

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**В.К. ЗБАРСЬКИЙ  
М. П. ТАЛАВИРЯ**

**СПІЛКУВАННЯ БЕЗ КОНФЛІКТІВ  
ТА НЕПОРОЗУМІНЬ**

**КИЇВ – НУБІП**

УДК 631.01:33.2.4  
ББК 65. 32-2.8

Рекомендовано до видання вченою радою Київського кооперативного інституту бізнесу і права (протокол № 9 від 20 березня 2023 р.)

**Рецензенти:**

**Буряк Р. І.**, доктор економічних наук, професор;  
**Охріменко І. В.**, доктор економічних наук, професор;  
**Перевозчиков В.І.**, доктор економічних наук, професор.

**В. К. Збарський, М. П. Талавирия, А. Д. Остапчук,  
В. М. Бондаренко, Н. В. Кнап, І. П. Степанець, Ю. Д. Лисун,  
Д. Є. Александров, В. С. Полюхович, Л. О. Бондаренко,  
Н. Й. Хомів, О. М. Сидоренко.**

Публікація – це скорочений переклад монографії: Eastwood ATWATER «I Hear You»...(How to Use Listening Skills for Profit) – Іствуд АТВАТЕР – Я Вас слухаю... (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника). – Київ. ЦП «КОМПРИНТ», 2015. – 62 с.

Науково-практичне видання, друге доповнене: Київ. ЦП «КОМПРИНТ», 2022. – 93 с.

Передмова д.е.н., професора Збарського В.К.

**IBSN**

У роботі будь-якого керівника велике значення має вміння спілкуватись із підлеглими, зокрема – вислухати його й отримати таким чином необхідну усну інформацію. У книжці американського професора психології на конкретних прикладах висвітлені прийоми, які дозволяють отримати точніші і повніші відомості. Аналізуються поширені помилки, що виникають під час сприйняття усної інформації в різних ситуаціях.

Для бакалаврів і магістрів, викладачів вищих навчальних закладів, керівників різного рівня, а також для широкого кола читачів.

УДК 631.01:33.2.4

© Збарський В.К., Талавиря М. П., 2023  
©Видавництво ЦП «КОМПРИНТ», 2023

Два вуха і один язик нам дані для того,  
щоби більше слухати і менше говорити.  
**Зіно Стоїк** (грецький філософ)

## ПЕРЕДМОВА

Будь-яке просування працівника по службі в господарській або в іншій сфері діяльності відбувається внаслідок того, що працівники прогресують на дорученій ділянці роботи. Приступивши до роботи на новій посаді, вони, проте, виявляють, що їм необхідне дещо більше, ніж наявні в них спеціальні знання і досвід. Від них вимагається вміння встановлювати стосунки і спілкуватися з людьми, уміння точно відображати власні думки й уважно слухати інших. І все ж з усіх умінь, що визначають спілкування, уміння слухати є найнеобхіднішим і саме воно вимагає вдосконалення в найбільшій мірі.

Більшість із того, що надруковано з даного питання, підкреслює тільки важливість уміння слухати. Особливість цієї книжки полягає в тому, що в ній показується, як необхідно слухати, розкриваються методи і технічні прийоми ефективного слухання, надаються конкретні рекомендації і вправи для вдосконалення цих навичок. У заключній частині коротко викладені поради, що потрібно і чого не потрібно робити в процесі слухання. Коло осіб, які мають потребу в удосконаленні своїх комунікативних навичок, досить широке. Це ті, для кого спілкування є частиною їх професійної діяльності: науково-педагогічні кадри, лікарі, працівники сфери обслуговування, соціальних служб, маркетологи, менеджери, керівники всіх рівнів. Що ж необхідно для встановлення і підтримки оптимальних міжособистісних стосунків у службовій сфері і за її межами? Ясно, що для цього слід мати деяку систему навичок, знань і умінь, яку прийнято позначати поняттям соціально-психологічна або комунікативна компетентність. До складу соціально-психологічної компетентності включається вміння розуміти особистість і емоційний стан партнерів зі спілкування, знати правила поведінки в різних комунікативних ситуаціях, уміти вибрати активну форму звернення і багато-багато іншого.

Нині підвищений інтерес до проблематики спілкування не випадковий. Розробка цієї теми визначається не тільки потребами теоретичного характеру, але й має чітко виражену прикладну направленість. Розкупаючи книжки, присвячені різним аспектам комунікативного процесу, і заповнюючи аудиторії вищих і середніх спеціальних закладів освіти під час читання лекцій зі психології спілкування, студенти (інші зацікавлені верстви населення) не тільки

прагнуть задовольнити власну допитливість, вони шукають відповіді на запитання, які ставить перед ними їх життя. Найважливіше з них може бути сформульоване, мабуть, так: як свідомо здійснювати спілкування з навколишніми людьми і зробити це якнайкраще?

У структурі соціально-психологічної компетентності доцільно виділити декілька рівнів. *Стратегічний рівень* являє собою основні орієнтації, які відображають ставлення до спілкування як до такого. Ці орієнтації можуть бути описаними у вигляді установок: ставлення до спілкування як до мети або як до засобу, орієнтація на діалогічне і монологічне спілкування, орієнтація на інтимно-особистісні або функціонально-рольові стосунки тощо.

*На рівні тактики* виділяються основні правила організації спілкування. До них належать загальновідомі правила: а) ведіть розмову в річищі інтересів співрозмовника; б) підкреслюйте значущість свого співрозмовника; в) будьте щирі у висловлюванні почуттів; г) не поспішайте із висловлюванням оцінок; д) не давайте порад, про які не просять тощо.

Стратегічний і тактичний плани реалізуються на рівні «техніки». Прагнення свідомо дотримуватися вибраних орієнтацій може залишитися не більше, ніж добрим наміром, якщо людина не володіє арсеналом «технічних» прийомів, які дозволяють реалізувати визначену стратегічну лінію. Знання правил саме собою не забезпечує ефективної комунікації, необхідне володіння відповідними комунікативними прийомами. Адресовані широкій читацькій аудиторії книги «про спілкування» (такі, як «Искусство быть другим» В. Леві, «Лицом к лицу» А. Добровича) надають великого значення стратегічному і, в певній мірі, тактичному компонентам спілкування, лише частково торкаючись власне його «техніки».

Запропонована українському читачеві перекладна книжка Іствуда Атватера присвячена здавалося б вузькому питанню – удосконаленню вміння слухати. Проте це зовсім не так. Обговорюючи способи формування навичок ефективного слухання, автор зачіпає широкий спектр проблем, пов'язаних із розумінням суті соціально-психологічної компетентності і визначенням шляхів її розвитку. Незважаючи на те, що книжка в основному зорієнтована на «технічний» бік спілкування, а саме

- викладення деяких прийомів слухання, автор не уникає обговорення питань ширшого плану: аналізу тих компонентів особистісної сфери, які впливають на побудову адекватних міжособистісних стосунків. Автор підкреслює, що використання

ефективних прийомів саме собою не приведе до успіху, якщо не будуть сформовані відповідні установки у сфері спілкування.

І все ж таки основне достоїнство книжки в тому, що вона висвітлює саме «технічний» бік спілкування. Відбір матеріалу і виклад окремих прийомів виконані зі знанням справи. Автор не тільки добре ознайомлений із відповідною літературою, але й володіє багатим досвідом практичної роботи з навчання навичок ефективного спілкування. Немає потреби переказувати або коментувати основні її положення. Вона говорить сама за себе. Варто зробити тільки декілька уточнень, які стосуються використання окремих прийомів. Застосування такого прийому, як, наприклад, перефразування, найефективніше, коли він застосовується в ситуаціях, які мають особливе значення для співрозмовників. Перефразування в такому випадку виконує функції, аналогічні функціям логічного наголосу в мові, і відповідно забезпечує змістовне структурування процесу комунікації. Використання таких деяких прийомів невербального спілкування, як жест і міміка, має сенс лише за умови встановлення систематичного візуального контакту, а це може мати місце далеко не завжди.

Слід звернути увагу на рекомендовану автором послідовність у роботі щодо набуття комунікативних навичок. Майже завжди дається порада розпочинати роботу із спостереження особливостей спілкування інших. І це не випадково. Справа в тому, що спроби оволодіння якою-небудь навичкою завдяки включенню окремих прийомів в усталений стиль спілкування не призводить до успіху через брак яких-небудь опор у пам'яті, які могли б в потрібний момент підказати правильну поведінку. Розуміння сутності прийому ще не дає змогу пов'язувати його з контекстом повсякденного спілкування і тому про нього «забувають». Саме тут і може допомогти спостереження за спілкуванням навколишніх – конкретні комунікативні ситуації пов'язуються з прийомами, що в подальшому полегшує їх самостійне використання.

Можна зазначити й те, що в книжці детально описується «техніка», але не завжди зазначаються сфери її застосування. Так, наприклад, зовсім не говориться про ті функції, які виконують деякі прийоми рефлексивного слухання під час проведення виробничої наради. Так, наприклад, перефразування досить ефективно для регулювання ритму бесіди. Резюмування основних положень проблеми, висунутих при її обговоренні, дозволяє дати ємне уявлення про систему позицій учасників обговорення і робить подальшу дискусію більш цілеспрямованішою.

Автор не пов'язує себе з якоюсь певною теоретичною концепцією, керуючись, очевидно, принципом, – привертає те, що дає позитивний ефект. На зміст викладених прийомів не рефлексивного слухання мала вплив гуманістична психологія, точніше, розроблена одним із її провідних представників Карлом Роджерсом, «терапевтична техніка», «центрована на клієнті». Теоретичні погляди цієї школи простежуються і в міркуваннях автора про установки слухання. Водночас виклад прийомів невербального спілкування проведено в ручищі традицій поведінкової психології. Проблема запам'ятовування трактується в основному з позицій когнітивізму – психологічної школи, яка розглядала пізнавальні процеси як переробку інформації.

Відсутність чіткої теоретичної платформи створює деяку різноплановість і строкатість у представленні матеріалу. Автору не завжди вдається зв'язати різні лінії викладу, і навіть у тих випадках, коли для цього є слушні можливості. Так, при обговоренні прийомів запам'ятовування почутого автор не згадав, що прийоми рефлексивного слухання (перефразування і резюмування) можуть з успіхом застосовуватись і для поліпшення запам'ятовування інформації. Можна виразити жаль, що автор не знайомий з роботами вітчизняних психологів, які визначали залежність успішності запам'ятовування від способів освоєння матеріалу. Виклад цієї теми суттєво збагатився б, якби були залучені результати і цих досліджень.

І, зрештою, варто задатися запитанням: у якій мірі ознайомлення з подібними настановами і виконанням рекомендованих вправ може сприяти вдосконаленню соціально-психологічної компетенції? Чи не означає тренування навичок спілкування наодинці приблизно те ж, що й навчання плавання на березі? Практиковані нині методи вдосконалення комунікативної компетентності освоюються, як звичайно, на групових заняттях (див.: Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М. : Изд-во МГУ, 1982), тобто в контексті взаємного спілкування, що дозволяє встановлювати обернений зв'язок, за допомогою якого ті, хто навчається можуть своєчасно виправити власні помилки. Чи можна досягти такої ж ефективності при суто індивідуальній роботі? Очевидно, тільки до певної межі. І все ж навчання плавання нерідко розпочинається на березі! Читачам, які вирішили взятися за нелегку працю щодо підвищення свого комунікативного потенціалу, можна побажати побільше удач і поменше розчарувань.

**В.К. Збарський**, доктор економічних наук, професор

## РОЗДІЛ І

### НЕВМІННЯ СЛУХАТИ

Відомий французький романіст і філософ Андре Жід якось розпочав свою лекцію словами: «Усе це було сказане раніше, але оскільки ніхто не слухав, сказане необхідно повторити». Як це часто правильно! Результати обстежень великої кількості людей, включаючи комерційних працівників і спеціалістів, вказують на те, що достатніми навичками слухати володіють лише деякі. Прослухавши десятихвилинне усне повідомлення, людина розуміє і запам'ятовує з усього сказаного тільки половину. Через два дні він забуває з того, що запам'ятав, ще половину. Іншими словами, необхідно мати на увазі, що пам'ять може утримувати лише четверту частину того, що було сказано всього декілька днів тому (Your Personal Listening Profile, 1980).

Невміння слухати – основна причина неефективного спілкування, оскільки призводить до непорозумінь, помилок і проблем. Інколи це може бути небезпечним і навіть фатальним. Ось чому книжка про вміння слухати розпочинається розділом про невміння. Щоб кожний дізнався про свої звички слухати, розпочнемо з простої справи.

#### 1.1. ЯК ВИ СЛУХАЄТЕ?

Чи уважно Ви слухаєте, читачу? Або часто просите співрозмовника повторити сказане? Чи часто неправильно розумієте те, що чуєте?

Щоб зрозуміти, настільки добре, або настільки погано Ви слухаєте, зробіть таку вправу. За умови, що Ви будете вести бесіду, спитайте себе: «Чи дійсно я слухаю співрозмовника або я просто чекаю своєї черги висловитися?» Спробуйте відповісти на такі запитання:

Чи легко я відволікаюсь?

Чи не роблю я вигляд, що слухаю? Може я слухаю просто із увічливості?

Чи реагую я на слова з емоційним забарвленням?

Чи часто я перериваю співрозмовника?

Як я слухаю, якщо слухати зовсім нецікаво?

Чи не мрію я, коли співрозмовник говорить повільно?

Як я ставлюсь до помилок у поведінці співрозмовника?

Чи не роблю поспішних висновків?



Може я не слухаю, а обдумую свою відповідь? Як Ви поводити себе? Чи дивує це Вас? Чим більше із наведених вище дій Ви знайдете у своїй поведінці, тим менше, по суті, Ви слухаєте.

Якщо Вам важко виконати цю вправу під час бесіди, спробуйте відповісти на запитання відразу ж після розмови, доки ще все свіже у пам'яті. Для початку навіть краще проаналізувати телефонну розмову, коли Вас не відволікає візуальний контакт із співрозмовником – його міміка і жести.

Ця вправа дасть Вам можливість краще дізнатися про свої звички слухати. Як Ви оцінюєте своє вміння слухати? Як Вас оцінюють інші? Запитайте у своєї дружини (чоловіка), дізнатися думку друзів, керівника, підлеглих.

## 1.2. ЧОМУ МИ НЕ СЛУХАЄМО?

Часто ми не слухаємо через досить очевидні причини: коли чим-небудь засмучені або коли те, що нам кажуть, не має для нас жодного інтересу. Іноді ми лінуємось або стомилися. Адже слухати – важке заняття. Але тому, що ми не можемо слухати, є низка причин, які не завжди очевидні.

Ми не слухаємо тому, що надмірно переймаємось власною мовою. Коли на роботі або на вулиці зустрічаються друзі й обидва горять бажанням поділитися своїми новинами, то вони, як звичайно, розпочинають говорити одночасно, замість того, щоб слухати і відповідати. Як вдало висловився один психолог, «розмова – це змагання, у якому першого, хто затримає подих, оголошують співрозмовником»<sup>1)</sup>. Додамо, співрозмовником настирливим і безнадійним, тобто співрозмовником, який не слухає зовсім.

Молода жінка, яка дізналась, що більшість людей не слухає один одного, вирішила перевірити це на практиці. Під час коктейлю вона сказала своїй подрузі бадьорим світським голосом: «А втім, перед самим виходом із будинку, я пристрелила свого чоловіка». «О, невже справді! – надійшла відповідь. – Як тобі пощастило, дорога!» Подібні випадки трапляються часто в нашому повсякденному спілкуванні. Саме тому, можливо, нас ніскільки не дивує, коли хтось нічого не пам'ятає із того, про що ми говорили йому за офіційною бесідою.

---

<sup>1)</sup>Robert Bolton, People Skills. – 1939. – P. 4.

Почуте тут же забувається як розмова про дрібниці. Як, буваємо приємно здивовані коли хто-небудь виконує ваше прохання, висловлене під час такої зустрічі. Це вже означає, що співрозмовник дійсно вас не слухав.

Ми не слухаємо, тому що помилково думаємо, що слухати – це просто не говорити. Але це далеко не так. Від висловлювання утримуються з багатьох причин. Співрозмовник можливо ввічливо чекає своєї черги або обдумує наступне висловлювання. Наприклад, студентів університету попросили записати думки, які виникають під час занять. Результати виявилися такими:

- 20% слухали уважно, хоча лише 12% слухали активно;
- 20% думали про майбутнє побачення;
- 20% поринали у спогади;
- інші мріяли, хвилювалися, розмірковували на довільні теми.

*Слухання – активний процес, який вимагає уваги до того, про що йдеться мова.* Тому воно вимагає постійних зусиль і зосередження на предметі співбесіди. Інакше, чи було б можливе двостороннє спілкування?

Дійсно це так, адже і досить говірка людина може бути непоганим слухачем, насамперед якщо вона дійсно зацікавлена в тому, про що йдеться, уміє слухати і знає, як правильно обробити інформацію.

Ми не слухаємо тому, що захоплюємося самі собою, своїми переживаннями, турботами і проблемами. Занепокоєні своїм здоров'ям, ми часто неправильно розуміємо попередження лікаря. Покупець, який пред'явив претензію до якості товару, може слухати тільки те, що йому хочеться почути, принаймні до тих пір, поки не стихне роздратування. Характерно, що ті, хто одружується, ігнорують попередження і поради інших, якими б не були їх мотиви. Ділові люди, натхненні своїми планами розробки нового продукту або реалізації програми, часто майже не реагують на потенційну корисну критику і відкидають усі пропозиції, оскільки вони можуть заважати виконанню їх планів. Таким чином, люди часто не слухають, при цьому не слухають насамперед у критичні моменти життя, коли їм найпотрібніше було б прислухатися.

I. Атватер<sup>2)</sup> зазначав: “Ми не слухаємо просто тому, що не хочемо. Таке відчуття в мене виникло, коли я попав до начальника поліції, у якого в кабінеті висів плакат «Не збивайте мене фактами – рішення вже прийняте». Як і треба було очікувати, начальник поліції виявився самовпевненою людиною, яка одна тільки й говорила”.

---

<sup>2)</sup>Eastwood ETWATER. I Hear You. – New Jersey, 1984.

В окремі моменти кожний може відволікатися від розмови. Навряд чи Ви будете слухати уважно в момент збудження або коли у Вас склалася певна думка на предмет теми розмови. Крім того, у стані збудження або невпевненості може виникнути страх почути те, про що Ви найменше хотіли б знати.

Навряд чи Вас буде уважно слухати і той, хто вважає себе спеціалістом обговорюваної теми і має готові відповіді на всі запитання.

Продавець горить бажанням продати новому клієнту будь-яку річ і тому готовий вислухати все, щоб той йому не говорив, лише б дізнатись про те, що йому необхідно.

І ще, всі ми різко реагуємо на персональну критику на нашу адресу, хоч це – як раз саме те, із чого можна вилучити користь, слухаючи уважно.

Ми не слухаємо також і тому, що не вміємо слухати. Це аніскілечки не дивно, якщо згадати, що люди набувають будь-які навички, серед інших і слухати, наслідуючи приклад або копіюючи інших у період формування особистості. Ті, хто виховуються в сім'ї з низькою культурою спілкування, схильні повторювати погані звички, як наприклад, прагнення переговорити співрозмовника, тлумачить мовчанку іншого як слухання, виказати поспішні висновки.

Більшість починає вчитися слухати тільки тоді, коли це стає необхідним або коли люди розуміють, що це в їхніх інтересах. Наприклад, подружжя при вивченні порад зі сімейного життя вперше можуть дізнатись про те, що одним із шляхів поліпшення їх стосунків є вміння слухати, без чого не можна зрозуміти почуття один до одного.

Уміння слухати і необхідність вчитися слухати без упередження можуть бути відвертістю для рідних, які звертаються за порадами до спеціалістів з проблем виховання дітей.

Діяльний керівник може також навчитись ефективно слухати для того, щоб стимулювати своїх працівників і розв'язання будь-які проблеми праці. Навчання вміння слухати проводиться нині в розвинених країнах світу організовано. Цим займаються різні курси підвищення ефективності ділового спілкування, провідні університети, школи бізнесу.

Ми не слухаємо ще й тому, що судимо. Унаслідок багаторічної клінічної практики психологи дійшли такого висновку: однією з головних причин неефективного слухання є «наша схильність до думок, оцінок,

схвалення і недосхвалення заяв інших». Ми схильні судити все і вся, що бачимо або чуємо, в основному тому, що це стосується нас особисто.

Іншими словами, наша перша реакція – це судження про явища з особистих позицій. Досить часто, проте, реакція, заснована на особистих переконаннях, є суттєвою перешкодою ефективного спілкування.

### 1.3. БАР'ЄРИ СПІЛКУВАННЯ

Унаслідок багаторічної практики навчання мистецтва спілкування доктор Томас Гордон поділив наші відповідні судження на дванадцять категорій. Ці судження, названі ним «бар'єрами спілкування», наведені нижче. Кожного разу, коли ми висловлюємо ці чи подібні судження, ми створюємо труднощі в спілкуванні. У міру ознайомлення з класифікацією спробуйте згадати ситуації, у яких Ви самі або Ваші співрозмовники сказали дещо подібне, і що Ви відчували при цьому.

1. Наказ, вказівка, команда:

«Повторіть ще раз!»

«Говоріть повільніше!».

«Не говоріть зі мною подібним чином!»

2. Попередження, загроза, обіцянка:

«Ще раз повториться – і з Вами всі закінчено».

«Заспокойтесь, і я Вас охоче вислухаю».

«Ви пожалкуєте, якщо зробите це».

3. Повчання, вказівка на доцільність:

«Вам слід піти першим».

«Це неправильно».

«Вам не слід так поступати».

4. Порада, рекомендація або рішення:

«Чому б Вам не сказати так?»

«Я б запропонував Вам оскаржити це!»

«Попробуйте поступити так».

5. Нотація, логічна аргументація:

«Погляньте на це інакше».

«Вам це доручено, отже – це Ваша проблема».

«У Вашому віці я й такого не мав».

6. Осуд, критика, незгода, звинувачення:

«Те, що Ви зробили, – дурниця».

«Тепер Ви на правильному шляху»

«Я більше не можу сперечатися з Вами»

«Адже я попереджав Вас, що це відбудеться».

7. Похвала, згода:

«Я вважаю, що Ви праві».

«Це було прекрасно».

«Ми пишаємося Вами».

8. Лайка, необґрунтовані узагальнення, приниження:

«Ну добре, пане Всезнайко!»

«Усі жінки однакові».

9. Інтерпретація, аналіз, діагностика:

«Ви дійсно в це не вірите, чи не так?»

«Ви говорите це, щоб тільки засмутити мене».

«Тепер мені зрозуміло, чому Ви це зробили».

10. Заспокоювання, співчуття, втіха, підтримка:

«На наступний раз Ви будете почувати себе краще».

«Я також відчув таке почуття».

«Усі роблять помилки».

«Ми всі підтримуємо Вас».

11. З'ясування, допит:

«Хто вас надомив?»

«Що ж Ви зробите наступного разу?»

12. Відхилення від проблеми, відволікання уваги, жарти:

«Чому б Вам не викинути це з голови?»

«Давайте поговоримо про щось інше».

«А що, якщо кожного разу, коли що-небудь не виходить, то кидати займатися цим?»

Ці види реакції через руйнівний вплив на спілкування інколи називають бар'єрами слухання. Вони зазвичай заважають співрозмовнику і порушують хід його думок. Більшість із них означає бажання змінити хід думок або переробити самого співрозмовника. Ці перешкоди неодмінно примушують співрозмовника вдаватися до захисту, викликаючи подразнення й обурення. Зрештою він починає відстоювати власну точку зору або прагне приховати власні думки і почуття, замість того, щоб розкрити їх перед Вами.

Іронія полягає в тому, що ці перешкоди ми найчастіше створюємо через звички, а не свідомо. Але ефект один і той же: ми не слухаємо те, що нам кажуть.

## 1.4. У ЧОМУ НЕБЕЗПЕКА НЕ СЛУХАТИ?

Як часто про людину, яка потратила в біду, говорять: «Вона ніколи не слухає». На думку приходиться передусім трагічний приклад з підлітком, який через неслух і впертість тікає з дому і попадає в «погану компанію». Проте в таких випадках не завжди потрібно відмовлятися слухати саме молодь.

Втрати від невміння слухати у господарській діяльності величезні. Тільки уявіть собі – листи повинні бути передрукованими, час зустрічі переглянуто, відвантаження переадресовані і все тому, що хтось щось не зумів правильно почути. Дорого обходяться великим фірмам втрати, викликані невмінням їх працівників слухати один одного. Інформація, передаючись від працівника до працівника службовими сходами, перекручується. Службовці відчувають себе відрізаними від управління тощо.

Мені доводилося бути у фірмі, яка перебувала у важкому фінансовому стані, і чути, як тільки-но призначений керівник поставив перед працівниками завдання, визначивши шляхи їх виконання, і поцікавився зворотною реакцією. Після незручного мовчання один із керівників сказав: «Я думаю, що Ви при потребі збираєтесь просити нашої допомоги в досягненні цих цілей. Але багато з нас втратили інтерес до справ фірми, оскільки Ваш попередник ніколи не прислухався до наших думок». Відчуваючи відсіч, новий керівник розумно зазначив: «Погоджуюся з Вами, тому я намагатимуся працювати краще і прислухатися до Ваших думок».

Відмова слухати критику і претензії має найруйнівніший ефект. Наприклад, деякий керівник похвалився, що завів за претензіями клієнтів спеціальну справу із заголовком «Досадлива переписка» і не обтяжував себе відповідями, пояснюючи це тим, що більшість клієнтів – люди з примхами. Догодити всім неможливо. Очевидно, Ви не здивуєтесь тому, що цей керівник був урешті-решт звільнений у зв'язку з повною службовою несумісністю.

І навпаки, один із досвідчених керівників якось сказав мені: «Ваші критики можуть раніше сказати Вам, де Ви неправі, ніж це зроблять Ваші друзі». Очевидно він засвоїв мудрість, яка приписується відомому філософу Лейбніцу: «Я пройшов би двадцять миль, щоб вислухати мого найгіршого ворога, якщо б я міг про що-небудь дізнатися у нього».

Слухаючи критику, можна інколи оцінити своє «я», але не слухати зовсім – буде коштувати Вам дорожче.

## ВПРАВИ

**Чи вмієте Ви слухати?** Як часто Ви замість того, щоб слухати, чекаєте своєї черги висловитися? Щоб це встановити, наступного разу, коли з Вами хтось заговорив, спробуйте відповісти на такі запитання.

Як часто Ви:

- легко відволікалися чим-небудь стороннім?
- робите вигляд, що слухаєте, або слухаєте з увічливості?
- реагували на слова з емоційним відтінком?
- перебивали співрозмовника?
- відволікалися від цікавих для Вас суджень?
- мріяли, коли співрозмовник говорив повільно?
- відмічали про себе помилки в його повідомленні, поведінці?
- обдумували свої ідеї?

Якщо Ви були зайняті в основному і саме цим, то Ви найшвидше за все чекали на свою чергу і не слухали співрозмовника.

**Спостереження за тим, як слухають інші.** При першій зручній для Вас можливості простежте за тим, як слухають один одного дві-три людини, які ведуть спільну розмову. Виберіть ситуацію, у якій учасники намагаються обмінятися інформацією або поділитися почуттями один з одним, а не зайняті звичайною дріб'язковою розмовою. Користуючись результатами Вашого спостереження, дайте відповіді на запитання першої вправи.

Як часто учасники допускали помилки, які виникали через перешкоди? Які це помилки? Хто з учасників співбесіди помилявся частіше? Яким був вплив суб'єктивних причин слухання на спілкування? Спостереження за іншими часто є першим кроком до поглибленішого усвідомлення власних звичок слухання, оскільки здебільшого легше зрозуміти манери слухання інших, ніж оцінити власну поведінку.

**Перешкоди спілкування.** Чи знаєте Ви, які характерні помилки під час слухання Ви робите? Щоб їх встановити, ознайомтесь із дванадцятьма видами перешкод. Чи допускаєте Ви ці помилки? Поцікавтеся думкою своїх друзів, запитайте в колег. Людей, які допускають перешкоди 6–9, можна зарахувати до ортодоксальних. Ті, кому характерні перешкоди 4 й 11, поспішно розв'язувати проблеми за інших. Автори заяв типу 5, 10 і 12 схильні уникати чужих проблем. Які помилки характерні для Вас? Пам'ятайте, що всі ми в дійсності створюємо названі перешкоди, тільки в різний час. Але чим рідше ми це робимо, тим краще слухаємо.

**У чому небезпека не слухати?** Чи можете Ви згадати випадки, коли люди самі страждали або спричиняли страждання іншим через невміння слухати? Часом, звичайно, деякі «творчі» натури отримують задоволення від того, що їм, незважаючи на попередження і критику з боку інших, вдається відстояти власні переконання. Проте незрівнянно частіше небажання слухати призводить до розчарування і невдач, і це стосується не тільки того, хто не слухає.

Чи буває, що Вас звинувачують у тому, що Ви не слухаєте або проявляєте впертість? Чи є в цьому частина правди? Чи прикро Вам за це? За яких обставин це відбувається? Чи не піддаєтесь Ви почуттям?

Як не парадоксально, але ми часто не слухаємо тих, до яких проявляємо кращі почуття. Не слухаємо ми і тоді, коли нам найбільше треба слухати: у конфліктних ситуаціях, при виникненні проблем і при опрацюванні рішень.

## РОЗДІЛ II

Найвищим досягненням людської душі є здатність бачити і розумно пояснити побачене. Тисячі людей можуть думати, але лише одиниці здатні бачити.  
Джон Раскін

### ВІД ЧУТИ ДО СЛУХАТИ

Людське спілкування на три чверті складається із спілкування мовного (мова і слухання)<sup>3)</sup>. І все-таки, як зазначалось вище, усне повідомлення легко забувається, а невміння слухати може дорого коштувати. Тому вдаються до записів для пам'яті. Адже інколи потрібні найдрібніші деталі!

Уміння слухати найважливіше при неформальному спілкуванні, коли люди відображають власні дійсні почуття і настанови<sup>4)</sup>. Це можна спостерігати у спілкуванні «зверху вниз», проте засоби передачі інформації «знизу вверх» нечисленні, здебільшого – це передача усної інформації по ланцюжку людей. Робітник говорить майстру, який, у свою чергу, говорить начальнику цеху, і так інформація йде від людини до людини, допоки вона зрештою не досягне вищого рівня і, як це часто буває, уже в уривчастому і викривленому

<sup>3)</sup>Your Personal Listening Profite, 1980.

<sup>4)</sup>Ставлення до співрозмовника або предмета бесіди.



вигляді. Неодноразово відчувши розчарування в спробі висловити власні скарги і пропозиції, підлеглі уникають можливості користуватись таким каналом двохстороннього зв'язку, запропонованого керівником.

У цьому розділі розглядаються характерні риси процесу слухання, різні аспекти вміння слухати. Дається описання елементарного, але часто ігнорованого вміння, пов'язаного з необхідністю фізичної уваги до співрозмовника. У підсумку розглядаються різні стилі слухання з урахуванням ролі службового і рольового статусу співрозмовника.

## 2.1. РІЗНИЦЯ МІЖ ЧУТИ І СЛУХАТИ

У новому виданні словника Уебстера «слухати» – це «робити свідоме зусилля почути звук» або «звернути на нього увагу». У великому тлумачному словнику сучасної української мови знаходимо: «Слухати – спрямовувати слух на створювані ким-, чим-небудь звуки; намагатися сприймати що-небудь слухом; напружено вслухатися, прислухатися до чого-небудь»<sup>5)</sup>. Уже з цього зрозуміло, що слухати – більше, ніж чути. По суті, «чути» означає фізично сприймати звук. Тоді як «слухати» означає сприймати звуки певного значення. Людина чує внаслідок автоматичної реакції органів слуху і нервової системи. Слухання ж – вольовий акт, що включає також і вищі розумові процеси. Щоб слухати, необхідне бажання. Інакше Ви почуєте замість того, що Вам говорять, тільки те, що Вам потрібно або хочеться почути, як це і буває досить часто.

Ми чуємо, звичайно, багато, але прислуховуємося лише до незначної частини того, що чуємо. Наші вуха зазнають такого бомбардування звуками, що ми відключаємо свідому увагу від усього, окрім тих звуків, які нас цікавлять у даний момент.

Ми настільки звикаємо до ординарних звуків навколишнього середовища, що не звертаємо на них жодної уваги, але це стосується не всіх. Наприклад, корінні мешканці міста не помічають шуму автомобілів і потягів, хоч для тих, які нещодавно поселились у місті, він викликає неспокій. Сільські жителі не помічають цвіркуна, тоді як мешканця міста його спів зачаровує. В обох випадках люди не помічають звуки, звичні для їх оточення, і можуть звернути на них увагу, якщо вони змінюються, припиняються або на них спеціально акцентується увага.

---

<sup>5)</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – С. 1151.

Який вплив має на процес слухання шум, тобто голосні, неприємні і неупорядковані звуки? Усі ми знайомі із безпосереднім ефектом шуму – м'язи скорочуються, живіт від нервового збудження напружується, очі починають кліпати. Деякі навіть підстрибують. Шум викликає стрес, який впливає на діяльність. У шумному середовищі ми думаємо і приймаємо рішення повільніше, робимо більше помилок.

Як не дивно, але люди досить швидко звикають до шуму. Результати експерименту, проведеного з двома групами людей, які відповідно працюють: одна – в умовах сильного шуму і друга – у цілковитій тиші, показали, що шум має психологічний вплив на людей і змінює їх поведінку. Але цей вплив зникає через три-чотири хвилини, після чого люди починають працювати в умовах сильного шуму так же плідно, як і в тиші. Якщо найпростіші операції і навіть складні арифметичні дії не підпадають під вплив шуму, то на операції, які вимагають, наприклад, зосередження уваги або необхідності одночасно здійснювати дві операції, шум має негативний вплив<sup>6)</sup>.

Напевно, людина схильна до поганого впливу нерівномірного шуму, який не піддається контролю, як наприклад, виск автопокришок на жвавих перехрестях. Тривалий вплив шуму негативно відбивається на сприйнятті звуків мови. Це було встановлено при обстеженні ньюйоркців, які мешкали в житлових будинках, розміщених на пожвавлених автомагістралях. Рівень шуму в квартирах збільшувався через конструкцію будівель, оскільки звуки від руху легкового і вантажного транспорту проникали в них через вентиляційні шахти. Найвищий рівень шуму спостерігався на низьких поверхах, причому, на восьмому поверсі він становив 66 дБ, що вдвічі вище, ніж на тридцять другому поверсі.

Обстеження дітей, які проживають упродовж трьох-чотирьох років у такому приміщенні, показало певну залежність між поверхами, на яких жили діти, і їх здібностями слухати і читати.

Діти, які мешкали нижче одинадцятого поверху, були неуважними до звичних звуків, а також насилу вчилися читати. Суть у тому, що слухати уважно в умовах шуму важко<sup>7)</sup>.

---

<sup>6)</sup>D.C. Glass and J.E. Singer. Urban Stress, 1972.

<sup>7)</sup>S. Cohen, D.C. Glass and J.E. Singer. Apartment Noise, Auditory Discrimination and Reading Ability in Children. Journal of Experimental Social Psychology. – 1975. – № 9. P. 407-422

## 2.2. СЛУХАННЯ – АКТИВНИЙ ПРОЦЕС

Слухання стає можливим унаслідок різниці швидкості усної мови і розумової діяльності слухача. Здебільшого люди розмовляють зі швидкістю 125 слів за хвилину, хоча ми можемо сприймати мову, яка вимовляється в три-чотири рази вище звичайної, тобто до 400 слів на хвилину. Різниця між швидкістю мови і розумовою діяльністю може стати причиною неуваги, передусім тоді, коли говорять повільно або нецікаво. Ми можемо швидко впіймати себе на неуважності, оскільки слухання – активний процес, але процес внутрішній. Як таке, слухання передбачає бажання почути, увагу до співрозмовника.

Передусім треба хотіти слухати. Інакше слова попадуть у глухі вуха, як це часто і буває. Я згадую одного зі своїх друзів, мати якого завжди кричала йому: «Викинь сміття!» Він казав мені, що спочатку запитував себе: «Чи слухав я її?» Він її слухав тільки тоді, коли цього хотів. Як би наївно це не звучало, але таке відбувається в той чи інший час з кожним із нас. Адже втомленій і зайнятій людині важко слухати і ще важче почути.

Чи часто ми дійсно слухаємо, коли мова співрозмовника нам нецікава або коли ми чуємо себе втомленими? Дійсно, ми слухаємо, але у піввуха, без ентузіазму. Виявляється, що ми майже нічого не почули з того, що нам говорилося, оскільки ми насправді не слухали, і в основному тому, що не хотіли.

Щоб почути, ми повинні заплатити увагою (приділити увагу). Саме «заплатити», тобто віддати одне в заміну на що-небудь інше. Слухаючи, ми «віддаємо» нашу увагу, нашу зацікавленість і зусилля з тим, щоб отримати взамін інформацію, розуміння, а можливо – і комфорт і розвагу. Слухання – важка праця, ось чому ми і не можемо довго слухати. Але вміння слухати – це ще й дар, дорогоцінний дар, яким можна одарити іншого.

Слухання – активний процес і в тому розумінні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловлювати двоє – один говорить, інший – слухає». Ми часто не усвідомлюємо цього через упередження. Ми дуже часто не проявляємо достатньої активності, щоб правильно зрозуміти промовця. Може статися, наприклад, що Ви запитали, як пройти на ту чи іншу вулицю. Але як тільки Ви починаєте йти, раптом виникає невпевненість у правильності підказаного Вам шляху. Звичайно Ви

починаєте звинувачувати людину, яка дала таку пораду. Проте цілком імовірно, що Ви самі, слухаючи, не проявили достатньої уваги.

Інший приклад – відсутність взаєморозуміння між лікарем і пацієнтом. Дослідження, проведені випускниками одного з американських університетів, показали велику невідповідність між тим, що лікарі мали на увазі, говорячи з пацієнтами, і тим, що останні почули. Слова лікаря «Вам буде майже не боляче» були тлумаченні в широкому діапазоні – від щемливої болі до незручності. Крім того, 22% пацієнтів сказали, що для них ці слова означали «дуже боляче». Крім того, фраза «Вас незабаром выпишуть додому» тільки приблизно для половини лікарів і пацієнтів означала «через два-три дні», тоді як решта зрозуміли цю фразу як «завтра». Причому, пацієнтів, які саме так зрозуміли, було втричі більше, ніж лікарів. Основний висновок проведеного дослідження полягає саме в тому, що пацієнти повинні підходити до спілкування з лікарями серйозніше, активно запитати і перепитувати їх про стан власного здоров'я.

Слухання – активний процес і в тому розумінні, що воно вимагає певних навичок. Вас це дивує? Слухання – вміння спілкуватися, і вчитись цього слід якнайперше, оскільки слухати доводиться досить часто. Крім того, із всіх видів спілкування вмінню слухати менше всього вчать і найменше його вдосконалюють. Кожний із нас може слухати ефективніше, тільки треба вчитися слухати.

Деякі прийоми очевидні, як наприклад, використання візуального контакту і певних жестів. Інші менш очевидні і пов'язані з нашим ставленням до співрозмовника, розумінням, схваленням, емпатією стосовно нього. Усі ці навички і прийоми можна поділити на групи за ознакою їх спорідненості (табл. 1).

Кожній групі в цій книжці відводиться розділ, винятком є увага, яка обговорюється в розділі «Уміння слухати «всім тілом».

Ми говоримо: «Я увесь – увага», коли горимо особливим бажанням почути від співрозмовника що-небудь цікаве. Несвідомо ми приймаємо відповідну позу: повертаємося до співрозмовника обличчям, встановлюємо з ним візуальний контакт, іншими словами, дослуховуючись до всього почутого. Таке слухання «всім тілом» відображає не тільки готовність слухати, фізичну увагу, але й допомагає процесу слухання і сприйняття. Ми приймаємо цю позу невимушено. Але цим прийомом слід користуватися свідомо, оскільки усвідомлене вміння бути уважним – ефективний засіб підвищення сприйняття мови співрозмовника. Слухати і сприймати означає не відволікатися,

підтримувати постійну увагу, стійкий візуальний контакт і використовувати позу як засіб спілкування.

Таблиця 1

### Умови ефективного сприйняття мови

Група ознак	Умова слухання
Увага	Стійка увага (мінімум відволікання) Направлена увага Візуальний контакт Позитивна мова поз і жестів
Нерефлексивне слухання	Слухання («уважне» мовчання) Початок розмови Мінімізація відповідей (невтручання) Обмеження кількості відповідей
Рефлексивне слухання	Уточнення Перефразування Відображення почуттів Резюмування
Основні установки	Схвалення Самосхвалення Емпатія
Мова невербального спілкування	Міміка Погляд і візуальний контакт Зміни висоти голосу та інтонації Поза і жести Мова особистісного простору
Пам'ять	Зосередження Короткострокова пам'ять Довгострокова пам'ять

Стійка увага при спілкуванні допомагає усунути все, що може її відволікати. Якщо ми спілкуємось у багатолюдному місці, наприклад, на вулиці або в ресторані, розумно відійти в бік і відшукати «тихий куточок». Якщо розмова відбувається вдома, то краще вимкнути телевизор або радіоприймач, адже вони мимоволі відволікають увагу. Приймаючи відвідувача в робочому кабінеті, доцільно попросити секретаря відповідати на телефонні дзвінки. Часті виклики телефоном можуть створити враження (іноді хибне), що керівник – людина зайнята, а співрозмовник, якого він приймає, – усього лише незваний гість. Коли ж керівник дійсно зайнятий, він повинен сказати про це прямо і, вибачившись, перенести бесіду на зручніший для відвідувача час.

Необхідність бути уважним настільки очевидна, що може викликати у нас здивування. Проте саме цей факт – проблематичний під час

слухання, а тому нехтування ним призводить до того, що багато людей слухають погано. Психологи вважають, що наша увага відволікається постійно. Необхідність уваги до усного повідомлення найбільше зростає у випадках, коли візуальний контакт утруднений або його немає, як, наприклад, при телефонній розмові. Направлена увага підвищує нашу здатність сприймати мову вже тим, що викликає в мозку людини «хвилі очікування», які і підвищують готовність почути про що розповісти співрозмовник.

Крім того, увага слухача допомагає промовцю: Вона означає, що слухаючи, співрозмовник продовжує спілкування. Експериментальне дослідження публічних виступів і приватних бесід показує, якщо слухачі від свідомого ігнорування співрозмовника переходять до активної уваги, то останній починає говорити швидше, частіше використовувати жести, іншими словами, «входить у роль», таким чином встановлюється спілкування.

Стійкий візуальний контакт із промовцем не тільки показує зацікавленість, але й надихає співрозмовника продовжити бесіду, що у свою чергу допомагає слухати його ще уважніше. Як тільки з'явиться випадок, зверніть увагу на що направлений Ваш погляд і куди дивиться співрозмовник. Як дивиться на Вас співрозмовник? Як Ви відповідаєте на його погляди? Легко помітити, що Ви дивитеся на промовця зазвичай, більше, ніж він на Вас. Для початку природної, невимушеної бесіди здебільшого першим кроком обох співрозмовників є встановлення короткострокового візуального контакту, потім очі миттєво відводяться в бік, після чого контакт відновлюється, причому так відбувається впродовж усієї розмови.

У працях зі психології можна часто зустріти таку думку, що про співрозмовника, який дивиться Вам у вічі, створюється сприятливе враження. Звичайно, тут у жодному випадку не можна перестаратися: пильний погляд може поставити співрозмовника (як того, хто слухає, так і того, хто говорить) у незручне становищі. Постійно чіпкий погляд може бути розтлумачений співрозмовником як ворожість, насамперед у напружених ситуаціях. Ідеальним є взаємне прагнення до контакту, який був би природним і приємним для обох сторін і відповідав би обстановці й обговорюваному питанню.

Немаловажну роль для налагоджування контакту і спілкування відіграє позитивна мова поз і жестів. Поза може відображати бажання або небажання співрозмовника слухати і спілкуватися. Коли співрозмовник дещо нахилився вперед і схвально дивиться на Вас, він тим самим як би

говорить: «Я увесь – увага». Якщо ж слухач недбало розвалився в кріслі, то він явно не зацікавлений у спілкуванні. Пози можуть говорити про ставлення до співрозмовника або до теми розмови. Так, схрещені на грудях руки, як звичайно, означають оборону, руки на стегнах – зневагу.

Якщо слухач малорухомий, та ще й до того ж не дивиться на того хто говорить, то найшвидше він уже давно думає про інше, або просто «заглибився в себе».

Промовцю зрозумілий співрозмовник, який відповідає мовою поз і жестів. Але надмірна емоційна рухливість під час бесіди може відволікти увагу обох. Слухач інколи невільно копіює пози і жести промовця, ніби підбадьорює: «Я – з Вами». Підвищити ефективність мовного спілкування або заважати йому можуть й такі інші елементи невербального спілкування, як встановлення простору між співрозмовниками (детальніше це питання буде розглядатись у наступному розділі).

### **2.3. СТИЛІ СЛУХАННЯ**

І мова поз, і візуальний контакт, і стійка увага допомагають слухати ефективно, але кожний із нас користується цими засобами по-різному. У кожного з нас – власна характерна хода, власні манери говорити і дивитись, власна, індивідуальна, манера слухати.

У стилі слухання відображається наша особистість, характер, інтереси і прагнення, стан, стать і вік, життєвий досвід тощо. Більшість, звичайно, залежить від ситуації, наприклад, спілкування на роботі інше, ніж у домашніх умовах, коли ми не квапимось і відпочиваємо тощо. По суті, вміння слухати вимагає гнучкості при виборі стилю з урахуванням особливостей співрозмовника й обставин, у яких відбувається спілкування.

Лікарі-психологи вважають, що близько 80% відповідей на мовне спілкування можуть означати такі реакції слухача на мову і поведінку співрозмовника: оцінку, тлумачення, підтримку, уточнення і розуміння. Решта 20% припадає на випадкові відповіді і відповіді, які не мають значення для спілкування. Найпоширенішими відповідями є реакції оцінки, менш поширеними (за силою реакції) – відповіді-тлумачення, підтримка й уточнення. А чуйність (розуміння) в спілкуванні зустрічаються вкрай рідко. К. Роджерс установив, якщо людина в 40% випадків проявила у спілкуванні один і той же вид реакції, то його співрозмовник може зрозуміти, що ця людина так поводить себе завжди.

Про що ж думають ті, що нас слухають? Що вони *чують*, коли слухають нас? *Категоричний* співрозмовник судить про явища приблизно так: «Це – добре» або «Це – погано». *Розсудливий* співрозмовник подумає приблизно так: «Ви говорите це, щоб я відчув себе винуватим» або «Тепер мені зрозуміло, чому Ви це сказали». *Співчутливий* співрозмовник дуже швидко погоджується (або співчуває промовцю), роблячи при цьому такі зауваження: «Ви абсолютно праві» або «Я Вам співчуваю». *Аналітичний* слухач, навпаки, схильний запитати: «Коли?» або сказати: «Наведіть мені конкретний приклад». Наведені реакції називають ще «перешкодами» спілкування. Саме співчутливий слухач зуміє активно використати мовчання, рефлексні й емпатичні реакції.

А як слухаєте Ви самі? Як відповідаєте, реагуєте? Запитайте своїх друзів! Їх оцінка може виявитися для Вас несподіваною.

Стиль слухання визначається також службовим станом промовця і слухача. Здебільшого уважно слухають тих, хто займає вищу посаду, передусім тоді, коли хочуть отримати для себе якусь корисну інформацію. З другого боку, люди, які займають вищу посаду, не завжди уважні. У розмові працівників різного статусу або рангу людина, яка займає вище положення, може скоріше зупинити співрозмовника, ніж навпаки.

А про що говорить Ваш досвід? Чи створюється у Вас враження, що люди з вищим статусом дійсно Вас слухають? Чи Вони слухають просто з увічливості? А тепер дайте відповідь самі собі: чи слухаю я людей, які стоять нижче на службовій сходинці? Чи вислуховую їм до кінця або часто перебиваю?

Стиль слухання визначається і тим, хто наш співрозмовник – чоловік чи жінка. Аналіз численних магнітофонних записів розмов дав змогу встановити суттєві відмінності в поведінці чоловіків і жінок. Коли розмовляють два чоловіки або дві жінки, то вони перебивають один одного приблизно однаково й часто. Але коли розмовляють чоловік і жінка, то чоловік перебиває жінку майже вдвічі більше. Приблизно третину часу розмови жінка збирається з думками, прагнучи відновити той напрям розмови, який був до моменту, коли її перебили.

Мабуть, чоловіки схильні зосереджуватися більше на змісті розмови, тоді як жінки більше надають значення самому процесу спілкування. Чоловік здебільшого слухає уважно лише 10–15 секунд. Потім він починає слухати самого себе і шукати, щоб ще додати до предмета розмови.

Психологи вважають, що слухати самого себе – звичка суто чоловіча, яка закріплюється завдяки тренуванню в уточненні сутності розмови і



набутті навичок розв'язання проблем. Тому він перестає слухати і зосереджується на тому, як би перервати розмову. У наслідок чоловіки схильні досить швидко видавати готові відповіді. Вони не вислуховують співрозмовника до кінця і не запитуються, щоб отримати більше інформації перед тим, як дійти висновків. Чоловіки схильні помічати помилки в суті розмови, і замість того, щоб почекати також і позитивних висловлювань, хватаються скоріше за помилку.

Жінка, слухаючи співрозмовника, радше розглядатиме його як особистість, зрозуміє почуття промовця. Жінки рідше перебивають співрозмовника, а коли перебивають їх самих, то повертаються до тих питань, на яких їх зупинили.

Проте це зовсім не означає, що всі чоловіки несприйнятливі і некоректні слухачі, як і те, що всі жінки – слухачі душевні і чуйні. Це далеко не так. Чоловіки і жінки можуть займати різний статус у суспільстві і відігравати різні ролі, а оскільки в кожного свій характер, то і чоловікам, і жінкам властиві всі наведені вище стилі слухання. Ті, хто працює з людьми, а саме психологи, вихователі, вчителі, лікарі, часто слухають, комбінуючи подібні прийоми, властиві як чоловікам, так і жінкам.

Тепер, коли ми знаємо, хто як слухає і як це робимо ми самі, запитуюмо в себе: чи можемо ми змінити власну манеру слухати? Так, можемо. Досвід курсів з навчання прийомів спілкування показує, що можна досягти помітних успіхів у вдосконаленні власних навичок слухати вже після нетривалого тренування. Ще краще виконувати вправи і свідомо вдосконалюватись у повсякденному спілкуванні.

Адже вдосконалення вміння слухати, у свою чергу, веде до підвищення рівня спілкування і взаєморозуміння, сприяє ефективній діяльності на робочому місці. Де ще можна себе почути, як не на роботі!

## **ВПРАВИ**

**Гра в слухання.** Грати можна й одному, але цікавіше з ким-небудь. Заплющити очі і перерахуйте всі звуки, які Ви почуєте приблизно протягом однієї хвилини.

Тепер розплющити очі і порівняйте Ваші підрахунки. Ви почули однакові звуки? Чи є такі звуки, які один із Вас почув, а інший – ні? Чи було це результатом уваги, гострішого слуху, більшої зосередженості або вибіркості?

Ця вправа демонструє, що найнеобхіднішою умовою ефективного слухання є увага. Вона також показує, що ми можемо не помічати звуків, допоки свідомо не звернемо на них увагу.

**Слухати «всім тілом».** При першій же слушній можливості поспостерігайте за двома співрозмовниками, запитуючи в себе:

– Як співрозмовники використовують мову поз і жестів?

– Допомагають чи заважають їх пози слухати один одного?

Чи дійсно вони уважні один до одного? Як це можна встановити? Чи відволікаються вони від розмови?

– Чи підтримують співрозмовники візуальний контакт? Мінюються вони ролями в моменти, коли починають дивитись один одному в очі і коли відводять погляд у бік? Коли кожний із них дивиться довше в очі іншому: коли він сам слухає, чи коли говорить?

– Чи користуються співрозмовники позитивною мовою поз і жестів? Чи стоять вони один перед одним у вільних позах? Чи зі схрещеними руками, або впирають руки в боки?

**Ваша манера слухати.** Ця вправа ґрунтується на дослідженні п'яти видів мовних реакцій при спілкуванні. Найпоширенішими реакціями є суб'єктивні, менше поширеними – розсудливі (помірковані), схвальні й аналітичні реакції і найрідше зустрічаються реакції взаєморозуміння. Як реагуєте Ви?

Чи зараховують Ви себе до категорії суб'єктивних слухачів, для яких характерні такі заяви: «Це добре» або «Це погано»?

Чи часто Ви міркуєте так: «Я знаю, чому Ви сказали це»?

Чи схильні Ви до схвальних реакцій, як наприклад: «Я Вам співчуваю»?

Чи проявляєте Ви аналітичні реакції, запитуючи «коли» або «чому»?

Чи бувають у Вас, хоч би інколи, реакції взаєморозуміння, які виключали перешкоди слухання, розглянуті в першому розділі?

Чи характерна Вам перевага якогось одного виду реакції? Якщо так, то який це вид реакції? Поцікавтесь думкою своїх друзів щодо цього питання.

**Спостереження за бесідою чоловіків і жінок.** Чи засвоїли Ви різницю у звичках слухати чоловіків і жінок? Щоб переконатись у цьому, зробіть таку вправу. Будемо вважати, що «втручання» означає початок розмови слухачем до того, як співрозмовник відновить хід думок на момент, коли його перебили.

Спочатку поспостерігайте розмову двох співрозмовників однієї статі. Потім поспостерігайте бесіду двох осіб різної статі. Підрахуйте всі випадки «втручання» і «повернення» кожного співрозмовника.

Чи підтверджують результати Ваших спостережень схильність чоловіків перебивати співрозмовника частіше, ніж це роблять жінки? Чи частіше до відновлення ходу думок прибігають жінки?

У якій мірі відмінності стереотипів слухачів за статевою ознакою Ви можете зарахувати і до себе?

Чи вважаєте Ви, що часто перебиваєте інших або схильні повертатися до початку розмови, коли Вас перебивають? Намагайтесь побільше дізнатися про власний стиль слухання. Щоб краще дізнатися про власні звички слухати, корисно також поцікавитися в інших результатами їх спостереження за Вами.

Слід пам'ятати, що індивіди будь-якої статі дуже відрізняються один від одного манерами слухати, що залежить від багатьох факторів, включаючи і міру впливу ролєвих стереотипів. Крім того, відмінності є результатом різного професійного досвіду, при цьому незалежно від статі досвідченіші слухачі здебільшого ті, хто працює з людьми.

## РОЗДІЛ III

Хто такий цинік? Це людина, яка  
знає ціну всьому і не цінє нічого.  
Оскар Уайльд

### НЕРЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ

Донині упродовж слухання виділялися такі риси, як активність, що означає зацікавленість слухача, його розумова і фізична увага. Проте оцінюючи, уточнюючи або аналізуючи те, що говорять інші, ми зазвичай, усе ж приділяємо велику увагу своїм справам, ніж тому, що нам кажуть. Крім того, ми, трапляється, перебиваємо співрозмовника. Усе це не тільки перекручує повідомлення, але – гірше – порушує процес спілкування. Простим методом збереження зацікавленості й уваги під час усного спілкування є метод не рефлексивного слухання.

#### 3.1. ЩО ТАКЕ НЕРЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ?

Нерефлексивне слухання – це, за суттю простий прийом, який полягає в умінні уважно мовчати, не вмішуватись у мову співрозмовника

своїми зауваженнями. Таке сприйняття можна назвати пасивним умовно. Це – активний процес, який вимагає фізичної і психологічної уваги. Залежності від ситуації в процесі нерефлексивного слухання може бути виражене розуміння, схвалення і підтримка. Інколи нерефлексивне слухання – наша єдина можливість, оскільки співрозмовник, передусім, якщо він емоційний, збуджений або має труднощі у формулюванні власних думок, хоче, щоб його почули і не цікавиться нашими зауваженнями.

Проаналізуємо, що власне хотів сказати Джим своєму керівнику, отримавши від нього несподіване завдання, і як став реагувати керівник.

Джим: Але, слухайте! Це завдання явно не моє! Це вже занадто!

Керівник: Чому Ви завжди скаржитесь?

Джим: Дозвольте, це ж несправедливо. Мені завжди доручають якісь особливі завдання.

Керівник: Так-так! Усім відомо, що Ви перевантажені. А тепер ідіть і працюйте!

Такий обмін емоційними репліками може негайно перерости в конфлікт. Але ані Джим, ані керівник не хотіли псувати стосунки.

Відповідаючи на скарги Джима саркастичними зауваженнями, керівник не прагне зрозуміти, чому той бурно заперечує. Керівник помилково сприймає скаргу Джима за виклик його авторитету і примушує його замовкнути. Допустимо, що інший керівник розуміє: у конкретній ситуації Джиму потрібно виплеснути власні почуття, тому він використовує прийом нерефлексивного слухання. Розмова в такому випадку може бути такою:

Джим: Але ж послухайте!  
Це завдання явно не для мене!  
Це вже занадто!

Керівник: Так?!

Джим: Так-так! У мене і так безліч нагальних справ у моїй основній роботі.

Керівник: Це як так?

Джим: Ви ж знаєте, що два наші регулярні постачальники призупинили виконання замовлень. Це викликало додаткову роботу всім нашим агентам на Західному побережжі. Я вже декілька

днів працюю до ночі. Тому я думаю, що не зможу виконати нове доручення.

Керівник:

Так-так. Розумію Вас...

Застосування керівником прийому рефлексивного слухання на початку розмови дозволяє виявити причини скарги Джима. Адже Джим – відповідальний працівник і скаржиться не тому, що він сумнівається в авторитетності свого керівника, а тому, що він перевантажений справами, про що керівник і не може знати. Не перебиваючи, а «пасивно» слухаючи Джима, керівник приходять до нового рівня розуміння. Змінить керівник своє рішення і передасть завдання іншому співробітнику або він залишить це рішення в силі – питання друге, важливо в даному випадку, що співрозмовники прийдуть до кращого взаєморозуміння.

### **3.2. МІНІМІЗАЦІЯ ВІДПОВІДЕЙ (НЕВТРУЧАННЯ)**

Зверніть увагу, якими короткими були відповіді другого керівника: «Так!», «Це як так?», «Розумію Вас...». Ці нейтральні, за суттю малозначущі фрази являють собою ті «мінімальні» і найпростіші відповіді, які дозволяють змістовно продовжити бесіду. Такі відповіді – запрошення висловлюватися вільно і невимушено. Вони допомагають відобразити схвалення, інтерес і розуміння. Це – не просто репліки, які робляться тоді, коли відповісти нічого.

Іноді натяк можна зрозуміти і з невербального відображення. Наприклад, багато в тому, що людина хоче сказати, можна визначити за виразом її обличчя, за її позою або рухами.

У таких випадках можуть допомогти «буферні» фрази типу:

«У Вас вигляд щасливої людини».

«Вас щось хвилює?»

«Ви чимось стурбовані?»

«Щось трапилося?»

Дослідження показали, що найпростіша, нейтральна репліка або ствердний нахил голови підбадьорюють співрозмовника і викликають у нього бажання продовжувати бесіду, а головне – спілкування. Є, звичайно, й інші прийоми відповідей, які слугують тій же меті. Важливо тільки, щоб відповіді виникали природно і були б завжди дійсно нейтральними. Найвикористовуванішими мінімальними відповідями можуть бути такі:

«Так?»

«Продовжуйте, продовжуйте. Це цікаво».

«Розумію».

«Приємно це слухати».

«Чи можна детальніше?»

Це репліки нейтральні, їх інколи називають «відкриваючими», тобто такими, які сприяють розвитку бесіди, насамперед на самому її початку. Такі слова надихають промовця, знімають напругу, яка виникає зі страху бути незрозумілим або отримати мовчазну відмову, оскільки мовчання часто тлумачиться неправильно – як незацікавленість або незгода.

Інколи короткі відповіді можна зрозуміти і як примус, що може заважати спілкуванню. Це, наприклад, такі зауваження:

«Це чому ж?»

«Наведіть мені хоч би на те причини».

«Чому б і ні?»

«Ну, не може бути, щоб так уже й погано».

«Ну, давайте ж».

Ці ж ремарки, найімовірніше, призведуть до переривань у розмові або примусять говорити про те, чого людина не хотіла б розказати. Такі фрази – перешкоди в спілкуванні.

### **3.3. СИТУАЦІЇ, У ЯКИХ КОРИСНЕ НЕРЕФЛЕКСИВНЕ СПІЛКУВАННЯ**

Оскільки переважна більшість співрозмовників схильна говорити, ніж слухати, можете уявити собі, які необмежені можливості відкриваються для нерефлексивного слухання. І дійсно, деякі люди користуються прийомами нерефлексивного слухання постійно. Проте нерефлексивне слухання доречно далеко не завжди. Водночас визначити це зарані важко, оскільки все залежить переважно від конкретної ситуації, особистості, стану промовця та слухача й мети їх спілкування. Загальне правило полягає в тому, що нерефлексивне слухання найкорисніше тоді, коли співрозмовник проявляє такі глибокі почуття, як гнів або горе, або ж просто говорить про те, що вимагає лише мінімальної відповіді.

Нерефлексивне слухання може бути корисним, наприклад, у таких ситуаціях.

1. *Співрозмовник прагне висловити власне ставлення до когось (чогось) або власну точку зору на щось.* Саме тому більшість психотерапевтів на початку бесіди застосовують прийоми нерефлексивного слухання.

Нерефлексне слухання слухне також під час проведення інтерв'ю. Найкорисніше застосовувати цей прийом під час співбесіди при прийнятті на роботу, коли про заявника хочуть дізнатися якомога більше. Якщо Вам доведеться проводити такі бесіди, можна розпочати розмову відкритим запитанням: «Що у Вашій роботі подобається Вам найбільше?» або «Чому Ви хочете працювати у нас?» Потім, коли це буде зручно, можна використовувати нейтральні репліки, щоб допомогти співрозмовнику самовиразитися. Нерефлексивне слухання також корисне для розуміння точки зору промовця або з'ясування того, що приховується за його пропозицією або скаргою. Це найкорисніше при проведенні комерційних переговорів, а також у сфері торгівлі і послуг при з'ясуванні потреб клієнтів, коли в короткому діалозі вимагається точне взаєморозуміння. Інакше можна поступити необачно, дійти хибних висновків, висловити людям те, що їх не цікавить, або відповісти на запитання, які вони і не ставлять.

**2. Співрозмовник хоче обговорити наболілі питання.** Це саме той випадок, коли рекомендується застосувати прийом нерефлексивного слухання. Інакше стримуючі почуття заважають будь-якій спробі встановити нормальну двосторонню розмову. Коли людина б'ється над розв'язанням якоїсь проблеми або відчуває себе скривдженою, вона відчуває хвилювання, страх, розчарування, біль, гнів або обурення. У таких випадках доцільно майже не втручаючись у розмову співрозмовника, надати йому можливість виговоритись і виразити будь-яке власне почуття. Нерефлексивне слухання найбільше слухне для напруженої ситуації.

Я оцінив цей прийом на початку своєї лікарської кар'єри. Проходячи практику як психотерапевт, я одночасно працював помічником декана в університеті, де писав дисертаційну роботу. Декан надавав мені поради в роботі зі студентами. Серед іншого він часто говорив: «Важливо дати можливість студентам говорити. Що будете говорити Ви – їм байдуже». Тоді мені, молодому лікарю, який хотів допомогти людям, це здавалося цинічним. Проте я з часом зрозумів, що в цих словах була своя правда. Багато разів я переконувався, що студенти мали потребу у вираженні стримуючих почуттів, у «поясненні» як би самому собі причин власних труднощів. Проста можливість виплеснути нагромаджене давала студентам емоційне полегшення. Це також допомагало мені як лікарю краще їх розуміти, з'ясувати, чому вони поступають так, а не інакше.

**3. Співрозмовник відчуває труднощі у вираженні власних занепокоїв і проблем.** У цьому випадку нерефлексивне слухання

дозволяє мінімально встрявати в розмову, тим самим полегшуючи самовираження промовця. Учасників одного експерименту попросили записати на магнітофон власну промову на будь-яку тему. За це пропонувалась оплата, розмір якої залежав від тривалості розмови. Деякі з учасників експерименту говорили 5 днів підряд. Більшість відчули себе краще тільки тому, що їм була надана змога виговоритися, а в деяких склалася думка, що магнітофон кращий будь-якого співрозмовника.

Проте при порівнянні магнітофонних записів з записами співбесід і з реальними людьми виявилось, що їх важко розрізнити один від одного.

У другому експерименті учасникам пропонувалося напіввідкрите запитання типу: «Вас що – не будь хвилює?» або «Ви чимось стурбовані?» Якщо слідувала відповідь «так», то їх запрошували розповісти про свої почуття записуючому пристрою. Під час розповіді перед учасниками експерименту на табло з'явився напис: «Гаразд! Ми слухаємо все, що Ви говорите». Загальною емоційною проблемою було відчуття печалі. Іншою загальною трудностю (проблемою) – її випробувала приблизно половина учасників – виявилася трудність у самовираженні.

Непотрібне втручання в розмову і суб'єктивні зауваження – ось, що закриває шлях до взаєморозуміння.

**4. Стимування емоцій в бесіді з людиною, яка займає більш вище положення.** Люди часто не зважуються висловлюватися перед своїм начальством через страх піддати небезпеці власні стосунки або роботу.

Як говорилося раніше, багато залежить від специфіки ситуації, особистості промовця і слухача, мети їх спілкування. Але здебільшого люди, які займають вище положення, відчувають себе вільніше у зав'язуванні розмови, часто перебивають співрозмовника по суті, тобто проявляють свого роду владу і тиск. Зрештою спілкування стає одностороннім, а люди, які займають вищий статус, слухають те, що їм хочеться почути, а не те, що їм необхідно слухати. Тому «підспівувачі», як висловився один керівник, значно не безпечніші, ніж ті, хто постійно запитує або заперечує.

Розуміючи, як негативно зверхність впливає на спілкування, кожний, чи це керівник, вчитель, психотерапевт, громадський діяч та інші, може стимулювати ефективніше спілкування, використовуючи прийоми нерефлексивного слухання. Ці прийоми показують співрозмовнику, що ним цікавляться, хочуть знати його думку і почуття.

Тому не викликають здивування результати одного з досліджень, яке вказує на те, що дисципліна і «моральний дух» вищі в тих колективах, де



керівник (майстер) частіше вислуховує скарги і невдоволення підлеглих. Це не означає, що такий керівник менше уваги приділяє виробництву. Ні, він просто більше «зорієнтований на працівників». Досвід показує, що працівники в таких колективах досягають вищої продуктивності праці, ніж ті, керівники яких «орієнтовані в основному на виробництво».

Є й інші ситуації, у яких нерефлексивне слухання також може мати місце. Соромливим і невпевненим у собі людям легше спілкуватися з витриманими і скромними співрозмовниками. До цього слід додати також те, що деякі люди почувають себе вільніше з речами, ніж із людьми. Люди, які працюють з цифрами, з технікою, у лабораторіях або в науково-дослідних організаціях, не завжди вміють легко спілкуватися. Крім того, люди, які пережили емоційні кризи, часто шукають у співрозмовникові «резонатора», а не порадника.

У подібних випадках нерефлексивне слухання, яке інколи супроводжується відповідними прийомами невербального спілкування, наприклад, дотик руки, виражає розуміння і співчуття краще, ніж потік слів.

### **3.4. СИТУАЦІЇ, У ЯКИХ НЕРЕФЛЕКСИВНОГО СЛУХАННЯ НЕДОСТАТНЬО**

Нерефлексивне слухання досить корисне, але користуватися ним слід уміло. Інколи недосвідчений лікар підсвідомо знімає із себе відповідальність перед пацієнтом, прибігаючи до нерефлексивного слухання тоді, коли необхідна активніша реакція. Крім того, мовчання, пауза, після якої звучить ні до чого не зобов'язуюча репліка, може цілком збити співрозмовника з думки. Надто тривалі паузи незалежно від того, робляться вони зумисне або підсвідомо, часто відображають незацікавленість або незгоду. До того ж ми всі знайомі із силою «бойкоту», користуючись яким люди, вимушені жити або працювати разом, уникають спілкування між собою, використовуючи нехарактерну для них мовчанку. Ось чому прийомом нерефлексивного слухання слід користуватись обережно, оскільки легко помилитись і перестаратись. Його застосування навряд чи виправдане в таких видах ситуацій.

1. ***Недостатність і відсутність бажання говорити у співрозмовника.*** Оскільки однією з цілей нерефлексивного слухання є допомога промовцю в самовираженні, то передбачає, що в промовця є активне бажання що-небудь сказати. Якщо в співрозмовника немає жодних невідкладних питань, важливої інформації або сильних

переживань, якими він хоче з нами поділитися, то спілкування має звичайний, побутовий характер. У таких випадках нереклексивне слухання не тільки недоречне, але й часто неможливе, інакшому випадку воно свідчить про низьку культуру співрозмовника.

Після одного з практичних занять на уроках уміння слухати молода жінка висловила сумнів: «Я намагалася слухати своїх дітей, але вони нічого не змогли мені сказати». Вона допустила загальну помилку, думаючи, що інші готові говорити завжди, коли ми готові слухати. Найчастіше відбувається навпаки. Люди прагнуть сказати нам щось, коли це зручно їм, але цей момент може бути незручним для нас. Проте саме в цей час ми і повинні слухати!

**2. *Нереклексивне слухання помилково тлумачиться промовцем як згода слухати, коли воно таким не є.*** Одна з небезпек слухання полягає в тому, що оточуючі неправильно трактують нашу емпатію як співчуття, а розуміння – як згоду. До того ж, це здебільшого стає очевидним пізніше, коли наша незгода робиться більш явною. Співрозмовник може виразити здивування або розчарування, заявивши щось на кшталт: «Я думав, що Ви згодні». Спроби пояснити, що Ви слухали для того, щоб зрозуміти, а ніяк не погодитися, часто сприймаються так: або Ви переглянули своє ставлення, або, що навіть гірше, проявили лицемірство. Тому, коли ми слухаємо співрозмовника, щоб зрозуміти його думку або почуття, і водночас не згодні з тим, що чуємо, іноді краще за все висловити це чесно і відкрито. Наші почуття можуть перервати хід розмови і навіть провокувати відкриту незгоду. Але не зробити це – означає ризикувати зіштовхнутися пізніше і ще з більшим непорозумінням і обуренням.

**3. *Промовець прагне отримати активнішу підтримку або схвалення.*** У таких випадках співрозмовник хоче не тільки, щоб його зрозуміли, але й шукає активну підтримку, схвалення або керівництво до дії.

Коли співрозмовник хоче дізнатися про нашу реакцію, думку або отримати нашу пораду незалежно від того, стосується це підлітків, студентів, сусідів або покупців, нереклексивне слухання буде сприйняте ним як несхвалення. У цих випадках доцільніше використовувати релексивне, емпатичне слухання водночас з активним висловлюванням власних думок, стосунків і емоцій.

**4. *Нереклексивне слухання недоцільне, коли воно суперечить інтересам співрозмовника і заважає його самовираженню.*** Одного разу під час тривалої подорожі невістка вирішила слухати свою балакучу

свекруху, як би довго та не говорила. Сталося так, що невістка мовчала і свекруха проговорила всю поїздку. Незабаром, проте, молода жінка зрозуміла, що вона вже не слухає нескінчену балаканину самотньої старої баби. Замість співчуття вона виявила неприязнь до старої егоїстки, яка подавляла її безкінечними виливами. Вона також зрозуміла, що страждальники не можуть бути хорошими слухачами.

Завжди існує небезпека того, що нереклексивним слуханням можуть зловживати надмірно говіркі люди, насамперед ті, хто несприйнятливий до потреб навколишніх, а також ті, хто прагне своєю мовою їх контролювати. Один мій знайомий гордився своїм умінням спілкуватися по телефону з надмірно говіркими людьми. Він спілкується, продовжуючи ручну роботу, а інколи перериває мову співрозмовника, щоб переговорити зі своїм секретарем, тобто, по суті, зовсім не слухає. Крім того, вішаючи слухавку, він робить зневажливу гримасу, нібито хоче принизити говіркого абонента. У таких випадках було б краще твердо сказати балакуну: «Я зараз зайнятий» або запитати його: «Так що ж головне?». У такому випадку можна радше почути чітку відповідь, а потім м'яко виправити відношення до промовця.

Перевага нереклексивного слухання більше, ніж його недоліків. Але досвід і здоровий глузд визначають доречність використання нереклексивного слухання в конкретній ситуації. Якщо прийоми нереклексивного слухання недостатні, можна звернутися до прийомів реклексивного слухання, які розкриваються в наступному розділі.

## **ВПРАВИ**

**Мінімізація відповідей (невтручання).** Багато з нас користуються нейтральними відповідями, не віддаючи собі в цьому звіту. Мета цих вправ – отримати повнішу уяву про різницю між нейтральними і сприяючими спілкуванню відповідями і перешкодами в спілкуванні.

Чи виявили Ви, читаючи цей розділ, хто з Ваших знайомих дає мінімальні відповіді в бесіді? А як поступаєте Ви самі? Якими видами відповіді Ви найчастіше користуєтесь? Що це за відповіді? У бесіді спробуйте використати, якщо це доречно, прийоми нереклексивного слухання. Спробуйте побільше дізнатися про власні відповіді співрозмовників. Які з них здаються Вам природними?

Чи були серед Ваших відповідей такі, які негативно вплинули на співрозмовника, тобто призупинили хід розмови або примушували співрозмовника захищатися? Що це були за відповіді?

У випадку, коли здається зручним, скористайтесь натяком, який впливає із невербального спілкування, вживаючи відповіді типу: «Ви світитесь радістю» або «У Вас втомлений вигляд» тощо. Який ефект викличе Ваше зауваження?

Як допомогти співрозмовнику виразити емоції? Допустимо, що Ваш співрозмовник перебуває під впливом сильних (може навіть негативних) емоцій, попробуйте вивести його з цього стану, використовуючи прийоми нереклексивного слухання. Звичайно полегшити хвилювання інших легше, ніж подолати власні. Неважко також сприймати позитивні емоції – радість і захоплення. І все ж таки нереклексивне слухання особливо найнеобхідніше промовцю, коли його переповнюють негативні емоції – хвилювання, страх, розчарування, гнів, ревності.

Попробуйте не вникати в хід думок співрозмовника, який охоплений сильними почуттями. Не перебивайте його суб'єктивними зауваженнями, наприклад, які виражають згоду або співчуття. Не заважайте! Поспостерігайте, чи допомагають самовизначенню співрозмовника Ваші прийоми. Чи знизилася хоч у якійсь мірі інтенсивність його почуттів під час бесіди? Чи дізнатися Ви що-небудь про його внутрішні установки і почуття, користуючись прийомами нереклексивного слухання?

**Заохочення самовираження людей, які мають менше повноважень.** Мета цієї вправи – ознайомитися з тим, як авторитет і статус впливають на спілкування, зокрема дізнатися, чому і як виникає «одностороннє» спілкування з тими, хто займає нижчий ранг у службовій ієрархії. Читаючи два останні розділи, Ви, можливо, уже відмітили, що люди, які мають більшу владу, схильні домінувати в розмові, більше говорити і перебивати співрозмовника. А як робите Ви? Чи були у Вашій практиці подібні випадки? А чи не траплялося Вам відчувати гостру образу на людину з вищими повноваженнями?

У зручному випадку в розмові з тим, хто нижче Вас за повноваженнями, попробуйте застосувати прийом нереклексивного слухання для надихання цієї людини на вільніше самовираження. Випробуйте ці прийоми на дітях або підлітках. Якщо Ви очолюєте комісію чи групу, випробуйте цей метод на засіданні групи. Якщо Ви керівник, випробуйте цей метод, коли пасивно слухайте кого-небудь у своєму кабінеті.

Чи допомогло нереклексивне слухання Вашому співрозмовнику говорити вільніше? Чи досягли Ви кращого розуміння думок і почуттів

оточуючих, користуючись прийомом нерефлексивного слухання? У яких ситуаціях корисно регулярно застосовувати цей прийом?

Слухання скарг – пробний камінь нашого вміння слухати. Це – якраз той самий випадок, коли ми повинні слухати найуважніше. Адже люди приходять до Вас зі своїми скаргами і хвилюваннями, вони говорять про те, що стосується їх особисто, і про те, що викликає сильні почуття. У більшості випадків вони вже зустрічали з боку інших слухачів категоричну відмову. Водночас люди часто виражаються надто експресивно і неточно, коли вони емоційно збуджені. Зрештою створюється враження, що вони нападають на нас, чого немає в дійсності. У відповідь ми починаємо захищатися, реагуємо також емоційно і втрачаємо зміст того, що нам говорять, якщо тільки взагалі слухаємо.

Коли хто-небудь висловлює Вам скаргу або незадоволення, спробуйте в'яснити їх сутність і дійсні причини, користуючись прийомом нерефлексивного слухання. Це може вийти найкраще, якщо скарга направлена не на Вас, а на когось іншого. Очевидно, що нерефлексивне слухання корисне саме тоді, коли скарга або незадоволення адресовані Вам, але це до того ж і важча ситуація. У будь-якому випадку прагніть бути неупередженим і не пробуйте прикласти до себе зауваження. Слід уникати захисної реакції, яка подавляє промовця і перекручує його повідомлення. Пам'ятайте, люди часто не мають на увазі нападати на Вас, це тільки так здається.

Чи знизилась інтенсивність почуттів промовця під час розмови? Чи відчув співрозмовник полегшення, отримавши можливість висловитися? Користуючись нерефлексивним слуханням, чи дізналися Ви що-небудь про установку і точку зору співрозмовника? Які мінімальні відповіді, якщо такі використовувалися, були для Вас найефективнішими в цій ситуації?

## **РОЗДІЛ IV**

### **РЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ**

Коли нерефлексивного слухання недостатньо, можна вдаватися до прийомів рефлексивного слухання. По суті, рефлексивне слухання є об'єктивним оберненим зв'язком із промовцем, який використовується як контроль точності сприйняття почутого. Інколи ці прийоми називають «активним слуханням», тому що слухач активніше, ніж при нерефлексивному слуханні, використовує словесну форму для підтвердження розуміння повідомлення промовця.

І все ж, як уже говорилося раніше, «слухати» на відміну від «чути» по суті є активним процесом; це яскравіше відображається на прикладі рефлексивного слухання. Ось чому, застосовуючи прийоми рефлексивного слухання, ми відкриваємо наше розуміння почутого для критики і поправок. Важливо те, що рефлексивне слухання допомагає нам досягати більшої точності, розуміння співрозмовника.

Психотерапевти і люди інших професій, які працюють з людьми, часто застосовують прийоми рефлексивного слухання, щоб допомогти співрозмовникам висловити власні почуття і проблеми. Керівники всіх рівнів, незалежно від виду їх діяльності, переконуються в необхідності застосування рефлексивного слухання для забезпечення точності розуміння співрозмовника і створення сприятливих відносин.

Основні навички, необхідні для рефлексивного спілкування, на папері здаються оманливо простими, але як тільки ними починають користуватися, виявляється, що правильно використовувати їх не так-то й легко. Спочатку такі прийоми можуть здатися незручними. Звичайно, щоб навчитися слухати рефлексивно простим і природним способом, вимагається значна практика і досвід.

#### **4.1. ВАЖЛИВІСТЬ РЕФЛЕКСИВНОГО СЛУХАННЯ**

Уміння слухати рефлексивно необхідне для ефективного спілкування переважно через обмеження і труднощі, які виникають під час спілкування. Розглянемо деякі з них.

*Перше – багатозначність більшості слів.* Для 500 найуживаніших, наприклад в англійській мові, існує понад 14000 різних значень або в середньому близько 28 значень на одне слово. Тому інколи досить тяжко встановити, що саме хоче сказати той, хто використав це слово, не знаючи його конкретного значення для самого промовця. Як часто ми, наприклад, запитуємо кого-небудь: «Що конкретно Ви маєте на увазі, говорячи це?» Імовірно промовець намагатиметься висловити власну думку іншими словами. А хіба не доводилося про це запитувати самого себе? Усе це відбувається тому, що одне й те ж слово для промовця і слухача може мати різне значення. Важко інколи знайти потрібне слово, яке точно виражало б те, про що ми хочемо сказати. Причина цього полягає в тому, що конкретне значення слова виникає в голові промовця, але не міститься в ньому самому.

Тому для уточнення значення вживаних слів необхідно застосовувати прийоми рефлексивного слухання.

*Друге* – «закодованість» значення більшості повідомлень. Слід пам'ятати: те, що ми повідомляємо один одному, має певний зміст тільки для нас самих, саме той, який ми самі в це повідомлення вкладаємо. Це – наші ідеї, установки, почуття тощо.

Передаючи їх значення за допомогою загальноприйнятих засобів, ми їх «кодуємо», користуючись словами. Щоб кого-небудь не скривдити, ми детально підбираємо слова; ми хитрі, холонокровні і діємо з строєю. Тому часто промовцю не вдається виразити думку так, щоб слухач правильно її зрозумів. Для «розкодування» повідомлення і виявлення закладеного в ньому змісту слухач повинен використати обернений зв'язок.

#### Розглянемо такий приклад:

Зміст повідомлення	Закодоване повідомлення	Сприйняте значення
Щоб виконати нову роботу в установленій термін, кожний повинен працювати інтенсивніше.	Я хочу, щоб Ви наступний тиждень попрацювали як слід.	Шеф це говорить мені (неточне розшифрування). Усім нам доведеться попрацювати інтенсивніше (точна розшифровка).

*Третє* – *трудність відкритого самовираження*. Це означає, що через уставлені умовності і потреби в схваленні люди часто розпочинають свій виклад з невеликого вступу, із якого ще не видно їх намірів. Наприклад, той, хто відвідує психотерапевта вперше, здебільшого починає розмову з якоїсь проблеми, яка рідко буває його головною турботою. Тільки в міру того, як пацієнт починає почувати себе в безпеці і бачить, що його розуміють, він розкриває свої глибші переживання і вступає у відверту розмову.

У повсякденних розмовах ми здебільшого поступаємо так само. Ми як би «пробуємо воду», перш ніж поринати в теми з більшим емоційним зарядом. Чим менше впевненості в собі, тим більше ми ходимо кругами, перш ніж перейти до головного.

*І насамкінець, суб'єктивні фактори можуть також негативно впливати на спілкування.* Людей засліплюють усталені установки, пережиті емоції, набутий досвід. Усі ми вирости і працюємо в організаціях, спілкуючись із різними людьми. Це примушує нас у соціальному плані дотримуватись одних видів поведінки і заперечувати або відмовлятися від інших. Тому в розмові ми кодуємо наші повідомлення і відфільтруємо окремі моменти, коли слухаємо.

Усе це вказує на необхідність уміти слухати рефлексивно, тобто розшифровувати зміст повідомлень, з'ясувати їх реальне значення. Розглянемо чотири види рефлексивних відповідей: *з'ясування, перефразування, відображення почуттів і резюмування*. У більшості випадків ці види відповідей використовуються в комбінації.

## 4.2. З'ЯСУВАННЯ

З'ясування – це звернення до промовця за уточненням. З'ясування допомагає зробити повідомлення зрозумілішим і сприяє точнішому його сприйняттю слухачем. Щоб отримати додаткові факти або уточнити зміст окремих висловлювань, слухач може сказати приблизно так: «Будь ласка, уточніть це». Або якщо треба зрозуміти явище в цілому, можна запитати, наприклад, «Чи в цьому полягає проблема, як Ви її розумієте?» Такі запитання примушують поліпшити й уточнити початкове повідомлення, щоб слухач точніше зрозумів, про що йде мова. І хоч немає готових рецептів, які слід застосовувати для вияснення, можуть бути корисними такі ключові фрази:

«Чи не повторите Ви ще раз?»

«Я не розумію, що Ви маєте на увазі?»

«Я не зрозумів».

«Що Ви маєте на увазі?»

«Чи не пояснити Ви це?»

Часто достатньо простого зауваження, щоб промовець зрозумів, що він висловлює власні думки неточно. Слід пам'ятати, що ці зауваження фокусуються на повідомленні промовця або на самому процесі спілкування, але не на особистості співрозмовника. Слухач хоче примусити промовця зробити щось більше, спілкуватися з ним розумніше й ефективніше. А коли увагу співрозмовника звертають, наприклад, на недоліки його поведінки, він, як звичайно, переходить у захист і тому виникають труднощі в спілкуванні.

Пояснювальні фрази мають інколи форму «відкритих» запитань. Ці питання примушують промовця розширити або звузити своє первісне повідомлення. Для цих цілей можна користуватися також і «закритими» запитаннями, які вимагають простих відповідей «так» чи «ні».

Прикладами можуть служити такі запитання: «Це важко?»; «Чи віддали б Ви перевагу зробити це самому?»; «Це все, що Ви хотіли сказати?» Закриті питання слід тримати в резерві, оскільки вони легко



можуть порушувати хід думок промовця. Чи були Ви в ситуації, коли розмова закінчувалася таким запитанням?

«Закриті» запитання переключають фокус спілкування з промовця на слухача, примушуючи промовця інколи захищатися. Тому, звичайно, найкращі – це відкриті запитання. Корисно також користуватися простими декларативними заявами, як наприклад: «Я не розумію, що Ви маєте на увазі?» У такому випадку слухач виявляє готовність зберігати «нейтралітет» і чекати точної передачі всього повідомлення.

У наступних прикладах те, що на перший погляд виглядає парадоксом, стає виразним тільки внаслідок терплячого слухання і після постановки пояснювальних запитань.

Джим: Незважаючи на незадовільні продажі в минулому році, на майбутній рік ми знову отримали високі квоти.

Анна: Як це так знову?

Джим: Ніхто з нас не вибрав продажних квот

минулого року, але цього року ми отримали вищі квоти завдяки перерозподілу наших ринків.

Анна: Не могли б Ви пояснити зрозуміліше?

Джим: Я маю на увазі, що компанія вирішила скоротити кількість районів продаж для кожного з нас, водночас збільшивши райони. Ось чому кожному з нас виділяється цього року вища квота незалежно від обсягу продаж у минулому.

Замість бурної реакції Анна використала пояснювальні запитання, уточнюючи повідомлення промовця до тих пір, поки точно не з'ясувала його зміст.

### 4.3. ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

*Перефразування означає сформулювати ту ж думку інакше. У великому тлумачному словнику сучасної української мови знаходимо: «Перефразування – це передавання чийх-небудь слів, висловлювань, дещо змінюючи форму, а часом і зміст викладу»<sup>8)</sup>. У бесіді перефразування полягає в адресуванні промовцю його повідомлення словами слухача. Співрозмовник, який прагне перефразувати думку промовця, дещо*

ризикує, оскільки не впевнений у тому, що він дійсно зрозумів повідомлення правильно, адже ніхто ж не хоче показати своє нерозуміння.

Мета перефразування – власне формулювання повідомлення промовця як засіб перевірки його точності. \_\_\_\_\_

<sup>8)</sup>Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – С. 750.

Перефразування, як не дивно, корисне саме тоді, коли мова співрозмовника здається нам зрозумілою.

Перефразування можна розпочати такими словами: «Як я зрозумів Вас...», «Як я розумію, Ви говорите...», «На Вашу думку...», «Ви думаєте...», «Ви можете виправити мене, якщо я помиляюся, але...», «Іншими словами, Ви вважаєте...».

При перефразуванні важливо вибирати тільки суттєві, головні моменти повідомлення. Інакше відповідь замість закріплення розуміння може стати причиною плутанини. Слід вибірково повторювати мову співрозмовника.

Звичайно, при цьому можна пропустити його основну думку, але значення перефразування в тому саме й полягає, щоб переконатися, настільки точно наше розуміння співрозмовника.

При перефразуванні нас переважно повинні цікавити зміст та ідеї, а не установка і почуття співрозмовника.

Слухачу важливо також уміти відобразити чужу думку своїми словами.

Дзеркально точне повторення слів співрозмовника є великою перешкодою під час бесіди. Це може також співрозмовника завести в безвихідь, і в нього, природно, виникає запитання, чи слухають його в дійсності.

Перефразування повідомлення, іншими словами, дає змогу промовцю побачити, що його слухають і розуміють, а якщо його розуміють неправильно, то внести відповідні корективи.

Наприклад. Новому працівнику банку (обслуговує автоклієнтів) було доручено зустрічати клієнтів при в'їзді до банку. Коли автоклієнтів не було, він повинен допомагати іншим касирам у приміщенні банку. Якщо в цей момент з'являвся автоклієнт, то зустріти його повинен будь-який вільний касир. Але ніхто цього майже ніколи не робив. Новий співробітник висловив протест з приводу порушення встановленого порядку своєму начальству. Між ними відбувається такий діалог:

Працівник: Я зайнятий більше всіх касирів. Я

допомагаю їм за столом у касі, як це від мене вимагається, але коли з'являється автоклієнт, ніхто з касирів мені не допомагає. Це несправедливо.

Начальник: Іншими словами, Ви працюєте більше, ніж повинні?

Працівник: Ну так, звичайно!

#### **4.4. ВІДОБРАЖЕННЯ ПОЧУТТІВ**

Тут акцент робиться не на змісті повідомлення, як при перефразуванні, а на відображенні слухачем почуттів, висловлених промовцем, його установок і емоційного стану. Звичайно, різниця між почуттями і змістом спілкування в певному розумінні відносна, і її не завжди так легко простежити. Проте ця різниця часто має вирішальне значення. Як буває приємно, коли хто-небудь розуміє наші переживання поділяє почуття, особливо незважаючи на зміст нашої мови, сутність якої має інколи другорядне значення.

Відображення почуттів допомагає також і промовцю – він повніше усвідомлює власний емоційний стан. Адже ми живемо в суспільстві, яке вчить нас контролювати власні почуття. Це призводить до того, що ми часто втрачаємо уяву про наші почуття і відчуваємо труднощі в їх вираженні.

Відповідь або емоційна реакція на почуття інших важливі, тому що при спілкуванні люди, по суті, обмінюються тим, що має для них особисто суттєве значення. Отже, спілкування в багатьох випадках залежить не тільки від фактичної інформації, але й від почуттів, установок і емоційної реакції, тобто від того, що для людей значиме. Недаремно східна мудрість стверджує: «Слухай, що кажуть люди, але розумій, що вони відчувають».

Відображаючи почуття співрозмовника, ми показуємо йому, що розуміємо його стан, тому відповіді слід формулювати, настільки це можливо, своїми словами. Проте для полегшення рефлексивного відображення почуттів можна користуватися певними вступними фразами, наприклад:

«Мені здається, що Ви відчуваєте...»

«Імовірно, Ви відчуваєте...»

«Чи не відчуваєте Ви себе декілька...»

У відповідях на емоційний стан промовця слід враховувати інтенсивність його почуттів, використовуючи у своїх відповідях відповідну градацію фраз:

«Ви дещо засмучені...» (цілком, дуже, страшно).

Зрозуміти почуття співрозмовника можна по-різному шляхами. По-перше, слід звернути увагу на вживані ним слова, які відображають почуття, наприклад, печаль, гнів, радість тощо. Такі слова є ключовими. По-друге, потрібно стежити за невербальними засобами спілкування, а саме: за виразом обличчя, інтонацією, позою, жестами і переміщенням співрозмовника (тобто чи відходить промовець від співрозмовника або підходить до нього ближче). По-третє, слід уявити, щоб Ви почували на місці промовця. І насамкінець, слід пробувати зрозуміти загальний контекст спілкування, причини спілкування співрозмовника саме з Вами. Це часто допомагає визначити виражені почуття.

Досить часто, звичайно, люди виражають власні почуття не прямо, а до певною мірою приховано, насамперед тоді, коли вони бояться оцінки або критики з боку інших.

#### 4.5. РЕЗЮМУВАННЯ

Резюмуючи відповіді підсумовують основні ідеї і почуття промовця. Цей прийом застосовується у тривалих бесідах, тобто там, де перефразування і відображення використовуються порівняно рідко. Резюмуючи висловлювання допомагають поєднати фрагменти розмови у змістовну єдність. Вони дають слухачу впевненість у точному сприйнятті повідомлення промовця й одночасно допомагають промовцю зрозуміти, настільки добре йому вдалося передати власну думку.

Як і в інших описаних вище видах відповідей, резюме необхідно формулювати своїми словами, але типовими вступними фразами можуть бути такі:

«Те, що Ви в даний момент сказали, може означати...»

«Вашими основними ідеями, як я зрозумів, є...»

«Якщо тепер підсумувати сказане Вами, то...»

Приклад. Припустимо, постійний і надійний покупець звернувся з претензією про роботу Вашої компанії.

Покупець: Дві із шести останніх партій поставлені з тижневим запізненням. День прострочки обійшовся нам у тисячу доларів. Крім того, поставки запчастин за останніми

замовленнями прострочені. Такого раніш не було! Повинен відмітити, що і рівень обслуговування останнім часом став набагато нижчий. Що відбувається!?

Представник фірми: Ви вважаєте, що ми вводимо Вас у додаткові витрати за всіма статтями: за відвантаженнями машин і запасних частин і навіть за обслуговуванням. І Ви хочете знати, в чому тут справа, чи не так?

Покупець: Саме так.

Резюмування найдоцільніше в ситуаціях, що виникають при обговоренні розбіжностей, врегулюванні конфліктів, розгляді претензій або в таких ситуаціях, де необхідно розв'язання які-небудь проблеми. Воно також корисне при проведенні засідань різних робочих груп і комісій, під час яких тривале обговорення якого-небудь питання може надмірно ускладнитися або навіть зайти у безвихідь. Без резюмуючих заяв група може витратити багато часу, реагуючи на поверхневі, відволікаючі репліки співрозмовників замість обговорення суті самої проблеми. Резюмування також корисне наприкінці телефонної розмови, передусім якщо розмова стосується різних питань або передбачає якусь дію з боку слухача.

#### **4.6. НАВЧАННЯ ПРИЙОМІВ РЕФЛЕКСИВНОГО СЛУХАННЯ**

На початку процесу навчання неодмінно виникає почуття ніяковості від, здавалося, неприродної поведінки. Типовими бувають такі реакції: «Це нещиро», «Це не я». Проте цей тип у навчанні також необхідний, як і при виробленні будь-якої нової навички, чи це стосується водіння автомобіля, уміння танцювати або слухати. Можливо, прийоми рефлексивного слухання покажуться спочатку дещо незручними, оскільки пропонують зміну звичного стереотипу спілкування.

Декілька слів про те, як відповідати на прохання співрозмовника. Яким би не важливим було усне вираження слухачем розуміння прохання співрозмовника, ще важливіше підкріпити свою відповідь відповідними діями. Проте ані слова, ані дії, які переконують, що Ви дійсно «почули» промовця, ще не означають, що Ви з ним погоджується. Ця поширена помилка буде детально розглянута в наступному розділі. Але треба зробити що-небудь, що підлягає сприйняттю, щоб показати, що Ви

співрозмовника слухаєте. Ці дії можуть бути найпростішими, наприклад, коротка розмова телефоном про виконання прохання або запис цього прохання. Як якимось зазначав Томас Карлейль, «сумнів будь-якого роду можна усунути тільки дією»<sup>9)</sup>.

## ВПРАВИ

**Пояснювальні відповіді.** Ви, можливо, знаєте людей, які мають труднощі в точному вираженні власних думок. Коли така людина звернеться до Вас, спробуйте уточнити її думку за допомогою пояснювальних відповідей. Чи допомогло це Вам краще зрозуміти один одного?

Пояснювальні відповіді можна успішно застосовувати в усіх видах спілкування. Найкорисніші вони для розуміння складних ситуацій, емоційно перевантажених суджень або для з'ясування суті проблеми, яка обговорюється в групі. Адже як часто засідання комісії тонуть у словесній трясовині, перепалка між учасниками призводить до розгубленості.

У всіх випадках, коли це зручно, застосовуйте пояснювальні й уточнювальні відповіді. Чи допомагає це? Якщо так, то як?

**Перефразування.** Зробіть ту ж вправу, що наведено вище, але використовуючи у відповідях перефразування. Пам'ятайте, що Ваша мета – дати промовцю зрозуміти, що Ви точно розумієте, про що він говорить. Не розмірковуюйте, не аналізуйте і нічого не додавайте до повідомлення промовця. Попробуйте просто ухопити точно суть повідомлення і виразити її своїми словами.

Попросіть кого-небудь зробити цю вправу, розподіливши між собою ролі. Переконайтесь у тому, що промовець вибрав проблему, яка має для нього дійсний інтерес. Інакше вправа може перетворитись у пусту гру слів. Попробуйте перефразувати повідомлення Вашого співрозмовника. Потім запитайте його, чи точно Ви зрозуміли, що він сказав.

Ви швидко переконаєтесь, що зробити це важче, ніж здається. Ця вправа набуває ще більшого сенсу, коли співрозмовники міняються ролями.

**Відображення почуттів.** Візьміть аркуш паперу і напишіть два заголовки, як показано нижче. Потім проти кожного прикладу, вказаного в лівій колонці, опишіть (одним словом або короткою фразою) виражене почуття. І насамкінець, запитайте себе: «Що власне співрозмовник хоче мені сказати?»

### Слова промовця

### Відображене почуття

1. Я ситий по горло Вашими вибаченнями.
2. Гарзд, я вибачусь! Що ще Ви хочете?
3. Якщо б я і спробував, я все одного не зможу підготувати новий документ .
4. Ви хочете мене перевірити?
5. Я б з нею так не обійшовся!
6. Не змогли б Ви перенести обговорення наших проектів на наступний тиждень?  
У мене в п'ятницю ще одне випробування.
7. Здається, він усе робить краще,  
незважаючи на те, що в нього немає  
такого досвіду, як у мене.
8. Я не можу зрозуміти цих людей.  
Може досить їм догоджати!
9. Я ніколи не буду їй допомагати.  
Навіть ані слова вдячності за все,  
що я зробив для неї.
10. Ми змогли б спробувати заново, але,  
чесно кажучи, я думаю, що цього  
робити не варто.

Після заповнення правої колонки порівняйте Ваші відповіді з відповідями, які наводяться нижче. Поставте собі високу оцінку, якщо правильно визначили основне почуття повідомлення незалежно від того, чи сформульоване воно тими ж словами, що й у відповіді. Скільки Ви дали правильних відповідей?

1. Роздратування, бажання отримати зрештою результат. 2. Упевненість про те, що сказано достатньо. 3. Утомленість. 4. Зневіра, бажання мати підтримку. 5. Жаль, почуття вини. 6. Перевантаженість роботою, нестача часу. 7. Захоплення, задрість. 8. Занепад духу, бажання «вийти з гри». 9. Гіркота, образа. 10. Скептицизм, сумнів.

**Резюмування.** Зручним випадком для тренування цього вміння на практиці є обговорення якоїсь складної теми. Пам'ятайте, що резюмування найдоцільніше в ситуаціях, які виникають при обговоренні суперечностей, врегулюванні конфліктів або при потреба розв'язати конкретні проблеми. Якщо Ви виступаєте в ролі керівника або секретаря якої-небудь комісії, то резюмування заяви корисні наприкінці засідання. Ці заяви робляться не тільки для перевірки точності того, що було

сказане під час засідання, але й допомагають членам комісії згадати хід обговорення.

Це надкорисне для тих членів комісії, яким до наступного засідання треба розпочати які-небудь конкретні дії.

Короткі помітки під час телефонної розмови допоможуть Вам зробити правильне резюме наприкінці розмови, насамперед під час обговорення декількох питань. Якщо повідомлення призначене для передачі ще комусь, послідовне уточнення змісту повідомлення і висновок щодо кожного пункту корисні вдвічі.

**Правило слухання.** Корисним тренуванням уміння слухати рефлексивно може бути така вправа. Скористуйтеся нею: кожний говорить тільки після точного повторення ідей або відображення почуттів іншого співрозмовника.

Ця вправа може, здатися важко виконуваною. Крім того, Ви зіштовхнетесь із тим, що співрозмовник підсвідомо користується перешкодами слухання. Але Ви виявите і позитивні моменти: це новий рівень розуміння іншої людини. Кожний відчуває полегшення, коли виникає обернений зв'язок: «Я слухаю і розумію Вас...».

## РОЗДІЛ V

### УСТАНОВКА

Головною небезпекою при вдосконаленні навичок слухати може бути захоплення «технікою», прийомами слухання на шкоду правильній установці. Це насамперед може проявлятися на початковій стадії навчання рефлексивного слухання, коли слухачі відчувають певну ніяковість і неприродність власної поведінки. Спеціалісти, які навчали лікарів-психотерапевтів, попереджують про небезпеку переплутати емпатичну установку, так необхідну для слухання, з «дерев'яною технікою», яка полягала в простому повторенні всього, що говорить пацієнт.

*Установка – розумне й емоційне ставлення до людини або до явища – найважливіша при слуханні.* Маючи позитивну установку стосовно будь-якої людини, ми відверті і сприйнятливі. Але коли ми налаштовані негативно, то буваємо потайними і невинувато критичними, як би не намагалися слухати. Негативна обстановка може спричинити спілкуванню навіть більше шкоди, ніж невміння слухати. Ось чому



ефективність слухання в рівній мірі залежить як від правильних прийомів слухання, так і від позитивної установки.

Емпатичний підхід дозволяє розв'язати не тільки специфічні проблеми. Це – загальна установка, якої повинен притримуватися, наприклад, керівник повсякденно у своїх стосунках з керівниками одного з ним рівня, із своїми підлеглими і зі своїм вищим керівництвом. Коротше кажучи, це – постійна готовність вислухати точку зору інших і прагнення враховувати її у власній діяльності.

Для ефективного слухання необхідні такі установки: *схвалення, самоохвалення та емпатія*. Ці установки найкраще використовувати в поєднанні. Проте для кращого засвоєння кожна з них розглядатиметься нами в подальшому окремо.

## 5.1. СХВАЛЕННЯ

Схвалення в тому розумінні, у якому воно використовується тут, означає більше, ніж проста згода. *Під схваленням розуміється установка, яка виражає позитивне ставлення до іншої людини*. Схвальне ставлення приводить будь-яку людину у спокійний стан, коли вона може без труднощів висловити власну думку і до того ж відчувти самоохвалення. Схвалення важливе для створення сприятливого клімату в усіх видах міжособистісних стосунків незалежно від того, чи це стосунки в сім'ї, у магазині, в офісі тощо.

Основою схвалення є некатегорична або об'єктивна установка. Схвалення в багатьох випадках виступає протилежністю критичної, суб'єктивної установки, яка часто проявляється в повсякденних взаєминах. Вираження схвалення стосовно кого-небудь необов'язково означає нашу згоду з тим, що людина говорить або робить. Це далеко не так. Це просто означає підтвердження того, що кожний має право відчувати, думати і вчиняти так, як вважає для себе можливим, незалежно від того, якою б не абсурдною була ця поведінка. *Схвалення – це готовність вислухати іншого*. Воно означає, що думки і слова інших варті нашої уваги, ми не будемо перебивати їх або вкладати в їхні уста власні слова.

*Схвалення – це також і позитивна оцінка іншої людини як особистості зі всіма її недоліками і достоїнствами*. Ми відкрито визнаємо право кожного на власну думку, наскільки вона б не відрізнялася від нашої.

*Схвалення можна порівняти із симпатією і теплотою, що виражається посмішкою або голосом.* Проте вираження схвалення також можливе і тоді, коли таких почуттів немає. Саме в такому випадку воно необхідне для ефективного спілкування з тими, хто нам не подобається, насамперед при вислуховуванні їх скарг і критики.

Схвальна установка з боку слухача створює обстановку свободи і невимушеності. Як не парадоксально, але чим менше ми судимо промовця, тим більше він стає самокритичним, виражаючи власні почуття і думки відкритіше і чесніше, ніж тоді, коли він відчуває стосовно себе суворий контроль. (Ворожість звичайно виникає у спілкуванні з критичним і категоричним слухачем.) І все ж важливо, щоб схвалення було природним, відображало нашу внутрішню установку. Поза слухача може викликати в промовця навіть більшу незручність, ніж чесний прояв нашого упередження проти нього або проти того, що він говорить.

Важливо зрозуміти, що *одобрення – це ідеал, до якого слід прагнути.* Навіть друзі, близькі, любляче один одного подружжя не постійні у своєму повсякденному схваленні дій один одного. Більшість із нас схильна віддати одним людям більшу перевагу, ніж іншим. Слід додати також, що рівень нашого схвалення конкретної людини постійно змінюється залежно від наших потреб і почуттів, від змін, які відбуваються з іншими людьми, і від конкретної ситуації. Проте ми завжди повинні прагнути до схвальної установки.

## 5. 2. САМОСХВАЛЕННЯ

Імовірно, єдиною і найважливішою причиною складності у схваленні інших є відсутність внутрішньої згоди із самим собою, внутрішнього схвалення – самосхвалення. Широко відома аксіома, що чим менше ми погоджуємося з чимось внутрішньо, тим менше ми схвалюємо це в інших. Наприклад, людині, яка прагне в усьому досягти досконалості і не може змиритись із власними недоліками, важко зрозуміти прості помилки, які постійно допускає кожен із нас. Замість того, щоб вислухати пояснення, які можуть визначити корисні шляхи запобігання помилок у майбутньому, така людина може вибухнути тирадою зауважень про неповноцінність або тупість іншої людини, принижуючи її гідність, що ще більше ускладнить ситуацію.

Більше того, чим частіше ми приходимо до внутрішнього узгодження із собою, тим охочіше ми схвалюємо інших. У цьому випадку схвалювати не означає не бачити власних недоліків, але ставитися до себе реалістично, упереджено. Такий підхід дає змогу досягти поваги людей навколо нас уже під час самої роботи над своїми помилками. Розуміння власних недоліків, страхів і невдач дає нам змогу розумніше ставитися до таких же недоліків в інших.

Ці навички і здібності властиві людям з оптимальним рівнем самосхвалення. Прочитайте їх уважно й оцініть, наскільки добре Ви самі володієте самосхваленням.

1. Вірність своїм принципам, незважаючи на протилежні думки групи, у поєднанні з достатньою гнучкістю і вмінням змінити власну думку, якщо вона помилкова.

2. Здатність діяти на власний розсуд, не відчуваючи провини або жалю у випадку несхвалення з боку інших.

3. Здатність не витратити час на надмірне хвилювання про день завтрашній і вчорашній.

4. Уміння зберігати впевненість у своїх здібностях, незважаючи на тимчасові невдачі і труднощі.

5. Уміння цінувати в кожній людині особистість і почуття її корисності для інших, як би вона не вирізнялася рівнем власних здібностей і станом у службовій кар'єрі.

6. Порівняна невимушеність у спілкуванні, уміння як відстоювати свою правоту, так і погоджуватись з думкою інших.

7. Уміння приймати компліменти і похвалу без удаваного лицемірства.

8. Уміння чинити опір.
9. Здатність розуміти власні і чужі почуття, уміння стримувати свої пориви.
10. Здатність знаходити задоволення у найрізноманітнішій діяльності, включаючи роботу, гру, спілкування з друзями, творче самовираження або відпочинок.
11. Чуйне ставлення до потреб інших, дотримання прийнятих соціальних норм.
12. Уміння знаходити у людях добре, вірити в їх порядність, незважаючи на недоліки.

### **5.3. ЕМПАТІЯ**

*Емпатія – це розуміння будь-якого почуття: гніву, жалю, радості, які переживає інша людина, і відповідне вираження свого розуміння цих почуттів.*

Емпатію необхідно розрізняти від апатії і симпатії. *Апатія – стан байдужості. Симпатія – почуття приязні, доброзичливості до кого -, чого-небудь. Емпатія – здатність відчувати почуття іншого; співпереживання.* Апатія є перешкодою спілкування.

Співчуття, симпатія, переживання за інших – пряма протилежність апатії. Співчуття ми виражаємо передусім тому, з ким у нас склалися тісні контакти: друзям, членам сім'ї, сусідам, колегам. Інколи співчуття перероджуються в надмірне ототожнення себе з іншими і призводить до некритичного їх схвалення. Так, слабовільні і надмірно чуйні батьки, як звичайно, псують своїх дітей.

Емпатія або співпереживання означає розуміння почуттів іншої людини, відображає розуміння цих почуттів відповідно до її внутрішніх переживань. Щоб краще зрозуміти людину, ми прагнемо визначити, яке значення для неї мають ці почуття. Ми переживаємо почуття інших так, нібито вони були нашими власними. Це «як якщо б» і виступає ключем до емпатії. *Емпатія – це чуйність до інших.*

Емпатія прямо протилежна егоцентричній байдужості, так поширеній у наші дні. Будь-яка людина схильна віддавати перевагу власним потребам.

Емпатія допомагає балансувати власний інтерес із турботами про інших. Вона і робить нашу поведінку соціальною. Ті, хто патологічно позбавлений почуття емпатії, наприклад психопати, завжди зайняті невідкладним задоволенням власних потреб і байдужі до потреб і

переживань інших. *Психопат – неврівноважена людина, слова, думки, вчинки якої оцінюються як ненормальні.* З другого боку, люди, які мають надмірну емпатію, ризикують поставити під загрозу власне буття, беручи на себе непосильний тягар турбот інших людей. Більшість із нас перебуває десь між цими полюсами.

#### 5.4. ЕМПАТИЧНЕ СЛУХАННЯ

Як видно вже із самої назви, *емпатичне слухання полягає в передаванні слухачем промовцю почуттів емпатії до нього.* Для цього застосовуються прийоми рефлексивного слухання, про які детальніше говорилось у четвертому розділі, тобто завдяки уточненню, перефразуванню і резюмуванню.

*Емпатичне слухання відрізняється від активного, рефлексивного слухання установкою, а не прийомами.* Обидва види слухання означають одне й те ж: увага і відображення почуттів. Різниця полягає в меті або намірах.

*Мета активного, рефлексивного слухання – усвідомити якомога точніше повідомлення промовця, тобто значення його ідей або пережитих почуттів. Мета емпатичного слухання – вловити емоційне забарвлення цих ідей і їх значення для іншої людини, проникнути в систему її внутрішніх цінностей і зрозуміти, що насправді означає висказане повідомлення і які почуття при цьому відчуває співрозмовник.*

*Емпатичне слухання – це інтимніший вид спілкування, ніж активне слухання, воно є прямою протилежністю категоричного, критичного сприйняття.*

Подумайте, наприклад, як змогли б Ви відповісти на таку заяву: «Кожного разу, коли я пропоную нову ідею, її завалюють! Тому навіщо намагатися...?»

*Байдужий або нечуйний співрозмовник може відповісти приблизно так: «Дійсно, чому б і не припинити спроби?»* Або «Я б не хвилювався про це, допоки в тебе є ця робота». *Співчутливіший співрозмовник міг би відповісти так: «Ти просто стомився».* А ще *чуйніший (емпатичний) співрозмовник сказав би приблизно так: «Коли всі ідеї відкидають, опускаються руки»* або «У тебе настільки відбили бажання, що ти готовий здатися. Але сама думка про це тебе хвилює».

Легко зрозуміти, що позитивним буде відповідь лише при емпатичному спілкуванні. Зневага або категоричність з боку співрозмовника (як у першій відповіді) не надихає його на подальше

вираження почуттів. Як говорить Карл Роджерс, «коли мене глибоко розуміють і поділяють мої почуття, не проявляючи при цьому бажання аналізувати мою поведінку і судити мене, це створює умови для самовираження і становлення як особистості»<sup>9)</sup>.

Емпатичне слухання важче, ніж активне, оскільки вимагає дотримуватись установки застосовувати техніку рефлексивного слухання. Емпатія означає щире бажання зрозуміти іншу людину, незважаючи на ризик почути у відповідь критику або вимогу змінити поведінку у зв'язку з почутим. Емпатичне слухання вкрай потрібне у випадках з високою емоційною напругою, наприклад, при розв'язанні конфліктів між людьми, розв'язанні проблем або проведенні перемовин.

Давно відомо, що жінки – емпатичніші слухачі, ніж чоловіки.

Багато залежить і від того, який аспект емпатії береться до уваги. Що ж стосується почуттів у спілкуванні або розумінні почуттів інших, які відображають в міміці, то чоловіки і жінки мають рівні можливості. Але в ефективності вираження або співпереживання чужим почуттям, незважаючи на однакове розуміння, жінки зазвичай переважають чоловіків. Оскільки емпатія має велике значення для промовця, ми легко можемо зрозуміти, що жінки-слухачі часто здаються емпатичнішими, ніж чоловіки. Цей факт був виявлений при вивченні стилю управління чоловіків і жінок. Порівняно з чоловіками жінки-керівники були турботливішими і уважнішими, поінформованішими про роботу своїх підрозділів, сприйнятливішими до ідей своїх підлеглих і ефективніше заохочували зусилля своїх підлеглих.

Пояснення вищих емпатичних властивостей жінок лежить у різниці соціальних ролей чоловіків і жінок. Чоловіки прагнуть активно вдосконалювати своє оточення, контролювати власні почуття. Жінки надають особливого значення виховним процесам. Вони також вчать уявляти себе на місці іншої людини і тому активніше можуть передавати у спілкуванні свої обернені реакції. Вищі здібності емпатичного спілкування жінок є в основному результатом навчання.

Багато, хто пройшов відповідні курси, поліпшили свої здібності сприйняття й емпатичного відображення почуттів. Чоловіки, зайняті виховною роботою: психотерапевти, психіатри, викладачі та інші, також мають високі здібності у вираженні емпатії, що додатково підтверджує можливість навчання емпатії.

---

<sup>9)</sup>Rogers and Stevens. Person to Person, p. 90.

Емпатія стала ключовим чинником успіху в таких випадках діяльності, ефективність яких найбільше залежить від спілкування і міжособистісних стосунків, серед них: навчання, торгівля, управління. Крім того, навіть просте бажання виразити емпатію корисне, оскільки бажання зрозуміти кого-небудь уже цінне саме собою.

Емпатичне слухання найцінніше при усуненні суперечностей і врегулюванні конфліктів. Наша готовність розуміти докази тих, з ким ми не погоджуємось, може допомогти продовженню спілкування. Наприклад, якщо хто-небудь доповідає або звітує про свою роботу і Вам необхідно заперечити, спочатку вислухайте його пояснення, а вже потім викажіть власні думки і зауваження. Повторення своїми словами точки зору співрозмовника перед тим, як висловлювати власну думку, знижує ризик того, що Ваша думка може бути сприйнята як особистий випад. Маса непорозумінь відбувається в житті саме тому, що ми не вміємо слухати інших і не прагнемо зрозуміти пережиті ними почуття і їх точку зору. Емпатія є, імовірно, єдиною і найважливішою установкою для вдосконалення нашого вміння слухати і поліпшення ділових стосунків з іншими.

## **ВПРАВИ**

**Схвалення.** З тим, щоб з'ясувати, як Ваші установки впливають на спроможність слухати, виберіть двох співрозмовників: одного, із яким у Вас хороші стосунки; іншого, з яким спілкування далеке до нормального. Потім відстежте Вашу установку стосовно кожного із них, відповівши самому собі на такі запитання:

– Чи відчуваєте Ви в тому, що ця людина хоче вам сказати щось слушне?

– Чи вірите Ви в те, що ця людина поводить себе чесно?

– Чи вважаєте Ви, що ця людина має право на висловлювання власної думки?

– Настільки тепле й душевне Ваше ставлення до цієї людини?

– Чи схильні Ви бути різким і категоричним з нею?

Чи змінюється Ваша установка? Оскільки установка схвалення стосовно промовця створює сприятливі умови для ефективного спілкування, запитайте себе, чи достатньо чесним буває Ваше схвалення.

**Самосхвалення.** Вивчіть навички і здібності, властиві людям з оптимальним рівнем, і з'ясуйте, наскільки повно Ви володієте кожним із них:

- Якими Ви володієте найкраще?
- Якими володієте найгірше?
- Як ці сильні і слабкі боки впливають на Ваше вміння слухати?
- Чи схильні Ви час від часу захищатися?
- Чи боїтесь Ви критики на свою адресу?

Схвалення з боку інших прямо залежить від нашого внутрішнього самосхвалення, тому, чим більше ми дізнаємося про наші скромні можливості, чим менш болючіше ми до них відносимося, тим менше наші недоліки будуть перешкодою у спілкуванні.

**Емпатичне слухання.** Згадайте останній випадок Ваших палких суперечок удома чи на роботі. Якщо на Вашу адресу було висунуте звинувачення в нерозумінні, тим краще: Вам є над чим попрацювати! Оцініть рівень Ваших здібностей слухати емпатично, відповівши на такі запитання:

- У чому полягала, на Ваш розсуд, думка співрозмовника?
- Чи дійсно Ви зрозуміли співрозмовника, коли закінчили розмову?
- Як Ви розмовляли із співрозмовником: одночасно чи по черзі?
- Чи не збивали Ви репліками один одного з думок?
- Що приковувало Вашу увагу: зміст промови чи почуття співрозмовника?
- Чи застосовували Ви прийоми рефлексивного слухання?
- Чи використовували Ви уточнювальні запитання, перефразування, відображення почуттів, резюмування?
- Перед тим, як продовжувати пояснення власної точки зору, чи повторювали Ви думку співрозмовника?

Пам'ятайте, що прийоми емпатичного слухання найбільше потрібні в ситуаціях емоційно напружених, насамперед при розбіжностях або при розв'язанні якихось проблем.

**Вираження емпатії.** Чи адекватне Ваше вираження емпатії? Чи легко це Вам дається? Коли останній раз Ви виразили емпатію? Чи було це у відповідь на чиєсь горе? Чи було це з приводу радості або довгоочікуваного успіху? Чи можете Ви так спілкуватися кожного дня?

Коли Вам вдається емпатична поведінка, коли співрозмовник жінка чи чоловік? Це залежить від особистості людини чи ставлення до неї?

Наступного разу, коли Вам випаде зручна нагода слухати когонебудь (у відповідь на глибоко пережиті почуття або можливо при розв'язанні з ким-небудь спільної проблеми), зберіться із силами і висловіть емпатичне ставлення. Пам'ятайте, що застосування рефлексивного слухання ефективніше, ніж просте співчуття.



## РОЗДІЛ VI

### НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

Наші уявлення про невербальне спілкування відображається в багатьох загальноприйнятих фразеологічних зворотах. Про щасливих людей ми говоримо, що вони «переповнені» щастям, «сяють» від щастя. Про людей, які відчувають страх, ми говоримо, що вони «завмерли» або «закам'яніли». Гнів або злість описуються такими словами, як «лопнути» від злості або «тремтіти» від страху. Нервові люди «кусають губи», тобто відображають засобами невербального спілкування. І хоча точки зору спеціалістів в оцінці точних цифр розходяться, можна з упевненістю сказати, що більше половини міжособистісного спілкування припадає на невербальне спілкування. Слухати співрозмовника тому означає також розуміти мову невербального спілкування.

#### 6.1. МОВА НЕВЕРБАЛЬНОГО СПІЛКУВАННЯ

Невербальне спілкування, широко відоме як «мова жестів», включає такі форми самовираження, які не спираються на слова та інші мовні символи.

Учитись розуміти мову невербального спілкування важливо з декількох причин. По-перше, словами можна передати тільки фактичні знання, але одних слів часто буває недостатньо, щоб виражати почуття. Інколи ми говоримо: «Я не знаю, як виразити це словами», маючи на увазі, що наші почуття настільки глибокі або складні, що для їхнього вираження ми не можемо знайти потрібних слів. І все-таки почуття, які не піддаються мовному вираженню, передаються на мові вербального спілкування. По-друге, знання цієї мови показує, настільки ми вміємо володіти собою. Якщо промовцю важко подолати гнів, він підвищує голос, повертається, а інколи веде себе з викликом. Невербальна мова скаже про те, що люди думають про нас у дійсності. Співрозмовник, який вказує пальцем, дивиться пильно і постійно перебиває, відчуває зовсім інші почуття, ніж людина, яка посміхається, веде себе невимушено і (головне!) нас слухає. І насамкінець, невербальне спілкування найцінніше тим, що воно, як звичайно, спонтанне і виявляється підсвідомо. Тому, незважаючи на те, що люди зважають власні слова й іноді контролюють міміку, часто можливий «витік» прихованих почуттів через міміку, жести, інтонацію й окрас голосу. Будь-який із цих невербальних елементів

спілкування може допомогти нам переконатись у правильності того, що сказано словами, або, як це інколи буває, поставити під сумнів.

Добре відомо, що невербальна мова розуміється всіма людьми однаково. Наприклад, схрещені на грудях руки відповідають захисній реакції. Проте це не завжди так. Конкретні невербальні прийоми, наприклад, ті ж схрещені руки, розуміються по-різному в конкретній ситуації, у якій дана поза виникає. Одного разу я був на сеансі гіпнозу. Із охочих взяти участь у досліді, як я помітив, гіпнотизер вибрав тих, хто сидів у кріслі вільно, а також тих, хто сидів, сутулячись або розвалившись. Він не запросив жодного, хто сидів би, схрестивши руки або ноги. За невербальними вираженнях, він визначив установку глядачів до гіпнозу. Радше, імовірно, він дотримувався першого правила невербального спілкування, а саме: розуміння мови невербального спілкування виникає в контексті ситуації.

Письменник Юліус Фаст розповів про п'ятнадцятирічну пуерторіканку, яку застали в групі дівчаток, які палили. Більшість курильниць вирізнялася недисциплінованістю, але за Лівією не спостерігалось порушення шкільного розпорядку. Проте директор школи, поговоривши з Лівією, вирішив наказати її. Він послався на її підозрілу поведінку, яка виражалась у тому, що вона не дивилася йому в очі: він прийняв це за вираз вини. Цей інцидент викликав протест у матері. На щастя, шкільний вчитель іспанської мови пояснив директору, що в Пуерто-Ріко ввічлива дівчинка ніколи не дивиться дорослим в очі, що є знаком поваги і слухняності. Цей випадок свідчить, що «слова» невербальної мови у різних народів мають різне значення. Здебільшого у спілкуванні ми досягаємо точного розуміння невербальної мови, коли пов'язуємо її з конкретною ситуацією, а також і соціальним станом, і культурним рівнем конкретного співрозмовника.

Водночас одні люди розуміють невербальну мову краще інших. Результати низки досліджень свідчать, що жінки точніше як у передачі власних почуттів, так і в сприйнятті почуттів інших, які відображаються невербальною мовою. Здібності чоловіків, які працюють з людьми, наприклад психологів, викладачів, акторів, оцінюються також високо. Розуміння невербальної мови в основному набувається під час навчання. Тому слід пам'ятати, що люди надто вирізняються один від одного з огляду на це. Зазвичай, чуйність у невербальному спілкуванні зростає з віком і досвідом.

## 6.2. ВИРАЗ ОБЛИЧЧЯ (МІМІКА)

Вираз обличчя – головний показник почуттів. Найлегше розпізнаються позитивні емоції – щастя, любов і здивування. Важко сприймаються, як звичайно, негативні емоції – жаль, гнів і відраза. Звичайно, емоції асоціюються з мімікою таким чином:

- здивування – підняті брови, широко відкриті очі, опущені донизу кінчики губ, напіввідкритий рот;

- страх – підняті і зведені над переніссям брови, широко розплющені очі, куточки губ опущені і дещо відведені назад, губи розтягнуті на бік, рот може бути відкритий;

- гнів – брови опущені донизу, зморшки на лобі зігнуті, очі примружені, губи зімкнуті, зуби стиснуті;

- відраза – брови опущені, ніс у зморшках, нижня губа вип'ячена або піднята і зімкнута з верхньою губою;

- жаль – брови зсунуті, очі потухлі. Часто зовнішні куточки губ злегка опущені;

- щастя – очі спокійні, зовнішні куточки губ підняті і звичайно відведені назад.

Художникам і фотографам давно відомо, що обличчя людини асиметричне, унаслідок чого лівий і правий бік нашого обличчя можуть відображати емоції по-різному. Учені-психологи пояснюють це тим, що лівий і правий бік обличчя міститься під контролем різних півкуль мозку. Ліва півкуля контролює мову та інтелектуальну діяльність, права управляє емоціями, уявою і сенсорною діяльністю. *Сенсорика – сукупність органів чуття організму, що реагують на зовнішні подразники.* Зв'язки управління перехрещуються так, що робота домінуючої лівої півкулі відображається на правому боці обличчя і надає йому виразу, яке піддається більшому контролю. Оскільки робота правої півкулі мозку відображається на лівому боці обличчя, то на ньому важче приховати почуття. Позитивні емоції відображаються більш-менш рівномірно на обох боках обличчя, негативні емоції яскравіше відображені на лівому боці. Проте обидві півкулі мозку функціонують спільно, тому описані відміни стосуються нюансів виразу. Найекспресивніші губи людини. Усім відомо, що міцно стислі губи відображають глибоку задумливість, зігнуті губи – сумнів або сарказм. Посмішка, як звичайно, виражає дружелюбність, потребу в схваленні. Водночас посмішка як елемент міміки і поведінки залежить від регіональних і культурних відмінностей: так, житель півдня схильний

посміхатися більше, ніж житель північних районів. Оскільки посмішка може відображати різні мотиви, слід бути обережними в трактуванні посмішки співрозмовника. Проте надмірна усмішливість, наприклад, часто виражає потребу в схваленні або вшануванні перед керівництвом. Посмішка, яка супроводжується піднятими бровами, виражає зазвичай готовність підкорятися, тоді час як посмішка з опущеними бровами виражає зверхність (перевагу).

Обличчя експресивно відображає почуття, тому промовець звичайно прагне контролювати або маскувати вираз свого обличчя. Наприклад, коли хто-небудь випадково зіштовхнувся з Вами або допускає помилку, він звичайно відчуває таке ж неприємне почуття, як і Ви, та інстинктивно посміхається, як би виражає тим самим ввічливе вибачення. У цьому випадку посмішка може бути певною мірою «заготовленою» і тому натягнутою, видаючи поєднання хвилювання і вибачення.

### **6.3. ВІЗУАЛЬНИЙ КОНТАКТ**

Візуальний контакт є надважливою частиною спілкування. Дивитись на промовця означає не тільки зацікавленість, але й допомагає нам зосередити увагу на тому, що він говорить. Під час розмови промовець і слухач то дивляться, то відвертаються один від одного, відчуваючи, що постійний погляд може заважати співрозмовнику зосередитися. Як промовець, так і слухач дивляться один одному в очі не більше 10 секунд. Це найімовірніше, відбувається на початку розмови або після кількох слів одного зі співрозмовників. Час від часу очі співрозмовників зустрічаються, але це триває значно менше часу, ніж затримує погляд кожний співрозмовник один на одному.

Нам значно легше підтримувати візуальний контакт з промовцем при обговоренні приємної теми, проте ми уникаємо його, обговорюючи неприємні або заплутані запитання. В останньому випадку утримання від прямого візуального контакту є виразом ввічливості і розуміння емоційного стану співрозмовника. Наполегливий або недоречний погляд у таких випадках викликає обурення і сприймається як втручання в особисті переживання. Більше того, наполегливий і пильний погляд звичайно сприймається як ознака ворожості.

Варто знати, що окремі аспекти взаємин виражаються в тому, як люди дивляться один на одного. Наприклад, ми схильні дивитися на тих людей, якими захоплюємося або з якими в нас близькі стосунки. Жінки до того ж схильні на більший візуальний контакт, ніж чоловіки. Проте

люди уникають візуальних контактів у ситуаціях суперництва, щоб цей контакт не був зрозумілим як вияв ворожості. Крім того, ми схильні дивитись на промовця більше, коли він перебуває на відстані: чим ближче ми до промовця, тим більше уникаємо візуального контакту. Здебільшого візуальний контакт допомагає промовцю відчувати, що він спілкується з Вами і робить сприятливе враження.

Візуальний контакт допомагає регулювати розмову. Якщо промовець, то дивиться в очі слухачеві, то відводить очі в бік, це означає, що він ще не закінчив розмову. Після закінчення своєї мови промовець, як звичайно, прямо дивиться в очі співрозмовнику, начебто повідомляє: «Я все сказав, тепер Ваша черга».

#### **6.4. ІНТОНАЦІЯ І ТЕМБР ГОЛОСУ**

Той, хто вміє слухати, як і той, хто читає між рядками, чує більше, ніж означають слова промовця. Він чує, оцінює силу і тональність голосу, швидкість мови. Умілий слухач помічає відхилення в побудові фраз, як наприклад, незакінченість речень, чує часті паузи. Ці вокальні вирази разом з відбором слів і виразом обличчя корисні для розуміння повідомлення.

*Тон голосу* – найцінніший ключ для розуміння почуттів співрозмовника. Один відомий психіатр часто запитує себе: «Що говорить голос, коли я закінчую слухати слова і слухаю тільки тон?»

Почуття виражаються незалежно від промовлених слів. Можна виразно виявити почуття навіть під час читання алфавіту. Легко розпізнаються звичайно гнів і жаль. Нервозність і ревності належать до тих почуттів, які розпізнаються важче.

Сила і висота голосу також корисні сигнали для розшифрування повідомлення промовця. Деякі почуття, наприклад ентузіазм, радість, недовіра, звичайно передаються високим голосом. Гнів і страх також виражаються високим голосом, але в ширшому діапазоні тональності, сили і висоти звуків. Такі почуття, як жаль, горе і втома, звичайно передаються м'яким і приглушеним голосом з пониженням інтонації до закінчення кожної фрази.

Швидкість мови також відображає почуття промовця. Люди говорять швидко, коли вони схвильовані або занепокоєні чим-небудь, коли говорять про особисті труднощі. Той, хто хоче нас переконати або вмовити, здебільшого говорить швидко. Повільна мова звичайно свідчить про пригнічений стан, біду, зверхність або втому.

Допускаючи в мові незначні помилки, наприклад, повторюючи слова, невпевнено або неправильно їх вибираючи, обриваючи фрази на півслові, люди мимоволі виражають власні почуття і розкривають наміри. Невпевненість у виборі слів проявляється тоді, коли промовець не впевнений у собі або намагається здивувати нас. Звичайно мовні недоліки більш виражені в стані хвилювання або коли співрозмовник хоче нас обманути.

Важливо також розуміти значення вигуків, зітхань, нервового кашлю, фиркання тощо. Ця низка нескінченна, адже звуки можуть означати більше, ніж слова. Це також правильно для мови жестів.

## 6.5. ПОЗИ І ЖЕСТИ

Установку і почуття людини можна визначити за моторикою, тобто вона стоїть або сидить, за її жестами і рухами.

*Моторика – сукупність рухових процесів організму, системи органів, окремого органу і пов'язані з ними фізіологічні та психічні явища.*

Коли промовець нахиляється до нас під час розмови, ми сприймаємо його як люб'язність тому, що така поза говорить про увагу. Ми почуваємо себе менш зручно з тими, хто в розмові з нами відкидається назад або розвалюється в кріслі. Звичайно легко вести бесіду з тими, хто в розмові приймає невимушену позу. (Таку позу можуть приймати і люди з вищим положенням ймовірно тому, що вони більше впевнені в собі на момент спілкування і звичайно не стоять, а сидять, причому сидять здебільшого не прямо, а відкинувшись назад або схилившись на бік.)

Нахил, при якому сидячі чи стоячі співрозмовники почувають себе зручно, залежить від характеру ситуації або від різниці в їхньому положенні та культурному рівні. Люди, які добре знають один одного або колеги, звичайно стоять або сидять збоку один біля одного. Коли вони зустрічають відвідувачів або ведуть перемовини, то відчують себе зручніше в положенні обличчям один до одного. Жінки часто визнають за краще говорити, дещо нахиляючись у бік співрозмовника або стоячи поряд з ним, передусім якщо вони добре знають один одного. Чоловіки визнають за краще говорити в позі обличчям один до одного, окрім ситуацій суперництва. Американці та англійці, наприклад, розміщуються збоку від співрозмовника, тоді як шведи схильні уникати такого положення. Араби нахиляють голову вперед.

Коли Ви не знаєте, у якому положенні Ваш співрозмовник відчуває себе найзручніше, поспостерігайте як він сидить, стоїть, ходить, переміщує стілець або як рухається, коли думає, тощо.

Значення багатьох жестів рук або рухів ніг до певної міри очевидні. Наприклад, схрещені руки (або ноги) звичайно вказують на скептичну, захисну установку, тоді як не схрещені кінцівки виражають відкритішу установку, установку довіри. Сидять, підперши долонями підборіддя, здебільшого в задумі. Стоять, беручись у боки, – ознака непокори, або навпаки – готовність братись за роботу. Руки, заведені за голову, виражають зверхність над іншими.

Під час розмови люди часто повертають голову. Незважаючи на те, що кивання головою не завжди означає згоду, воно дійсно допомагає бесіді, як би дає дозвіл співрозмовнику продовжувати розмову. Кивки головою діють на промовця схвально і в груповій бесіді, тому промовці звертають свою промову безпосередньо до тих, хто постійно киває. Але, швидкий нахил або поворот голови в бік, жестикулювання часто вказує на те, що слухач хоче висловитися.

Здебільшого і промовцям, і слухачам легко спілкуватись із тими, у кого бадьорий вираз обличчя та експресивна моторика.

Активна жестикуляція часто відображає позитивні емоції і сприймається як ознака зацікавленості і приязності (дружелюбності). Надмірне жестикулювання, проте, може бути вираженням неспокою або невпевненості.

## **6.6. МІЖОСМОБИСТІСНИЙ ПРОСТІР**

Другим важливим фактором у спілкуванні є міжособистісний простір – як близько або далеко співрозмовники перебувають один від одного. Інколи наші відносини ми виражаємо просторовими категоріями, наприклад, «триматися подалі» від того, хто нам не подобається або кого ми боїмося, або «триматися поближче» до того, у кому зацікавлені. Звичайно чим більше співрозмовники зацікавлені один одним, тим ближче вони сидять або стоять один біля одного. Проте існує певна межа допустимої відстані між співрозмовниками. У США, наприклад, відстань між співрозмовниками залежить від виду взаємодії і визначається так:

– інтимна відстань (до 0,5 м) відповідає інтимним стосункам. Може зустрічатись у спорті, мистецтві тощо;

– міжособистісна відстань (0,5–1,2 м) – для розмови друзів із дотиком або дотиками один до одного;

– соціальна відстань (1,2–3,7 м) – для неформальних соціальних і ділових стосунків, причому верхня межа більше відповідає формальним стосункам;

– публічна відстань (3,7 м і більше) – на цій відстані не вважається грубим обмінятися декількома словами або утриматися від спілкування.

Звичайно люди почувають себе зручно і чинять сприятливе враження, коли сидять або стоять на відстані, що відповідають названим вище нормам взаємодії. Надто близьке, як і досить віддалене положення співрозмовника негативно відбивається на спілкуванні.

Крім того, чим ближче перебувають люди один від одного, тим менше вони один на одного дивляться нібито в знак взаємної поваги. Навпаки, перебуваючи на відстані, вони більше дивляться один на одного і використовують жести для зберігання уваги під час розмови.

Ці правила значно варіюють залежно від віку, статі і рівня культури. Наприклад, діти і люди похилого віку тримаються ближче до співрозмовника, тоді як молоді люди і люди середніх років надають перевагу віддаленішому положенню. Здебільшого жінки стоять або сидять ближче до співрозмовника (незалежно від його статі), ніж чоловіки. Особистісні властивості також визначають відстань між співрозмовниками: урівноважена людина з почуттям власної гідності підходить до співрозмовника ближче, тоді як неспокійні, нервові люди тримаються подалі. Громадський статус також впливає на відстань між людьми. Ми звичайно тримаємося далі від тих людей, чий повноваження або положення вищі наших, тоді як люди рівного статусу спілкуються на порівняно близькій відстані.

Традиція – також важливий фактор. Мешканці країн Латинської Америки і Середземномор'я схильні підходити до співрозмовника ближче, ніж мешканці країн Північної Європи.

На відстань між співрозмовниками може впливати стіл. Стіл звичайно асоціюється з високим положенням і владою, тому коли слухач сідає збоку від столу, то стосунки набувають вигляду рольового спілкування. З огляду на це деякі адміністратори і керівники надають перевагу особистим бесідам, сидячи не за своїм столом, а поряд із співрозмовником – на стільцях, які стоять під кутом один до одного.



## 6.7. ВІДПОВІДЬ НА НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

Цікаво, що відповідаючи на невербальну поведінку промовця, ми мимоволі (підсвідомо) копіюємо його пози і вираз обличчя. Таким чином начебто говоримо співрозмовнику: «Я Вас слухаю. Продовжуйте».

Як же реагувати на невербальне спілкування співрозмовника? Звичайно слід відповідати на невербальне «повідомлення» з урахуванням усього контексту спілкування. Це означає, якщо міміка, тон голосу і поза промовця відповідають його словам, то жодних проблем немає. У цьому випадку невербальне спілкування допомагає довести сказане до свідомості слухача. Коли ж невербальні «повідомлення» суперечать словам промовця, ми схильні віддавати перевагу першому, оскільки, як зазначає популярна приказка, «судять не за словами, а за справами».

Коли невідповідність між словами і невербальними «повідомленнями» незначна, як це має місце, коли хто-небудь запрошує нас декілька разів куди-небудь, ми можемо відповідати і не відповідати словами на ці суперечливі вирази. Багато залежить від людей, яких ми залучили до спілкування, характеру їх стосунків і конкретної ситуації. Вони часто примушують нас відкласти виконання, наприклад, висловленого прохання. Іншими словами, розуміння нами невербальної мови має тенденцію до запізнення.

Таким чином, коли ми отримуємо від промовця «переплутані сигнали», то можемо відобразити відповідь приблизно в такій формі: «Я подумаю» або «Ми повернемося з Вами до цього питання», залишаючи собі час для оцінки всіх аспектів спілкування до прийняття стабільного рішення.

Коли невідповідність між словами і невербальними сигналами промовця виражені виразно, на «переплутані сигнали» цілком доречно і вербальна відповідь. На суперечливі жести і слова співрозмовника слід відповідати підкреслено тактично. Наприклад, якщо промовець погоджується що-небудь зробити для Вас, але проявляє при цьому ознаки сумніву, наприклад робить часті паузи, запитує або його обличчя виражає здивування, можливе таке зауваження: «Мені здається, що Ви до цього ставитеся скептично. Не поясните чому?» Це зауваження показує, що Ви уважні до всього, що говорить і робить співробітник і таким чином не визве в нього неспокою або захисної реакції. Ви тільки надаєте йому можливість показати себе повніше.

Отже, ефективність слухання залежить не тільки від точного розуміння слів промовця, але й у неменшій мірі від розуміння

невербальних сигналів. Спілкування включає також невербальні сигнали, які можуть підтверджувати, а інколи і спростовувати усне повідомлення. Розуміння цих невербальних сигналів – жестів і міміки промовця – допоможе слухачу правильно інтерпретувати і слова співрозмовника, що дозволить підвищити результативність спілкування.

## **ВПРАВИ**

За першої ж зручної нагоди поспостерігайте за двома знайомими під час їх бесіди, але так, щоб не чути про що вони говорять. Уважно простежте за їх жестами, виразом обличчя. Чи вдалося Вам визначити, про що вони говорили? Які вирази обличчя послуговували ключем? Чи відмітили Ви посмішку і похмурий вигляд? Якщо це можливо, запитайте одного з них або обох, щоб переконатись в правильності Вашої оцінки.

**Візуальний контакт.** Мета цієї вправи полягає в тому, щоб переконатись у залежності між візуальним контактом і мовою.

Цю вправу можна виконати, спостерігаючи в розмові за іншими або за собою.

При спостереженні за іншими дайте відповідь на такі запитання:

Чи дивилися співрозмовники один на одного, чи відверталися під час розмови? Як часто вони дивилися в очі один одному? Коли кожний із них дивився на співрозмовника більше: коли говорив чи коли слухав? Чи подивився промовець на співрозмовника після того, як закінчив говорити, як би даючи знак: «Тепер Ваша черга»? При спостереженні під час розмови за самим собою дайте відповідь на ті ж запитання. Переконалися Ви в тому, що погляд співрозмовника допомагає Вам слухати уважніше?

**Тон голосу.** Цю вправу найзручніше виконати під час телефонної розмови, коли відволікаючих факторів менше, ніж у прямому спілкуванні. Коли хто-небудь спробує виразити Вам власні почуття, чи то в телефонній розмові, чи то при безпосередньому спілкуванні, спеціально зверніть увагу на тон голосу. Як Ви схарактеризуєте голос промовця? Чи відповідає висота і тон голосу словесному повідомленню? Чи голос передає дещо інше, що відрізняється від значення слів? Чи не знаходите Ви, що деяким людям властивий певний тон голосу, який проявляється, наприклад, у монотонності, збуджені або схвильованості мови?

Варіантом цієї вправи може бути запис, наприклад, своїх виступів на магнітофон. Потім необхідно прослухати запис, зосередивши увагу на тоні свого голосу. Як Ви його характеризуйте? Чи привертає він увагу?

Чи не звучить він монотонно? Чи згодні Ви з тим, що тон голосу також виражає почуття?

**Пози і жести.** Цю вправу можна виконати, спостерігаючи під час бесіди за поведінкою інших або за собою. І в тому, і в іншому випадку головне – познайомитися з тим, які ми приймаємо пози і якими користуємося жестами засобами вираження свого ставлення до інших. При спостереженні за іншими дайте відповідь на такі запитання:

Що виражають співрозмовники своїми позами? «Відкриті» чи «закриті» їх установки? Що вони показують руками? У якому положенні перебувають ноги? Зверніть увагу на рух голови кожного співрозмовника. Чи допомагають ці рухи ходу розмови?

Цікаво з цих позицій подивитися фільм без звуку, пробуючи вгадати зміст діалогу з виразу обличчя, а потім подивитися фільм знову, включивши звук. Чи вдалося Вам вгадати зміст фільму?

**Міжособистісний простір.** Виберіть зручний момент, коли хто-небудь вступає з Вами в розмову, помітьте, як близько від Вас стоїть чи сидить співрозмовник. Якщо Ви сидите за столом, визначте відстань між Вашим стільцем і стільцем співрозмовника. Потім поспостерігайте, як ця відстань буде змінюватися (якщо буде). Простежте, як на просторову відстань між Вами і співрозмовником впливають такі чинники: тип стосунків; взаємне розміщення один до одного; статус або положення; стать або повноваження; соціальний, культурний рівень.

У багатьох випадках міжособистісна відстань не має помітного впливу на спілкування. Чи були Ви в ситуації, коли ця відстань мала суттєве значення? Чи не було це у випадку, коли співрозмовник підходив до Вас досить близько? Чи викликає це у Вас почуття незручності чи це залежить від властивостей конкретної особистості?

## РОЗДІЛ VII

### ЗАПАМ'ЯТОВУВАННЯ ПОЧУТОГО

І з Вами, мабуть, бували випадки, коли Ви задавали своєму товаришу або колезі просте запитання: «Так коли ми зустрічаємося вранці?». І все для того, щоб почути у відповідь: «Я ж тільки-но сказав. Чи ти не чув?» – «Чи я не чув? Чув, звичайно! Але миттєво забув». Інколи ми дійсно не чуємо, що нам говорять. Однак у цьому розділі нас буде цікавити інше: чуємо, але не запам'ятовуємо...

*Пам'ять людини – здатність зберігати і відтворювати інформацію – можна порівняти з комп'ютером. Проте ємність людської пам'яті незрівнянно більша ємності пам'яті найвражаючішого зі створених комп'ютерів. І вченим ще необхідно з'ясувати, як людська пам'ять відтворює таку велику кількість інформації і при тому так швидко і часто.*

Незважаючи на постійне вдосконалення технічних характеристик ЕОМ, людська пам'ять забезпечує незрівнянно глибше розуміння проблем і творчий характер їх розв'язання. Можна заперечити, що ЕОМ не володіють емоціями, які заважають пам'яті. Але емоції чинять на пам'ять також і позитивний вплив, про що говоритимемо далі.

Ми часто говоримо про пам'ять, як про щось матеріальне. Однак *пам'ять – це процес обробки інформації. Без сумніву, мозок і нервова система виступають матеріальною основою нашої пам'яті, але пам'ять нерозривно пов'язана зі знаннями, минулим досвідом і емоціями.*

Стан готовності уваги базується на вибіркового зосередженні нашої свідомості і є механізмом, який регулює введення даних у нашу пам'ять. Із приголомшливою кількістю сенсорних і вербальних сигналів, які можуть впливати на наші почуття, увага допускає до подальшої обробки лише незначну їх частину: більша частина того, що ми чуємо, проходить повз нас, обробці підлягає лише те, на що ми свідомо звертаємо увагу.

## **7.1. ВИДИ ПАМ'ЯТІ**

Обробка даних у пам'яті людини проходить на трьох рівнях, які перекривають один одного: *сенсорному, короткотерміновому і довготерміновому*<sup>11)</sup>.

*Сенсорна пам'ять* є короткотерміною і визначається сенсорними слідами і їх зникненням, що відбувається в інтервалі від однієї до п'яти десятих частин секунди. Якщо пальці стиснути в кулак і потім швидко розтиснути, то на долоні залишаться їх слабкі сліди. У міру того, як ці сліди зникають, затухає, а потім і зовсім проходить відчуття, яке було від стискання пальців. Якщо вдарити по будь-якій твердій поверхні, можна помітити, як звук поступово затухає і пропадає повністю. На щастя, постійний масовий вплив на наші аналізатори майже не залишає слідів у сенсорній пам'яті. Такий механізм, як і слід було очікувати, захищає нашу сенсорну систему від надзвичайного перевантаження непотрібними даними.

---

<sup>11)</sup>Rogers and Stevens. Person to Person, p. 90.

Нову інформацію або вплив в інтенсивній формі, наприклад, неочікуваний звук пострілу, ми здебільшого пам'ятаємо довше. Але причиною тому радше стають викликані цими явищами почуття й асоціації, пов'язані з іншими рівнями нашої пам'яті.

Після того, як людина, з якою ми спільно жили або працювали тривалий час, залишила Вас або перейшла на іншу роботу, Ви часто ловите себе на думці: «Я ніби чую, як старина Джордж говорить мені...» У цьому проявляється наша схильність пам'ятати деякі враження довше інших завдяки асоціаціям.

*Короткотермінова пам'ять* – це, по суті, *емність нашої уваги*. Вона утримує різноманітні види інформації, включаючи зорові образи, вербальну інформацію й абстрактні образи. І якщо сенсорні аналізатори тільки фіксують звуки, які ми слухаємо, то короткотермінова пам'ять дозволяє сприймати значення слів та інтерпретувати їх з урахуванням контексту. І все таки наша увага дуже обмежена як у часі (звичайно менше 30 секунд), так і за місткістю, яка визначається кількістю запам'ятованих одиниць ( $7 \pm 2$ ). Так, якщо Вам телефоном називають десять імен, то запам'ятовується саме близько 5–6, а то й менше. Але короткотермінову пам'ять можна поліпшити перевіреними методами, які обговорюються в цьому розділі.

Кажучи про пам'ять, звичайно передбачають *довготермінову пам'ять*. Для того, щоб увести інформацію в довготермінову пам'ять, необхідно не тільки слухати, але свідомо й детально обробити цю інформацію. Обробка інформації означає встановлення асоціацій з уже відомою інформацією. Настільки досконала, надійна і точна наша довготермінова пам'ять – питання спірне. На думку психологів, більша частина інформації, яка зберігається в довготерміновій пам'яті, глибоко пов'язана з підсвідомістю і порівняно стійка до свідомості або думок людини. Проте мимовільні спроби згадати минуле викликає у свідомості суміш реального і придуманого, що властиве пам'яті взагалі.

Дослідження властивостей пам'яті показує, що ми забуваємо більшу частину того, що чуємо, відразу ж, але щось усе-таки залишається. Це «щось» залежить від того, настільки інформація цікава, нова і корисна, який емоційний вплив вона на Вас має тощо.

*Основна причина забування* – гальмування, або негативний вплив однієї інформації на іншу. Простою ілюстрацією цього є безперервна робота з великим обсягом однорідної інформації. Допустимо, наприклад, що Вас на засіданні або на прийомі послідовно і швидко представляють п'яти-шести особам. Знайомлячись з останнім, Ви, напевне, вже не

пам'ятає імені першого. Найкраще запам'ятовується інформація, яка надійшла останньою. Перша порція запам'ятовується дещо гірше, ніж остання, а середня забувається. Тому, якщо Ви хочете, щоб співрозмовник щось запам'ятав, говоріть про це на самому початку, а якщо Ви хочете, щоб він відразу ж це зробив, залишіть прохання на кінець бесіди.

Другою важливою причиною забування є емоції, насамперед почуття неспокою, яке негативно впливає на ефективність слухання. Найпростішим прикладом є реакція на критику або звинувачення. Емоції при цьому настільки сильні, що ми ризикуємо, якщо не пропустити основну частину інформації, то сприйняти її у викривленому вигляді. Те ж саме відбувається, коли ми намагаємося згадати що-небудь, що викликає хвилювання. Коли до Вас підходить керівник (незалежно від його до Вас ставлення) і просить повідомити йому які-небудь дані, з якими Ви працюєте і які крутяться у Вас на язиці, то інколи може виникнути почуття «повної відсутності присутності». Це, звичайно, пояснюється хвилюванням. Роздратування керівника тільки посилює хвилювання. У таких випадках найкраще людину підбадьорити. І як тільки Ви перейдете до розв'язання іншої проблеми, необхідна інформація без будь-яких зусиль не очікувано і швидко впливає в пам'яті, головним чином тому, що Ви заспокоїлися.

## **7.2. РОЛЬ УВАГИ**

Для кращого запам'ятовування усного повідомлення необхідно навчитися слухати уважно. Тому слід зрозуміти механізм уваги.

Кожну мить ми сприймаємо масу різної інформації. Зорові образи, звуки, запахи, дотики, смаки – усе це одночасно попадає в наші аналізатори. І як тільки ми концентруємо увагу на будь-якому конкретному виді цієї інформації, всі інші її види блокуються в нашій свідомості. Коли ми поринаємо в читання, то вже менше сприймаємо оточуючі звуки. Але тільки лунає телефонний дзвінок, увага переключається на слух, і ми майже не бачимо, що відбувається навкруги нас. Таке вибіркоче переключення уваги відоме як «сенсорне перемикання». Найяскравішим прикладом сенсорного перемикання є перевантаження одного з аналізаторів, що повністю блокує всі інші види сприйняття.

Зміна діапазону в середині одного аналізатора називається *вибірною увагою*. Мабуть, Вам доводилося бувати на засіданнях або на людних

зборах, де учасники прагнуть говорити одночасно. Почути чітко, про що говорять усі і кожний, неможливо. В цьому випадку Ви звертаєте увагу на одну людину. Тільки в такому випадку і то після деякого зусилля Вам дійсно вдасться почути саме ті звуки, у яких Ви зацікавлені. Вибірність уваги пов'язана звичайно, зі здатністю зосереджуватися, що блокує не тільки надлишкову сенсорну інформацію, але також і перешкоди, які виникають унаслідок відволікання уваги.

А що можна сказати про звуки? Чи не залишаються вони непоміченими? Видно, що ні. В експериментах «приглушення», коли в навушниках подаються одночасно два різні повідомлення, учасники повинні повторити слова, які вони чують в одному навушнику. Учасники експерименту повторюють більшу частину почутого матеріалу. Підтверджується й те, що вони одночасно запам'ятовують і частину повідомлення, почутого з іншого каналу, але запам'ятовують його радше на рівні почутого, ніж слухання. У повідомленні, яке передавалось у другий навушник, звичайно можна розрізнити людський голос, визначити чоловічий голос чи жіночий. Можна розпізнати деякі інші сигнали. Але учасники експерименту не можуть згадати зміст повідомлення. І все ж, якщо відразу після прослуховування спробувати згадати не приглушені слова, то відновлюється тільки закінчення повідомлення. Це означає, що ми дійсно слухаємо те, до чого не прислуховуємося, але чуємо лише обмежену частину.

Таким чином, засвоєна інформація запам'ятовується всього на декілька секунд, після чого повністю забувається.

Цікавим прикладом «приглушення» є синхронний переклад. Перекладачам доводиться слухати, перекладати в умі і говорити в один і той же час. Подібне відбувається з кожним, хто намагається слухати і писати одночасно. (Попробуйте, наприклад, робити помітки, слухаючи промовця.) Він відчуває, що «розривається», оскільки поточна інформація входить в сенсорну систему автоматично, а запам'ятовування і запис тільки-но сказаного вимагає складнішої обробки. А це у свою чергу частково блокує увагу, звернену на слухання. Отже, перш ніж хотіти запам'ятати усну інформацію, краще її точно записати, попередньо переконавшись у правильності розуміння суті питання. Маючи справу з простою інформацією, як наприклад номер телефону, обидві операції можна робити одночасно, але при засвоєнні складнішої інформації, яка стосується, наприклад, запутаної проблемної ситуації, слухаючи повідомлення, краще не пробувати робити детальних записів.

Якщо Ви вже почали слухати, то вкрай необхідно розуміти, що Ви чуєте, і правильним шляхом до цього є увага. Ми засвоюємо не просто набір звуків, а фрази, які мають певний зміст. Ось чому ми інколи чуємо те, чого нам не говорять, оскільки фраза звучить як дещо таке, що ми вже чули раніше.

Запам'ятовування почутого відбувається завдяки зв'язку з наявними знаннями і минулим досвідом, який ми встановлюємо в кожній конкретній ситуації. Ось чому так непросто спілкуватися із незнайомцем або з людиною другої культури, віри, брати участь у розмові на нову тему.

В цих випадках я міг би додати: слухати необхідно більш уважно.

Відомо, що чим краще ми розуміємо предмет бесіди, тим легше її запам'ятовуємо. Це виявлено в результаті численних досліджень, які стверджують, що людина різні види матеріалу запам'ятовує по-різному. Здебільшого труднощі виникають при запам'ятовуванні чисел, передусім великих, оскільки числа не мають будь-якого власного значення. Ми значно краще запам'ятовуємо уривки зі складних розповідей. Найлегше запам'ятовуються (і відтворюються) короткі, виразні і співзвучні словосполучення, часто використовувані в рекламі (тому вони там і застосовуються). Звичайно, легко пригадується те, що ми зробили самі, особливо якщо ця дія або подія викликала сильні емоції, оскільки особистий досвід для кожного з нас має найбільшу значущість.

Мало почути повідомлення, його ще необхідно зрозуміти, інакше воно попаде в короткотермінову пам'ять і легко забудеться.

Наша пам'ять може бути візуальною і слуховою, у спеціалістів ще немає єдиної думки про характер зв'язків між цими видами пам'яті. Традиційно вважається, що зорова пам'ять сильніша і надійніша, адже недарма приказка говорить: «Краще один раз побачити, ніж сто разів почути». Це спостереження підтверджується результатами досліджень, під час яких піддослідним показували тисячу малюнків облич і після цього пропонували розпізнати надані малюнки, яких не показували раніше. Випадки точного пізнання становили до 90%, що значно більше, ніж в аналогічному експерименті з числами й іменами. Водночас слухова пам'ять людини може бути сильнішого тактильної або нюхової пам'яті.

Зорові і слухові враження залишають у пам'яті різні сліди. Пригадування почутого відбувається значно швидше, ніж побаченого, проте це останнє є стійкішим. Конкретне повідомлення краще запам'ятовується при застосуванні візуальних засобів відображення інформації, тоді як абстрактні ідеї та концепції краще запам'ятовуються



на слух. Тому конкретні дані, наприклад номери телефонів, імена тощо, найкраще просто записувати. Проте концепції, принципи та ідеї краще запам'ятовуються після їх обговорення й освоєння під час усного навчання. Корисно для полегшення запам'ятовування поєднувати візуальні і вербальні образи з оптимальними за обсягами записами.

### 7.3. КОРОТКОТЕРМІНОВА ПАМ'ЯТЬ

У загальних рисах уже згадувалося про те, що короткотермінова пам'ять – це рівень нашої уваги і вона охоплює до семи одиниць інформації і діє лише півхвилини. Це означає, що вдосконалення короткотермінової пам'яті полягає у підвищенні уваги. І для цього є надійні методи.

**Повторення.** Коли Вас знайомлять одночасно з двома-трьома особами, чи запам'ятовуєте Ви відразу ж їх імена? Більшість із нас тут же їх забуває.

Спробуйте приділити побільше уваги кожному імені (як і людині) поза зв'язками з іншими (адже вони – не просто група). Якщо Ви не запам'ятали прізвище або ім'я людини, просто попросіть її ще раз повторити. Чим швидше Ви це зробіть, тим менше буде незручностей. Почувши прізвище вдруге, тут же його виголосіть, причому зробіть це декілька разів під час бесіди. Не хвилюйтеся, це не прозвучить настирливо – кожному подобається звучання власного імені. Багато керівників, які мають справу з людьми, роблять це майстерно. Якщо Ви не вступаєте в бесіду з відрекомендованою людиною, просто повторіть її ім'я про себе декілька разів. Але, що головне, зробити це потрібно в першу ж хвилину. Цей метод ефективний і при запам'ятовуванні дат, адрес і чисел тощо. А коли цифри, наприклад номер телефону, називають у розмові по телефону, помилитись при запису досить легко. Просте повторення номера телефону абонента не тільки допомагає краще його запам'ятати, але дає змогу виправити допущену помилку.

**Стиснення інформації.** Обсяг короткотермінової пам'яті охоплює до семи інформаційних одиниць, і щоб допомогти пам'яті, слід при можливості скорочувати обсяг інформації до мінімальної кількості значимих інформаційних одиниць. Наприклад, допустимо, що хто-небудь у бесіді з Вами (1) просить деяку інформацію, (2) жаліється на щось, (3) просить про підтримку. Корисно згрупувати ці пункти в окремі відповідні тези: 1) потрібна інформація; 2) проблеми і 3) необхідні дії.

**Встановлення значимих асоціацій.** Основним методом поліпшення запам'ятовування є використання мнемотехнічних правил (мнемос від греч. – пам'ять). Вони пропонують найкоротші шляхи для зв'язку значимих асоціацій з матеріалом, який інакше важко піддається запам'ятовуванню. Наприклад, щорічно восени і весною багато з нас забуває, у який бік переводити годинник, але щоб це зробити правильно, можна запам'ятати просте мнемонічне правило у вигляді гасла «Весною – вперед! А восени – назад!». Корисні також візуальні мнемотехнічні прийоми. Наприклад, рекламне оголошення одного з банків пропонує одержати кредит на купівлю автомобіля, набравши номер CAR-LOAN (Car – автомобіль, Loan – кредит).

**Кодування складної інформації.** Кодування інформації означає її організацію в систему розпізнавальних символів. Яскравим прикладом цього є використання чисел. Так, число 238381041 значно легше запам'ятати, розбивши на знайомі або значимі числа, наприклад 238-38-1041. У першому випадку цифри стоять тісно одна до одної, що перешкоджає їх запам'ятовуванню. Номер телефону також легше запам'ятовується при використанні різних кодів: індексу району, наприклад, закладу тощо. Розпізнавання схожості допомагає запам'ятати не тільки числа, але й імена тощо.

Кодувати інформацію для кращого запам'ятовування можна різними шляхами. Числа найкраще групувати в значимі або менш дрібні одиниці, як показано вище. Імена людей можна пов'язувати з місцем роботи або завданнями, які виконуються їх власниками.

Для запам'ятовування, як і для багатого іншого, правильно таке: чим частіше ми користуємось отриманою інформацією, тим краще її запам'ятовуємо, а звідси – і краще розуміємо. Іншими словами, користуйтеся інформацією, інакше Ви її втратите!

Подумайте про відомості, якими Ви звичайно користуєтесь: про прізвища, назви організацій, адреси тощо, якщо Ви користуєтесь ними регулярно, то й згадуються вони легко і швидко.

## **7.4. ЗБЕРІГАННЯ І ВІДТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ**

Коли інформація може стати необхідною після тривалого часу, її потрібно зберігати в довготерміновій пам'яті. Це передбачає глибшу обробку інформації. Для цього слід створити значимі й стійкі асоціації із запам'ятовуваним матеріалом, ув'язавши його з інформацією, яка вже міститься в пам'яті.

*Проте пам'ять – це не грифельна дошка або сховище. Пам'ять – це активний, інтегральний процес, у якому беруть участь установки, емоції і механізми пізнання. Пам'ять – це не тільки те, що міститься в голові, це також діяльність і її мотивація, тому, щоб краще запам'ятати що-небудь, над цим потрібно працювати.*

Чи Ви дійсно хочете щось запам'ятати? Вам скоріше це вдасться. Напевне, Вам доводилося зустрічатися з людиною, яка Вас дуже зацікавила або справила на Вас сильне враження. Ви легко згадаєте ім'я цієї людини, адресу тощо. Приклад такої «миттєвої пам'яті» вказує, що легко запам'ятати те, у чому Ви зацікавлені. З другого боку, Ви схильні забувати неприємності або те, що викликає хвилювання і неспокій. Ми пам'ятаємо речі, що здаються нам корисними. Добре запам'ятовуються невиконані завдання, незавершені справи. Очевидно, що велику роль у цьому відіграють установки або мотивація.

Важливим моментом для запам'ятовування після мотивації є організація інформації.

Чим оптимальніше Ви згрупуєте інформацію перед введенням у пам'ять, тим легше буде її відтворити, коли вона буде потрібною. Подібно ЕОМ, пам'ять може створювати і використовувати «пересічні канали», поміщаючи в них інформацію у вигляді образів, асоціацій, кодів тощо. Тому важливо класифікувати інформацію, розбиваючи її на групи подібних елементів і розміщаючи їх у логічному порядку.

Не намагайтеся запам'ятати дуже багато відразу. Час відпочинку не тільки знімає втому, але й підвищує інтерес до предмета, дає змогу повніше засвоїти попередній матеріал, перш ніж додати до нього новий матеріал. Ось чому під час лекцій і різного роду симпозіумів, конференцій, нарад робляться перерви.

Активно користуйтеся здобутими знаннями, тут важливе повторення. Повторяйте те, що говорить співрозмовник, повторяйте це і самі собі, занотуйте, узагальнюйте і запам'ятовуйте. Усі ці прийоми збільшують обсяг інформації у Вашій пам'яті.

Інформація відтворюється різними шляхами: *пізнаванням, згадуванням, заучуванням*. При пізнаванні із низки готових відповідей потрібно відібрати ту, яка відповідає матеріалу, засвоєному раніше. Згадуючи, ми за заданою ознакою відновлюємо весь матеріал. Оскільки згадування засновується на невеликій кількості ознак, воно важче, ніж пізнавання. При заучуванні легко переконатися, що новий матеріал заучувати важче, ніж матеріал, засвоєний раніше.

Збереження і відтворення інформації органічно взаємопов'язані, тому, чим краще ми запам'ятуємо, тим ефективніше ми відтворюємо, або «згадуємо» інформацію. Важливо вдосконалювати довготермінову пам'ять, використовуючи принципи зберігання інформації, описані раніш. Повторимо найважливіші з них.

Організуйте інформацію, оскільки це – основа хорошої пам'яті. Цей прийом найефективніший, якщо організувати інформацію так, щоб вона відповідала Вашим цілям.

Усвідомте, що саме Ви збираєтеся запам'ятати. Значення цього навряд чи можна переоцінити, оскільки запам'ятовується саме те, що має для Вас найбільший сенс.

Спирайтеся на контекст ситуації! Контекст – це чіткий орієнтир, оскільки в ньому видимі численні асоціації і зв'язки. Допустимо, Вас запитують: «Що Ви робили під час відпустки п'ять років тому?» Спочатку Ви відповісте: «Та це ж смішно! Чи можна пам'ятати таке далеке минуле?» Але як тільки Ви починаєте відновлювати життєву ситуацію того часу, як-то: де Ви були, з ким відпочивали тощо, Ви здивуєтесь, як багато пам'ятаєте. Це до того ж і найпростіший і поширений метод пошуку втраченого предмета: ми згадуємо, коли він був у нас в останній раз, де ми в цей час були і що робили, потім ми відстежуємо наші наступні дії, використовуючи як відправну точку контекст нашої поведінки.

Удосконалюйте власну пам'ять; зміцнення пам'яті рідко кому дається легко. Хороша пам'ять вимагає уваги, зусиль і вміння. Крім того, чим глибші Ваші знання, тим більша ємність Вашої пам'яті. Тому з віком і досвідом пам'ять радше поліпшується, ніж погіршується. Водночас кожному з нас доводиться боротися з тим, що ефективність пам'яті з віком знижується. Така думка продовжує жити переважно через «самовиконавальне передбачення». Якщо телефонний номер забуває двадцятирічний, він здебільшого відбувається жартом, але коли це трапляється з ким-небудь значно старшого віку, він думає: «Пам'ять таки слабне!» У результаті ця людина вже робить менше зусиль, щоб краще запам'ятати, і тим самим це ускладнює запам'ятовування. Вірити цій думці не слід: якість Вашої пам'яті залежить від Вашої роботи з її вдосконалення.

Чому ж підводить пам'ять? Причини цього найрізноманітніші. Коли у Вас, наприклад, яесь слово вертиться на язиці, але згадати його Ви не можете, то звичайно прагнете ухопити це слово, повторюючи декілька разів що-небудь подібне. Але допоки Вам не пощастить випадково

наткнутися на потрібне, цей штучний прийом згадування не допомагає. Пам'яті допомогти можна, користуючись зоровими, змістовними і ситуаційними асоціаціями.

Коли Ваші спогади про останню подію розходяться із спогадами присутніх, то це може бути передусім тому, що всі учасники даної події бачили її по-різному. Суперечливі показники свідків є результатом їх різного сприйняття. Це – відомий у судовій практиці факт. Ми часто згадуємо одну й ту ж подію по-різному тому, що наша пам'ять слугує задоволенню наших потреб, бажань і уявлень. А це означає, що наша пам'ять дає нам суміш дійсного і вигаданого в більшій мірі, ніж нам цього хотілося б. Ми схильні переробляти все, що в нас зберігається в пам'яті, тому кожне останнє згадування про минулу стає все більше грою уяви і все менше відображенням дійсності.

Велику роль у роботі нашої пам'яті також відіграють неспокій та інші емоції. Вони посилюють тенденцію пам'яті відтворювати те, що ми «хочемо» згадати. Проте це справедливо тільки тоді, коли ситуація не стресова. Коли ж незавершена справа хвилює, то це хвилювання блокує пам'ять.

Стан небезпеки (неспокою) також пояснює, чому ми не можемо згадати, коли занадто стараємося. Чим більше ми стараємося, тим «чистіша» пам'ять. У такі моменти найкраще швидко переключитися на що-небудь інше, і згодом або може на наступний день пам'ять, оскільки на неї не чиниться тиск, видасть нам бажану інформацію.

Більшість помилок відбуваються тому, що ми зовсім не переймаємося тим, як запам'ятати інформацію належним чином. Один із керівників, виведений із себе на нараді, на якій обговорення питань не принесло ніяких конкретних результатів, підвищив їх ефективність (або рівень слухання), користуючись таким простим прийомом. Він доручив одному працівнику занотовувати кожне питання під час його обговорення. Потім наприкінці наради всі питання, які вимагали вжиття необхідних заходів, узагальнювались і проти кожного питання вказувалося прізвище працівника, відповідального за його з'ясування. У результаті кожний учасник наради став запам'ятовувати більше з того, що слухав.

## **ВПРАВИ**

**Запам'ятовування ряду.** Попробуйте зробити цю вправу з ким-небудь. Запишіть 10-12 прізвищ і попросіть Вашого напарника прочитати

Вам два прізвища, як нібито він представляв Вас цим особам на прийомі. Спробуйте назвати ці прізвища. Поміняйтеся ролями і збільшуйте кількість названих прізвищ. Яку максимальну кількість прізвищ Ви запам'ятали? Яке з названих прізвищ Вам запам'яталося краще – перше чи останнє? Чи дійсно найважчими для запам'ятовування були прізвища, які перебувають усередині ряду?

**Використання мнемонічних правил запам'ятовування.** Візьміть будь-який матеріал, який важно запам'ятовується, наприклад номер телефону, і складіть що-небудь у вигляді мнемонічного правила, яке допомагає Вам його запам'ятати. Спробуйте знайти таку змістову асоціацію між цифрами номера телефону, яка б лягла в основу мнемонічного правила.

Прикладом може слугувати номер телефону 10-го телевізійного каналу місцевої телестанції 639–7836, NEWS TEN (NEWS – новини, ten – десять). Що означає номер Вашого телефону в буквах? Це буквосполучення, як звичайно, не має змісту, однак їх краще запам'ятати, ніж цифри. Потренуйтеся і Ви побачите, настільки Вам цей прийом допомагає в запам'ятовуванні телефонних номерів.

**Синхронне слухання і запис.** Налаштуйте радіоприймач на передачу новин і спробуйте впродовж 3х хвилин записати якомога більше інформації з тим, щоб пізніше можна було її повторити кому-небудь. При цьому дайте відповідь на такі запитання:

- Чи намагалися Ви зрозуміти зміст записаного?
- Чи користувалися Ви при цьому ключовими словами, фразами або цілими реченнями?
- Чи намагалися Ви при записах стежити за передачею, щоб не випустити важливі моменти?
- Настільки повно і точно Вам вдалося записати передачу? (Щоб перевірити себе, послухайте другу передачу.)
- Якщо записувати й одночасно слухати не становить проблему (як, наприклад, стенографістці), поспробуйте зробити такі вправи: слухаючи новини, напишіть алфавіт, але в оберненому порядку, після чого детально розкажіть про прослухані новини.

**Мотивація і довготермінова пам'ять.** Ця вправа стосується двох видів матеріалу: перший (а) – це інформація, яку Ви слухали від інших і добре пам'ятаєте, другий (б) – також інформація, яку Ви чули від інших, але згадування про яку викликає у Вас неспокій.

Згадати матеріал типу (а) Вам нічого не варте. Крім того, у Вашій пам'яті могли навіть залишитися слова, які Ви чули раніше. Що

спільного мають такі «повідомлення», окрім того, що Ви їх добре пам'ятаєте? Чи із задоволенням згадуєте Ви їх? Чи були це приємні повідомлення у Вашому житті? Безумовно, приємне не тільки швидко сприймається, але й краще зберігається в пам'яті, оскільки про приємне згадують і притому часто.

Матеріал типу (б) згадується значно важче. Чи можете Ви згадати що-небудь, про що в дійсності хотілося б забути? Зробити це важко, тому що ніхто не хоче копатись у неприємних спогадах. Сказане Вам багато років тому могло здатись образливим або викликати неспокій, відобразитися на Вашій діяльності. Неприємні новини – це не Ваша вина.

Інколи ми забуваємо те, що, по суті, нам слід було б пам'ятати, але пам'ятаємо те, без чого ми легко б могли обійтись. Настільки вибіркова в цьому розумінні Ваша пам'ять? Чим це викликано?

## **РОЗДІЛ VIII**

### **НАВЧИТИСЯ СЛУХАТИ КРАЩЕ МОЖЕ КОЖНИЙ!**

Уміння слухати на відміну від чути набувається завдяки тренуванню. Удосконаленню цього вміння надається мало значення, хоча саме воно визначає рівень спілкування. Не доводиться дивуватися, що більшість людей оцінює ці свої звички лише як середні. Але ми можемо змінити свої звички слухати. У попередніх розділах показано, як це робиться. Удосконалювати вміння слухати можна завдяки освоєнню техніки рефлексивного й нерефлексивного слухання і виробленню в собі схвальної установки стосовно промовця. Необхідно підвищити увагу до невербальних аспектів спілкування, удосконалювати прийоми запам'ятовування. У цьому розділі всі ці прийоми зводяться в єдину систему.

#### **8.1. ВИБІРКОВЕ АБО ЦІЛЬОВЕ СЛУХАННЯ**

Причини спілкування людей різні. Ці причини не завжди зрозумілі їм самим і ще менше зрозумілі людям навколо нас. Інколи люди просто товариські. В інших випадках мета спілкування – отримати інформацію і тоді ми повинні слухати надто уважно. Крім того, слова використовуються для відображення почуттів, що вимагає активних методів слухання. В інших ситуаціях нас наполегливо переконують

зробити що-небудь. Важливо в кожному окремому випадку чітко усвідомити мету спілкування. Інакше ми не зрозуміємо співрозмовника.

Розглянемо **чотири види цілей спілкування**: *соціальний, інформаційний, експресивний і спонукальний*.

Слід пам'ятати, що зазвичай промовець, переключається з однієї мети на іншу або передбачає відразу декілька цілей.

Мета *соціального спілкування* полягає в тому, щоб засвідчити власну присутність і підтримати стосунки, а не повідомити один одному щось цікаве, і по суті. Цей вид спілкування звичайно складається із певних ритуалів: співбесіди про прийдешні події, малозначущої бесіди або обміну люб'язністю. Люди, як звичайно, прагнуть показати себе у вигідному світлі й уникають говорити про речі, про які Вони не хочуть, щоб знали інші. Більше того, вони вважають саме собою зрозумілим, що й інші поступають само. У цьому розумінні соціальне спілкування є в основному соціальним обміном поверхневими, малозначущими фразами.

Правильно слухати в цьому випадку означає бути готовим брати участь у ритуалі повсякденного спілкування. Інакше можна поставити під загрозу взаємини з іншими. Інколи єдине, що при цьому вимагається, – це невербальна відповідь, наприклад посмішка або привітання рукою. В інших випадках потрібне висловлювання. Соціальне спілкування передбачає, що співрозмовники говорять і слухають по черзі, не перебиваючи один одного. Будемо пам'ятати, що ми не повинні все, що чуємо, сприймати за щирю правду. Коли хто-небудь говорить: «Привіт, як живеш?» – це не означає, що потрібно надавати детальну відповідь щодо власних проблем. Ми можемо просто виразити власні почуття і при змозі дружнім тоном.

Коли мета *спілкування інформаційна*, наприклад обговорення виробничих питань, зміст бесіди має вирішальне значення. У цьому випадку мета спілкування – обмін інформацією і фактичними даними. Це – спілкування професора зі студентами, яким він читає лекцію, розмова продавця із клієнтом тощо.

Правильно слухати в цьому випадку означає точно сприймати інформацію, для чого слід зосередити увагу на змісті розмови, зрозуміти повідомлення, запам'ятати його. При отриманні короткої усної інформації, наприклад дати чи адреси, достатньо повторити її в умі, хоча для більшої точності інколи корисно і записати. Коли ж справа стосується складної інформації (лекція, виробничий звіт), окрім слухання, вимагається запис. Для підвищення ефективності сприйняття інформації корисні прийоми рефлексивного слухання. Для перевірки точності



значення повідомлення необхідно використовувати перефразування, уточнення і резюмування.

При *експресивному спілкуванні* слова використовуються в основному для вираження думок і почуттів. При розв'язанні проблемних ситуацій (виробничих чи сімейних конфліктів), сторони зазвичай переконуються в тому, що одним зі шляхів до розуміння позицій один одного стає взаємна увага до переживань.

В *експресивному спілкуванні*, коли промовець відчуває невідкладну потребу дати волю підбурюючим його почуттям, доцільно застосовувати прийоми нереклексивного слухання. Але поступово, у міру зниження інтенсивності почуттів промовця, зростає потреба в тому, щоб його зрозуміли і схвалили по суті. У цьому випадку для передачі схвалення і розуміння співрозмовника корисні прийоми рефлексивного слухання. Рефлексивне слухання необхідне, коли людина, яка відчуває труднощі, хоче знайти не тільки розуміння, але й допомогу. Емпатичні прийоми незамінні, коли в спілкуванні має місце непорозуміння або конфлікт.

При *спонукальному спілкуванні* промовець намагається примусити слухача що-небудь розпочати або зробити. Прохання може бути будь-яке – змінити думку стосовно когось, зробити, взяти, очолити, дати, пожертвувати...

Правильна реакція при спонукальному спілкуванні полягає в чіткому уявленні того, чого від Вас хочуть. Це якраз той випадок, коли важливу роль відіграє рефлексивне слухання. В уточненні і підтвердженні нескладного прохання допомагає просте перефразування. Коли прохання складне, можна користуватися такими прийомами рефлексивного слухання, як уточнення, відображення почуттів і резюмування. Якщо спонукальне спілкування супроводжується гострою реакцією, емоційним напруженням, як порою буває під час розгляду скарги, може бути корисним рефлексивне слухання, передусім на початку бесіди.

Як тільки стає зрозуміло, що від Вас вимагається, слід установити обернений зв'язок, тобто своєю відповіддю показати співрозмовнику, що його правильно зрозуміли. Така відповідь не обов'язково означає, що Ви згодні з промовцем або берете на себе зобов'язання виконати його прохання. Вона лише стверджує, що Ви прохання зрозуміли і за цим виникнуть лише певні відповідні дії. Це найважливіше у сфері торгівлі й обслуговування, де промовцями виступають клієнти або покупці, які звертаються з конкретними проханнями. Проте може бути й так, що на спонукальне спілкування співрозмовника ми відповідаємо надто швидко.

Тільки потім ми з'ясуємо, що повинні були використати прийоми активного слухання і переконатись у тому, що від нас хочуть у дійсності.

Оскільки спілкування вимагає енергії і зусиль, воно завжди повинне бути цілеспрямованим. Чим точніше вдається нам визначити мету співрозмовника, тим ефективніше ми зможемо його вислухати. І робимо ми це в основному правильно, покладаючись на інтуїцію і набутий досвід. Але ми також допускаємо й помилки.

Мета спілкування співрозмовника часто визначається його роллю і характером взаємовідносин з нами. У багатьох випадках головну роль у спілкуванні відіграє навколишнє оточення або обставини. В інших випадках мету промовця можна зрозуміти на підставі таких чинників, як особистість співрозмовника, специфіка ситуації або спільність його інтересів з нашими. Проте значення цих умов не потрібно переоцінювати. У розмові з конкретним співрозмовником у знайомих ситуаціях ми чуємо те, що ми очікуємо почути. Тому повідомлення, нехарактерне в контексті даної ситуації, часто проходить непоміченим або розуміється неправильно. Якщо Вам здається, що Ви опинилися саме в такій ситуації, розсудливість вимагає запитати себе: «Чому ця людина говорить мені саме це?», «Чому я її слухаю?», «Що вона власне намагається сказати мені?» тощо.

## 8.2. ЯК ПОТРІБНО І ЯК НЕ ПОТРІБНО СЛУХАТИ

Яка б не була мета спілкування, завжди корисно знати прийоми правильного слухання.

1. **З'ясуйте власні звички слухати.** Які Ваші сильні сторони? Які Ви робите помилки? Може Ви досить швидко судите про людей? Чи часто Ви перебиваєте співрозмовника? Які перешкоди спілкування найімовірніші у Ваших відповідях? Які з них використовуються Вами найчастіше? Краще знання власних звичок слухати є першим етапом у їхній зміні.

2. **Не ухиляйтеся від відповідальності за спілкування.** Пам'ятайте, що в спілкуванні беруть участь дві людини: одна – говорить, друга – слухає, причому в ролі слухача кожний повинен виступати поперемінно. Коли б це не відбулося, але коли Вам не зрозуміло, про що говорить співрозмовник, Ви повинні дати йому це зрозуміти, або завдяки постановці уточнювальних запитань, або активному відображенню того, що Ви чуєте, і проханню виправити Вас. Як може хто-небудь дізнатися, що Ви його не розумієте, допоки Ви самі не скажете йому про це?

3. **Будьте фізично уважними.** Поверніться обличчям до промовця. Підтримуйте з ним візуальний контакт. Переконайтесь тому, що Ваша поза і жести промовляють про те, що Ви слухаєте. Стійте або сидіть на такій відстані від співрозмовника, яка забезпечує зручне спілкування обом. Пам'ятайте, що промовець хоче спілкуватися з уважним, жвавим співрозмовником, а не з кам'яною стіною.

4. **Зосередьтесь на тому, що говорить співрозмовник.** Оскільки зосередженою увага може бути нетривалою (менше однієї хвилини), слухання вимагає свідомої концентрації уваги. Прагніть звести до мінімуму ситуаційні перешкоди, наприклад, телевізор чи телефон. Не допускайте «блукання» думок. Допомогти зосередитись на тому, про що говорить співрозмовник, найімовірніше, зможе Ваша фізична увага і мовна активність.

5. **Намагайтеся зрозуміти не тільки зміст слів, але й почуття співрозмовника.** Пам'ятайте, що люди передають власні почуття і думки «закодованими» – відповідно до соціально прийнятих норм. Слухайте не тільки інформацію, але й передані почуття. Наприклад, працівник, який говорить: «Я закінчив роботу з цими листами», – передає іншу думку, ніж працівник, який говорить: «Слава Богу, на кінець я покінчив з цими проклятими листами!» Хоча зміст даних повідомлень однаковий, останнє повідомлення на відміну від першого відображає ще й почуття. Уважний керівник, який слухає не тільки зміст повідомлення працівника, а й розуміє його почуття, перш ніж дати нове доручення, досягне вищої ефективності спілкування, ніж той, який просто доручить іншу роботу.

6. **Спостерігайте за невербальними сигналами промовця.** Оскільки більша частина спілкування є невербальною, будьте уважними не тільки до слів, але й до невербальних виразів. Стежте за виразом обличчя промовця і за тим, як часто він дивиться на Вас пильно і як він підтримує з Вами візуальний контакт. Стежте за швидкістю мови і тоном голосу. Зверніть увагу на те, як близько або як далеко від Вас сидить чи стоїть промовець, чи сприяють невербальні сигнали посиленню мови промовця чи вони заперечують промовленому словами.

7. **Дотримуйтеся схвальної установки стосовно співрозмовника.** Це створює сприятливу атмосферу для спілкування. Чим більше промовець відчуває схвалення, тим точніше він висловить те, що хоче сказати. Будь-яка негативна установка з боку слухача викликає захисну реакцію, почуття невпевненості і настороженості в спілкуванні.

8. **Намагайтеся виразити розуміння.** Користуйтеся прийомами рефлексивного слухання, щоб зрозуміти, що в дійсності відчуває

співрозмовник і що він хоче сказати. Емпатичне спілкування означає не тільки схвалення промовця, але й дозволяє точніше зрозуміти повідомлення.

9. **Слухайте самого себе.** Слухати самого себе найважливіше для вироблення вміння слухати інших. Коли Ви стурбовані або емоційно збуджені, то найменше здатні слухати те, що говорять інші. Якщо ж чиясь повідомлення задіє Ваші почуття, виразіть їх співрозмовнику: це прояснить ситуацію і допоможе Вам слухати інших краще.

10. **Відповідайте на прохання відповідними діями.** Пам'ятайте, що часто мета співрозмовника – отримати що-небудь реально відчутне, наприклад, інформацію, або змінити думку, або примусити зробити що-небудь. У цьому випадку адекватна дія – краща відповідь співрозмовнику.

Основну увагу в процесі вдосконалення Ваших звичок слухати слід приділити позитивним рекомендаціям, проте корисно пам'ятати і про деякі помилки.

Слухаючи співрозмовника, ніколи:

1. **Не приймайте мовчання за увагу.** Якщо співрозмовник мовчить, то це ще не означає, що він слухає. Він може бути занурений у власні думки. Зустрічаються й такі, які можуть одночасно просторово викладати, обробляти інформацію і прекрасно слухати. В ідеалі потрібно вміти переходити від висловлювання до слухання легко й природно.

2. **Не удавайте, що слухаєте.** Це марно: як би Ви не прикидалися, відсутність інтересу і нудьга неодмінно проявляться у виразі обличчя або в жестах. Удаваність здебільшого сприймається як образа. Краще вже зізнатися про те, що в даний момент Ви слухати не можете, посилаючись, наприклад, на зайнятість.

3. **Не перебивайте без потреби.** Більшість із нас у соціальному спілкуванні перебивають один одного, роблячи це інколи не усвідомлено. Керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Чоловіки перебивають частіше, ніж жінки. Якщо Вам необхідно перебити когось у серйозній бесіді, допоможіть потім відновити перерваний Вами хід думок співрозмовника.

4. **Не робіть поспішних висновків.** Як ми уже з'ясували, кожен не усвідомлено схильний судити, оцінювати, схвалювати або не схвалювати те, про що говориться. Але саме такі суб'єктивні оцінки примушують співрозмовника зайняти оборонну позицію. Пам'ятайте, такі оцінки – бар'єр змістовного спілкування.

5. **Не дайте «піймати» самого себе в суперечці.** Коли Ви в думках не погоджуєтесь із промовцем, то, як звичайно, припиняєте слухати і

чекаєте на свою чергу виговоритись. А вже коли починаєте сперечатися, то настільки захоплюєтесь обґрунтуванням своєї точки зору, що інколи вже не чуєте співрозмовника. А він уже давно говорить Вам: «Це і є те, що я намагаюсь Вам сказати!» Якщо виникає справжня незгода, необхідно обов'язково вислухати співрозмовника уважно до кінця з тим, щоб зрозуміти, з чим саме Ви не згодні, а вже потім викласти власну точку зору.

**6. Не ставте дуже багато запитань.** Корисно ставити запитання для уточнення сказаного. Але закриті запитання, які вимагають конкретної, визначеної відповіді, варто зводити до мінімуму. Проте і відкритими запитаннями, які стимулюють промовця детально викласти власні думки, слід користуватись обережно. Надто велика кількість запитань у значній мірі подавляє співрозмовника, віднімає в нього ініціативу і ставить в оборонну позицію.

**7. Ніколи не говоріть співрозмовнику: «Я добре розумію Ваші почуття».** Така заява служить більше для виправдання власних (і безуспішних) спроб переконати співрозмовника в тому, що Ви слухаєте. У дійсності дізнатися, що і як відчуває співрозмовник, досить важко. До того ж, таке спілкування поставить під сумнів довіру до Вас, і бесіда скоріше зовсім призупиниться. У цьому випадку необхідно саме продемонструвати, що Ви слухаєте, давши, наприклад, таку емпатичну відповідь: «Ви чим-небудь розчаровані?», або «Я відчуваю, що Вас хтось скривдив», або будь-яку іншу відповідь, що відповідає обставинам.

**8. Не будьте надмірно чутливими до емоційних слів.** Слухаючи надто схвильованого співрозмовника, будьте обережні і не піддавайтеся впливу його почуттів, інакше можна пропустити зміст повідомлення. Будьте обережними з емоційно зарядженими словами і виразами, слухайте тільки зміст, який вони несуть. Ваші власні почуття можуть блокувати розуміння того, про що Вам дійсно потрібно дізнатися.

**9. Не давайте поради, поки не просять.** Непрошену пораду дає, як звичайно, той, хто ніколи не допоможе. Але в тих випадках, коли у Вас дійсно просять поради, застосуйте прийоми рефлексивного слухання, щоб встановити, про що співрозмовник хоче конкретно дізнатися. Інакше можна допустити таку ж помилку, яку зробила молода мама в розмові зі своїм маленьким сином. У відповідь на запитання сина: «Звідки я з'явився?» – вона зайнялася лекцією про відтворення людського роду, і все це тільки для того, щоб наприкінці почути: «А Біллі сказав, що він із Чикаго. Я хотів дізнатися, звідки з'явилися ми».

10. *Не прикривайтеся слуханням як захистом.* Пасивні, невпевнені в собі люди інколи використовують слухання як можливість уникати спілкування і самовираження. Вони не тільки не говорять, але насправді і не слухають. Вони утримуються від висловлювання власних думок і почуттів через боязнь несхвалення і критики. Як не парадоксально, але мовчання тим самим заважає ефективному спілкуванню.

### 8.3. ОБЕРНЕНИЙ БІК СЛУХАННЯ

Уміння слухати – корисне вміння. Його корисність у досягненні бажаної дії, прийнятті правильного рішення або переході міжособистісних стосунків на новий, вищий рівень. Почути – це означає інколи передбачити нещасний випадок, врятувати життя.

Але це вміння інколи розкриває нам і те, що має негативні сторони. Попробуємо розібратись у тому, чому люди навмисно чи ненавмисно уникають слухати.

Передусім звичка уважно слухати підвищує наше сприйняття до глибоких переживань і труднощів інших. Звичайно, здебільшого ми співчуваємо і співпереживаємо вибірково. Адже і без чужих переживань нам достатньо власних клопотів. Але якщо ж ми все-таки дійсно слухаємо (а ми і не прагнемо до цього), то пізнаємо чужий внутрішній світ, чужі потреби, прагнення, розчарування, біль. І чим уважніше ми слухаємо людей, тим глибше відчуваємо їх емоційний стан. Тому завжди є небезпека, що чужі почуття і проблеми разом із власними виявляться для нас непосильними.

Слухаючи інших, ми ризикуємо почути про себе те, що заперечує наше уявлення про самих себе. Коли ці заперечливі уявлення до того ж поглиблюються критикою наших думок, слухати стає важко, але ще важче погоджуватися. Нам важливо, щоб то не стало відстояти усталений образ самого себе. Ми починаємо хвилюватись і перестаємо слухати.

На щастя, слухаючи триваліший час, можна дізнатися про себе і багато хорошого. Можна, наприклад, дізнатися, що інші люблять нас більше, ніж нам здається, або що ми привабливіші, ніж вважали. А оскільки кожний хоче виглядати в очах оточуючих краще, то єдність думок інших про нас допоможе нам скласти про себе реалістичніше уявлення. Хоча для деяких це може бути хворобливим.

Звичайно ми слухаємо те, що хочемо слухати. Імовірно, саме тому, що ми слухаємо так вибірково. А коли ми вкладаємо багато сил у

досягнення якої-небудь мети, то емоційно ототожнюємо себе із зробленим, що не чуємо критики на адресу наших дій. Така критика викликає бурхливу захисну реакцію, нібито вона націлена на нас персонально.

Дійсне слухання підвищує ймовірність почути критику. Як сказала одна молода мама: «Якщо Ви дійсно хочете слухати своїх дітей, будьте готові почути від них те, що слухати не хотілося б». А якщо Ви обіймаєте відповідальну посаду або стосунки з ким-небудь складаються, як Вам здається, добре? І вже, звичайно, коли Ви постійно слухаєте тільки приємні речі, слід запитати себе, наскільки уважно Ви слухаєте, пам'ятаючи, що людям властива схильність до суджень і оцінок, в основному схвалення або несхвалення.

Критика, якою б неприємною вона не була, може допомогти нам скорегувати неправильну поведінку: поліпшити стосунки з іншими, зберегти обіймати посаду, зберегти сім'ю, врятувати життя. Критика також допомагає вдосконалювати власну діяльність. Вважаючи конструктивну критику через виявлення того, що вимагає поліпшення в роботі, деякі керівники свідомо прагнуть викликати критику на свою адресу, незважаючи на те, що сама собою вона рідко кому приємна.

Розпочавши слухати інших по суті, ми дізнаємося багато нового, що може змінити вже усталені в нас думки: це нове інколи дозволяє зрозуміти наміри оточуючих, оцінити умови, які визначають їх поведінку, і побачити людей у новому світлі. Унаслідок цього наша думка про навколишніх може змінитися. Але, як говорить давня приказка, «зрозуміти – отже пробачити». Мабуть, саме тому люди, попадаючи у тяжку ситуацію, схильні говорити приблизно так: «Дозвольте мені пояснити» або «Якщо б Ви тільки могли мене зрозуміти». Це означає: вони розраховують на те, що ми змінимо власну думку. Незважаючи на те, що саме так і є, цим прийомом часто користуються як вправою в самовиправдовуванні. Адже якщо про когось уже сформувалася певна думка, Ви навряд чи її зміните, доки, звичайно, чітко не вирішите вислухати уважно і зі співчуттям всю історію конкретної людини.

І насамкінець, завжди є ризик, що нашу увагу можуть не тільки не оцінити по-достоїнству, а й використати у власних цілях. Звичайно люди розуміння зустрічають так рідко, що до природної уваги вони дуже вразливі. І тим не менш, більшість приймає увагу як належне, передусім тоді, коли осліплені власними почуттями і висувають необґрунтовані вимоги до тих, хто уважно слухає. Крім того, є люди, які говорять більше звичного. Таких людей необхідно контролювати й обмежувати. Постійні

розмови слухати майже неможливо. І досвід спілкування із надто балакучими людьми швидко вчить нас тому, що роль мученика не підвищує ефективності слухання.

#### 8.4. НАГОРОДА ЗА УВАГУ

Ефективне слухання – це основа для отримання точної інформації. У вік швидкого розвитку техніки ми постійно підпадаємо під могутній вплив інформації. Проте більшість цієї інформації «влітає в одне вухо і вилітає з іншого». Різні прийоми слухання допомагають нам засвоювати ту інформацію, яка нам потрібна. Запам'ятати почуте ми можемо надійніше тоді, коли слухаємо з розумінням. Щоб більше знати, необхідно вміти слухати ефективно.

Емпатичне слухання забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу загальну схильність до судження, допомагає уникати поляризації типу «я – вони», яка як іржа роз'їдає спілкування. Слухаючи інших емпатично, ми приходимо до розуміння їх «із середини». Ми усвідомлюємо, що зміст їх поведінки складніший, ніж часто здається. Ми приходимо до розуміння, як вони себе почувають, чому вони часто поступають так, а не інакше. Коротше кажучи, емпатичне слухання допомагає нам усвідомити, що інші люди більше схожі, ніж не схожі на самих себе, і дозволяє нам дивитися на їх помилки і невдачі з великим співчуттям.

Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, але й розуміти власні почуття, потреби й установки, про які в минулому мали невиразну уяву, тобто пізнаємо самі себе. Ми можемо виявляти, що ми компетентніші або нам більше заздять, ніж ми думали. Іноді, звичайно, ми почуємо і менш приємні речі. І все-таки критика може бути корисною, насамперед тоді, коли вона доброзичлива. Але й критика, висловлена в гніві, може дати необхідну інформацію про наші помилки і промахи.

Як уже зазначалося нами раніше, ми повинні не тільки говорити, але й слухати, якщо хочемо уникнути «одностороннього» спілкування. Прийоми емпатичного слухання створюють сприятливий клімат для відкритого вираження інших власних думок і почуттів. Прийоми рефлексивного й емпатичного слухання дозволяють дізнатися, що нам говорять насправді, зрозуміти істинний зміст того, що криється за словами. І якщо люди бачать, що їх слухають, вони не тільки приймають стосовно нас сприятливу установку, але й почнуть, у свою чергу, слухати й нас. Отже, слухання не тільки сприяє взаємному обміну інформацією та



ідеями, розумінню почуттів, але й виступає основою плідного спілкування.

Прийоми ефективного слухання дозволяють підвищувати якість ухвалених рішень. Якість виконання будь-яких завдань перебуває в прямій залежності від якості інформації щодо проблеми, на основі якої вони приймаються. Прийоми ефективного слухання допомагають сприймати інформацію глибше, вилучати з неї більше необхідних даних. Слухаючи, ми дізнаємося, як інші оцінюють ту ж ситуацію, що вони вважають головним, що відчують і чого хочуть. Незважаючи на те, що Ви можете прийняти відмінне від інших рішення, слухання допоможе більше дізнатися про внутрішні і зовнішні боки проблеми і дійти до задовільного її розв'язання, що, безумовно, підвищує рівень управління. Дослідження, проведені в різних галузях промисловості, показують, що майстра, який очолює дільницю з високими виробничими показниками, більше уваги звертає на міжособистісні аспекти в управлінні. Одне з досліджень показує, що методи управління майстрів у цехах, де висока продуктивність, відрізняються від методів управління в цехах з низькою продуктивністю тим, що вони:

- орієнтуються більше на працівників, ніж на виробництво;
- стимулюють участь усіх працівників у прийнятті рішень;
- приділяють більше часу питанням організації та управління;
- проявляють більше впевненості при застосуванні різних методів управління;
- знають своє місце в організації.

Чим вище ми підіймаємося сходами відповідальності в господарській або будь-якій іншій сфері діяльності, тим більше ми у своїй роботі маємо справу з людьми і проблемами міжособистісних стосунків. Виконання будь-якої роботи неможливе без поваги до особистості виконавця. Люди можуть сказати своє слово в роботі і хочуть, щоб їх слухали. Тому керівники в доповнення до спеціальних завдань повинні також володіти знаннями і навичками спілкування і розв'язання проблем міжособистісних стосунків. А «вдосконалення себе як слухача – говорить відомий психолог, – це перший крок до становлення спеціаліста». Очевидно, що слухання корисне для керівників у стосунках з іншими керівниками всіх рівнів. Слухання корисне і для виконання низки інших завдань, наприклад при:

- інтерв'юванні: зокрема, при наймі або переведенні на іншу роботу;
- мотивації працівників: виявленні причин незадоволення роботою, відсутності на робочому місці тощо;

- розпорядженні: забезпечення повного розуміння працівниками отриманої вказівки, а також виявленні реакцій;
- усуненні опору нововведенням;
- оцінці ділових і особистісних якостей: виявленні, як працюють підлеглі, і допомозі їм в усуненні наявних недоліків;
- врегулюванні конфліктів: виявленні причин конфліктів між працівниками і допомозі в їхньому врегулюванні.

На початку цієї книжки підкреслювалося, що слухання – це один із засобів спілкування, який використовується частіше інших, і водночас умінню слухати найменше навчаються. Унаслідок – нерозуміння, душевні травми тощо. Але так тривати не повинно! Кожний із нас може навчитися слухати ефективніше! У нашій книжці ми пояснюємо, як це зробити. Використовуйте процесу слухання і тренуйте нові навички до тих пір, поки не досягнете достатньої впевненості в тому, що Ви користуєтесь ними природним чином. Усе це вимагає часу і зусиль. Але результати стократ відплатяться за Вашу працю. Удачі Вам!

## **ВПРАВИ**

**Вибір слухних прийомів слухання.** У наведеній нижче таблиці в лівій колонці даються чотири основні види спілкування, у правій – різні прийоми слухання і відповіді на мову співрозмовника. Кожному виду спілкування відповідають певні прийоми слухання, при цьому декотрі можуть бути декілька разів. Виконавши вправу, зверніться до розділу «Вибіркове слухання» і виправте помилки.

**Застосування правил слухання.** Спочатку виберіть правило або правила, яких Ви завжди дотримуетесь за звичкою, потім ті, якими Ви користуєтесь інколи, і, насамкінець, ті, яких Ви ніколи або майже ніколи не дотримуетесь.

Попробуйте їх застосувати при першій же можливості і продовжуйте тренуватися до тих пір, поки це правило не стане частиною Вашого стилю спілкування.

**Позбавлення помилок і поганих звичок слухання.** Це – та ж вправа, що й попередня, але тренується в оберненому порядку. Складіть перелік помилок, яких Ви ніколи не робите; якщо помилки трапляються, вкажіть їх у рубриці «інколи»; потім перерахуйте ті помилки, у яких Ви завжди (або майже завжди) винні. Наведіть приклади з досвіду Вашого спілкування, попрацюйте над ними до повного усунення помилок.

Пам'ятайте, що погані звички слухання, як і будь-які інші, можна зжити, але для цього потрібний час і терпіння. Роботу з правилами «Як потрібно» і «Як не потрібно» слухати можна комбінувати. Виробляючи у себе нову звичку слухати, Ви одночасно починаєте краще розуміти співрозмовника, а тому Ваші судження стають менш суб'єктивними.

Вид спілкування	Слухання і відповідна реакція
Соціальне	1. Резюмування 2. Активне слухання
Інформативне	3. Обернений зв'язок 4. Дружелюбність
Експресивне	5. Запобігання непорозуміння 6. Записи для пам'яті
Спонукальне	7. Експресивна відповідь 8. Емпатична відповідь 9. Формальна відповідь 10. Направлена увага 11. Пасивне слухання 12. Запам'ятовування 13. Уточнення 14. Відображення почуттів 15. Ритуальна відповідь 16. Мовчання

Чи можете Ви згадати випадок, коли були неприємно зворушені словами на власну адресу. У відповідь на Ваші сумніви співрозмовник говорить Вам: «Я весь час намагаюся сказати Вам саме те, але ж Ви не хочете мене слухати». Цим співрозмовником могли бути Ваші рідні, хто-небудь із співробітників тощо. Вони хотіли переконати Вас про необхідність змінити поведінку або намагалися виказати свої претензії. І тим не менш, це – сигнал, який попереджує про те, що Ви не слухаєте. Не вислухавши, наприклад, неприємного повідомлення, Ви просто відстрочили незворотне потрясіння. Замість того, щоб забути цей випадок (що було б природно), Вам, напевне, слід його проаналізувати, щоб своєчасно розглянути аналогічну ситуацію в майбутньому.

Тепер попробуйте згадати випадок, коли Ви дійсно слухали уважно. Чи можете Ви встановити, який саме чинник був вирішальним у цьому випадку? Чи була це Ваша установка, момент хорошого настрою або каяття совісті від думки, що Ви не слухаєте в даний момент.

## ПІСЛЯМОВА

Нелегко набути репутацію доброго співрозмовника, а ось втратити її можна через дрібницю: нагрубити, обдурити його, не виконати обіцяне.

Гадаю, що кожен на питання: чи вмю я спілкуватися, — відповідь так: "Скільки живе людина, стільки вона вчиться". Знань ніколи не буває багато. А знання мовного етикету характеризують загальний рівень інтелекту й культури особистості. З питань культури спілкування написано чимало досліджень мовознавцями, психологами, вченими різних наук. Чому ж цьому питанню надається так багато уваги?

Спілкуватися можна "грамотно" й "безграмотно". Партнерів по спілкуванню можна перетворити на недругів, а можна — у прихильників. Ваша манера спілкування — це те, що стоїть між вами й іншою людиною. Іноді це стіна, яка вас розділяє. Якщо ви самі хочете, щоб існувала ця стіна, — ваше право. А якщо не хочете? Але вона все-таки виникає? Чи вмієте ви так привітатися з людиною чи про щось запитати, щоб їй приємно було відповісти вам? Чи здатні ви викликати інтерес і почуття довіри? Якщо з вами грубі — чи знаходите ви відповідну реакцію, крім власної грубості?

У спілкуванні людина насамперед повинна вміти скинути маску. Адже ми звикли соромитися відкрито висловлювати свої почуття. У нас є завчені маски — шаблони зовнішньої поведінки. Вони слугують захистом від надмірної допитливості й нескромності інших, захистом від можливих глузувань, "шпичок" та "укусів". Ми всі повинні навчитись відвертості. Це не означає демонструвати інтимні сторони свого життя. Не можна вимагати й від іншого, щоб він постійно "розкривався". Все просто: треба активно, виразно виявляти свої почуття. Треба бути безпосереднім і не боятися, що за це покарають.

Звичайно, щоб грамотно спілкуватися, потрібно вміти чітко говорити «ні», причому як собі, так і оточуючим. Людина розумна (не плутати з інтелектуалами, бо розумники не розумні, вони просто розумничають від «великого» розуму) розуміє чому і коли сказати «ні». Без цього вміння не те, що в спілкуванні, у житті просто ніяк не обійтись. Зрозуміло, необхідно говорити жорстке «ні» будь-якого прояву негативу, що виходить як від знайомого, так і від себе, коханого. Потрібно мати сили, розум, щоб твердо сказати «ні» собі - своїй неправоті, гордині, егоїзму, дурості, лінощів (вставити за бажанням свої «улюблені» якості) - або «поганому» сусідові, недобре озивається про що-небудь або про когонебудь. Не можна потурати негативу, тим більше поширювати його. Тому люди, що володіють мистецтвом спілкування, говорять про щось або про когось або хороше і по справі, або вважають за краще промовчати.

## ЗМІСТ

Передмова	3
РОЗДІЛ I. НЕВМІННЯ СЛУХАТИ	12
1.1. Як Ви слухаєте?	13
1.2. Чому ми не слухаємо?	14
1.3. Бар'єри спілкування	20
1.4. У чому небезпека не слухати?	23
Вправи	25
РОЗДІЛ II. ВІД ЧУТИ ДО СЛУХАТИ	28
2.1. Різниця між чути і слухати	29
2.2. Слухання – активний процес	33
2.3. Стили слухання	41
Вправи	46
РОЗДІЛ III. НЕРЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ	50
3.1. Що таке нереклексивне слухання?	50
3.2. Мінімізація відповідей (невтручання)	53
3.3. Ситуації, у яких корисне нереклексивне слухання	55
3.4. Ситуації, у яких нереклексивного слухання недостатньо	61
Вправи	65
РОЗДІЛ IV. РЕФЛЕКСИВНЕ СЛУХАННЯ	70
4.1. Важливість рефлексивного слухання	71
4.2. З'ясування	74
4.3. Перефразування	77
4.4. Відображення почуттів	79
4.5. Резюмування	82
4.6. Навчання прийомів рефлексивного слухання	83
Вправи	84
РОЗДІЛ V. УСТАНОВКА	89
5.1. Схвалення	90
5.2. Самосхвалення	93
5.3. Емпатія	95
5.4. Емпатичне слухання	97
Вправи	101
РОЗДІЛ VI. НЕВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ	105
6.1. Мова невербального спілкування	105
6.2. Вираз обличчя (міміка)	109
6.3. Візуальний контакт	111

6.4. Інтонація і тембр голосу	113
6.5. Пози і жести	115
6.6. Міжособистісний простір	118
6.7. Відповідь на невербальне спілкування	121
Вправи	123
РОЗДІЛ VII. ЗАПАМ'ЯТОВУВАННЯ ПОЧУТОГО	127
7.1. Види пам'яті	128
7.2. Роль уваги	132
7.3. Короткотермінова пам'ять	137
7.4. Зберігання і відтворення інформації	141
Вправи	147
РОЗДІЛ VIII. НАВЧИТИСЯ СЛУХАТИ КРАЩЕ МОЖЕ КОЖНИЙ	150
8.1. Вибіркове або цільове слухання	150
8.2. Як треба і як не треба слухати	156
8.3. Обернений бік слухання	163
8.4. Нагорода за увагу	167
Вправи	172

## Науково-практичне видання

*Василь Кузьмич ЗБАРСЬКИЙ*  
*Микола Петрович ТАЛАВИРЯ*

# СПІЛКУВАННЯ БЕЗ КОНФЛІКТІВ ТА НЕПОРОЗУМІНЬ

За загальною редакцією та редагуванням  
д. е. н., професора **В. К. Збарського**

При написанні розділів приймали участь: В. К. Збарський,  
М. П. Талавиря, А. Д. Остапчук, В. М. Бондаренко, Н. В. Кнап,  
І. П. Степанець, Ю. Д. Лисун, Д. Є. Александров,  
В. С. Полюхович, Л. О. Бондаренко,  
Н. Й. Хомів, О. М. Сидоренко.

Літературний редактор –

Комп'ютерна верства –

Підписано до друку 04. 05. 2023 р. Формат 60X84<sup>1/8</sup>.  
Папір офсетний. Гарнітура «Times New Roman». Друк офс.  
Умов. друк. арк. 5,88. Обл.-вид. арк. 5,96.  
Тираж 500 прим. Зам. .

Видавництво ЦП «КОМПРИНТ»

Видруковано у друкарні