь довести, стійте прямо, дивіться людям в очі, іншими словами, будьте відкритими для спілкування. Не переступайте з ноги на ногу, це теж слугуватиме проявом невпевненості й говоритиме про те, що ви на ходу намагаєтесь щось вигадати, підібрати потрібні слова. Найбільш програшна поза – це згорбитися й опустити погляд униз, ніби ви щось загубили й намагаєтесь знайти.

Для того, щоб переконати інших, треба знати й розуміти їхні погляди, їхні заперечення, сумніви й уже під час розмови спробувати прокоментувати ці заперечення, підкріплюючи фактами та власними прикладами.

У жодному разі не лютіться, якщо хтось намагаєтесь словами чи жестами активно протистояти вам. Залишайтеся спокійним і впевненим у собі, продовжуючи обстоювати свої погляди. Пам’ятайте, що, тільки-но виявите свій гнів, ви, вважаєте, програли.

Під час розмови використовуйте якомога більше фактів (пам’ятайте, що вони особливо потрібні скептикам). Як докази вашої правоти підійдуть реальні історії з реальними свідками,

імена, дати, цифри, інформаційні ресурси, фотографії, відеоматеріалами. Протягом розмови слід кілька разів повторити ваші аргументи або докази.

Загалом уміння переконувати не полягає лише в тому, щоб наводити аргументи та докази. Розповідають, що талановитий адвокат Федір Никифорович Плевако здатен був вигадувати різноманітні тактики переконання під час своїх виступів. Одного разу він захищав священника, що якимось чином проштрафився – чи то прокрався, чи то був викритий як перелюбник. Узявши слово, Плевако звернувся до присутніх на процесі з питанням:

– Скільки років цей священник служив у вашому місті?

– Багато – вже третій десяток, і ми тільки недавно дізналися про його нищу сутність, – відповіли йому.

Тоді адвокат звернувся до присяжних і виголосив свою найкоротшу судову промову, яка складалася лише з одного дотепного аргумента:

– Він десятки років служив вам, вислуховував на сповідях і прощав вам безліч гріхів. То невже ви не простите йому лишень один?



І, як ви розумієте, священика було виправдано.

Отож, як свідчить ця історія, навіть суддів не завжди переконують цифри, факти чи положення законодавства. Інколи вдале запитання або звернення до власного досвіду людини є переконливішими за будь-яку статистику. Ми можемо нескінченно довго переконувати голову суду в тому, що саме керівник апарату суду має наймати персонал на роботу, однак, можливо, краще запитати його: “Чи не дозволите ви мені трохи розвантажити вас, адже у вас так багато роботи?” Або: “Як ви гадаєте, чи зможу я – з вашою, звісно ж, допомогою та під вашим керівництвом – узяти на себе кадрову роботу?”

Іноді переконувати не треба – завдяки вдалому запитанню людини сама себе переконає. Однак подеколи запитань недостатньо, й наші пропозиції чи твердження в центрі розбиваються об чийсь красномовні зауваження та факти. Тоді нам потрібен додатковий ресурс – аргументи, слушні, чіткі та надійні.

Для початку – кілька визначень стосовно аргументації:

- ТЕЗА – це твердження, істинність якого доводиться,
- АРГУМЕНТ – це теоретичне чи фактичне твердження, за допомогою якого обґрунтовують тезу,
- АРГУМЕНТАЦІЯ – це спосіб раціонального та емоційного обґрунтування ідеї або пропозиції (тези).

За ступенем впливу на розум і почуття людей аргументи зазвичай ділять на сильні, слабкі та невдалі.

Сильні аргументи не підлягають критиці, спростуванню чи руйнуванню. Це передусім судження щодо точно встановлених фактів; положення законів, статутів, управлінських документів; висновки експертів; приклади визнаних авторитетів, їхня думка (цитати); свідчення очевидців подій; статистичне узагальнення та дещо інше.

Слабкі аргументи підлягають критиці, сумнівам із боку людей, що володіють мистецтвом полеміки. До них належать висновки з браком статистичних даних; посилення на авторитети, маловідомі слухачам; непоказові або незрозумілі та

нецікаві для слухача приклади; афоризми, вислови; достовірні висновки, версії, узагальнення.

До **невдалих аргументів**, які підлягають критиці з повним викриттям, дискредитацією суперника, належать судження на підставі підтасованих фактів; посилання на сумнівні, неперевірені джерела; рішення, що втратили силу; домисли, припущення, пропозиції; демагогічні виверти, вигадки; розрахунок на забобони, неуцтво; висновки на підставі фіктивних документів; дані авансом обіцянки; неправдиві заяви та свідчення; підробки, фальсифікації.

Зрозуміло, що слід спиратися лише на сильні аргументи. Як же правильно оцінити, які з аргументів сильні, а які треба відкинути? Існує кілька критеріїв оцінки аргументів, а саме:

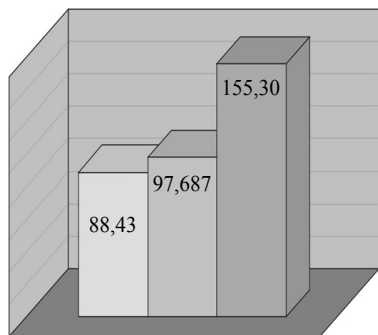
- хороші аргументи мають ґрунтуватися на фактах. Тому зі списку своїх доказів одразу можна викреслити ті, які ви не в змозі підтвердити фактичними даними;
- ваші аргументи повинні прямо стосуватися справи. Якщо це не так, відкиньте їх;
- аргументи мають бути актуальними для опонента, тому треба заздалегідь з'ясувати, наскільки вони можуть бути цікаві та своєчасні для нього.

Варто також зазначити, що черговість аргументів, які наводяться, впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливим є такий порядок аргументів: сильні – середні – й наостанок один найсильніший. І чим вищий рівень освіченості опонента, тим критичніше він ставитиметься до наведеної аргументації.

Отож до вашої уваги кілька методів аргументації, які ви можете використати як у професійних ситуаціях (під час спілкування з громадянами, підлеглими чи керівником), так і в особистому житті.

1. ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ МЕТОД

Під час доведення тез важливу роль відіграють цифрові приклади та статистичні дані. Адже, на відміну від відомостей, викладених словами – часто суперечливими! – цифри мають переконливіший вигляд: таке джерело, як правило, об’єктивніше, а тому привабливіше.



Наприклад, ректор інституту наводить статистичні дані щодо студентів першого курсу, з яких видно, що протягом року 50% студенток вийшли заміж. Така цифра вражає, але потім з’ясовується, що на курсі було всього дві студентки, одна з яких вийшла заміж. ☺

2. МЕТОД ДВОСТОРОННЬОЇ АРГУМЕНТАЦІЇ

Це відкрите висловлювання як сильних, так і слабших сторін пропонованого рішення; демонстрація переваг та незначних вад пропозиції в такій послідовності: перевага – незначна вада – значна перевага. Така аргументація будується за принципом бутерброду, в якому двома “крайніми” булочками є переваги, плюси та сильні докази на користь основної тези. Труднощі, спірний чи слабкий аргумент – це начинка, яка кладеться всередину між двома солодкими булочками.

Слабку сторону своїх поглядів визнають та озвучують, позиціонуючи себе як людину об’єктивну, після чого відразу ж “компенсують” це сильними доказами, що фактично зводить нанівець “маленьку” ваду.

Під час такої аргументації адресат впливу розуміє, що ініціатор бачить не лише переваги, а і обмеження свого рішення, й через те не фокусується на тому, щоб самому шукати такі обмеження. Адже в корі нашого головного мозку в

чотири рази більше центрів тривоги, аніж центрів задоволення, й коли ми даємо інформацію лише центрам задоволення через фокусування уваги тільки на позитивних моментах, а центри тривоги лишаємо без роботи, вони самі починають “вигадувати”, чим себе зайняти.

До того ж адресат може сам зважити всі аргументи “за” та “проти”. Цей метод добре підходить для інтелектуальної аудиторії. Із простими людьми, які мало обізнані із суттю справи, про яку йдеться, його краще не застосовувати. Тут буде достатньо лише переваг на користь вашої тези. Про вади краще промовчати взагалі.

Приклад: “Краще регулярно, наприклад щотижня, проводити навчання своїх підлеглих, аніж раз на квартал збирати їх на семінар. Регулярне навчання дасть змогу швидко розглянути всі актуальні питання. Звісно, це все потребує певного часу. Однак кваліфіковані кадри є запорукою ефективної роботи всього апарату суду!”

3. МЕТОД ПОРІВНЯННЯ, АБО “ЗРОБИ ВИСНОВКИ”

Надає мові ініціатора спілкування яскравості та здатності навіювати. Робить ствердження наочнішим та вагомішим.

Наприклад: “Життя в Африці можна порівняти лише з перебуванням у печі, де до всього ще й забули вимкнути світло”.

4. МЕТОД “ТАК!.. ХОЧА...”

Цей метод краще за все використовувати, якщо співрозмовник ставиться до теми розмови з певним упередженням. Суть методу полягає в розділенні сказаного вашим співрозмовником на частини – ту, з якою ви цілковито згодні, ту, що є сумнівною, й ту, що є помилковою.

Фактично метод базується на тому, що в кожному твердженні, а тим більше в кожному висновку завжди можна знайти щось, із чим можна погодитися, а також щось, що є перебільшеним чи взагалі неправильним. Навіть якщо

громадянин каже нам, що у суді в нас цілковитий безлад, нам є з чим погодитися: “Авжеж, інколи на перший погляд може виникнути таке враження”. Погодження з частиною сказаного блокує бажання сперечатися та гасить непотрібні емоції. Адже ми даємо зрозуміти нашому співрозмовникові, що ми не стоїмо з ним по різні боки барикад, а намагаємося конструктивно вирішити його питання. Далі ми впевнено переходимо до наступного кроку, кажучи: “Однак у нас є чіткі процедури, що регламентують нашу діяльність”.

Наприклад: “Я також уявляю всі перераховані вами переваги. Хоча дозвольте звернути вашу увагу й на певні вади...” І починаєте послідовно домальовувати картину співрозмовника своїми міркуваннями.

Крок 1: Я згоден із вами в тому, що...

Крок 2: Щоправда, я вже менш упевнений, що...

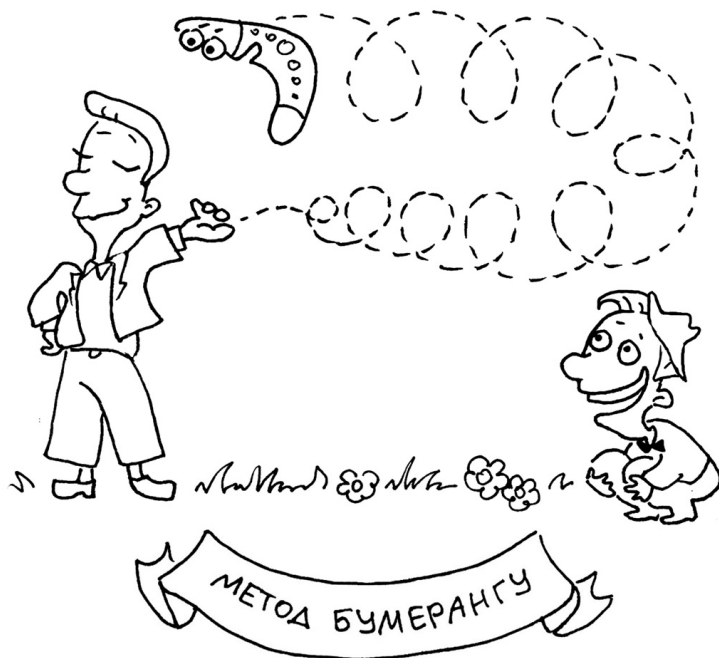
Крок 3: А от щодо (далі йде помилковий аргумент), то, на жаль... (і пропонуємо свою власну аргументацію).

Ще один приклад: “Так, справді, я згоден, що помічник судді може виконувати свою роботу взагалі без Інтернету, й раніше так усі й працювали. Однак я вже менш упевнений у тому, що швидкість роботи тоді буде такою, яку ви хочете бачити. А от щодо того, щоб своєчасно відслідковувати всі зміни законодавства й мати доступ до інформаційних ресурсів та якісно готувати всі потрібні папери, то в можливості робити все це без доступу до мережі Інтернет я дуже сумніваюся”.

5. МЕТОД БУМЕРАНГУ

Метод бумерангу дає змогу використовувати “зброю” співрозмовника проти нього самого. Цей метод не має доказової сили, але може бути надзвичайно дієвими, якщо його застосовувати з гумором.

Приклад: В.В. Маяковський виступає перед мешканцями одного з районів Москви в питанні, як вирішити інтернаціональну проблему в СРСР. Раптом хтось із залу



запитує: “Маяковський, ви якої національності? Ви народилися в Батумі, значить, ви грузин, чи не так?” Маяковський бачить, що перед ним літній робітник, який щиро прагне розібратися в проблемі й так само щиро ставить питання. Тому відповідає по-доброму: “Атож, серед грузинів – я грузин, серед росіян – я росіянин, серед американців – я був би американцем, серед німців – я німець”. У цей час два молодики, що сиділи в першому ряді, вигукують із сарказмом: “А серед дурнів?” Маяковський спокійно відповідає: “А серед дурнів я вперше!”

Щоб посилити дієвість наведених методів аргументації, пропонуємо ще кілька рекомендацій, дотримання яких дає змогу схилити людей до вашого погляду.

1. Ніколи не сперечатися

Якщо ви сперечаєтеся, гарячкуєте й щось заперечуєте, ви можете іноді отримати перемогу, але перемога ця буде безглуздою, тому що ви ніколи не доб’єтесь прихильності

співрозмовника. Адже внутрішньо співрозмовник швидше за все залишиться при своїй думці.

У суперечці неможливо одержати перемогу, бо якщо ви програли, то ви програли. Якщо ж ви начебто отримали перемогу, розбили доводи співрозмовника, довели, що він несповна розуму, то ви примусили його відчувати вашу перевагу, зачепили почуття його власної гідності. І в цьому разі ви також зазнали поразки, тому що людина, яку намагаються переконати проти її волі, не відмовиться від своєї думки, своїх переконань. Єдиний спосіб перемогти в суперечці – ухилитися від неї.

2. Виявляти повагу до думки співрозмовника. Ніколи не слід казати людині, що вона не має рації

Лише дехто з людей здатен мислити логічно. Здебільшого ми необ'єктивні, маємо упереджені думки. Коли ми не маємо рації, ми можемо признатися в цьому самі собі. Якщо до нас підійдуть м'яко й тактовно, то можемо признатися в цьому іншим, але тільки не в тому разі, коли хтось намагається силоміць вмістити в нашу голову свої докази. Це не тільки не допоможе переконати людину, це викликає в неї внутрішній опір, тому що сказати “Ви не праві” – все одно, що сказати “Я розумніший”. Це удар по самолюбству й відчуттю власної гідності, який спонукає зовсім не до сприйняття ваших аргументів, а лише до бажання завдати удару у відповідь.

Слід визнати від самого початку, що ви можете помилятися. Це покладе край суперечці та переконає співрозмовника в тому, що йому треба бути не менш об'єктивним. Ніколи не слід починати із заяв на зразок “Я вам доведу...” Якщо ви збираєтеся щось довести, хай про це не знають.

3. Якщо ви не праві, визнайте це

“Якби я мав рацію сімдесяти п'яти випадках зі ста, то не міг би бажати нічого кращого”, – сказав Теодор Рузвельт. Якщо

це був максимум із того, на що міг сподіватися один із видатних людей ХХ сторіччя, то що можна сказати про нас із вами?

Якщо ви в чомусь виявилися не праві, визнайте це й зробіть таке негайно. Це, по-перше, роззброїть співрозмовника, самокритика позбавить його бажання сперечатися, він буде готовий вислухати вас. По-друге, це зведе вашу помилку до мінімуму.

4. Від самого початку дотримуйтеся доброзичливого тону

“Краплина меду приваблює більше мух, аніж цілий галон жовчі”, – вважав Авраам Лінкольн.

Якщо ви сповнені невдоволення та недоброзичливості, то жодна логіка й жодні аргументи не допоможуть вам переконати іншого. Недоброзичливість, навпаки, вмить настроїть людину проти вас і спонукатиме лише до захисту власної думки.

5. Примусьте співрозмовника від самого початку відповідати позитивно

При розмові з людиною не варто починати з обговорення тих питань, в яких ви маєте розбіжність поглядів. Підкреслюйте від самого початку те, в чому ви є одностайними. Увесь час, якщо тільки це можливо, акцентуйте на тому, що ви вдвох прагнете досягти однієї мети, між вами розбіжність у методах, але не в суті. У разі якщо ви повністю ні в чому не згодні зі своїм співрозмовником, хоча б подякуйте йому за чіткість викладення своєї позиції та за його цікаві погляди.

У психологічному стосунку, якщо людина каже “ні”, вона не просто вимовляє слово з двох звуків. Весь організм настроюється на активну протидію. Створюється враження, що людина от-от відсахнеться від вас фізично. Інколи навіть помітно певний рух. Коли ж людина відповідає “так”, не відбувається жодної протидії. Чим більше “так” можна

одержати від співрозмовника від самого початку, тим більша ймовірність схилити його до прийняття потрібного рішення. Цей метод також називають “методом позитивних відповідей” або “методом трьох “так””. Отож для отримання позитивного результату у важливому для вас питанні поставте спочатку співрозмовникові два короткі, прості для нього запитання, на які він легко дасть позитивну відповідь, а вже третім за чергою – важливе для вас запитання. У такому разі у вас буде набагато більше шансів одержати згоду.

6. Дайте змогу говорити вашому співрозмовникові

Більшість людей, якщо намагаються схилити когось до своєї позиції, занадто багато говорять самі. Це велика помилка. Якщо ви не згодні, може виникнути бажання перервати співрозмовника. Але людина не зверне на вас уваги, доки не вичерпає запас своїх ідей. Тому вислухайте її терпляче та неупереджено, дайте змогу викласти свої думки. Після цього співрозмовник буде готовий вислухати вас.

7. Хай ваш співрозмовник вважає, що рішення належить йому

Люди набагато більше схильні вірити в ідеї, які зародилися в їхній власній голові, а не були піднесені іншими. Розумніше було б діяти так, щоб співрозмовник сам міг зробити відповідні висновки. Жоден із нас не любить, коли нам нав’язують якийсь товар чи вказують, що робити. Нам приємно вважати, що ми діємо з власних переконань, за власними рішеннями; ми любимо, щоб ураховувалися наші інтереси та погляди.

8. Намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника

Людина може бути цілковито неправа. Але вона так не думає, тож не варто засуджувати її. Слід спробувати зрозуміти, як це роблять мудрі та терплячі люди. Завжди є причина того,

чому інша людина думає й поводить себе саме так, а не інакше. Щоб переконати когось, не викликаючи невдоволення чи образи, слід зрозуміти погляду співрозмовника.

9. Звертайтеся до найблагородніших мотивів

У людини зазвичай є два мотиви вчинків – один, який має гарний вигляд, і другий – справжній. Справжній мотив людина знає сама, не треба акцентувати на ньому увагу. Люди люблять думати про красиві мотиви своїх вчинків, тому наголошуйте саме на цих благородних мотивах.

10. Висловлюйтеся чіткіше

Якщо ваш співрозмовник далекий від вашого фаху й нічого не розуміє в діяльності суду, не користуйтеся спеціальними термінами, інакше вас не зрозуміють. Забезпечте наочність та зрозумілість своєї інформації. Краще один раз побачити, аніж сто разів почути: аніж засипати співрозмовника цифрами, навіть дуже переконливими, краще продемонструйте діаграму або графік.

Небагато скаже фраза “Висота піраміди Хеопса – 147 метрів”, краще використати порівняння з чимось знайомим, наприклад: “Піраміда має висоту більшу, аніж п’ять дев’ятиповерхових будинків разом”.

Також обов’язково перевіряйте, чи ви правильно розумієте співрозмовника. Аналіз суперечок свідчить, що в багатьох випадках опоненти просто по-різному розуміють предмет дискусії.

11. Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно

Згадаймо, як намагаються переконати нас щодня в рекламі, як ефектно та наочно наводяться аргументи. Реклама чи не кожного мийного засобу супроводжується знищенням масних плям, реклама зубної пасти – демонстрацією ідеальних зубів в усмішці. Варто використовувати подібні прийоми й у переконанні.

Переконувати словом – це велике мистецтво, яке потребує знання психології людей, законів етики й логіки. Мистецтво переконувати полягає як у тому, щоб бути приємним, так і в тому, щоб логічно обґрунтувати свою позицію й переводити мислення в мовлення.

Проте, якщо людина не хоче, щоб її переконали, тут не допоможуть ані логіка, ані аргументація. Не можна також досягти бажаного результату, якщо той, хто переконує, поводить себе зверхньо або поблажливо, прагне самоствердитися, дійти до фіналу переможцем за будь-яку ціну. А тому, щоб переконати іншого, спочатку слід досягти того, щоб людина захотіла вислухати уважно та осмислено запропоновані їй докази. Для цього треба виокремити те спільне, що об'єднує людей, і встановити психологічний контакт. Потім доцільно разом проаналізувати всі аргументи обох співрозмовників і дійти спільного висновку, згоди. Тоді переконувальний вплив на людину не буде нав'язаним, а відповідатиме її думкам, поглядам, почуттям. Найголовніше – це знайти золоту середину: вміти слухати та чути не тільки себе, але й інших.

Розділ 13. ЗРОЗУМІЛЕ ПОЯСНЕННЯ. ЯК ПОЯСНИТИ ГРОМАДЯНАМ ТАК, ЩОБ ВОНИ ДОБРЕ ЗРОЗУМІЛИ

Чи є здатність чітко висловлюватися містичним даром? Існує думка, що гарно говорять тільки ті, хто має “ораторський ген”. Хто зрозумів би теорію відносності Ейнштейна, якби він не зміг зрозуміло та чітко розповісти про свою ідею? Насправді всі комунікативні навички тренуються незалежно від того, яка в тебе генетична та професійна база. Звісно, як при будь-якому тренуванні, не все так легко, однак, знаючи технології та маючи бажання втілювати їх у своїх розмовах, ви швидко досягнете успіху.

Якими ж мають бути пояснення, особливо ті, які ми даємо громадянам? Ось кілька базових критеріїв.

• Простота й доступність слів

Не вживайте складних мовних конструкцій, канцелярських штампів, аббревіатур та термінів. Є такий вислів того ж таки Ейнштейна, що коли ти трирічній дитині не можеш пояснити, чим саме ти займаєшся, тобі взагалі не варто цим займатися. Людина, яка справді є майстром своєї справи, зможе на будь-якому інтелектуальному рівні підібрати потрібні слова та пояснити найскладніші явища. Спробуйте своїм знайомим дітям пояснити, що таке суд, суддя, чинне законодавство й т. ін.

Коли день за днем працюєш у системі правосуддя, то все, що з нею пов’язане, тобі здається простим і зрозумілим. Однак далеко не всі люди знають та розуміють юридичну мову. А поки суспільство поглиблює свої знання, наше завдання – продовжувати за допомогою простих, однозначно зрозумілих життєвих прикладів відповідати на запити громадян.

- **Зрозумілість і точність**

Не використовуйте абстрактних понять. Військові кажуть, що наказ має бути однозначним, якщо припускається його подвійне тлумачення, то його обов'язково буде виконано неправильно. Часто у відповідь на незручне запитання можна почути: “Е-е-е... ну, річ у тім, що згідно з процесуальним законодавством...” і т. д. І справді, не завжди просто знайти адекватне слово.

Учені кажуть, що чіткість мислення свідчить про внутрішню самодисципліну. Уявіть, що вашу хворобу обговорюють на лікарському консиліумі й лунає безліч незнайомих термінів, а ви слухаєте, й хвилині на п'ятій ваш настрій чомусь погіршується. Як гадаєте, які думки кружляють в голові у громадянина, що у вашому поясненні розуміє лише незначну частину слів?

- **Короткі фрази**

Юридична мова складна сама по собі, оскільки кожне твердження має спиратися на чіткі положення закону. Через потребу підкріпити сказане законодавчими нормами наші речення розростаються, стають довшими та складнішими. А людям, які не є юристами, дедалі важче та важче їх зрозуміти.

Хто багато стріляє, ще не стрілець, хто багато й довго говорить, іще не оратор. Кажуть, що найбільш стисло свої думки могли формувати спартанці. Наприклад, жінка, проводжаючи сина на війну, простягала йому щит зі словами: “Із ним або на ньому”. А коли, наприклад, відбувалися переговори з послами, на десятій хвилині спартанці казали: “Першу частину сказаного вами ми забули, а другу не зрозуміли, оскільки забули першу”.

Людський мозок сприймає за короткий проміжок часу до 5 ± 2 одиниць інформації, тому важливо видавати її порційно, без зайвих слів, із певними логічними паузами.

Прочитайте, будь ласка, діалог, який відбувається між громадянкою, яка прийшла в прийомний день, і представником апарату суду (посада в цьому разі значення немає).

Громадянка: “Шановний, чому мою справу так довго розглядають? Де мої гроші на дітей?”

Представник апарату суду: “Коли було заслухано справу, хто її розглядав?”

Громадянка: “Півроку тому, рішення набрало чинності”.

Представник апарату суду: “То які у вас претензії до суду?”

Громадянка: “Де мої п’ятнадцять тисяч?”

Представник апарату суду: “Процедурою виконання рішень суду займається виконавча служба, й у порядку процесуального законодавства, суд свою роботу виконав. Маємо певні складнощі, що стосуються виконання, коли Фонд соціального страхування повинен замовити кошти для вас і таких, як ви. Тобто я маю на увазі, що держава відповідними рішеннями виділила кошти на всіх, але ця процедура не виконується Кабінетом Міністрів із причин, які не є у зоні відповідальності нашої діяльності та за які ми не можемо відповідати. Тому ваше звернення не адресоване до тієї інстанції, що є відповідальною за видачу коштів”.

Громадянка: “Я нічого не зрозуміла з того, що ви зараз сказали. То де ж мої гроші, шановний?” ДАЛІ БУДЕ ☺



А тепер просто поміркуйте, чому, з одного боку, досить професійна консультація залишилася незрозумілою для

громадянки. Що можна було б однозначно змінити в діалозі? Які слова краще підібрати? Якби саме до вас звернулася така громадянка (до речі, мати п'ятьох дітей, яка вже рік не може отримати свої 15 000 грн.), якими були б ваші пояснення?

Для порівняння – спроба друга. Яким би могло бути продовження діалогу після всіх уточнень?

Представник апарату суду: “Якщо я вас правильно зрозумів, у вас на руках уже є виконавчий лист, чи не так?”

Громадянка: “Атож, я його отримала, тільки грошей нема та нема”.

Представник апарату суду: “Це справді так. Я поясню, чому так сталося та що вам краще зробити далі, гаразд?”

Громадянка: “Добре, я ж для цього сюди й прийшла”.

Представник апарату суду: “Ми, як ніхто, зацікавлені в тому, щоб рішення суду виконувалися вчасно. Я розумію вашу ситуацію й те, що кошти вам потрібні якомога швидше. Однак суд, після того як виносить рішення, передає його до виконання вже іншим органам – органам виконавчої служби. Тому раджу вам написати заяву про те, що рішення суду ще й досі не виконане. Ви знаєте, як писати заяву?”

Громадянка: “Так, це ж не перша заява”.

Представник апарату суду: “Ми розглянемо її в найкоротший термін, та, якщо буде знайдено причини, з яких ви не отримали кошти, суд зобов'яже відповідний орган видати вам ваші гроші. На нинішній момент це єдиний вихід, який прискорить процес і допоможе вам”.

Громадянка: “Дякую вам дуже, нарешті щось стало зрозуміло”.

Висновок очевидний: у другому діалозі громадянка, хоча грошей так і не отримала, принаймні зрозуміла, що робити далі.

Коротенькі поради щодо того, щоб ваші пояснення були чіткими та прозорими:

- якщо ви вживаєте терміни, то одразу ж пояснюйте значення їх;
- використовуйте лексику не з юридичного словника, а побутову – певна річ, у межах розумного;
- стежте за реакцією партнера в спілкуванні. Його обличчя підкаже вам, чи ви зараз із ним на одній площині, чи йому легко з вами, чи справді ви розумієте одне одного попри всю складність ситуації;
- намагайтеся бути лаконічними й водночас змістовними;
- пам'ятайте врешті, що мова – це індикатор вашої особистості, яка демонструє не тільки професійні знання, а й вашу внутрішню самодисципліну.

Розділ 14. ЯК СКАЗАТИ “НІ”, НЕ ОБРАЖАЮЧИ

*Якщо постійно брати
на себе багато зобов'язань,
колись можна “перегоріти”.*

Було собі на світі джерельце. Воно мало настільки добру й чисту воду, що звірі та птахи просто не могли обійти його стороною й щодня приходили напиться водиці. Джерельце нікому не відмовляло. Воно щиро раділо всім, хто приходив до нього в гості й кого воно могло почастувати своєю водою. Ось чому про джерельце швидко дізналися всі звірі та птахи.

Особливо джерельна вода припала до вподоби сім'ї свиней. І вони почали не лише пити з нього воду, й купатися у джерельці. Щодня граючись біля води, поросята зруйнували чудові береги, перетворивши їх на багнюку, в якій залюбки качалися. Джерельце щодня намагалося очиститися, проте невдовзі зрозуміло, що його намагання марні – вода стала настільки каламутною та недоброю, що звірі просто перестали приходити сюди. І лише кабанів такий стан справ улаштував.



Не витримало тоді джерельце й заплакало. І тоді один мудрий птах запитав його: “Невже тобі справді приємні ці свині, які приходять до тебе щодня?” На що джерельце відповіло, що воно не хотіло напувати кабанів, але не могло їм відмовити, бо вважало, що має тішити своєю водою всіх та кожного.

І мудрий птах дав йому таку пораду: “Ти маєш тішити інших, однак водночас дбати й про себе. Ти теж варте та гідне радості”. Умить висохли сльози у джерельця, воно подумало та зміцнило береги, до яких зазвичай приходили поросята, камінням.

А про що, власне, ця притча? На які думки вона вас наштовхує? Чи помічали ви, що дуже важко сказати іншій людині “ні”? Особливо коли доводиться таке “ні” казати колегам, а ще, не доведи Господи, керівникові. Іноді ми потрапляємо в пастку, коли, незважаючи на власні плани, залишаємося з малюком друзів, забираємо папугу на час їхньої відпустки, позичаємо гроші давнім друзям, які згадали про нас уперше за останні десять років, саме щоб позичити в нас грошей... У багатьох випадках відмовляти людям справді не варто. Однак, якщо сидіння з малюком викликає у вас роздратування, а позичених грошей ви вже ніколи не побачите, та ще й друга втратите, можливо, краще одразу сказати “ні”? Однак для нас це виявляється дуже складним. А чому? Мабуть, тому, що ми боїмося втратити добре ставлення до своєї персони.

Одного разу ми провели експеримент на тренінгу з комунікацій, запитавши, в чому причина того, що нам важко відмовити іншим. Отримали цікаву статистику: 90% учасників на перше місце поставили власну доброту, тобто я такий добрий, чемний та ввічливий, що не можу відмовити. Можливо, з погляду соціуму, доброта – це справді хороша риса, однак із погляду власної ефективності вона інколи заважає, забирає ваш час. Логічним було запитання: а як поєднати те, щоб я залишався “білим та пухнастим” і водночас на мене не ображалися люди, коли я їм кажу “ні”?



Цікавим є той факт, що слово “ні” – одне з найперших слів у лексиконі маленьких дітей, проте здатність його сказати в дорослому житті перетворюється на найскладнішу з усіх комунікативних навичок. Однак, якщо опанувати її хоча б на 50%, заощадження наших життєвих сил буде максимальним. Отже, спробуймо розібратися в прийомах пом’якшення нашої відмови.

КРОК 1: аналіз ситуації

Перед тим як погодитися на певне прохання, поставте собі лише чотири запитання:

1. Чи маю я достатньо сил та здібностей для виконання того, про що мене просять?
2. Чи є в мене на це час?
3. Чи хочу я насправді це зробити?
4. Які можуть бути наслідки, якщо я погоджуся або не погоджуся?

І якщо на ці питання у вас є внутрішня відповідь “ні”, варто сказати “ні” вголос.

КРОК 2: вибір найкращої фрази

Нижче наведено фрази, що можуть бути корисними в різних ситуаціях.

- “Пробач, але я зараз не можу” – така фраза допоможе пом’якшити відмову.
- “Можливо, іншим разом” – це трохи краще, аніж пряма відмова, адже дає сподівання на те, що, можливо, ви колись погодитесь.
- “Дякую, що запитали, однак я не можу вам допомогти, вам краще звернутися до...” – в такому разі ви не лише не ображаєте людину своєю відмовою, а навпаки, ви

ще й дякуєте їй і врешті-решт підказуєте можливий шлях вирішення ситуації.

- “Хотілось би порадувати вас, однак ситуація складається таким чином, що...”
- “Дуже дякую за вашу зацікавленість, але нам доведеться...”
- “Мені треба подумати. Можна, я дам відповідь через годину?”
- “Прекрасна пропозиція, та, на жаль, сьогодні я не можу”.
- “Поговоримо про це, тільки-но я виконаю термінову роботу”.
- “На жаль, я нікому не даю в борг” – тут ви принаймні пояснюєте свої життєві принципи.

Якщо уважно подивитися, то жодна фраза не починається зі слова “ні”, отож візьміть це собі за правило.

Також важливо в цей час контролювати власні жести, намагатися демонструвати співрозмовникові лояльне ставлення до нього, до його персони. Як саме? Через відкриті долоні, усмішку, ввічливий тон, погляд “очі в очі” – все це сприятиме створенню позитивного настрою та м’якшому сприйняттю відмови.

Що робити в ситуації, коли не хочеться детально пояснювати причину відмови? Відповідь проста: бути твердим, мов алмаз. Прочитайте діалог:

- Як, ти не прийдеш? Але чому?
- Я сьогодні просто не можу.
- Та чому? Ти ж цілком вільна цього вечора.
- Бо не можу.
- Ні, поясни, будь ласка, чому ти не можеш?
- Я вже все пояснила. Я сказала, що не можу. Вибач.

Які почуття викликає ця розмова? Хтось може сказати, що відмовили грубо, хтось скаже, що досить адекватно.

Невеличка порада щодо таких ситуацій: трошки погравшись у платівку, яка заїла, розмову треба закінчити. Не намагайтеся розповідати чи вигадувати, що ви плануєте робити ввечері, навіть якщо вирішили пролежати весь вечір на канапі. Скажімо, відмовляючись позичити гроші, ви не зобов'язані давати звіт про ваше фінансове становище, а кажучи “ні” на прохання погостювати у вас три дні, не повинні надавати план помешкання чи ваш тижневий розклад. Для розумної людини відповідь “не можу” – достатній аргумент.

Ми вже згадували в інших розділах, що комунікативні навички, як і м'язи, можна натренувати, якщо робити це свідомо. Логіка дуже проста: якщо на практиці ви відчуваєте, що в конкретній ситуації варто сказати “ні”, просто вимовте “ні”, іноді, якщо це доречно, пояснюючи причину відмови, іноді залишаючись твердими, мов алмаз.

На початку тренувань буде нелегко, оскільки ви ламаєте власний застарілий стереотип постійно погоджуватися. Пам'ятайте, що ви відмовляєте не людині, а пропозиції. Для того щоб процес тренувань був легким, пропонуємо вам згадати певну життєву філософію: “я як людина маю право:

- виявляти власні почуття, оцінки та думки, не виправдовуючись і не просячи пробачення при цьому;
- установлювати свої пріоритети, казати про свої потреби;
- бути самим собою незалежно від того, що від мене хочуть і вимагають інші люди;
- казати “так” чи “ні”, не відчуваючи при цьому провини”.

Це не тільки тренування навички. На вас чекатиме важливе відкриття: ваша відмова не призведе до всесвітньої катастрофи. Безумовно, не варто перетворюватися на залізну людину, яка тільки й уміє, що відмовляти. Не впадайте в крайнощі. Під час тренувань кажіть іншим “так”, коли це доречно та коли бажання виконати чись прохання є вашим внутрішнім, а не

нав'язаним. Отже, дозвольте підсумувати правила щодо того, як пом'якшити відмову:

- ввічливий та доброзичливий тон;
- підготовка людини до відмови без категоричності на початку;
- аргументація відмови;
- якщо є альтернативні варіанти, запропонуйте їх;
- краще відразу чесно сказати “ні”, аніж потім вигадувати причини, чому не встиг або не зміг.

Сподіваємося, що такі нескладні правила допоможуть вам вибудовувати гармонійні стосунки з навколишнім світом. Пам'ятаймо, що вміння казати “ні” – також важлива навичка комунікатора. А ще, за анекдотом, – найкращий контрацептив. 😊 Однак уміння казати “так” – шлях до партнерства, взаємодопомоги й дружби. Тому подумайте двічі, перш ніж відмовити колезі чи справжньому другові. Завтра вам може бути потрібна допомога іншого. Пам'ятаєте казку про кішку та двох малих кошенят, що просилися до неї заночувати?

Розділ 15. ЯК КОНСТРУКТИВНО ВИСЛОВЛЮВАТИ СВОЄ НЕВДОВОЛЕННЯ

Ніхто з нас не бездоганний, кожен має право на помилку. Мабуть у природі зовсім не існує людей, які завжди робили б усе правильно, без помилок. З огляду на це кожен із нас має право як помилитися, так і сказати іншій людині про її помилку чи висловити своє невдоволення. Питання лише в тому, ЯК найбільш конструктивно це зробити. Чи завжди варто, так би мовити, різати правду-матку в очі?

Згадується давня вірменська причта. Прийшов якось у дім до одного старого жебрака. Старий прийняв його, пригостив, а потім запитав: “Хто ти, бідолахо?” І той йому відповів: “Я той, хто завжди каже правду. Тому, хоч би куди я прийшов, мене



проганяють”. І сказав старий: “Мене це дивує”. Вони поїли, пішли спати, зранку почали вдягатися. Жебрак помітив, що старий одноокий і сказав йому, що той кривий.

Розсердився тоді старий, вигнав його з дому, наостанок крикнувши: “Ти не знаходиш собі місця й усі тебе ненавидять не через те, що ти кажеш правду людям, а через те, що ти глузуєш із їхніх вад!”

Отже, спробуймо розібратися в тому, як не зашкодити самооцінці інших, коли даємо їм наш зворотний зв’язок, та ще й при цьому зберігати власний душевний спокій.

Спочатку варто розібратися в термінах. Отож що означає поняття “зворотний зв’язок”? Найбільш удалим визначенням є таке: зворотний зв’язок – це інформація, яку людина отримує із зовнішнього середовища про себе, свою поведінку, результати діяльності тощо. Якщо ми не задоволені чимось в іншій людині – співробітникові чи колезі, то часто вдаємося до вдалої чи невдалої критики. На жаль, найчастіше зустрічається остання. Можна назвати три основні причини невдалої критики.

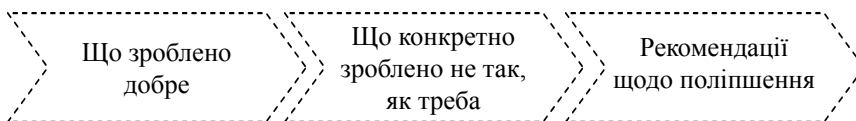
1. Фатальність. Критику побудовано таким чином, що вона формує відчуття безповоротної втрати, неможливості виправити становище, змінити події на краще. Улюбленою фразою тут зазвичай буде: “Вам треба було зробити отак-от” або: “Навіщо ти вчинив так?” Та оскільки події відійшли в минуле й “зробити отак-от” уже не можна, то немає й виходу. Людина заходить у глухий кут, і їй нічого не залишається, окрім як чинити опір. Критика не досягає мети. Керівник у такому разі марно витрачає свою енергію.

2. Повчальність. “Ви зрозуміли, як треба діяти?”, “Треба уважніше прислухатися до моїх порад”, “Не висовуйтеся зі своєю ініціативою” й так далі... Адресат подібної критики в такому разі думає не про зміст слів керівника, а про те, що до нього просто прискіпуються. Цього не відбудеться, якщо вжити, наприклад, таку фразу: “Я кажу вам це тому, що хочу, щоб наші стосунки залишалися, як і раніше, добрими”.

3. Емоції. Критика “йде в одні ворота”. Той, хто критикує, часто дає волю емоціям, розпалюється, втягується у вир словесних тирад і часто не може вчасно зупинитися. До голосу додається “метал”, підвищується гучність мовлення. Коефіцієнт корисної дії від такої критики дорівнює нулю.

Напевно, у вас виникає слушне запитання, а які ж правила, норми та техніки існують для того, щоб виявляти наше невдоволення конструктивно. Почнімо з персоналу.

Конструктивний зворотний зв'язок передбачає схвалення сильних сторін та досягнень, а також коментарі стосовно аспектів, які потребують поліпшення. Основний акцент при цьому робиться на тому, як вирішити проблему. Схематично це має такий вигляд:



ПРИКЛАД: “Ольго Петрівно, ви швидко вирішили проблему відвідувача, проте під час розмови, на мою думку, були непривітною, висловлювалася на кшталт: “Ви що, погано мене розумієте?”, “Чекайте!”, “А як ви хотіли?!”. Будь ласка, надалі будьте ввічливою й використовуйте під час спілкування з відвідувачами слова “будь ласка”, “дякую” й т. ін.”.

ПРАВИЛА ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

- Особисте звертання
- Своєчасність
- Зазначати конкретну поведінку
- Результати (поведінка) залежать від самої людини
- Зазначати, чому це важливо для організації
- Відокремлювати факти від упереджених думок
- Зберігати спокій
- Зберігати рівновагу (баланс) між позитивом та негативом

- Дати змогу висловити власну думку
- Співробітникові має бути зрозуміло, якої поведінки очікують від нього в майбутньому
- Зберігати конфіденційність

Отже, візьміть собі на озброєння такі нескладні правила, які зроблять роботу вашої команди значно продуктивнішою, а вас як керівника апарату – більш ефективним та прозорим у своїх комунікаціях із підлеглими.

Нас часто запитують: а як сказати своєму керівникові (наприклад голові суду), що ти невдоволений чимось у спільній роботі (приміром тим, як розподілено обов'язки). Справді, для багатьох це не проста річ. Дехто знаходить мільйон виправдань для самого себе, щоб тільки не піддавати вищі ешелони влади критиці.

Разом із тим, якщо нічого не робити, мовчати, то не варто чекати на позитивні зміни. Звідки вашому керівникові знати про те, що ви чимось невдоволені, якщо ви про це не кажете? Зрозуміло, що в такому разі варто не тільки дотримуватися правил етики держслужбовця, не тільки бути дипломатичним, а й уважним при виборі слів.

Отже, в розмові з вашими керівниками найбільше підійде техніка, яка називається “Я-ВИСЛОВЛЮВАННЯ”. Вона полягає в трьох кроках.

ПЕРШИЙ КРОК починається фразою: “Коли ви...” – й далі проговорюється, що саме вам не подобається, але дуже конкретно та без емоцій, наприклад: “Іване Івановичу, коли ви при всіх на загальних зборах підвищуєте на мене голос...”

ДРУГИЙ КРОК – пояснення того, що ви відчуваєте або до чого це призводить. Наприклад, як продовження першого кроку: “Мені незручно перед колегами, й це підриває мій авторитет як керівника апарату...”

ТРЕТІЙ КРОК – ваше бачення вирішення ситуації, ваші пропозиції, які починаються словами: “Давайте домовимося з

вами, що всі зауваження стосовно роботи я, певна річ, візьму до уваги й ми все обговоримо, однак не в присутності апарату”.

Перевага цієї техніки в тому, що немає критики та оцінок керівника, а є щире проговорення небажаних дій і ваші конструктивні пропозиції. Доречі, це універсальний інструмент, який можна використовувати не тільки в професійній сфері, а й у побуті, наприклад у розмові з дорослими дітьми, жінками, чоловіками.

Також у цьому розділі не можна обійти те, **як правильно сприймати критику**, якщо, звісно, вона конструктивна.

Спочатку уважно вислухайте критику на свою адресу. Спокійно оцініть її. Якщо вас критикують несправедливо, то зробіть “нульову оцінку”, якщо ж навпаки, то краще не виправдовуватися, а визнати свою помилку: “Авжеж, ви праві, тут я помилилася...”

Спробуйте прислухатися до зауважень, а раптом це справді професійна порада, яка вам піде тільки на користь. Узагалі можна підійти до цього з гумором: якщо ваш керівник звертає на вас увагу, дає цінні поради, може, не все так погано?

Будь який зворотний зв’язок стає корисним лише тоді, коли люди його сприймають. Певно, в цьому допоможуть такі установки:

- Критика на мою адресу – мій особистісний резерв самовдосконалення
- Критика – це форма допомоги для усунення вад у роботі
- Не існує такої критики, з якої не можна мати користь
- Ділове сприйняття критики не повинно залежати від того, від кого вона йде (від керівника чи просто колеги)
- Центральний принцип конструктивного сприйняття критики – “все, що я зробив, можна робити краще”
- Якщо мене критикують, значить, вірять у мою спроможність виправити ситуацію та працювати без збоїв

І найголовніше: визнати критику означає взяти на себе відповідальність за виправлення вад.

Спеціалісти з розвитку кажуть, що надавати та приймати зворотний зв'язок є цінною рисою людини, яка схильна до постійного розвитку й самовдосконалення. Бажаємо вам опанувати в повній мірі цю властивість. 😊

Розділ 16. ЩО ОЗНАЧАЄ БУТИ ПРОАКТИВНИМ. ПРИКЛАДИ ПРОАКТИВНОЇ ТА РЕАКТИВНОЇ ЛЕКСИКИ

*У нас неможливо відібрати самоповагу,
якщо ми самі її не віддамо.
Саме наша готовність поступитися, наша згода з тим,
що з нами відбувається, завдає нам більшої шкоди,
ніж те, що відбувається.
Махатма Ганді*

Скарги, критика та невдоволення – отрута для душі.

Є одна риса особистості, без котрої розвинути навички комунікації, про які йшлося в попередніх розділах, буде дуже важко. Однак можна й дуже потрібно розвивати в собі цю рису, що відрізняє зрілу особистість від незрілої. Мова йде про проактивність – здатність брати на себе відповідальність за те, що відбувається у житті, в родині, на роботі тощо. За своїм ставленням до відповідальності люди незалежно від віку й соціального стану поділяються на два основні типи. Перший тип – це коли особистість покладає на себе відповідальність за те, що відбувається з нею в житті. “Я сам відповідаю за свої успіхи та невдачі. Моя доля залежить від мене самого. Я повинен і можу це зробити”, – приблизно такими є життєве кредо й постулати такої особистості.

До другого типу належать ті, хто схильний вважати відповідальними за все, що відбувається з ним, інших людей,

обставини, випадковість, долю. Коло цих “інших”, від яких вони залежать, може бути нескінченним – керівництво, суспільство, уряд і т. ін.

Тих людей, які беруть відповідальність на себе й самі активно моделюють свої життєві обставини, називають проактивними. А тих, хто пливе за течією, хто не усвідомлює своєї відповідальності за життєву ситуацію, що склалася, звемо реактивними людьми.

Проактивність – це ініціативність, відповідальність за своє життя. Бути проактивним означає діяти, а не бути об’єктом впливу.

Відповідальність – це здатність вибирати свою відповідь на те, що відбувається. Відповідальна людина не пояснюватиме свою поведінку умовами, обставинами й важкою ситуацією. Її поведінка – це її власний свідомий вибір, в основі якого її уявлення про цінності. Якщо життя людини почало залежати від різноманітних обставин, то це тому, що вона – свідомо або ні – зробила свій вибір і дозволила цим силам керувати собою.

Людина, яка просто реагує на життєві ситуації, часто перебуває під тиском обставин. Така людина є реактивною. Реактивні люди нерідко залежать від фізичних умов довкілля. Наприклад, якщо погода гарна, вони почуваються добре; якщо погода погана, то це позначається на їхньому настрої та роботі. Проактивні люди несуть у собі свою власну “погоду”. Їх спонукають принципи та цінності; і якщо цінністю для них є висока якість виконання роботи, то це не залежатиме від погоди.

Реактивні люди залежать також і від соціальної “погоди”. Якщо ті, хто їх оточує, ставляться до них добре, то в них усе гаразд, а якщо погано, вони стають закритими й захищаються.

Реальним показником ступеня проактивності є наша мова.

Лексика реактивних людей відображає їхнє прагнення зняти із себе відповідальність:

“Такий уже я є” (“Нічого не вдієш”);

“Вони доведуть мене до сказу” (“Я не винен. Моїм емоційним життям керує дещо, мені не підвладне”);

“Я не можу цього зробити. Мені ніколи” (“Я залежу від зовнішніх обставин – у цьому разі від браку часу”);

“Якби ж у відвідувачів було більше терпіння!” (“Мій успіх на роботі залежить від поведінки або ставлення відвідувачів”);

“Я повинен це зробити” (“Обставини або інші люди змушують мене чинити так, а не інакше. Я не маю свободи вибору”);

“Якби лишень у нас було інше законодавство” (“У всьому винне законодавство, через нього жодні зміни неможливі”);

“Якби ж мій голова суду це розумів...”

Для реактивного мовлення характерне вживання фраз на зразок: “якби лишень”, “якби ж у нас”, “якби ж ми мали”, “якби ж Верховна Рада (Кабінет Міністрів, Верховний Суд, голова суду тощо...)”. Такі слова говорять про причину, через яку реактивна людина робить вибір підкоритися обставинам і нічого не робити.

Пам’ятаєте прислів’я про те, що на одне бажання – тисяча можливостей? А на небажання – тисяча “відмазок”. Проактивна мова вирізняється пошуком можливостей, шляхів вирішення певного питання, а не пошуком причин, через які питання не може бути вирішене.

Наприклад:

“Погляньмо, які є можливості”;

“Я можу вибрати інший підхід”;

“Я контролюю свої почуття”;

“Як мені переконати мого керівника в тому що я зможу взяти на себе функцію підбору персоналу?”;

“Як мені виділити час на потрібні мені речі?”;

“Що я можу втілити у своєму суді з того, що бачив під час навчального туру до Польщі?”;

“Я можу підготувати ефективну презентацію”;

“Я обираю...”;

“Я віддаю перевагу...”;

“Я зроблю...”

Отож, якщо ви хочете зробити перші кроки в плані розвитку проактивності, пропонуємо викреслити зі своєї мови реактивні висловлювання та замінити їх проактивними.

Ось коротенький перелік заборонених висловів:

“Телефонував, але не додзвонився”;

“Заходив, але вас не було”;

“Шукав, але не знайшов”;

“А я гадав...”;

“Це було ще до мене”;

“А я доповідав”;

“Мабуть, команда не дійшла”;

“А мені ніхто не казав”;

“А чому я?”;

“Не чув”;

“Не знаю”;

“Мені цього не передавали”;

“Я хотів, але не вийшло”;

“Я хотів продовжити, але вас не було”;

“Я йому сказав, а він не зробив”;

“Мене в цей час не було – хворів (був у відпустці)”.

Приклад проактивної поведінки – це життя Махатми Ганді. Органи законодавчої влади звинувачували його в тому, що він не критикував гнівно Британську імперію, яка поневолила індійський народ. Однак замість того, щоб критикувати, Ганді спокійно, неквапливо та непомітно розширював свою сферу впливу стосовно простих селян. Потік підтримки, віри та відданості “низів” супроводжував Ганді у його походах по всій країні.

Хоча в Ганді не було ані власного кабінету, ані політичної посади, він поступово через співчуття до ближнього, особисту мужність і силу моральної позиції зумів завоювати такий авторитет, що поставив Англію на коліна та зруйнував її політичне панування над трьохсотмільйонним народом Індії.

Коли людина думає, що проблема “десь там”, сама ця думка і є проблемою, тому що людина свідомо відмовляється

від прийняття власного рішення. У цьому полягає пасивна тактика очікування змін. Проактивний підхід в основу всього ставить характер. Вільна людина прагне та може бути іншою й цим впливає на ситуацію:

“Я можу бути спритнішим”;

“Я можу бути стараннішим”;

“Я можу бути винахідливішим”;

“Я можу бути відкритішим для спілкування”.

Звинувачуючи в усіх гріхах інших, скаржачись на свою ситуацію, людина перетворює себе на беззахисну жертву. Її віра в свої сили тоне на очах. Знімаючи із себе відповідальність за те, що відбувається, людина сама себе обеззброює. Шлях до будь-яких досягнень починається з перемоги над самим собою.

Ми можемо виховати в собі проактивний підхід до життя. Для цього нам перш за все слід визнати, що ми самі відповідаємо за те, якими є наші життєві обставини, в тому числі й наші труднощі. А далі – стежити за своїми діями та мовою, щоразу в кожній ситуації вирішуючи бути проактивними. От як сказала одна керівниця апарату суду з Одеси: “Багато років я шукала підхід до свого керівника – голови суду. Бувало не раз, що я заходила до нього з питанням, а вилітала з кабінету, отримавши лише гнівну критику. Але я ніколи не здавалася. Я підшукувала інші аргументи. Я вибирала кращий час. Я зрозуміла, що не можна нав’язувати свою думку, а краще спитати, що він сам про це думає. Він мене за двері виганяє, а я у вікно лізу. “ А ще я завжди якісно виконувала свою роботу. Зараз між нами довіра та порозуміння, хоча характер у нього точно не з легких”.

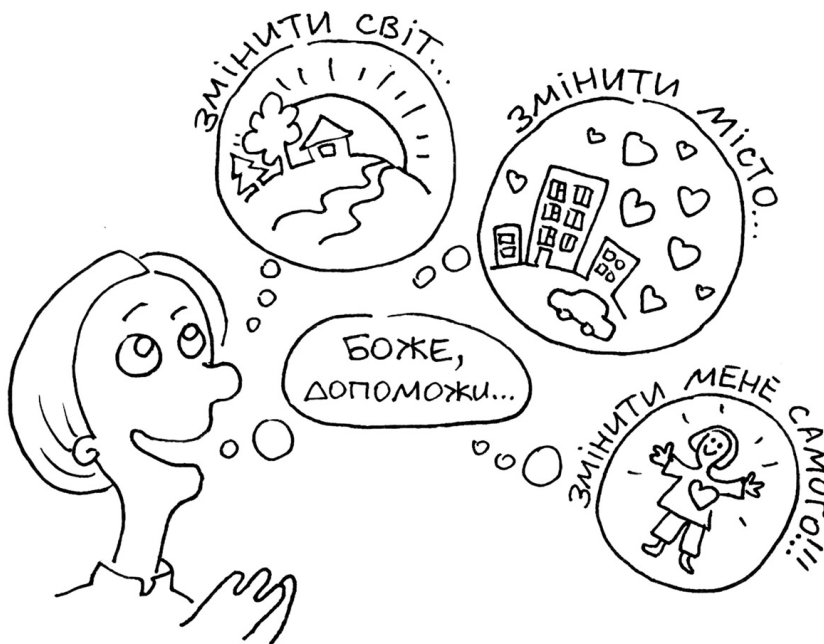
Мабуть, немає нічого важливішого в цьому посібнику, аніж закликати вас, шановні керівники та співробітники суду, до виховання в собі проактивності. Скільки часу ми витрачаємо на скарги? На критику? На пояснення самому собі та всім іншим того, що зміна системи неможлива? Вона неможлива для реактивних людей, а ще тоді, коли навколо дуже багато таких людей. Однак одна проактивна людина своїм підходом

до життя надихає та пробуджує інших людей, розширюючи коло свого впливу й змінюючи врешті-решт систему якщо не в усій Україні, то принаймні у своєму суді.

А наостанок – іще одна притча.

Один майстер розповідав своїм учням: “Коли я був молодим, усі мої молитви були про те, щоб змінити цей сповнений недосконалості світ. Але мені це не вдавалося. Коли я подорослішав, я почав просити Бога дати мені змінити хоча б моє місто. Однак і цим планам не судилося здійснитися. Тоді я почав просити Бога допомогти мені змінити хоча б мою родину. Проте й мої родичі не хотіли ставати такими, якими хотів їх бачити я. І тоді я попросив Бога допомогти мені змінити самого себе. Лишень коли я почав мислити, говорити, діяти по-іншому, все навколо почало змінюватися”.

Будьте проактивними – говоріть, мисліть та дійте, як проактивна людина, – й позитивні зміни ввійдуть до вашого життя.



Розділ 17. ЗАВЕРШЕННЯ

У сучасному світі комунікативна компетентність стає найважливішим засобом для досягнення професійного успіху. Лише проактивні, розумні й комунікативно грамотні керівники дають надію на реформи та краще майбутнє для судової системи загалом.

Саме тому провідним напрямом проекту ЄС “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби” й став напрям розвитку навичок комунікації. Завдяки проектові й з’явився на світ цей посібник, метою якого є стисло розповісти, що являє собою ефективна комунікація та як керівник апарату суду чи будь-який співробітник суду може розвинути в собі навички ефективного спілкування.

Цей посібник – результат багатьох тренінгів із комунікації, що проводилися для керівників апарату суду (місцевого, апеляційного, адміністративного та господарчого), а також для помічників судді, представників ТУ ДСА, Верховного Суду та всіх тих співробітників суду, хто мав змогу з липня 2008 по грудень 2010 року відвідувати наші тренінги завдяки проектові.

Проект завершується, залишаючи після себе цей посібник, сповнений не лише теорії, а й прикладів наших учасників тренінгів, народної мудрості, нашого особистого досвіду й досвіду колег. Дякуємо всім тим, хто надихав нас на його створення та ділився своїми цікавими прикладами, які ми використали в посібнику як ілюстрації до теоретичного матеріалу.

Ми віримо, що читання цього посібника, підкріплене вашими активними діями щодо власного розвитку, сприятиме вашому успіхові.

Із повагою, найтеплішими згадками про наші веселі тренінги та про вас, зовсім не таких серйозних, як ми спочатку думали, співробітників судової системи.

Оксана Величко та Тетяна Янковська

ДЛЯ ПОТАТОК