

**Жмай Олександр Володимирович,**  
*викладач кафедри економіки та управління  
економіко-правового факультету  
Одеського національного університету  
імені І. І. Мечникова;*

**Харламова Вікторія Володимирівна,**  
*студентка економіко-правового факультету  
Одеського національного університету  
імені І. І. Мечникова*

## **МИСТЕЦТВО СЛУХАТИ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ НАВИЧОК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

Зробити людину ефективною не можуть ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання доти, поки вона не навчиться керувати собою.

Ефективність роботи менеджера, як і будь-якої людини взагалі, значною мірою визначається організацією його особистої роботи. Таким чином, можна сказати, що самоменеджмент – це прояв волі, що вимагає іноді власної перебудови.

Керівнику, перш ніж організовувати інших, потрібно бути самому організованою людиною, вміти слухати, мотивувати, спілкуватися з людьми, намагатися розуміти кожного та інше. Всі ці навички необхідні для менеджера, але я би хотіла зупинитися на одному, вмінні слухати.

Сьогодні багато говорять про те, що менеджерам потрібно навчитися вислуховувати своїх співробітників, а не просто почути їх. Адже термін «слухати» означає публічно розбирати, обговорювати [1]. Слухати – це багато більше, ніж чути, адже слово «чути» має значення «фізично сприймати звук». Людина чує в результаті автоматичної реакції органів чуття і нервової системи, тоді як слухання – це сприймання звуків певного значення. Слухати співрозмовника є важким процесом, що вимагає напруги і концентрації уваги на те, що говорить співрозмовник. Вміння слухати особливо важливо в політичних, ділових і адміністративних діалогах [1].

Увесь час, який ми витрачаємо на спілкування з іншими людьми, розподіляється наступним чином [3]:

- слухання – 40%;
- спілкування – 35%;
- читання – 16%;
- письмо – 9%.

Річард Фарсон писав про вправу, яка часто практикується на семінарах, щоб продемонструвати як уважно людина може слухати: учаснику не дозволяють починати своє висловлювання до тих пір, поки він не продемонструє людині, яка говорить перед ним, що повністю зрозуміла його думку [2]. Досягається це завдяки тому, що потрібно повторити попереднє висловлювання, але не дослівно, а своїми словами, після чого необхідно отримати підтвердження того, що таке трактування збігається з першоджерелом. Зрозуміло, що такого підтвердження буває досить

нелегко домогтися. Однак саме ця вправа покращує вміння слухати та розуміти іншу людину.

Слухати набагато важче, ніж говорити. Коли людина уважно слухає, вона потрапляє у світ розділених почуттів, тому на семінарах з менеджменту стали практикувати мистецтво слухати. Однак, це дуже важка праця навіть для досвідчених менеджерів. На підтвердження успішного вислуховування може бути фраза, що співрозмовник саме це мав на увазі. Але є й інша складність – не завжди слухати буває доцільно. Лідерам іноді необхідно ігнорувати інших, щоб слідувати своїм власним судженням і неухильно дотримуватися обраного курсу [2]. Але менеджерам, а саме лідерам, не потрібно буде ігнорувати чужі думки, якщо вони будуть самотивовані. Отже, самоменеджмент вчить керівника самоконтролю, самовдосконаленню, подоланню стереотипів свідомості, і, як наслідок, самореалізації в обраній сфері діяльності.

Людині, яка тільки почала вивчати самоменеджмент, іноді важко вислуховувати співрозмовника. Коли людина заглиблюється в розмову і відчуває емоції іншого, це впливає на її точку зору, ставить її під сумнів. Це може трапитися, наприклад, коли у людини слабкий емоційний інтелект. Також необхідно контролювати свої емоції і намагатися не вплинути на оточуючих. Навіть найдосвідченіші менеджери не завжди володіють належним рівнем самоменеджменту, щоб контролювати себе.

Під час слухання потрібно завоювати довіру до співрозмовника, поважати його точку зору і бути відкритим. Ці якості далеко не часто можуть проявлятися протягом усієї розмови. Лише щирий інтерес до інформації мовця є найкращою формою, саме тому слухання – це щось набагато більше, ніж просто терпляче чути бесіду.

Дослідники виявили парадокс: люди швидше змінять свою точку зору не тоді, коли їм щось говорять, а коли дають можливість висловитися. Лідери, до того ж, повинні бути товариськими людьми, надихаючими інших і процвітаючими завдяки своїм ораторським здібностям, а не здатності слухати. Для менеджера може виявитися непростою справою узгодити ці дві суперечливі вимоги.

На жаль, на сьогоднішній день слухання не є розповсюдженим прикладом. Кожна людина хоче бути вислухана, але не кожна хоче вислуховувати. Потрібно прислуховуватися до себе, уважно слухати інших та мотивувати себе для досягнення мети.

### **Література:**

1. Основи ділового спілкування: Навчальний посібник / Є. Г. Скібіцький, І. Ю. Скібіцька. – Новосибірськ: НГАСУ. – 2008. – 388 с.
2. Фарсон Ричард Менеджмент абсурда: аспекты лидерства, которые часто остаются незамеченными / Перев. с англ. – М.: ООО Издательский дом «София», 2006. – 192 с.
3. Беркли-Ален Мадэлин Забытое искусство слушать / Мадэлин Беркли-Ален. – СПб: Питер Пресс, 1997. – С. 13; 234.