МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ЗБІРНИК МІНІ-КЕЙСІВ З ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ У НАВЧАННІ»

За загальною редакцією
Л. О. Савенкової, В. М. Приходько

1906 КНЕУ
КИЇВ 2009

УДК 378.147
ББК 74.58
З 41

Авторський колектив

Л. О. САВЕНКОВА, В. М. ПРИХОДЬКО, Л. А. МЕДВІДЬ,
Є. О. ВАРБАН, Н. І. ФЕДОРЕНКО

Рецензенти

О. Г. Карпенко, д-р пед. наук
(Національний педагогічний університет ім. М. Драгоманова)
В. І. Бобрицька, д-р пед. наук, проф.
(Київський міський педагогічний університет ім. Б. Грінченка)
О. В. Брюховецька, канд. психол. наук, доц.
(ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»)
Л. А. Колісниченко, канд. психол. наук, доц.
(ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»)

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 7 від 26.03.09

Редакційна колегія юридичного факультету

Голова редакційної колегії В. Ф. Опришко, д-р юрид. наук, проф.
Відповідальний секретар І. Ю. Онопчук, канд. фіз.-мат. наук, доц.
Члени редакційної колегії: М. І. Ануфрієв, д-р юрид. наук; О. В. Дзера, д-р юрид. наук, проф.; П. В. Кікоть, канд. юрид. наук; І. Й. Малий, д-р екон. наук, проф.; В. К. Мамутов, д-р юрид. наук, проф.; А. В. Омельченко, канд. юрид. наук, доц.; Л. О. Савенкова, д-р пед. наук, проф.; В. Ф. Сіренко, д-р юрид. наук, проф.; Ф. П. Шульженко, канд. філос. наук, проф.; В. С. Щербина, д-р юрид. наук, проф.; О. І. Ющик, д-р юрид. наук.

З 41 **Збірник** міні-кейсів з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» / [Л. О. Савенкова, В. М. Приходько, Л. А. Медвідь та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Савенкової, В. М. Приходько. — К. : КНЕУ, 2009. — 343, [1] с.
ISBN 978-966-483-279-0

У збірнику описані особливості використання кейс-методу в педагогічній діяльності та відповідно до розділів курсу «Комунікативні процеси у навчанні» пропонуються спеціально підготовлені кейси та завдання до них.

УДК 378.147
ББК 74.58

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

© Л. О. Савенкова, В. М. Приходько,
Л. А. Медвідь та ін., 2009
© КНЕУ, 2009

ISBN 978-966-483-279-0

ЗМІСТ

Вступ 5

1. Суттєві особливості використання кейс-методу в педагогічній діяльності 7

1.1. Категоріальний апарат кейс-методу 7
1.2. Кейс-метод у системі методів навчання 9
1.3. Етапи побудови кейсу 13
1.4. Суттєві особливості методики навчання з використанням кейс-методу 16
1.5. Особливості діяльності викладача у процесі навчання за допомогою кейс-методу 16
1.6. Організація й самоорганізація роботи студента над кейсом 20
1.7. Методичні аспекти презентації кейс-методу та оцінки діяльності студентів 22

Література. 26

2. Процес спілкування та його складові. 27

2.1. Професійне спілкування педагога 27
2.2. Професійне спілкування менеджера 62

Глосарій 69

Література. 73

3. Вербальні та невербальні засоби спілкування 74

3.1. Професійне спілкування педагога 74
3.2. Професійне спілкування менеджера 112

Глосарій 116

Література. 118

4. Інтерактивна сторона спілкування.. 119
4.1. Професійне спілкування педагога 119
4.2. Професійне спілкування менеджера 165
Глосарій 167
Література. 169

5. Перцептивна сторона спілкування 170
5.1. Професійне спілкування педагога 170
5.2. Професійне спілкування менеджера 195
Глосарій 235
Література. 236

6. Конфлікти у спілкуванні. 237
6.1. Професійне спілкування педагога 237
6.2. Професійне спілкування менеджера 281
Глосарій 290
Література. 291

7. Ділова міжособистісна комунікація.. 293
7.1. Професійне спілкування педагога 293
7.2. Професійне спілкування менеджера 314
Глосарій 341
Література. 342

Вступ

Невід'ємною складовою професіоналізму викладача є комунікативна компетентність. Результати аналізу наукових досліджень переконують, що з метою її формування в майбутніх педагогів доцільно використовувати вправи на моделювання педагогічних ситуацій, дискусії, дидактичні, рольові та ділові ігри.

Свого часу відомими ученими О. В. Киричуком, В. В. Каплинським, Г. М. Мешко, О. О. Леонтьєвим, В. А. Кан-Каликом, Т. С. Яценко, Л. В. Долинською, В. М. Галузяком розроблено спеціальні системи підготовки майбутніх педагогів до професійного спілкування.

Значна робота з пошуку способів такої підготовки та їх експериментальної перевірки здійснюється у закладах освіти економічного спрямування України, зокрема, у Київському національному економічному університеті ім. В.Гетьмана. Водночас у цьому закладі велика увага приділяється формуванню комунікативної компетентності у майбутніх менеджерів. Як свідчить досвід, суттєву роль в оволодінні студентами такою компетентністю повинен відігравати так званий кейс-метод, що мобілізує й активізує діяльність викладача і тих, кого навчають.

У запропонованому викладачами кафедри педагогіки та психології КНЕУ навчальному посібнику з курсу «Комунікативні процеси у навчанні» подано п'ять розділів, а саме: «Суттєві особливості використання кейс-методу в педагогічній діяльності», «Процес спілкування та його складові», «Вербальні та невербальні засоби спілкування», «Інтерактивний бік спілкування», «Ділова міжособистісна комунікація».

У першому розглядаються роль кейс-методу в системі навчання, етапи побудови кейсів, суттєві особливості методики навчання з використанням кейс-методу, організація й самоорганізація роботи студента над кейсом та методичні аспекти презентації вказаного методу.

У наступних розділах пропонуються спеціально підготовлені міні-кейси з відповідними завданнями до них. До кожного розділу розроблені словники основних понять та підібрана відповідна література.

Характерною особливістю навчального посібника є те, що в ньому вміщені міні-кейси, які доцільно використовувати у процесі підготовки як майбутніх викладачів, так і майбутніх менеджерів.

З метою розробки міні-кейсів використано матеріали з таких робіт:

— *Омеляненко В. Л., Кузьмінський А. І., Вовк Л. П.* Педагогіка: завдання і ситуації: Практикум. — 2-ге вид., випр. — К.: — Знання — Прес, 2006. — 423 с.;

— *Федорчук В. М.* Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача»: Навч.-метод. посібник. — Вид. друге. — Камянець-Подільський: Абетка, 2006. — 240 с.;

— *Бакирова Г. Х.* Тренинг управления персоналом. — СПб.: Речь, 2006. — 400 с.;

— *Скрипюк И. И.* 111 баек для тренера: истории, мифы, сказки, анекдоты. — СПб.: Питер, 2006. — 176 с.;

— *Стивен П. Роббинз, Филлип Л. Хансейкер.* Тренинг делового общения для менеджеров: Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М.: И.Д. Вильямс, 2007. — 464 с.;

— *Шейнов В. П.* Как управлять другими, как управлять собой. — Мн.: Амалфея, 1997;

— *Мільто Л. О.* Методика розв'язання педагогічних задач: Навч. посіб. — 2-ге вид., переробл. і доп. — Харків: Ранок-НТ, 2004. — 152 с.;

— *Каплинський В. В.* 100 складних ситуацій на уроках та поза уроками: шукаємо рішення: Навч. посібник для майбутніх вчителів: Вінниця, 2003. — 78 с.;

— *Поташник М. М., Вульфов Б. З.* Педагогические ситуации. — М.: Педагогика, 1983. — 144 с.

Навчальний посібник призначено для викладачів і студентів вищих навчальних закладів.

Авторський колектив цього посібника — викладачі кафедри педагогіки та психології Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана:

Л. О. Савенкова — доктор педагогічних наук, професор;

Л. А. Медвідь — кандидат педагогічних наук, доцент;

В. М. Приходько — кандидат соціологічних наук, доцент;

Є. О. Варбан — кандидат психологічних наук, старший викладач;

Н. І. Федоренко — старший викладач.

1. Суттєві особливості використання кейс-методу в педагогічній діяльності

1.1. Категоріальний апарат кейс-методу

Метод «case study» вперше був використаний під час викладання управлінських дисциплін у Гарвардській бізнес-школі. У 1910 р. декан Едвін Гей (Gay) дав пораду докторові Коупленду (Copeland) використати студентське обговорення з теми як доповнення до лекцій. Перед слухачами бізнес-школи ставилося завдання, робився його аналіз і надавалися відповідні рекомендації щодо вирішення. Перший підручник з написання ситуаційних вправ був опублікований Коупленом у 1921 р. за активної участі нового декана Гарвардської бізнес-школи Воласа Донама.

Сутність кейс-методу (case study), як відомо, полягає у тому, що тим, хто навчається, пропонується осмислити реальну професійну ситуацію, опис якої водночас відображає не тільки якусь практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, які необхідно засвоїти з метою її розв'язання. Основне у викладеній проблемі те, що не має однозначних рішень.

Серед головних понять, які описує кейс-метод, необхідно виділити такі, як «ситуація» та «аналіз». Наголосимо, що ці дефініції не завжди однозначно розуміють різні спеціалісти. Що ж таке термін «ситуація»? Учені виділяють кілька смислових контекстів:

1. Під ситуацією розуміють деякий стан процесу, що протікає, який є відносно стійким.

2. Цей стан має певну суперечність, яка повинна бути усунута. Тому стан цей тимчасовий і має змінитись. Протиріччя, що міститься у певній ситуації, створює потенціал для подальшого розвитку, переходу до наступних ситуацій.

3. Це такий стан, який відрізняється неоднозначністю подальшого розгортання і характеризується варіативністю як в аспекті його походження, так і майбутнього розвитку.

4. Існування і розв'язання певної ситуації принципово важливе для діяльності людей; ситуація охоплює їхні інтереси і вимагає

часом найшвидшого вирішення, оскільки продовження її існування може призвести до великих витрат.

5. Ситуація передбачає можливість вторгнення в неї людини, яка має на меті зміну стану із небажаного до бажаного.

Таким чином, ситуація є певним тимчасовим станом, який може змінюватись у різних напрямах.

Ще одна основоположна категорія — «аналіз» розглядається у двох контекстах: як мисленнєвий поділ об'єкта на елементи, на відміну від синтезу, і як наукове дослідження. Під аналізом можна розуміти специфічний вид наукової діяльності, побудований за принципом поділу об'єкта на складники. Існує багато видів аналізу. Під час їхнього уважного осмислення можна дійти висновку, що одні з них носять інструментальний характер, тобто є певним інструментом дослідження, а інші — тяжіють до об'єкта. Прикладом першого виду аналізу може бути причинний, що передбачає вирізнення в об'єкті, який вивчається, деяких причин. Прикладом другого різновиду є аналіз документів, предметом якого виступає сам документ.

Кейс-метод — другий різновид аналізу, який формує власний особливий і неповторний зміст аналітичної діяльності. Цей метод передбачає залучення різних видів аналітичної діяльності, необхідних для осмислення ситуації. Чим багатший арсенал аналітичних методів, що використовуються в ньому, тим більш значущі його можливості у навчанні. Отже, високу методологічну культуру викладача слід розглядати як вирішальний фактор ефективності методу аналізу конкретних ситуацій.

З гносеологічної точки зору кейс-метод є таким способом активного навчання, що містить неоднозначні, імовірнісні знання, які виявляються під час аналізу практичної ситуації. Із цього визначення слід вирізнити найважливіші гнесеологічні особливості кейс-методу, а саме:

1. Неоднозначність одержуваних знань. Знання, які здобувають студенти, не самодостатні, а є одним із варіантів ситуативних знань.

2. Різноманітність джерел знання, якими виступають одержані на лекціях, додатки до кейсів, висловлювання учасників обговорення.

3. Творчий процес пізнання виявляється в реалізації індивідуальної творчості як студента, так і викладача та їхнього включення в колективну творчість завдяки свободі у висловлюванні ідей.

4. Колективний характер пізнавальної діяльності. Колективність пізнавальної діяльності передбачає різні форми: обмін дум-

ками, обговорення, мозкову «атаку», виділення підгруп, ігрову взаємодію та інше.

5. Форсований процес здобуття знань через занурення у ситуацію. Це дозволяє уникнути суто логічної моделі пізнання.

1.2. Кейс-метод у системі методів навчання

«Case study» спирається на сукупність наступних дидактичних принципів:

1. Індивідуальний підхід до кожного студента, урахування його потреб та стилю навчання, що передбачає збір максимуму інформації ще до початку занять.

2. Максимальне надання студентам свободи у навчанні (можливість вибору дисциплін, викладача, форми навчання, типу задач та способів їхнього виконання).

3. Забезпечення студентів достатньою кількістю наочних матеріалів.

4. Відсутність завантаження студентів великим обсягом теоретичного матеріалу, концентрація їхньої уваги лише на основних положеннях.

5. Можливість активної співпраці між викладачем і студентом.

6. Формування у студентів навичок самоменеджмента, умінь роботи з інформацією.

7. Акцентування уваги на розвитку сильних сторін студентів.

Слід підкреслити також і специфіку кейс-методу з точки зору тих підходів, на які він спирається. Нагадаємо, що під методом навчання в дидактиці розуміють упорядкований спосіб досягнення навчально-виховних цілей. Однією з гострих проблем дидактики є проблема класифікації методів навчання. Сьогодні немає єдиної позиції з цього питання. У зв'язку з тим, що різні автори в основу поділу методів навчання на групи і підгрупи закладають різні ознаки, існує ряд класифікацій. Зупинимось на одній із них, що передбачає виділення трьох великих груп методів:

1. Методи організації та здійснення навчально-виховного процесу (словесні, наочні, практичні).

2. Методи стимулювання та мотивації навчально-пізнавальної діяльності (методи стимулювання інтересу до навчання — мотивації, пізнавальні ігри, навчальні дискусії; методи стимулювання обов'язку й відповідальності — метод роз'яснення мети навчального предмета, вимог до його вивчення; заохочування та покарання в навчанні).

3. Методи контролю і самоконтролю (методи усного контролю і самоконтролю, лабораторно-практичного контролю і самоконтролю).

У вищій школі також використовуються і бінарні методи, які класифікуються за двома формами: наочна (наочно-інформаційна, наочно-проблемна, наочно-практична, наочно-евристична, наочно-дослідницька) і практична (практично-проблемна, практично-дослідницька). З позиції вказаних методів кейс-метод суміщає різні види наочності. Але, скоріш усього, його слід вважати наочно-практичним та наочно-евристичним одночасно, оскільки у ньому подається характеристика практичної проблеми і демонструється пошук способів її вирішення. За критерієм практичності цей метод є ймовірніше практично-проблемним.

Таким чином, кейс-метод можна розглядати як складну систему, у яку інтегровані інші, більш прості методи пізнання. До вказаного методу входять моделювання, системний аналіз, проблемний метод, мисленнєвий експеримент, методи опису, класифікації, ігрові методи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Метод, інтегрований до кейс-методу	Характеристика його ролі в кейс-методі
Моделювання	Побудова моделі ситуації
Системний аналіз	Системне уявлення та аналіз ситуації
Мисленнєвий експеримент	Спосіб здобуття знання про ситуацію через її мисленнєве перетворення
Методи опису	Створення опису ситуації
Проблемний метод	Усвідомлення проблеми, яка лежить в основі ситуації
Метод класифікації	Створення упорядкованого переліку якостей, сторін, що є складниками ситуації
Ігрові методи	Представлення варіантів поведінки героїв ситуації
Мозкова атака	Генерування ідей щодо ситуації
Дискусія	Обмін поглядами з приводу проблеми та способів її вирішення

Моделювання є специфічним способом пізнання складних об’єктів шляхом певного їх спрощення. Базовим його поняттям є «моделі». У науці не існує однозначного тлумачення сутності

моделі. Більшість учених сходяться на тому, що це будь-який мисленнєвий або знаковий образ об'єкта, що моделюється та характеризується трьома якостями. По-перше, відображає оригінал, але не в усіх його якостях, а тільки в тих, які найбільш суттєві з точки зору цілей і завдань дослідження. По-друге, володіє якістю заміщення, тобто модель підміняє об'єкт у процесі маніпулювання ним. Здібність до заміщення спирається на спільність об'єкта й оригінала. По-третє, знання, отримані через дослідження моделі, можуть бути перенесені на оригінал. Метод моделювання в аналізі педагогічних ситуацій має три сторони, а саме:

а) гносеологічну, тобто форму й сутність відображення об'єкта деяким його замінником — моделлю;

б) логічну, сукупність мисленнєвих операцій і прийомів, умовиводів за аналогією, які визначають зв'язок між моделлю та оригіналом;

в) функціональну, тобто роль моделі у зборі, автоматизації й поясненні фактів, що визначає її евристичну функцію.

Метод моделювання в аналізі ситуацій виконує кілька ролей:

• Стає засобом представлення кейсу як моделі деякої реальної ситуації, яка характерна для певної сфери педагогічної діяльності. Чим ближче ця модель до реальної ситуації, тим цінніше кейс. Він повинен відображати реальність з точки зору її найбільш важливих характеристик та відходити від усіх останніх. Тому як модель ситуації кейс простіше власне ситуації.

• Виступає моделлю навчальної дисципліни, її певного розділу і тем. Повинен бути таким, щоб відкривав для студентів неоднозначне знання.

• Виступає засобом не тільки конструювання, а й вивчення кейсу. У процесі аналізу ситуації студент виробляє свої варіанти вирішення кейсу, які є процесом поступового наближення до істини шляхом створення різних варіантів і поглиблення певних із них.

• Мисленнєве експериментування — найважливіший методологічний атрибут кейс-методу. Воно дозволяє перевірити гіпотези про факти, що визначають ситуацію, про першорядні чи другорядні аспекти проблеми, про ефективність запропонованих рішень.

Методи опису передбачають формування деякої системи фактів, які характеризують ситуацію. Водночас опис ситуації у кейсі такий, що він схожий на художньо-публіцистичний, у якому найбільш суттєве маскується менш суттєвим. Тому студент повинен відділяти головне від неголовного.

Проблемний метод відрізняється тим, що формує проблемний підхід до дійсності, без якого не може скластись конструктивізм, який передбачає здібність до вирішення питання.

Метод класифікацій належить до числа найважливіших методів наукового пізнання. У процесі навчання класифікація відіграє особливу роль, виступаючи засобом сутнісного розуміння того, що вивчається, і його системного бачення. Кейс-метод передбачає використання різних класифікацій. Найбільший інтерес являють класифікації проблем і способів їх рішення, класифікації факторів, які визначають ситуацію, що аналізується.

Ділова гра — досить ефективний метод навчання і потребує значного часу та засобів на підготовку й проведення. У результаті аналізу взаємодії кейс-методу та ділових ігор доходимо висновку, що вони принципово близькі методи навчання, а це створює найкращі умови для їхнього поєднання в процесі навчання. Можливі варіанти такого поєднання наступні:

1. Ділова гра включається в опис кейсу, вирішення якого передбачає попереднє програвання ситуації з метою одержання допоміжної інформації.

2. До ділової гри обов'язково включена ситуація чи навіть кілька ситуацій. У процесі розігрування постає потреба у формуванні опису ситуації, тобто створення кейс-методу. Спеціально підготовлений кейс можна використовувати як засіб введення учасників у ділову гру. Під час цього осмислення ситуації створює своєрідний інтелектуальний проблемний фон ділової гри.

Мозкова «атака», як відомо, була запропонована наприкінці 30-х років як груповий метод вирішення проблем. Спеціалісти виділяють три її фази. Перша передбачає оволодіння психологічною розкутістю, відмову від стереотипів (здаватися смішним і невдалим), що досягається створенням сприятливої психологічної обстановки і взаємної довіри. Основне завдання цієї фази заспокоїтись і почуватися вільно. Друга фаза — це є власне мозкова атака. Її завдання — породити потік, лавину ідей. Третя фаза — творчий аналіз ідей з метою пошуку конструктивного рішення проблеми за певними правилами (аналізувати всі ідеї без дискримінації якоїсь із них, знайти місце ідеї у системі і систему під ідею, не порушувати будову і вишуканість одержаного результату, формувати принципово нове бачення проблеми). У кейс-методі мозкова «атака» використовується під час виникнення у групи реальних ускладнень в осмисленні ситуації.

Дискусія посідає центральне місце у кейс-методі. Її доцільно використовувати у тому випадку, коли студентам групи прита-

манний значний рівень зрілості й самостійності мислення, уміння аргументувати, доводити й обґрунтовувати свою точку зору. Головною характеристикою дискусії є рівень компетентності всіх її учасників. Непідготовленість студентів до дискусії робить її формальною.

Як бачимо, інтеграція в кейс-методі інших підходів навчання суттєво збагачує та розширює його можливості.

1.3. Етапи побудови кейсу

Проектування і конструювання кейсів — складний процес. Доречно нагадати, що у світовій практиці склались два підходи (творчий і технологічний) щодо конструювання кейсів. Відповідно до творчого підходу створення кейсів — творчий процес, який не піддається повній алгоритмізації. Для створення кейсу необхідно зібрати для нього необхідну інформацію за допомогою алгоритмізованих методів, потім включити творчу рефлексію і створити кейс.

Другий підхід передбачає розробку певної технологічної схеми, своєрідного технологічного процесу, реалізація якого і забезпечує створення кейсу.

Кожний із цих методів має свої переваги і недоліки. Творчий підхід дозволяє розглядати створення кейсів як процес побудови унікальних творів методичної аналітики, які можуть відіграти довгострокові ролі у навчанні. Технологічний підхід передбачає створення кейсів — однодневок, без яких, мабуть, важко уявити собі реальний навчальний процес. Таким чином, один і другий підходи мають право на життя.

У основі кейсу лежать правильно сформульовані дидактичні цілі, які слугують основою конструювання ситуаційної вправи.

Процес створення кейсу є складною системою і проходить у кілька етапів.

1. Формулювання дидактичних цілей кейсу. Цей етап включає визначення місця кейсу в структурі навчального курсу, виявлення його «зони відповідальності» за знання, уміння і навички студентів.

2. Побудова програмної карти кейсу, що складається із основних тез, які потрібно висвітлити у тексті.

3. Пошук інституціональної системи (фірма, організація, відомство, ліцей, коледж і т.д.), яка безпосередньо відноситься до тез програмної карти.

4. Збір інформації в інституціональній системі стосовно тез програмної карти кейсу.

5. Побудова чи вибір моделі ситуації, яка відображає діяльність інституту.

6. Вибір стилю кейсу.

7. Написання тексту кейсу.

8. Діагностика правильності й ефективності кейсу.

9. Підготовка кінцевого варіанта кейсу.

10. Впровадження кейсу у практику навчання, що передбачає його використання під час проведення навчальних занять, а також можливу публікацію.

Ситуаційна вправа (кейс) повинна бути такою: написана цікаво, простою і дохідливою мовою; відрізнятися драматизмом і проблемністю; показувати як позитивні, так і негативні приклади; виразно визначати серцевину проблеми; відповідати потребам вибраного контингенту студентів, містити необхідну і достатню кількість інформації.

Разом з тим текст ситуаційної вправи не може підказувати жодного рішення щодо поставленої проблеми.

Наведемо певні характеристики, які, на думку фахівців, повинен мати матеріал для вдалої конкретної педагогічної ситуації:

1. Події можна розглядати як мережу рішень, що ведуть до певних наслідків.

2. Вирізняється головна ділова особа, яка аналізує ситуацію, визначає альтернативні варіанти дій і приймає рішення.

3. Майбутнім читачам певною мірою знайома обстановка, у якій відбувається дія.

4. Ключові персонажі, свідки описуваних подій можуть поділитися своїми поглядами з дослідником. Вони не тільки бачать речі інакше, ніж головний герой, а й можуть також пропонувати різні версії тих самих подій. Іноді їхні цілі прямо протилежні намірам головного героя.

5. Спроба знайти вдалий підзаголовок для певної конкретної ситуації є способом визначити її місце у навчальній програмі.

6. Герой подій, що описуються, повинен прийняти тільки одне ключове рішення. Діючи, він може приймати кілька другорядних рішень, що приводить до певних наслідків. У вдалій ситуації повинно бути багато інформації для роздумів і один ключовий момент, коли герой повинен прийняти важливе рішення.

7. Події повинні спантеличувати і дратувати героя, який є їхнім безпосереднім учасником. Вони залишаються у свідомості і

поступово обростають здогадками і припущеннями: «Чи можна було знайти краще рішення».

8. Під час аналізу ситуації можна виробити загальні правила для використання в таких випадках [2, 164—166].

На думку О. М. Михайлової, структура кейсу має бути представлена такими розділами:

— часова частина системи координат, тобто матеріали повинні чітко відображати часову послідовність викладених у кейсі подій;

— сюжетна частина, тобто у кейсі має бути наявна чітка сюжетна лінія у розвитку подій;

— пояснювальна частина до кейсу, що викладена в ньому, повинна бути повністю зрозумілою читачу [3].

Існують й інші підходи до розуміння структури кейсів. Серед них виділяють наступні складові:

1. Сюжетна частина, яка є сукупністю дій, подій, які розкривають зміст кейсів.

2. Інформаційна частина, яка містить необхідну для аналізу ситуації інформацію.

3. Методична частина, яка роз'яснює місце даного кейсу в курсі і оформлює завдання з його аналізу.

Сюжетна й інформаційна частини можуть існувати як незалежні, так і тісно переплетені. Але в будь-якому кейсі їх призначення має чітко сформулюватися.

Залежно від того, хто виступає суб'єктом кейсу, їх можна умовно поділити на:

— особистісні кейси, в яких діють конкретні особи;

— організаційно-інституціональні кейси, які відрізняються тим, що в них діють організації, підприємства, їх підрозділи;

— багатосуб'єктні кейси, які зазвичай включають у себе декілька діючих суб'єктів.

Обсяг кейсу залежить від його призначення. Міні-кейс, який має за обсягом від однієї до кількох сторінок, розрахований на те, що він займе частину двогодинного практичного заняття, а об'ємний кейс складається з кількох десятків сторінок. Такий об'ємний кейс може використовуватись протягом низки практичних занять.

Треба також пам'ятати, що кейси бувають із додатками та без додатків.

За типом методичної частини виділяють так звані питальні кейси. Під час роботи з ними студенти повинні дати відповіді на поставлені запитання. Вирізняються також кейси-завдання, які формулюють задачу чи завдання.

1.4. Суттєві особливості методики навчання з використанням кейс-методу

На першому етапі роботи з кейсом проходить ознайомлення з текстом. Час, який для цього використовується, обумовлений обсягом і складністю кейсу.

Робота студентів розподіляється на дві фази. Перша — позааудиторна робота, метою якої є підготовка до другої фази — аудиторного аналізу кейсу.

Зазвичай робота починається з уважного читання тексту й усіх додаткових матеріалів. Далі йде власне аналіз. Перший його етап передбачає вирізнення основного суттєвого змісту і несуттєвих аспектів, які нерідко маскують основні риси проблемної ситуації.

Другий крок студентів повинен бути спрямований на діагностику проблемної ситуації. Під діагностикою слід розуміти специфічний процес діяльності, пов'язаний із визначенням стану об'єкта, з метою здійснення наступного коригуючого впливу і заміни його стану чи режиму роботи [4, с. 12].

У кейс-методі використовується діагностика проблемних ситуацій. Це зводиться до їхньої класифікації і вирізнення суттєвих рис. Далі здійснюється детальна характеристика усіх аспектів проблемної ситуації. Головне завдання на цьому етапі полягає в тому, щоб зі змісту кейсу з'ясувати усі параметри даної конкретної ситуації.

За рівнем формалізації можна виділити діагностику формальну, яка носить кількісний характер і передбачає процеси вимірювання, і діагностику якісну, орієнтовану на формування загального враження про об'єкт.

1.5. Особливості діяльності викладача у процесі навчання за допомогою кейс-методу

Вказана діяльність викладача включає два етапи. Перший — складна творча робота зі створення кейсу і розробки питань для його аналізу. Як правило, цей етап проходить за межами аудиторії й включає науково-дослідницьку, методичну і конструктивну діяльність.

Другий етап — діяльність викладача в аудиторії, де він проголошує вступне і заключне слово, організовує малі групи і проводить дискусію, підтримує діалоговий настрій в аудиторії, оцінює вклад кожного студента в аналіз ситуації.

Подамо схему послідовності дій викладача під час навчання за допомогою кейс-методу (рис. 1.1).

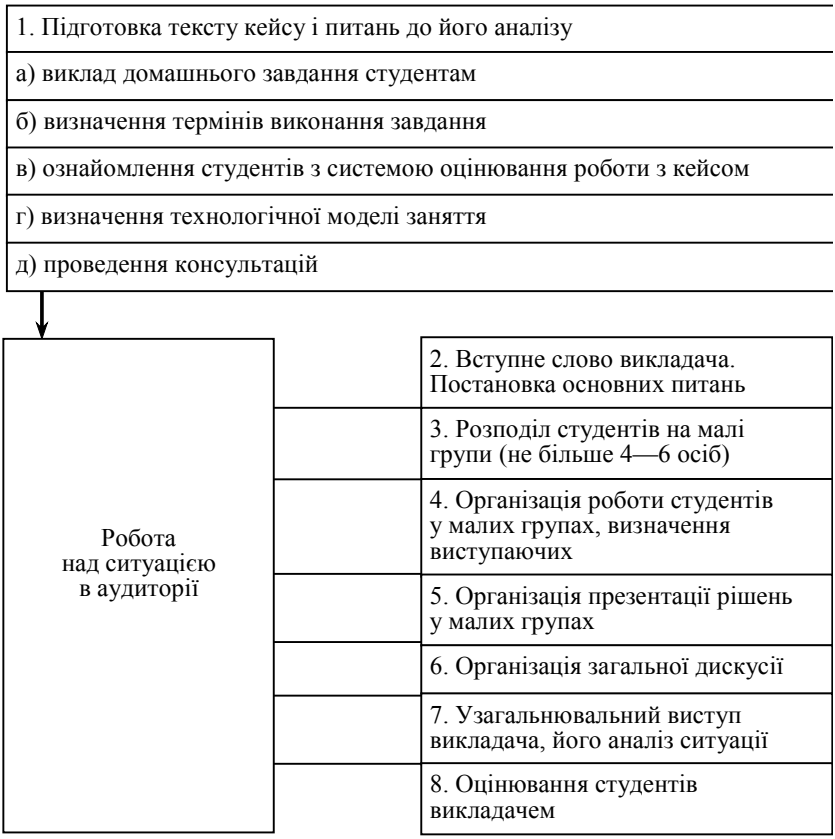


Рис. 1.1. Послідовність дій викладача
у ході навчання за допомогою кейс-методу

Організація обговорення кейсу передбачає формулювання перед студентами питань, акцентування їхньої уваги на змістовому аспекті. Також необхідним є включення студентів у дискусію. Нагадаємо, що питання до кейсу готують раніше і пропонують студентам.

Доцільно нагадати, що дискусія дає можливість студентам проаналізувати певні теми, співробітничати один з одним, висловлюючи власні погляди, та реагувати на ідеї та погляди інших.

Зазвичай дискусія починається з постановки стимулюючих питань або висловлювання тез, що підготовлені раніш. Ці питання або тези можуть засновуватися на інформації, одержаній на попередніх заняттях. Викладач повинен передбачати можливу реакцію аудиторії на поставлені запитання і у разі потреби доповнювати інформацію і факти, спрямовуючи обговорення на досягнення навчальних цілей.

Як правило, у всіх дискусіях під час обговорення ситуаційних вправ формулюються чотири основні питання:

- Чому ситуація має вигляд дилеми?
- Хто приймав рішення?
- Які варіанти рішення мав той, хто приймав їх?
- Що йому потрібно було зробити?

Ураховуючи відповіді на ці питання, викладач повинен прогнозувати розвиток дискусії й коригувати її хід. Водночас слід бути готовим до того, що студенти можуть висловлювати передбачені точки зору і погляди.

Дискусія повинна використовуватись для вирішення подальших завдань організації групової роботи; створення в аудиторії атмосфери, яка полегшила б виклад студентами власних поглядів і захист своїх позицій; визначення рівня знань студентів і їхніх точок зору з різних питань: стимулювання розумової роботи і взаємодії у процесі заняття; практичної перевірки засвоєного навчального матеріалу; формування у студентів творчого ставлення до навчального матеріалу і навичок дедуктивного мислення; визначення рівня засвоєння навчального матеріалу.

Під час організації дискусії доцільно дотримуватись певних методичних порад:

— Планувати обговорення ситуації в групах із 10-25 осіб. Великі групи доцільно розбивати на підгрупи, щоб полегшити обговорення й забезпечити вільний обмін думками.

— Під час визначення ліміту часу слід враховувати характер теми обговорення.

— Учасники дискусії повинні так розташуватися в аудиторії, щоб легко могли бачити і слухати один одного. Найкраще буде розміщення у вигляді підкови або по колу.

— Допомагати групі вибрати тему для обговорення і виділити достатньо часу на її дослідження та вивчення. У такий спосіб студенти зможуть сформулювати ідеї і планувати свої питання.

— Пояснити студентам, як підготуватись до обговорення, щоб дискусійний час використовувався максимально ефективно.

— На початку дискусії відводити декілька хвилин для пояснення учасникам її мети і з'ясування того, що ви сподіваєтесь отримати від них й що вони хочуть отримати від вас.

— Давати учасникам дискусії вказівки щодо процесу і процедури дискусії (як їм слід поводитися, яку роль будете відігравати ви).

— На початку дискусії бажано задати правильний напрямок роботи виходячи із навчальних цілей.

— Контролювати, але не гальмувати дискусію (можливо, слід скласти попередньо план про те, як спрямовувати групу і діяти відповідно до нього). Залежно від обсягу часу, який є у вашому розпорядженні, можна дозволити студентам розглядати питання з певними відступами від теми.

— Ефективно контролювати поведінку лідерів групи. Ними можуть бути ті, хто почуває себе вільно, або ті, хто має глибокі знання і досвід порівняно з іншими.

— Стимулювати діяльність невпевнених у собі студентів. Частіше питати їх про те, що вони думають з приводу питання, яке обговорюється.

— Пояснювати ситуацію в тих її частинах, де дискусія стає складною або заходить у глухий кут, але не нав'язувати свої погляди.

— Підбиваючи підсумки дискусії, попередньо запропонувати це зробити кожному студенту.

З боку викладача потребують уваги і переходи від питання до питання, від теми до теми. Слід заздалегідь продумати, як переключити дискусію з однієї теми на другу. Інколи такий перехід у дискусії проходить органічно, але найчастіше характер матеріалу чи план дискусії потребують більш чіткого планування переходів. Однією із форм може бути коротке резюме. Другою формою переходу може бути коментарій-зв'язка, яка співвідносить дві теми.

Завершальну стадію заняття контролювати важче за початок, так як буває непросто зупинити хід дискусії. Водночас слід підкреслити, що на студентів має великий вплив те, як завершилось заняття. Якщо це проходить недостатньо переконливо, то спричинює розчарування. Необхідно також нагадати про доцільність запису основних пунктів дискусії на дошці, які стануть контрольним механізмом для викладача.

Тренер (викладач) має враховувати певні методичні рекомендації, що допоможуть організувати обговорення кейсів, а саме:

1. Необхідно вирішити процедурні питання (порядок і регламент виступів, питань і відповідей). Студенти мають дістати відповіді на такі запитання:

— Як включитись у процес обговорення?

— Які форми взаємодії зі студентами і викладачами використовувати?

— Як бути ініціативним?

2. Тренеру слід уникати викладацьких пасток, які зводяться до того, що виникає бажання детально пояснити ситуацію, прискоривши таким чином її аналіз.

3. Студенти самостійно повинні дорости інтелектуально до вирішення ситуації.

4. Стосунки між викладачем і студентами доцільно будувати на партнерських засадах.

5. Атмосфера на заняттях має бути творчою.

6. Обговорення в аудиторії потрібно концентрувати навколо трьох позицій: проблеми, яку містить кейс; альтернатив, що спрямовані на вирішення цих проблем; рекомендацій щодо діяльності у даній ситуації.

Оцінювання активності студентів здійснюється двома способами. Перший передбачає підрахунок активних виявів студентів та фіксацію на спеціальному бланку, а другий орієнтований на оцінку змісту виступів окремих учасників.

Підбиття підсумків дискусії передбачає аналіз її ходу й оцінювання учасників.

Таким чином, викладач, який використовує на занятті кейс-метод, виступає як керівник-комунікатор і активний учасник пізнавального колективного процесу.

1.6. Організація й самоорганізація роботи студента над кейсом

Робота студента над кейсом складається з самостійної домашньої підготовки до заняття та роботи в аудиторії. Зміст цих фаз діяльності студента доцільно зобразити схематично (рис. 1.2).

Розкриємо суттєві особливості роботи на кожній із вказаних фаз. Перша — самостійна, підготовча робота поза аудиторією. Кейс у даному разі виступає для студентів певною мірою нетиповим домашнім завданням, яке слід виконати. У цьому випадку рекомендується певна послідовність у виконанні домашньої роботи. Перше читання кейсу — це читання «по діагоналі», для ознайомлення з матеріалом і визначення ключової проблеми. Да-

лі йде уважне читання кейсу з вирізненням ключових фактів. Передбачається, що у ході другого читання студенти повинні збагнути сутність проблеми. Тут важливо уважно продивитись не тільки текст, а й схеми і таблиці, щоб побачити головне.

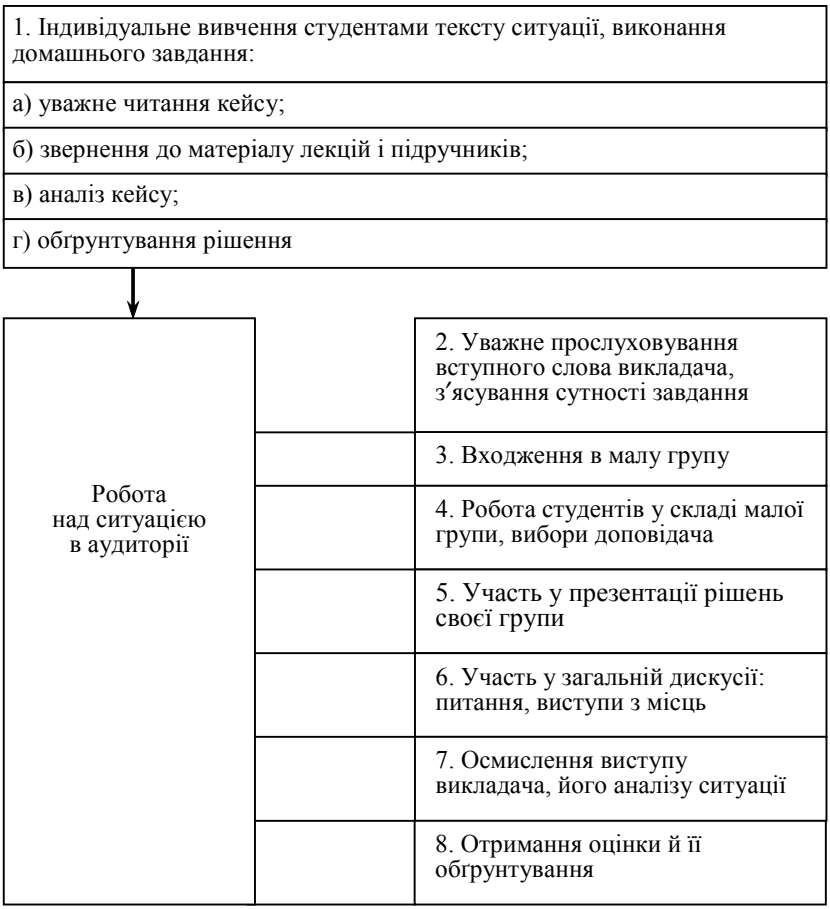


Рис. 1.2. Фази діяльності студента

Друге читання кейсу слід розглядати як уважне аналітичне вивчення тексту. Другий раз варто читати з олівцем, відмічаючи ключові фрази, які можуть дати відповідь на питання, що винесені на обговорення. Під час осмислення тексту кейсу важливо не переплутати вияв проблеми з власне проблемою. Ці симптоми лежать на

поверхні і помітні зразу, а проблема як розходження між тим, що є, і тим, що має бути, прихована у кейсі за фактами і ситуаціями.

Успіх читання кейсу значною мірою залежить від розуміння ключових проблем. Студенту необхідно їх сформулювати, подумки змоделювати можливі способи вирішення і порівняти зі змістом кейсу. Важливо самому оцінити свої рішення, подивитись на них збоку.

Головну роль у розв'язанні кейсу відіграють сформульовані до нього запитання. На них обов'язково треба дати письмову відповідь. Така робота, виконана на папері, знадобиться у процесі обговорення, допоможе слідкувати за його ходом, не повторювати думки інших і висловлювати ті ідеї, на які не зверталась увага.

Друга фаза — самостійна робота студента в аудиторії, яка включає самостійну пізнавальну діяльність і участь у колективній мовленнєвій діяльності малої групи і групи загалом.

Нагадаємо, що студенти повинні привносити у навчальний процес свою активну увагу й участь у обговоренні. Кожний студент повинен відчувати особисту відповідальність за своє навчання.

Під час роботи в аудиторії студентам слід дотримуватись таких принципів у роботі:

— повідомляти свої ідеї і бути готовим до їхнього обґрунтування;

— уважно слухати інших і давати оцінку їх позиціям;

— бути готовим змінити свої погляди у разі появи нового розуміння проблеми або доказів;

— сприймати чужі думки, якщо вони добре обґрунтовані;

— уважно слухати один одного;

— виступати і ставити запитання тільки за дозволом викладача;

— уміти переконувати один одного не силою голосу, а логікою висловлювання й аргументами.

З огляду на викладене, підкреслимо, що кейс-метод створює умови для максимальної свободи усіх студентів у навчанні з одночасною їх участю в колективному пізнанні.

1.7. Методичні аспекти презентації кейс-методу та оцінки діяльності студентів

Презентація результатів аналізу кейсу виступає важливим і неформальним аспектом відповідного методу. Справа в тім, що вміння публічно подати інтелектуальний продукт, добре його прорекламувати, показати переваги і можливі напрями ефективного використання є цінною якістю сучасного спеціаліста.

Презентація дає можливість відточити глибинні якості особистості фахівця (волю, впевненість, достоїнство, цілеспрямованість). Разом з тим вона виробляє навички публічного спілкування, формування власного іміджу.

Види презентації кейсу подано на рис. 1.3.

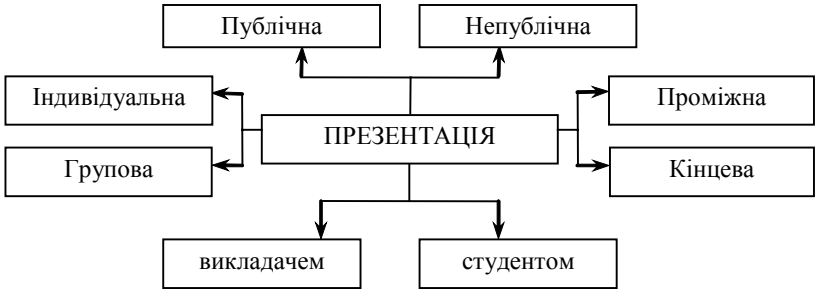


Рис. 1.3. Види презентації

Публічна презентація передбачає подання рішень кейсу у підгрупах і групах. Вона максимально сприяє формуванню умінь публічної діяльності. Непублічна презентація, зрозуміло, менш ефективна.

Залежно від того, чий продукт демонструється, презентація може бути групова та індивідуальна. Індивідуальна презентація формує відповідальність, зібраність, волю, а групова — аналітичні здібності, уміння узагальнювати матеріал, системно бачити об'єкт.

Презентація може бути і викладацька, коли студентам представляють кейс, або результати роботи групи у цілому. Завдання такої презентації полягає в досягненні простоти і тямущості у розумінні матеріалу.

Доцільно також виділяти проміжну і кінцеву презентацію. Перша пов'язана з демонстрацією проміжного результату, а кінцева — дає готове рішення і визначає кінцеву оцінку студента за аналіз кейсу. Досвід показує, що під час проведення презентації необхідно дотримуватись наступних методичних принципів:

— органічності змісту і форми подання матеріалу, у зв'язку з чим оцінювати потрібно не тільки за рішення, а й за спосіб його подачі;

— доступності і зрозумілості викладу матеріалу;

— оригінальності рішення і його представлення.

Важливою проблемою навчання через застосування кейс-методу є оцінювання студентів. До нього висуваються такі вимоги:

— об'єктивність (створення умов, за яких максимально точно виявлялись знання студентів, висунення до них одних і тих же вимог, справедливе ставлення до кожного);

— обґрунтованість оцінок (їх аргументація);

— систематичність (як важливий психологічний фактор, що організовує й дисциплінує учнів, формує стійкість й прагнення досягти мети);

— всебічність й оптимальність [1, с. 145—146].

Оцінка виконує низку функцій: контролюючу, оскільки виявляє знання, уміння і навички; навчальну, адже вимагає досягнення студентами певного рівня навченості; виховну, оскільки у процесі її здобуття йде формування особистісних якостей; організаційну щодо діяльності студентів; розвиваючу мислення і вольові, моральні якості студентів; методичну, що дозволяє удосконалювати викладання [20, с. 147—148].

Викладачу доцільно використовувати багатокомпонентний метод формування підсумкової оцінки. Складовими її будуть: участь у занятті, що вимірюється рівнем активності студента; підготовлені письмові роботи.

Оцінка участі студента в дискусії передбачає серйозну роботу викладача. Зрозуміло, що кожне слово, сказане в аудиторії студентом, не можна автоматично заносити в його актив. Слід проводити оцінювання студента за змістовну активність, яка включає такі складники:

1. Виступ, який характеризує спробу серйозного попереднього аналізу (правильність рішень, підготовленість, аргументованість і т.д.).

2. Звернення уваги на певне коло питань, які потребують поглибленого обговорення.

3. Володіння категоріальним апаратом, намагання давати визначення та виявляти зміст понять.

4. Демонстрація уміння логічно мислити, якщо точки зору висловлені раніше, підсумовуються й приводять до логічних висновків.

5. Пропозиція альтернатив, які раніше залишались без уваги.

6. Пропозиція певного плану дій або плану втілення рішень.

7. Визначення суттєвих елементів, які повинні враховуватись під час аналізу кейсу.

8. Помітна участь в обробці кількісних даних, проведення розрахунків.

9. Підбиття підсумків обговорення, тобто виступу під час з'ясування результатів.

Аналіз, що міститься в письмовій роботі студента, вважається задовільним, якщо:

— проаналізовано більшість проблем, які містить кейс;

— зроблено власні висновки на основі інформації щодо ситуації, які відрізняються від висновків інших студентів;

— продемонстровано адекватні методи для обробки інформації;

— складено документи, які за змістом та оформленням відповідають вимогам;

— приведені у результаті аналізу аргументи перебувають у відповідності до виявлених проблем та зроблених висновків, оцінок і використаних аналітичних методів.

Досить складною проблемою використання кейс-методу в навчанні є його роль у формуванні оцінки знань студента зі всього курсу. Тут можливі три варіанти розв'язання цієї проблеми.

Перший — засновується на припущенні, що кейс відображає ключові положення тієї системи знань і навичок, які студент повинен вивчити і якими повинен оволодіти.

Другий варіант виходить із того, що кейс не є універсальним методом одержання, а тим більше оцінки знань студента, тому потребує доповнення іншими методами, якими виступають усний і письмовий екзамени, письмова робота, тест.

У цьому разі оцінці, яку дістав студент під час аналізу кейсу, задається певна квота балів.

Третій варіант передбачає розгляд кейс-методу як одного із багатьох методів навчання, що використовується у ході засвоєння даного предмета.

Дедалі більше викладачів переконуються в необхідності використання комплексної оцінки заради повного й об'єктивного з'ясування рівня знань студентів. Комплексна оцінка повинна охоплювати усі види робіт, які використовуються під час занять.

За ключовими і об'ємними курсами, які відіграють значну роль у професійній підготовці, доцільно використовувати значну кількість форм праці, які формують увесь комплекс якостей студента. У цьому випадку оцінка з вирішення становить суттєву, але не визначальну складову загальної оцінки.

У процесі роботи з кейс-методом можна використовувати усі види оцінки: поточні, проміжні і підсумкові. Поточні оцінки допомагають керувати процесом обговорення кейсу, про-

міжні — фіксувати рух студента до вирішення конкретної педагогічної ситуації. Підсумкові оцінки підбивають підсумки успіхам студента в аналізі кейсу й оволодінні навчальним курсом.

Література

1. *Бондарчук Е. М., Бондарчук Л. И.* Основы психологии и педагогики: Курс лекций. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2001.
2. *Матвієнко О. В.* Метод конкретних педагогічних ситуацій. — К.: Українські пропілеї, 2001.
3. *Михайлова Э. А.* Кейс и кейс-метод. — Г.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 1999.
4. *Щербина В. В.* Средства социологической диагностики в системе управления. — М.: МГУ, 1993.

2. Процес спілкування та його складові

2.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1

Коли Світлана Сергіївна вперше переступила поріг учительської фізико-математичного ліцею, вчителі їй поспівчували, оскільки знали ставлення до літератури майбутніх математиків з 10-Б класу. В учительській вона переважно мовчала. Але це мовчання було змістовним. Недарма ще в університеті студентку Світлану називали майстринею змістовних пауз.

До уроку в 10-Б залишалась майже година. Світлані Сергіївні цього було досить, щоб обміркувати свою першу зустріч з десятикласниками. Вони також готувались «гідно» зустріти нову вчительку.

З порога Світлана Сергіївна кинула погляд на дошку, вщент списану формулами. Усі демонстративно виконували завдання, написані на дошці. Староста сказав, одночасно продовжуючи писати в зошиті: «Наш ліцей спеціалізований, фізико-математичний. А тому ми вам пропонуємо таку форму співробітництва: ви нам розповідаєте літературу, а ми розв'язуємо задачі. І нам це буде вигідно, бо ми займаємося своєю головною справою, і вам непогано, бо будемо сидіти спокійно, не порушуючи дисципліну».

Світлана Сергіївна розуміла, що заклики, моралізування тут тільки зашкодять. «Я зараз мушу так на них подіяти, щоб у них з'явилась потреба і в моєму предметі», — думала вона.

Завдання

1. Дайте пораду педагогу щодо організації спілкування з класом.

2. Розробіть і змоделюйте систему комунікативних засобів впливу педагога на учнів.

Кейс 2

Перед Вадимом Сергійовичем лежали сторінки з учнівських зошитів. Вчора у 10-му класі він дав письмове завдання — продовжити фразу: «Мені подобаються уроки літератури, але...». І ось він читає: «Знаєте, у чому головний недолік ваших уроків? Вам здається, що всі вас уважно слухають. Але це ілюзії. Багато хто в цей час подумки встигає побувати на побаченні, на дискотеці...». Вадим Сергійович замислився, а потім взяв чистий аркуш паперу і написав завдання для себе…

Завдання

1. Назвіть помилки, яких, на вашу думку, припускається вчитель у процесі спілкування з класом.
2. Розробіть систему засобів усунення вчителем указаних недоліків у спілкуванні.

Кейс 3

Зустрілися троє молодих учителів, вчорашніх випускників педуніверситету.

— Головна моя біда, — зізнався Іван Олександрович, — що мене не слухають учні. Що не роблю, ніяк не можу їх підкорити.

— А у мене з цим також проблема, — поскаржився Федір Васильович. — Коли я розповідаю на уроці новий матеріал, мало хто з учнів слухає.

— У мене також є проблеми, Іване, — сказав Василь Михайлович. — Я не знаю, як краще стояти перед класом у процесі проведення з ним бесіди. Не знаю також, куди подіти руки, і найчастіше дивлюсь у вікно, на стіл або дошку, повідомляючи матеріал аудиторії.

Завдання

1. Вирізніть помилки, які, на вашу думку, характеризують спілкування молодих вчителів.
2. Сформулюйте поради цим учителям щодо їх спілкування з учнями.

Кейс 4

Інна Петрівна щойно закінчила педуніверситет, вчителює перший рік. Вона дуже не любить готуватись до уроків і часто з обуренням говорить: «Якість проведення уроків залежить не від підготовки до них, а від рівня кваліфікації. Я все пам'ятаю, що треба робити на уроці». Водночас завуч Олександр Семенович постійно зауважує, що молода вчителька ще не оволоділа майстерністю реалізації функцій педагогічного спілкування.

Завдання

1. Назвіть помилки, які, на вашу думку, допускає вчителька у результаті невміння реалізовувати вказані функції.
2. Доведіть, що старанна підготовка до уроків певною мірою буде сприяти реалізації вчителем функцій педагогічного спілкування.

Кейс 5

Вас запросили на обласну конференцію викладачів вищих навчальних закладів. Уже виступили кілька представників різних університетів. Через кілька хвилин головуючий назве ваше прізвище і запросить до мікрофона. Мета вашого виступу — викликати інтерес до проблем університету, який ви представляєте.

Завдання

1. Запропонуйте своє бачення початкового етапу спілкування викладача з вказаною аудиторією.
2. Назвіть комунікативні уміння, якими слід досконально володіти, щоб у процесі виступу прикувати увагу аудиторії до себе.

Кейс 6

Оглянувши клас і витримавши паузу, Світлана Іванівна стримано сказала:

— Гаразд. Я дозволяю вам займатися своєю улюбленою справою. Але дозвольте і мені, коли я розповідатиму вам, стояти тут і дивитись у вікно, щоб нікого не непокоїти. Дивлячись у вікно і відчуваючи, що увага з математичних завдань приховано переключилась на неї, вона розпочала урок...

У класі стояла тиша. Перед Світланою вже були не дерева за вікном, а допитливі очі переможених десятикласників. Навіть не помітила, як відійшла від вікна і вже стоїть біля столу...

Завдання

1. Укажіть, які, на вашу думку, характеристики були притаманні мовленню вчительки.
2. Запропонуйте свій підхід до організації спілкування з класом у вказаній ситуації.

Кейс 7

Варвара Григорівна заходить до класу, сідає за стіл і мовчить, суворо дивлячись на учнів. «Домагаюся тиші», — так називає вона свій методичний прийом. Оскільки за партами сидять не ідоли, а живі діти, то вони витримують лише хвилину-другу мовчання, а потім починають переглядатися, стукати, вовтузитися. Тоді Варвара Григорівна виймає з портфеля загальний зошит у чорній обкладинці і починає записувати, хто саме і як порушив тишу. Гра в мовчанку триває: діти вовтузяться, Варвара Григорівна пише. Через 10 хвилин діти «готові»: вони внутрішньо збуджені, нерви їх напружені. І взагалі клас схожий на комплект ручних гранат із вийнятою чекою. Варвара Григорівна починає урок, і варто їй поставити першу незадовільну оцінку в журналі, настає вибух.

Завдання

1. Охарактеризуйте помилки, які допускає вчителька на початковому етапі спілкування з класом.
2. Дайте поради щодо організації та проведення вказаного етапу спілкування з класом.

Кейс 8

Молода вчителька після кількох місяців роботи, яка її задовольняла і, здавалося, була успішною, раптом виявила, що учні погано знають навчальний матеріал. Вона зробила висновок щодо недостатності своєї вимогливості до учнів і з добрих міркувань вирішила «перебудуватися»: збільшила кількість домашніх завдань, стала суворіше запитувати. Проте результат виявився несподіваним: діти чинили опір її діям. Вони стали виявляти невдоволення і відкриту неповагу до вчительки, поводилися з нею неввічливо навіть при директорові. Вчителька кричала на учнів, а у відповідь бачила перед собою людей, які її цілком не розуміли і вбачали в ній ворога. Минув певний час, і якось із розмови з колегами молода вчителька дізналася, що учням не подобається, як вона викладає матеріал (невиразне обличчя, монотонність мовлення, погляд спрямований на картини, що висять у класі).

Завдання

1. Охарактеризуйте помилки у професійному спілкуванні молодої вчительки.
2. Назвіть комунікативні уміння, якими вчителька володіє на низькому рівні.

Кейс 9

Контрольну роботу в дев'ятому класі написали погано. Молода вчителька намагалась визначити причини цього, та не могла їх знайти. Наступного дня вона виставляла оцінки за контрольну

роботу учням у щоденники. Віктор Сергійчук категорично відмовився дати свій щоденник.

Вчителька, підвищивши голос, повторила вимогу. У відповідь — спочатку мовчання, а далі у настороженій тиші класу пролунав голос хлопця: «Яке ви маєте право ставити нам погані оцінки за контрольну роботу, якщо не вмієте розповідати новий матеріал? У вас таке мовлення, що ми далеко не все розуміємо із сказаного».

Завдання

1. Укажіть, якими, на вашу думку, якостями характеризується мовлення вчительки, що ускладнює сприйняття учнями нового матеріалу.
2. Дайте пораду молодій вчительці щодо удосконалення свого професійного мовлення.

Кейс 10

Молода вчителька замінила іншу, більш досвідчену, яку діти дуже любили. Після кількох проведених нею уроків один із учнів заявив їй відверто і вороже: «Ви нам не потрібні, бо погано розповідаєте новий матеріал».

Завдання

1. Підкресліть, які, на вашу думку, особливості передачі інформації скоріш не враховує молода вчителька.
2. Назвіть комунікативні уміння, якими молода вчителька володіє на низькому рівні.

Кейс 11

До зустрічі з цим класом мені багато про нього розповідали. З різноманітних джерел надходила інформація про допитливих, майбутніх гідних представників суспільства.

Але моя перша зустріч з цим класом склалась якось невдало. А після двох тижнів роботи я зрозуміла, що в моєму спілкуванні з дітьми потрібно щось змінювати.

Завдання

1. Вирізніть помилки, які, можливо, допускає педагог у спілкуванні з учнями.
2. Охарактеризуйте систему спілкування, яку педагогу доцільно запропонувати учням.

Кейс 12

Перед початком уроку я, як завжди, втрачав п'ять-сім хвилин, щоб навести порядок. Доводилось переходити на лемент, щоб відновити дисципліну. Але як тільки я починаю урок, у класі знову виникав ледь помітний шум, джерело якого неможливо встановити. Здогадавшись, що ці пустощі йдуть від одного або двох школярів, а потім підхоплюються усім класом, я вирішив пересадити кількох учнів. Але і це не допомогло, на що я, до речі, дуже покладався.

Мої колеги висловлювали різні думки з приводу того, як потрібно заходити та підтримувати увагу всього класу. Та й я десь у глибині душі сподівався, що знайду спільну мову з учнями.

Завдання

1. Назвіть помилки, які, на вашу думку, допускає педагог у своєму спілкуванні з класом.
2. Розкрийте, якими повинні бути мовлення і невербальна комунікація педагога, щоб захоплювати та підтримувати увагу учнів.

Кейс 13

У школі мені запропонували спробувати свої сили у «важкому» класі з метою збагачення мого педагогічного досвіду. Беручись до викладання у цьому класі, я відразу виявила свою професійну непідготовленість. Хоча явних ексцесів не було, в аудиторії

постійно стояв приглушений шум. Учні відверто мене ігнорували, їм було байдуже, чи знаходжуся я у класі, чи відсутня, щось розповідаю чи мовчу. Вони, не звертаючи на мене ніякої уваги, продовжували теревенити...

Привернути увагу до своєї персони я могла хіба тільки криком.

Завдання

1. Назвіть, якими, на вашу думку, комунікативними вміннями педагог володіє недосконало.
2. Окресліть основні напрями роботи педагога з удосконалення свого професійного спілкування.

Кейс 14

Перші чотири дні моєї роботи в школі минули досить спокійно. До кінця четвертого дня, увечері, коли я займався підготовкою плану наступного уроку, пролунав телефонний дзвінок. Піднявши слухавку, я почув приглушений голос:

— Говорить твій учень, — промимрив голос. — Завтра ми усі втечемо з уроку, так і знай. — На мить я втратив дар мовлення. — Це в тебе жарти такі? — спитав я. — Це не жарт, — відповідав голос. — Завтра ми не прийдемо на твій урок, бо ти так погано розповідаєш, що слухати тебе не цікаво...

Я важко опустився на стілець. Напевне, думав я, комусь просто захотілося мене таким чином налякати. Але я міг і помилятися. Що ж мені робити? Як бути?

Протягом наступної півгодини мені дзвонили ще тричі. Почувши приглушений голос, я, не відповідаючи, клав трубку. Нарешті я вирішив зателефонувати вчительці, яка опікувала мою роботу. Необхідна була порада, що мені робити завтра. Сам я, на жаль, не міг придумати нічого втішного. Дуже не хотілося турбувати колегу, але для мене це була тривожна ситуація.

Завдання

1. Назвіть, які, на вашу думку, недоліки характеризують мовлення педагога.
2. Дайте поради вчителю щодо організації спілкування з класом.

Кейс 15

Урок економіки у 10 класі. На початку заняття учні намагалися вдумливо вслухатися у розповідь учителя та робити нотатки у своїх зошитах. Та скоро їм набридає монотонне мовлення та застиглий вираз обличчя учителя. Вадим Сидоренко починає робити всілякі спроби розговорити сусідку та підсовує їй пару картинок. За сусідньою партою Микола Федоренко та Валерій Харенко штовхають один одного в бік. Учитель сердито перериває свою розповідь. Дисципліна учнів у класі у будь-яку хвилину може зірватися...

Завдання

1. Назвіть, які, на вашу думку, причини розсіювання уваги учнів на уроці?
2. Поясніть, яким чином учитель може позбутися вказаних недоліків у своєму мовленні та міміці?

Кейс 16

Урок української літератури у десятому класі. Вчителька «в ударі». Цікаво викладає новий матеріал. Сама вона такий свій стан називає «струна, що дзенькає». Клас слухає із захопленням. На «камчатці» біля стіночки — Сергій, який погано вчиться та часто бешкетує. Та сьогодні на уроці ніхто не чує його нестерпне «бу-бу-бу».

Завдання

1. Вирізніть характеристики, які, на вашу думку, притаманні мовленню та невербальним засобам спілкування вчительки?
2. Назвіть комунікативні уміння, якими вчителька досконально володіє.

Кейс 17

В учительській кімнаті, як це часто буває, говорили про труднощі праці педагога та критерії її оцінки. Думки були різними. Один казав, що педагог тоді є педагог, коли він блискуче знає свій предмет, бо з цього починається визнання його учнями та їхніми батьками. Другий стверджує, що душа учня найчастіше розкривається в позаурочній роботі, тому тільки той педагог — майстер, який вільно володіє формами позаурочної роботи: знає і любить туризм, уміє організовувати трудові справи, різні вечори. Третя думка була такою: треба навчати учнів учитись усе життя, тому головне у педагога — його методичний багаж.

Раптом Віра Михайлівна шумно склала зошити, окуляри і тоном, який виражав те, що висловлювання педагогів чимось заділи її, голосно сказала: — А я вважала і вважаю, що головне для педагога — це наявність у нього добросовісності. — І після маленької паузи продовжила: — Я ось уже двадцять п'ять років перша приходжу до школи і остання виходжу з нею ввечері. Я все віддаю учням.

Віра Михайлівна була старшою за всіх, хто брав участь у розмові. Вона чомусь вважала, що молоді педагоги недостатньо серйозні люди. Вона також була впевнена, що всі їх дискусії, як і та, учасницею якої вона стала випадково, — від надлишку вільного часу, від недобросовісного ставлення до роботи. Свої думки Віра Михайлівна висловила таким тоном, що колеги розгубились. В учительській кімнаті запанувала довга важка тиша.

Віра Михайлівна зібрала свої речі і з гордо піднесеною головою пішла до дверей. У цей момент Анатолій Степанович, молодий фізик, сказав:

— Але ще необхідно володіти певними засобами, щоб можна було щось віддавати дітям...

Завдання

1. Продовжіть думку вчителя фізики та охарактеризуйте засоби спілкування, потрібні для педагогічної діяльності.

2. Назвіть функції спілкування, які необхідно реалізувати педагогу для здійснення вказаних видів професійної діяльності.

Кейс 18

Марія Василівна була призначена на посаду завуча в нову школу. У середині навчальної чверті, перевіряючи класні журнали, вона була вражена великою кількістю двійок з біології. Директор школи, з яким вона поділилася своєю тривогою, заспокоїв її:

— Не хвилюйтесь, до кінця чверті все буде нормально. Проведемо батьківські збори, засідання комісій учнівського комітету, класні години…і всі підтягнуться.

Наприкінці чверті все було так, як говорив директор. Марія Василівна намагалась розібратись, чому ж учні на початку так погано вчились, і дійшла висновку, що вчити біологію в цій школі учням нелегко, що уроки в основному нудні.

З усіма цими думками Марія Василівна знову прийшла до директора.

— А зараз майже усі не хочуть вчитися, — спокійно сказав він. — Не хочуть тому, що вчитись важко, тому що навчання доступне, тому що легко досталось їм це право на освіту, тому що живуть забезпечено. Що нам залишається за цих умов, як не нагадувати про почуття обов'язку, відповідальність перед суспільством, закони...

Не розсіявши свої сумніви, Марія Василівна пішла на урок біології в 10-А. Тема уроку — «Будова рослини». Оксана Іванівна на початку уроку поставила перед учнями кілька запитань, прочитавши їх із зошита. У цей час вчителька дивилась не на тих, кому були адресовані ці питання, а в зошит, на стіл, на дошку. Здавалось, що в класі не було більше нікого, крім Оксани Іванівни.

Потім учителька перейшла до викладення нового матеріалу. Вона розповідала про те, що рослина має листя, квіти, плоди, насіння. Монотонно звучав у класі голос Оксани Іванівни, який, як зрозуміла Марія Василівна, учні майже вже не чули.

Урок закінчився, і завуч, пожалівши учнів і себе, пішла на урок біології в інший клас, де викладав молодий педагог Сергій Петрович (він ще вчився заочно в педагогічному університеті).

Дізнавшись, що до нього на урок йде завуч, він трошки злякався.

— Марія Василівна, змилуйтесь... Ви ж будете сміятися над моїм уроком...

— Чому ви так вважаєте?

— Ну який же в мене може бути науковий рівень? — говорив Сергій Петрович.

— Не хвилюйтесь, робіть те, що запланували. Все, що вами буде добре зроблено, — все ваше. А недоліки будемо разом бачити і виправляти.

Протягом усього уроку учитель звертався до учнів, дивлячись їм у вічі, бачив кожного з них. Його мовлення, здавалось, зачарувало учнівську аудиторію з перших хвилин уроку. Інтерес учнів до теми уроку не зникав ні на хвилину.

Аналізуючи уроки Оксани Іванівни та Сергія Петровича, завуч школи дійшла таких висновків...

Завдання

1. Назвіть засоби встановлення контакту в професійному спілкуванні, які не використовує вчитель біології?
2. Сформулюйте висновки, які зробила завуч школи у результаті відвідування уроків двох учителів.

Кейс 19

Юрій Борисович був молодим учителем. Він досить ретельно готувався до кожного уроку, налаштовувався на нього, як артист перед виходом на сцену.

У цей злополучний день у Юрія Борисовича був урок у восьмому класі. За задумом учителя, урок мав бути дуже цікавим, адже його тема — «Визвольна війна українського народу під проводом Богдана Хмельницького». Тільки Юрій Борисович, повний натхнення, почав пояснення, як у двері постукали: «Директор збирає дані про відсутніх. Кого немає в класі?». З'ясували, кого немає.

Учитель почав знову, але його розповідь перервав черговий стук у двері: «Директор запрошує до свого кабінету Івана Петренка».

Після чергового «початку» слідував черговий стук у двері, який вже викликав у учнів сміх. На цей раз з оголошенням прийшла медсестра: зачитувався список тих, хто не був у стоматолога, та йшла мова про санкції у ставленні до тих, хто цього не зробить завтра.

Юрій Борисович закрив двері на ключ і встиг навіть щось розказати учням, але знову хтось постукав.

Після того як пішов черговий відвідувач, учитель хвилину дивився на двері, а далі продовжив пояснення, правда, без того настрою, з яким починав урок. По мірі розповіді Юрій Борисович поступово налаштовувався на виклад матеріалу. Але тут раптово в клас без стуку зайшла директор школи. Усі встали. Вона нічого не казала, тільки поглядом обвела кожного (це називалось «рейд з огляду зовнішнього вигляду»). Потім директор дозволила учням сісти і спокійно пішла.

Після цього Юрій Борисович, як було зрозуміло, без усякого бажання закінчував пояснення нової теми...

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди та ускладнення у професійному спілкуванні вчителя з класом.

2. Розкрийте специфіку передачі вчителем інформації учням на вказаному уроці.

Кейс 20

У Валентини Леонідівни було «вікно», вона сиділа в учительській і читала книгу «Психологічні особливості сучасного старшокласника». Увійшла її колега Віра Олександрівна. Вона була чимось роздратована і, щоб зняти з себе напруження, нервово запитала у колеги:

— Читаєте?

— Так, у мене вільний час, — спокійно відповіла Валентина Леонідівна.

— А нащо це вам читати книгу про психологічні особливості старшокласників? Чудернацька це штука — учительська доля. Пробачте мене за відвертість, я зараз дуже збуджена, тому хочу зрозуміти: чому мені завжди не везе з класом, а вам завжди везе? Ось я душею хворію за роботу, квартиру і сім'ю закинула, всю себе віддаю їм, а в класі постійно якісь НП. І я ж не залишаю їх без уваги, кожний випадок розбираю, обговорюю, вживаю заходів. Тиждень усе спокійно, а потім знову: то бійка в класі, то масовий прогул мого уроку, то... — кінця немає. Багато років працюю в школі, і мені чомусь попадаються тільки погані класи. І в

театри я з ними ходжу, і на екскурсії їду, і класних виховних годин стільки провела, і збори батьків проводжу кожного місяця, а результат? Нещаслива я якась. Мені стільки ж років, як і вам, а нерви зовсім уже здають. Але чому вам везе, а мені ні? Що ви таке знаєте, чого не знаю я?

— Якщо хочете відверто, я скажу. Тільки домовимось — ви вислухаєте мене спокійно, бо ви ж самі поставили мені питання, і я готова висловити вам свою думку. Таємниць у мене немає, я хочу допомогти вам. Тільки сприйміть мої слова з довірою. Розумієте, Віра Олександрівна, ви працюєте з учнями дуже багато, але як...

— Що ж я роблю не так?

— Проаналізуйте ваше спілкування з учнями. Значні недоліки у ньому негативно позначуються на всій вашій роботі з ними...

Завдання

1. Охарактеризуйте недоліки, які, на вашу думку, притаманні професійному спілкуванню вчительки.
2. Складіть (усно) програму усунення цих недоліків у педагогічному спілкуванні.

Кейс 21

Урок математики у десятому класі. У Павла Артемовича був поганий настрій: він опитав чотирьох учнів, відповідали вони погано. Підійшовши до дошки, вчитель хотів написати нову тему, як раптом побачив на рамі класної дошки такі слова: «Сам не здатний викладати, а з нас питаєш».

Немає потреби пояснювати, що пережив учитель у ці хвилини: гнів, обурення і врешті-решт сором. Павло Артемович змінився в обличчі і сів за учительський стіл, щоб заспокоїтися і вирішити, що робити. Виправити усім чотирьом учням, які відповідали, оцінки на двійки? Піти з уроку? Почати допитуватися, хто це зробив? — Втратити багато часу?

Павло Артемович не став виявляти винних, а попросив чергових негайно змити написане. Клас затих. Учитель став пояснювати новий матеріал. Як тільки почувся дзвоник, вийшов із класу...

Завдання

1. Опишіть (усно) недоліки у педагогічному мовленні, які негативно впливають на розуміння учнями інформації, що подає учитель.
2. Дайте поради учителю щодо організації подальшого спілкування з класом.

Кейс 22

Сергій Львович призначений на посаду організатора позакласної та позашкільної виховної роботи. Певний організаторський досвід роботи з учнями одного класу у нього був, а ось досвіду адміністративної та методичної роботи з учителями — ніякого. Він розумів, що починати потрібно не з контролю, вказівок, розпоряджень, наказів, а з допомоги класним керівникам. Оцінюючи характер можливих взаємостосунків Сергія Львовича з колективом класних керівників, директор школи попереджував молодого організатора: «Стиль вашої роботи з класними керівниками, що нерідко складається із незначних вчинків, постійно ними аналізується. Саме їхня оцінка вашої діяльності — основа вашого авторитету як керівника. Це залежить від вашого уміння завоювати довіру людей і постійно її підтримувати».

Почався новий навчальний рік, і буквально на другий день до школи надійшло розпорядження з районного відділу освіти: « У всіх середніх та старших класах провести екскурсії з метою якнайкращого вивчення історії рідного краю».

Сергій Львович довів це до відома класних керівників. Минуло два дні, але не було жодної реакції з їхнього боку. Як згодом з'ясувалось, це розпорядження серйозно не сприйняли. Тоді Сергій Львович повісив на стіні в учительській кімнаті спеціальну таблицю, в якій кожний клас повинен був особисто поставити дату екскурсії, відмітити кількість днів, які вона буде охоплювати. Також він попросив протягом дня всіх класних керівників заповнити цю таблицю.

Попри всі дії Сергія Львовича, справа просувалась досить повільно. Думаючи про причини, що ускладнюють його роботу, Сергій Львович йшов до учительської. Зупинившись на порозі, він почув розмову про себе:

— Не встиг почати роботу з колегами, уже спілкуватись не хоче, нічого толком пояснити не вміє, тільки таблицю повісив на стіну.

— Його посада зобов'язує все чітко пояснювати, впливати як на учителів, так і на учнів, а у нього якась «каша» в роті.

Сергій Львович уже увійшов до учительської, а Зоя Василівна, класний керівник 8-А класу, продовжувала:

— Нехай мене накажуть, звільнять, але такого організатора я слухати не буду.

Коли вчителі помітили Сергія Львовича, то почали швидко виходити з приміщення.

Завдання

1. Поясніть, за яких обставин мовлення людини стає незрозумілим, нагадує своєрідну кашу у роті.
2. Охарактеризуйте роль професійного мовлення в завоюванні керівником авторитету в учительському колективі.

Кейс 23

Питання учнів є для класного керівника одним із джерел розуміння як кожного з них, так і проблем колективу класу. Кожний педагог хотів би створити досконалу систему свого спілкування з учнями. І Тетяна Володимирівна намагалась увесь час свого спілкування з класом використовувати з метою морально-етичної освіти учнів. Остання анкета, яку вчителька запропонувала заповнити, мала назву: «Питання, які тебе хвилюють». Через кілька днів, аналізуючи заповнені анкети, вона прочитала таке: «Чи можна довіряти педагогу, який не відчуває твій внутрішній стан? Чому у деяких учителів погане мовлення? Чи знаєте ви, що Анатолій Петрович розмахує руками на уроці й учні його не слухають, а рахують, скільки ще непотрібних жестів він зробить?»

Серед подібних питань були два, за якими можна було побачити складні, напружені, драматичні обставини, а саме:

— Що робити, якщо ти ненавидиш учителя за те, що він ніколи тебе не розуміє, але повинен бути ввічливим, тактовним з ним?

— Як вчинити, якщо тобі не подобається учитель за його невміння викладати матеріал на уроці?

Завдання

1. Сформулюйте поради щодо оволодіння соціальною перцепцією, професійним мовленням, жестикуляцією у педагогічному спілкуванні.

2. Визначте ті аспекти педагогічного спілкування, про які йдеться у двох останніх питаннях, що поставили учні.

Кейс 24

Дев'ятикласники на одній із виховних годин вирішили взяти у вас інтерв'ю. З перших питань ви здогадались про їхній задум: виявити ваше особисте ставлення до вчителя історії Івана Петровича і вчительки математики Ольги Максимівни.

Ви добре знаєте, що на уроках історії учні ведуть себе погано. І, здається, Іван Петрович викладає такий предмет, змістом якого не можна не зацікавити учнів. Але у нього щось нічого не виходило. І причиною такої поведінки учнів, на вашу думку, було невміння вчителя встановлювати з ними контакт, знайти взаєморозуміння у спілкуванні.

Ольга Максимівна добре знала предмет, який викладала, але не вміла вчити математиці інших. Ви вважаєте, що вона на низькому рівні володіє умінням передачі інформації в комунікативних процесах.

Завдання

1. Дайте поради учителю щодо встановлення взаєморозуміння з учнями у спілкуванні.

2. Охарактеризуйте ті особливості, які повинні бути притаманні умінню педагога передавати інформацію у професійному спілкуванні.

Кейс 25

Студентка-практикантка Мар'яна Максимівна приходить на свій перший урок до 10-А і бачить, що на столі лежить сто порнографічних картинок. Клас затих, очікуючи реакцію з її боку.

Завдання

1. Окресліть методи, які доцільно використати для встановлення у вказаній ситуації педагогічного контакту з класом.
2. Назвіть комунікативні вміння, якими повинен володіти учитель для організації взаємодії з учнями.

Кейс 26

Директор ліцею Вас попереджав: «Будьте готові до сюрпризів у 10-А класі. Вони всіх нових учителів випробовують. Відчиняєте двері класу, в якому будете викладати історію, і перед очима постає картина: від дверей до учительського столу вистелена доріжка з верхнього одягу десятикласників».

Завдання

1. Охарактеризуйте бар'єри, які ускладнюють початковий етап спілкування учителя з класом.
2. Укажіть, які засоби встановлення педагогічного контакту з класом доцільно використати учителю.

Кейс 27

Степан Іванович налаштував старшокласників на урок. Раптом відчиняються двері і заходять ще три учні. Користуючись демократичністю Степана Васильовича, вони дозволяють собі це не вперше.

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди, які виникли у професійному спілкуванні учителя.
2. Назвіть комунікативні уміння, якими повинен володіти педагог, щоб в описаній ситуації провести урок на високому рівні.

Кейс 28

На уроці математики в одинадцятому класі вивчається нова тема. Учні зацікавлено слухають Анатолія Степановича. У класі стоїть тиша. Але раптом її порушує різкий дзвінок мобільного телефону. Всі учні мимоволі переключають увагу на Віктора, який, схилившись до парти, відповідає телефоном.

Завдання

1. Проаналізуйте ускладнення, які виникли у спілкуванні вчителя з класом.

2. Назвіть засоби, за допомогою яких учитель зможе привернути увагу учнів до матеріалу уроку.

Кейс 29

На уроки Петро Ілліч приносив куби, конуси, кулі з пап'є-маше, розставляв їх на столі і казав: «Малюйте!». Не могло бути нуднішого заняття, ніж заштриховувати на папері в клітинку грані кубів і поверхню конусів.

Якось на уроці Дмитро Нестеренко, замість того, щоб зрисовувати конус з паралелепіпедом, почав малювати карикатури та передавати їх у класі. Ці карикатури пішли по руках, викликаючи сміх...

Завдання

1. Охарактеризуйте помилки, які допускає вчитель у спілкуванні з учнями на уроці.

2. Назвіть засоби, які учителю слід використати для привернення уваги учнів до матеріалу уроку.

Кейс 30

Ви ведете урок біології, пояснюєте новий матеріал. Двері раптом відчиняються, до кабінету заходить ваш колега. Не звертаючи уваги на вас, він підходить до столу, щось шукає серед паперів, потім мовчки виходить... Невдовзі повертається і продовжує пошуки.

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди, які виникли у професійному спілкуванні учителя біології. Назвіть способи їхнього подолання.
2. Опишіть (усно) засоби, які необхідно використовувати учителю для управління спілкуванням з класом.

Кейс 31

До першого в житті самостійного уроку готуюсь серйозно. Хочу здивувати учнів цікавими фактами. Зразу після дзвінка відчиняю двері 9-А. У класі нікого немає. Не вірю своїм очам. Бачу, учні тихенько сидять... під партами.

Завдання

1. Охарактеризуйте бар'єри, які виникли у професійному спілкуванні молодого вчителя.
2. Опишіть (усно) способи встановлення контакту учителя з класом.

Кейс 32

На уроці в 6-А аналізували помилки в диктанті.

— Як ти напишеш «не» з дієсловами, Микола Іваненко? — звернулась до учня Юлія Іванівна, недавня випускниця педагогіч-

ного університету. І замість відповіді, почула голосне «няв». Микола нахилився і став щось заштовхувати у портфель. Нявчання посилилось...

Учні загомоніли, стали сміятись і повставали з-за парт.

— Що в тебе там? — суворо запитала шестикласника вчителька, хоча і так все було зрозуміло. Іваненко почав ще енергійніше утрамбовувати вміст портфеля, який, здавалося, не тільки нявчав, а й репетував і підскакував.

— Це кошеня, — пояснив нарешті Микола. — Його викинули, мабуть, воно бездомне і голодне.

Тим часом полонений, худий і брудний виліз із портфеля, обтрусився і, невпевнено перебираючи лапами, поплентався до дошки.

— Відповідати пішов! — пожартував хтось.

Молода вчителька не знала, як бути. Урок зривався, потрібно було приймати якесь рішення…

— Іваненко, зараз же винеси цей бруд на вулицю і вимий руки з милом! Час продовжити урок.

— Викинути! Так воно ж замерзне! — обурився Микола. Його підтримали інші.

— Сьогодні мінус п’ятнадцять! Хіба вам його не шкода?

— Я кому сказала!?

Що там довго пояснювати? Вона домоглась свого: порушник спокою був викинутий, а аналіз диктанту продовжувався. Але тиша не повернулась, і в класі почувалось глухе заворушення. На вчительку намагалися не дивитися, відповідали неохоче…

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди, які виникли у спілкуванні вчительки з учнями.

2. Окресліть шляхи, реалізація яких дасть можливість педагогу управляти спілкуванням з класом.

Кейс 33

10-А клас. Про нього йде «слава» як про недисциплінований і неорганізований. Та ось цікава деталь: не у всіх учителів учні можуть показати себе з гіршого боку. Історію у цьому класі ви-

кладає Ольга Кузьмівна. Вона вимоглива, сувора. Але як тільки переходить до пояснення нового матеріалу, всю увагу зосереджує лише на його змісті й учнів вона майже не бачить. А у зв'язку з тим, що у вчительки ще й монотонне мовлення, то учні активно займаються сторонніми справами.

Фізик Дмитро Андрійович заходить до класу рішуче. Зразу охоплює своїм поглядом усіх разом і кожного окремо. Пояснюючи новий матеріал, бачить кожного учня. Читаючи невербальну поведінку учнів, зразу реагує на неї (повторює кілька разів сказане, щоб учні краще зрозуміли зміст матеріалу, робить зауваження з приводу їхньої поведінки)…

Завдання

1. Порівняйте спілкування двох учителів з учнями. Визначте, хто з цих учителів і якими засобами впливає на учнів.
2. Визначте, якими комунікативними уміннями з огляду на складений матеріал володіє учитель фізики.

Кейс 34

Молоду вчительку історії Ніну Володимирівну призначили класним керівником 10-А класу. До початку навчального року залишалося два тижні. Ніна Володимирівна вирішила познайомитися зі своїми майбутніми вихованцями, аби першого вересня зустрітися з ними як із добре знайомими. Попросила класний журнал, особові справи. Ретельно вивчала характеристики кожного учня, які були в особових справах. Багато що занотувала до свого педагогічного щоденника. Поцікавилась поточними і підсумковими оцінками успішності десятикласників. І хоча ще не зустрічалася з учнями, але в її педагогічній уяві вимальовувалися образи майже кожного з них.

Ось і перше вересня. Перший тиждень спільної роботи і спілкування з учнями виявився для вчительки важким. Вона майже не могла встановити з ними контакт у спілкуванні і відповідно досягти взаєморозуміння.

Особисте знайомство з учнями дещо розчарувало Ніну Володимирівну.

Завдання

1. Поясніть, чому попередня підготовка не забезпечила успіх у професійному спілкуванні молодої вчительки.

2. Дайте поради вчительці щодо оволодіння методами встановлення контакту в спілкуванні з учнями та досягнення в ньому взаєморозуміння.

Кейс 35

На методичному об'єднанні класних керівників обговорювали питання про спілкування молодих учителів з учнями.

— Основні бар'єри у професійному спілкуванні, — казав Леонід Іванович, — виникають у молодих вчителів під час проведення уроків.

— Дозвольте, шановний Леоніде Івановичу, — вступила у дискусію Тетяна Григорівна, — часто ці вчителі самі спричиняють виникнення вказаних бар'єрів.

— Правильно, але що ж поробиш, — перейняла ініціативу вже Марина Григорівна — Уся увага вчителів зосереджена на навчанні. Не залишається сил і часу звертати увагу на всі особливості спілкування з учнями.

Завдання

1. Проаналізуйте три точки зору з проблеми спілкування молодих учителів з учнями.

2. Дайте поради молодим учителям щодо уникнення бар'єрів у спілкуванні з учнями на уроках.

Кейс 36

У п'ятому класі вивчали тему «Правопис відмінюваних закінчень іменників другої відміни у родовому відмінку». На дошці були записані іменники у називному відмінку. Учитель запропо-

нував учням провідміняти їх у родовому відмінку. Діти активно взялися до роботи. Посипалися запитання: «Як же написати правильно?».

Учитель хотів дати відповіді на поставлені питання, як у цей час двері відчинилися і до класу ввійшла медсестра, яка нагадала, що не всі учні здали довідки про проходження флюорографії. Коли медсестра вийшла з класу, робота продовжилась, але раптом хтось знов постукав. Це була прибиральниця тьотя Паша, яка знайшла в коридорі чиїсь загублені рукавички...

Завдання

1. Окресліть перешкоди, які виникли у професійному спілкуванні учителя та негативно позначилися на роботі учнів.
2. Охарактеризуйте комунікативні вміння, якими повинен володіти педагог для привернення уваги учнів до матеріалу уроку.

Кейс 37

На науковій конференції педагогічних працівників у ліцеї розгорнулася дискусія про готовність педагогів до спілкування з учнями. Думки розділилися. Одні обстоювали ту позицію, що професійними комунікативними вміннями майбутні педагоги повинні оволодівати у стінах вищого навчального закладу. З цією метою, стверджували вони, у вищих навчальних закладах розроблені та впроваджені спеціальні навчальні курси. Інші стверджували, що комунікативні вміння формуються в педагогів уже за перші рік-два професійної діяльності.

Завдання

1. Обґрунтуйте вашу позицію з проблеми оволодіння майбутніми педагогами комунікативними уміннями.
2. Вирізніть комунікативні уміння, якими повинен володіти педагог. Охарактеризуйте змістовий аспект цих умінь.

Кейс 38

У восьмому класі панувало веселе збудження, підігріте теплим весняним днем. Учителька біології Тетяна Василівна розпочала урок з десятихвилинної самостійної роботи із раніше вивченого матеріалу. Відтак почала викладати новий матеріал. Якщо на початку уроку учні зосереджено працювали, то тепер ситуація змінилася. Мало хто слухав пояснення нового матеріалу. Більша частина учнів займалася своїми справами. Попри таку поведінку восьмого класу, Тетяна Василівна продовжувала тихо і монотонно пояснювати новий матеріал.

Завдання

1. Вирізніть причини, які зумовили зміни у поведінці учнів на уроці.
2. Сформулюйте вимоги, яких повинен дотримуватись педагог у процесі викладу матеріалу.

Кейс 39

Інспектор райвно разом із заступником директора школи відвідав урок математики учителів 6-А і 6-Б класів. На обох уроках розглядалась одна і та сама тема. Учителька 6-А Марина Іванівна після повідомлення цієї теми спочатку привернула увагу учнів цікавою розповіддю, яка потім логічно була пов'язана з викладом нового матеріалу. Змістом цього матеріалу, своїм мовленням учителька утримувала увагу учнів.

Потім Марина Іванівна викликала по черзі кількох учнів до дошки. Вони розв'язували задачі.

У 6-Б класі учителька також повідомила учням тему і мету уроку. Але зразу ж запропонувала вихованцям самостійно розв'язати задачу і приклад, які завчасно у двох варіантах були записані на переносній дошці. Якщо учням було щось незрозуміло, вони повинні були читати матеріал у підручнику або звертатись за допомогою до вчительки.

Завдання

1. Поясніть, які особливості спілкування педагога впливають на продуктивність уроку.

2. Опишіть (усно) перешкоди, які можуть виникнути у спілкуванні кожного з викладачів на уроці з учнями.

Кейс 40

Відкритий урок математики у 8-А класі. Його Марина Іванівна розпочала із розв'язання математичних задач. Упродовж десяти хвилин учні працювали над виконанням завдань, які характеризувались високим рівнем складності. На запитання учнів Марина Іванівна, як було помітно, відповідала без особливого бажання. Тихий голос учителя, мовленнєві помилки ніяк не сприяли розумінню інформації, що повідомлялась.

Потім клас приступив до вивчення нового навчального матеріалу. Марина Іванівна розповідала про способи розкладу квадратного многочлена на множники. Пояснювала вона швидко і монотонно, тому про концентрацію уваги учнів на новому матеріалі навряд чи можна було говорити. Після викладу учителькою цього матеріалу учні повинні були працювати над розв'язанням прикладів. Перший приклад як зразок Марина Іванівна записала на дошці, але учням майже нічого не пояснювала. А коли вони поставили їй запитання, відповідала швидко, не дивлячись фактично на учнів і, мабуть, не знаючи, чи розуміють вони її.

Далі учні самостійно працювали над розв'язанням прикладів. Їх активність була низькою. Спонукання Марини Іванівни не допомогли.

Домашнє завдання й інструктаж до нього школярі сприйняли взагалі пасивно.

У процесі обговорення уроку колеги аналізували помилки професійного спілкування вчительки.

Завдання

1. Поясніть, про які помилки у професійному спілкуванні вчительки буде йти мова під час обговорення уроку.

2. Розробіть програму оволодіння майстерністю професійного спілкування, яку доцільно запропонувати вчительці.

Кейс 41

Класний керівник 6-А класу Маргарита Миколаївна з учнями на прогулянці. Дітлахи бігають, граються.

— Коли б ти так у навчанні виділялась, як тут, — зауважує класний керівник одній дівчинці, — там ти частіше сльози проливала, замість розумної відповіді.

Дівчина, приголомшена, зупиняється і потім до кінця прогулянки все з побоюванням поглядає на вчительку.

— Михайленко, — звертається учителька до хлопчика, який із захопленням ловить метеликів, — ну, підійди до мене, я з тобою хочу поговорити.

Хлопчик, ніяковіючи, наближається до класного керівника.

— Я сьогодні у крамниці зустріла твою маму, — говорить вона. — Виявляється ти, друже, щоденник дома не показуєш, а метеликів ловиш спритно.

Хлопчик ще нижче опустив голову.

— Якщо сьогодні не покажеш дома свої двійки, — ріже вихователька, — завтра без батьків до школи не приходь. Зрозумів?

— Так, —хмурнів, відповідаючи, хлопчик.

— А тепер іди гратись.

Хлопчик іде до дітей. На ходу він викидає пійманих метеликів. Його оточують товариші та про щось розпитують...

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди, які створює учителька у процесі спілкування з учнями.

2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку взаємостосунків учительки з учнями у результаті наявності вказаних бар'єрів.

Кейс 42

Учителька літератури перевіряла домашні твори учнів 10-Б класу. Учням на вибір було запропоновано три теми. Розгорнувши зошит Сергія Д., Олександра Григорівна, замість твору, побачила на сторінках листа, зверненого безпосередньо до неї.

« Шановна Олександра Григорівно!

Я довго думав, яку тему обрати для твору. Та жодна із запропонованих Вами тем не привабила мене.

Хочу сказати, що мені не подобаються уроки, які Ви проводите. Розповідаєте матеріал Ви нецікаво, без будь-якого бажання навчити нас чогось нового. Мені здається, що Ви не любите предмет, який викладаєте, і ми Вам не потрібні...»

Завдання

1. Поясніть, які недоліки у спілкуванні вчительки негативно впливають на її професійну діяльність.
2. Розробіть програму подолання учителем недоліків у професійному спілкуванні.

Кейс 43

Розмова в кабінеті директора школи була напруженою. Учителька математики привела до кабінету учениці 10-А класу Людмилу Т. і збуджено розповідала директорові:

— Розумієте, Лідіє Петрівно, я викликала до дошки Людмилу, а вона мені зухвало заявила: «Не буду відповідати. Я не хочу вам нічого розказувати. У нас складаються у класі такі обставини...». Бачите — у неї якісь обставини.

І вже звертаючись до учениці: «Не соромно було тобі не відповідати на поставлене запитання?».

Людмила вся зашарілась, опустила голову і крізь сльози проговорила: — Ми не поважаємо вас, бо на уроках нецікаво. Ми для вас взагалі у класі не існуємо. Постійно робите зауваження і не цікавитесь, чи ми розуміємо вашу розповідь чи ні...

Завдання

1. Поміркуйте, які помилки у процесі спілкування з класом припускає вчителька.
2. Дайте пораду педагогу щодо усунення помилок у професійному спілкуванні.

Кейс 44

На початку навчального року до школи прийшла нова вчителька фізики Світлана Олексіївна. Спокійна, впевнена, уважний погляд. Перші випробування від учнів витримала достойно. Четвертий урок фізики у 8-Б класі. Світлана Олексіївна впевненою ходою зайшла до кабінету; клас якось незвично притих. Учителька побачила таку картину: на демонстраційному столі, простягнувшись на всю довжину свого зросту, лежав Ярослав. Учні з напруженням та інтересом очікували видовища.

Світлана Олексіївна доброзичливо привіталася, з посмішкою подивилась на Ярослава, який розлігся на столі, змірявши його очима у всю довжину. Наче нічого й не сталося розклала на краю демонстраційного столу класний журнал, зошити, промовляючи при цьому з іронією в голосі: «Стіл великий. Вистачить і для моїх справ. Я вам не зашкоджу, сер?» А потім учителька почала викладати новий матеріал. Його змістом, своїм мовленням Світлана Олексіївна привернула увагу учнів до себе».

Ярослав Л. пролежав ще кілька хвилин, відчуваючи, що нічого не буде, тихо сповз і поплентався до своєї парти. Учні продовжували слухати цікаву розповідь Світлани Олексіївни.

Завдання

1. Поясніть, як учителька встановила з класом контакт у професійному спілкуванні.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку взаємовідносин учительки з учнями.

Кейс 45

Учитель української мови і літератури Сергій Степанович перейшов працювати до іншої школи. Йому кинулося в очі, що у сьомих та восьмих класах учні були схильні до підказування. І ніяк не вдавалося подолати цю чергову пошесть. Нестриманість учнів била через край.

І ось на одному з уроків Сергій Степанович цікаво розповів учням про можливість організувати конкурс дотепників. До участі в конкурсі, говорив учитель, доцільно запросити учнів сьомих-восьмих класів, які в попередніх турах (де підказували на уроках) наберуть найбільшу кількість балів.

Пройшло два тижні, але ніхто з учнів не виявляв бажання взяти участь у конкурсі. А підказування тепер мали місце на уроках лише зрідка як вияв звички.

Завдання

1. Охарактеризуйте шляхи подолання перешкод у спілкуванні, які використовує вчитель.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку взаємовідносин учителя з учнями.

Кейс 46

Учителька математики Катерина Іванівна прийшла у цій школі у 7-Г вперше. Перед уроком класний керівник її попередив, щоб була обачною, аби не спровокувати якогось поганого вчинку учнів, до чого вони великі мастаки.

Коли Катерина Іванівна відчинила двері до класу, вразили дитячі очі. Тридцять шість пар дивились на неї з неприязню. Чому? Хіба діти її знають? Хіба вона зробила їм зло? Рішення прийшло інтуїтивно. Урок почала так, немов би не помітила цих поглядів. Ніякого штучного темпу, ніяких диктувань. Гри не повинно бути. Їхня зневага стосується не її, а тих колег, які утвердили у підлітків досвід негативного спілкування з учителем.

Довгих два місяці доводилось учительці терпіти різні капості, на які здатен озлоблений підліток. Але за цей час вона жодного разу не вдалась до крику, «не побігла серед уроку за директором, не відіслала за батьками, не вигнала з класу». Учні поступово переконались, що вчителька не бажає їм зла. Їх захоплювали уроки Катерини Іванівни. Її цікава розповідь, мовлення, погляд привертали увагу всієї аудиторії учнів до матеріалу, який вивчається.

Завдання

1. Охарактеризуйте шляхи подолання бар'єрів у спілкуванні з учнями, які використала вчителька.

2. Назвіть комунікативні вміння, якими, на вашу думку, досконало володіє вчителька.

Кейс 47

На уроці географії у 7-А класі Андрій навмисне порушував дисципліну: вигукував окремі слова, відволікав учнів від справи: «У-у-у, подивіться, що робиться на вулиці!». Хоча там і не було нічого особливого, але діти повертали голови до вікна і сміялись. На зауваження вчительки Андрій не реагував.

— Що будемо робити далі? — звернулась вчителька до колективу класу.

Посипались пропозиції: «Двійку йому поставити», «Вигнати з класу», «Записати у щоденник». Андрій посміхався задоволений: скільки уваги приділяють його особі.

— Ні, діти, — запропонувала вчителька. — Аби Андрій заспокоївся, ми не будемо далі проводити урок. Ви відпочивайте на свіжому повітрі. А після шостого уроку проведемо свій потенційний урок географії. Адже у нас є план, і його потрібно виконувати.

Учителька залишила класну кімнату.

Після шостого уроку учні зібралися в кабінеті географії. Андрій сидів тихо у куточку за останньою партою. Його обличчя було червоним.

Урок пройшов злагоджено…

Завдання

1. Проаналізуйте особливості подолання учителем бар'єрів у професійному спілкуванні.

2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку ситуації спілкування учителя з класом та окремим учнем.

Кейс 48

Колись давно випало мені переглядати архів відомого вченого, і серед його паперів я знайшов щоденник. Писаний він був у той час, коли вчений ще працював учителем-словесником чоловічої гімназії. Я з цікавістю перегортав пожовклі від часу сторінки, бо стежити за думкою мудрої людини завжди цікаво. Занотовувалися тут цікаві випадки на заняттях, спостереження за окремими вихованцями, повчальні діалоги з колегами тощо.

Переді мною відкрився світ людини, яка систематично вела творчі пошуки оптимального впливу на своїх вихованців, гаряче прагнула якнайповніше передати власний досвід, допомогти гімназистам стати справжніми, працьовитими людьми.

На одній із сторінок учений критикував свого нерозважливого колегу, який в аудиторії назвав учня дурнем тільки за те, що той не пам'ятав якоїсь дрібниці. Далі згадувався випадок, який трапився з ним на екзамені ще під час його вступу до університету. Цей випадок чимось мені запав у душу. Я взяв клаптик і переписав його. Ось він:

«Коли я зайшов до аудиторії, де мав екзаменуватися, геть усе вилетіло з голови. Пам'ять здавалася дошкою, на якій я не міг розібрати жодного речення, жодного слова. Професор ставить запитання, а я немов баран круторогий, що зупинився перед новими воротями. Таке враження, наче я перебуваю в якомусь чудернацькому лихому сні. Є ще і кому сказати, головне конче треба, а тут язик не повертається — прилип до піднебіння.

Глянув професор співчутливо поверх пенсне та й каже:

— Ваш загальний вигляд, а найперше очі свідчать, що ви повинні гарно відповісти, але на жаль, це припущення нічим поки що не підкріплене. Мені здається, що ви непомірно розхвилювались.

Професор запустив млинком червоний олівець, і він жваво завертівся на полірованому столі.

— Я проситиму вас, голубе, зробити для мене невеличку послугу. Будьте ласкаві, уявіть, що перед вами, скажімо, не чужа, незнайома людина, а ваш батько. Я розумію, це не легко зробити, але спробуйте. Так ось, як батько, якого, сподіваюсь, ви шануєте і любите, бажає вам добра, так і я хочу, щоб ви стали гарним студентом. Давайте, голубчику, спробуємо разом скласти дефініцію. Гекзаметр, — підвівся професор, — це метричний вірш із шести дактилічних стоп…

Я продовжив думку професора, і на мене раптом найшло натхнення. Неначе відхилилася темна завіса, що закривала обрій, усе до подробиць пригадалося, і я легко, без запинки відповідав на запитання.

Професор сидів, похитуючись у кріслі, і уважно слухав. Потім підвівся і, потираючи руки, сказав:

— Зізнаюсь чесно. Ні на хвилинку я не сумнівався у вашій зразковій підготовці. Ставлю цілком заслужену оцінку "відмінно", однак раджу вам, юначе, надалі настійливо вчитися керувати собою в екстремальних ситуаціях…»

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію та порівняйте спілкування двох педагогів з учнями.
2. Вирізніть ті професійні комунікативні вміння, якими досконало володіє професор. Охарактеризуйте змістовий аспект цих умінь.

Кейс 49

Ганна Іванівна була суворим завучем. І всі у школі її побоювалися. Вона була непримирима до найменших порушень порядку, частенько дорікала молодій учительці літератури Світлані Миколаївні за надто близьку дистанцію з учнями, за вияв лібералізму. «Дивіться, — попереджала Ганна Іванівна молоду вчительку, — прийде час, наплачетеся ви зі своїми вихованцями».

Невдовзі у школі трапився такий випадок. На уроці в десятому класі, який вела Ганна Іванівна, учень, глянувши у вікно, сказав:

«Дивіться, як він б'є її — прямо жах!». Учні, які сиділи біля вікна, повернули голови і побачили, що на дорозі застряв віз із дровами і візниця що є сили б'є коня. У руці в нього була товста палиця. Бідна тварина напружувалася з усіх сил, падала, піднімалась, але віз залишався на місці.

— Ви чим зайняті? — суворо сказала учням Ганна Іванівна. — Хто дозволив вам дивитися на вулицю? Як же у вас, одначе, легко відволікається увага будь-якою дрібницею. Пригадайте, що я вам розповідала про великого математика давнини Архімеда: він

настільки був захоплений розв'язанням на піску геометричної задачі, що навіть не помітив, як у місто увірвалися завойовники. Один ворожий воїн опинився у його дворі, і що сказав йому вчений? — «Не чіпай моїх кіл!». Тоді воїн завойовників убив Архімеда. У нас же, слава Богу, війни немає, і лише хтось на вулиці стьобає коня, а ви вже готові забути про роботу. Отож, всі дивляться на дошку!

У той же час у дев'ятому класі урок вела Світлана Миколаївна. Вона випадково подивилася у вікно і побачила, як візниця несамовито бив коня, який уже впав.

— Що він робить? — вигукнула вчителька. — Він же його вб'є.

Всі учні посхоплювалися зі своїх місць і обліпили вікно.

— От негідник! — вирвалося в учительки.

— Це Гришка із сусіднього села, — сказав Вася Володін. — Він завжди, коли п'яний, б'є коня.

— Світлано Миколаївно! Можна ми вийдемо і не дозволимо йому бити коня? — попросив Петя Торцов, найбільший і найсильніший учень класу.

— Добре, — сказала Світлана Миколаївна, — та ви можете і допомогти витягнути воза, адже вас так багато.

Клас миттю спорожнів. Петя першим підбіг до воза, висмикнув палицю з рук візниці і з силою відштовхнув його вбік. Одні хлопці вхопилися за посторонки, інші почали штовхати воза ззаду. Але він не піддався… Хлопці зняли з воза дрова, та колеса так загрузли в болоті, що і порожнього воза кінь навіть за допомогою дітей не міг витягти. Тоді хлопці, використовуючи кілки як важелі, витягли воза. Кілька хлопців оточили Григорія і почали його сварити за нелюдське ставлення до тварини. А Коля Сьомушкін приніс коневі свій сніданок. Школярі повантажили дрова на віз. Григорій дякував хлопцям і обіцяв більше ніколи не бити коня. В цей час задзвонив дзвінок з уроку.

У коридорі Ганна Іванівна зустрілась із Світланою Миколаївною.

— Це ви відпустили учнів з уроку, чи вони самі вибігли на вулицю? — запитала завуч.

— Я відпустила.

— Хороша вчителька, хороша! Значить, ви свідомо зірвали урок?[1]

[1] *Гоноболин Ф.* Сорванный урок // Воспитание школьников. — 1971. — № 1. — С. 21.

Завдання

1. Охарактеризуйте особливості професійного спілкування двох учителів.

2. Визначте характер взаємостосунків, які встановляться у подальшому спілкуванні між учнями та вчителькою, учнями та завучем.

Кейс 50

Учителька історії Алла Іванівна завжди відзначалась мажорним настроєм у роботі. Це подобалося багатьом учням і навіть колегам. Лише завуч школи час від часу робив їй зауваження:

— Чому це учні на ваших уроках частенько так заразливо сміються? Даремно час витрачаєте, Алло Іванівно.

— Анекдоти я їм інколи розповідаю, Сергію Івановичу. Поставили уроки історії останніми — от і доводиться … А ви приходьте до мене на уроки.

І завуч запланував відвідати серію уроків Алли Іванівни.

9-А клас. Учителька бадьоро, з посмішкою на обличчі заходить до класу. Це її клас: вона працює тут класним керівником. Уже п'ятий урок. Відчувається деяка втома учнів.

— Добрий день, шановні мої! Сідайте. Вітаю вас зі святом!

— Яким? Що це за свято? — дивуються учні.

— Треба знати. Свято в нашому колективі. У цей день у 1992 році у добрих батьків народився наш Олексій Ткачук. Вітаю вас, Олексію, з шістнадцятиріччям, зичу від імені всього нашого дружнього колективу спортивного здоров'я, високої зрілості і дбайливого ставлення до духовного багатства своїх батьків і багатства всього нашого народу. Віднині ви уже не такий собі підліток, а повнолітній громадянин нашої Вітчизни. А звідси і вимоги до вас інші. Будьте щасливі, Альошо!

Олексій, рослий, дещо незграбний, зашарілий стоїть за партою. Всі учні радісно і доброзичливо дивляться на нього.

Алла Іванівна уже біля дошки.

— То над чим ми працювали вдома? — повертає увагу учнів до навчальної роботи.

Учні зразу ж переключилися на історію. Вони налаштовані на працю. Адже вони щойно дістали якийсь особливий заряд людської радості.

Альоша теж заглибився у книгу, можливо, за кілька останніх уроків. Адже він грубуватий, недбайливий у навчанні, схильний

до дрібних порушень дисципліни, не завжди справедливий із товаришами. Можливо, сьогодні перелом? Адже уже шістнадцять.

Урок пройшов цікаво. Він був наповнений розумовою енергією учителів і учнів. Алла Іванівна ніби за сценарієм розповідала учням дивовижну історію, яка трапилася з одним іноземним послом при російському дворі. Сміялися всі захоплено. Завуч теж не втримався на своєму педагогічному олімпі: сміявся разом з усіма.

Завдання

1. Охарактеризуйте особливості спілкування учительки з класом.
2. Розкрийте значення педагогічного спілкування в оволодінні учнями навчальним матеріалом.

2.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 1

Двоє менеджерів приїхали у відрядження у чуже місто. Вони поселились у готелі в двомісному номері. Один із них приїхав раніше і вже розмістився в номері. Другому потрібно увійти в номер, зав'язати розмову і установити контакт з незнайомцем. Разом їм потрібно прожити кілька днів.

Завдання

1. Охарактеризуйте засоби установлення контакту в професійному спілкуванні, які повинен використати один із менеджерів.
2. Змоделюйте спілкування двох менеджерів.

Кейс 2

Купе поїзда. Один пасажир уже розмістився на своєму місці, другий входить. Йому необхідно познайомитись та встановити контакт з сусідом по купе. Їхати разом потрібно буде більше доби.

Завдання

1. Опишіть (усно) бар'єри, які можуть виникнути у процесі встановлення контакту в спілкуванні.
2. Опишіть (усно) комунікативні прийоми, які б використали ви для встановлення контакту з сусідом по купе.

Кейс 3

Кафе ресторанного типу. Двоє менеджерів у відрядженні у чужому місті. Після роботи вони зайшли повечеряти та приємно провести час. Один уже сидить за столиком, біля нього вільні місця. Другому потрібно до нього підсісти, зав'язати розмову з тією метою, щоб гарно провести вечір.

Завдання

1. Охарактеризуйте перешкоди, які можуть виникнути у спілкуванні між двома менеджерами.
2. Змоделюйте розмову двох менеджерів, яка буде сприяти встановленню між ними контакту в спілкуванні.

Кейс 4

Віктора Петровича обрали за конкурсом на посаду начальника підрозділу підприємства. Співробітники його не знають. Під час першої зустрічі з ними йому необхідно розповісти про себе, про те, як він бачить свою роль в організації, про свої плани на майбутнє, а можливо, й про стратегічні плани.

Завдання

1. Обґрунтуйте головне завдання, яке стоїть перед керівником під час першої зустрічі з колективом.
2. Вирізніть умови, які будуть сприяти встановленню контакту між керівником та підлеглими під час першої зустрічі.

Кейс 5

Олег Петрович у магазині хоче подивитись костюм, який йому сподобався. У нього є гроші, але немає гострого бажання купити цей костюм прямо зараз. Але якщо він переконається у тому, що костюм йому подобається, то купить зараз же. Продавець відділу спілкується уже більше десяти хвилин з якоюсь жінкою. Олег Петрович терпляче чекав, а потім вирішив привернути до себе увагу продавця.

Завдання

1. Охарактеризуйте засоби спілкування, які необхідно використати для привернення уваги продавця.
2. Назвіть засоби спілкування, які доцільно використати продавцю для встановлення контакту з клієнтом.

Кейс 6

Микола Іванович, менеджер відомої у м. Києві фірми, приїхав з метою вирішення кількох важливих питань до іншого міста. Пройшовся центральною вулицею і раптом зрозумів, що не знає, як проїхати в незнайомий район. Для самостійного пошуку мало часу, й він звертається до перехожого.

Завдання

1. Продумайте, які прийоми спілкування необхідно використати менеджеру для встановлення контакту з незнайомою людиною.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку вказаної ситуації.

Кейс 7

Менеджеру Степану Петровичу необхідно поговорити зі старшим працівником фірми. Ця людина почала часто допускати помилки в роботі (не може своєчасно знайти потрібні зразки для написання документів; не може вчасно вибрати та закупити потрібний товар).

Завдання

1. Поясніть, які бар'єри можуть виникнути у процесі спілкування менеджера з підлеглим.
2. Опишіть (усно) прийоми встановлення контакту менеджера з підлеглим.

Кейс 8

У офіс до Олега Петровича з певним проханням прийшов відвідувач. Йому хотілось би за всяку ціну досягти поставленої мети у спілкуванні. Олег Петрович намагається відмовити відвідувачу.

Завдання

1. Укажіть, якими комунікативними уміннями повинен володіти менеджер, щоб досягти мети, яку він поставив перед собою.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку описаної ситуації.

Кейс 9

Працівник фірми хотів би якнайшвидше отримати підпис керівника під документами для вирішення своїх власних проблем. Але цей працівник прийшов у неприйомний день.

Завдання

1. Опишіть (усно) прийоми, які доцільно використати для встановлення контакту з керівником.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку спілкування у вказаній ситуації.

Кейс 10

Олег Олександрович, менеджер однієї фірми, постав перед проблемою. Йому необхідно умовити одного кваліфікованого, але не впевненого в собі працівника, виконати певне завдання, досить важливе для фірми.

Завдання

1. Обґрунтуйте, які прийоми повинен використати менеджер у спілкуванні з підлеглими.
2. Охарактеризуйте перешкоди, які можуть виникнути у вказаній ситуації.

Кейс 11

Менеджер фірми Ігор Олександрович зіткнувся з серйозною виробничою проблемою. Сам він з нею не впорається, тому вирішив звернутись за допомогою до одного здібного працівника.

Завдання

1. Поясніть, яким, на вашу думку, повинен бути початок розмови менеджера з працівником.
2. Змоделюйте можливі варіанти розвитку спілкування менеджера з працівником.

Кейс 12

Ігорю Валентиновичу, менеджеру однієї із фірм, потрібно налагодити взаємостосунки з двома підлеглими, які намагаються постійно домінувати у професійному спілкуванні.

Завдання

1. Опишіть (усно) прийоми встановлення контакту, які доцільно використати менеджеру в спілкуванні.

2. Розкрийте суттєві особливості перешкод, які можуть виникнути у професійному спілкуванні менеджера з вказаними підлеглими.

Кейс 13

У менеджера відповідної фірми Миколи Івановича справи йдуть якнайкраще. Але його непокоїть постійно одне питання — відсутність взаєморозуміння зі старшими за віком та більш досвідченими працівниками, які не сприймають сучасних методів роботи.

Завдання

1. Охарактеризуйте бар'єри взаєморозуміння, які, на вашу думку, мають місце у спілкуванні менеджера зі старшими колегами.

2. Змоделюйте прийоми зняття бар'єрів у професійному спілкуванні менеджера з підлеглими.

Кейс 14

Головному менеджеру підприємства Катерині Петрівні 29 років. Вона працює на цій посаді недавно. Під її керівництвом підпорядковані ще п'ятеро менеджерів. Усі, крім одного — Бориса Павловича, молодші за неї і менш досвідчені.

Борису Павловичу 52 роки, він працює на підприємстві вже 27 років. Катерина Петрівна вважає, що у нього є проблеми з якістю роботи, та хоче допомогти.

Борис Павлович упевнений, що головним менеджером повинен бути він, а про Катерину Петрівну завжди говорить як про владного та агресивного керівника.

Завдання

1. Опишіть (усно) суттєві особливості спілкування головного менеджера з підлеглим, які забезпечують взаєморозуміння.

2. Змоделюйте ситуацію спілкування двох менеджерів, метою якої є встановлення професійного контакту.

Кейс 15

Олександра Іваненка взяли на роботу тому, що багато хто зі спеціалістів були про нього гарної думки. Його безпосередній керівник стверджував, що Олександр добре розбирається в професійних питаннях, акуратний, уміє спілкуватись з людьми. Раніше у Олександра було всього двоє підлеглих і прості суто рутинні завдання. Тепер йому довірили керівництво декількома досить складними проектами, і у нього підлеглими були вже сім працівників. Олександр правильно визначив стратегію діяльності свого підрозділу, сам працював значно більше, ніж його колеги, знайшов спільну мову з клієнтами. Але результати роботи його підрозділу за перші півроку були невтішними. Олександр так пояснював ситуацію, що склалася: його підлеглі, професійно підготовлені, здібні люди, були лінивими, а якщо й прикладали якісь зусилля, то зовсім не в тому напрямку, у якому потрібно було б.

Підлеглі ж Олександра стверджували, що з ним не можна досягти взаєморозуміння. І пояснювали це тим, що він не вміє передати інформацію, не розуміє стан інших людей та веде себе агресивно.

Завдання

1. Знайдіть способи встановлення керівником взаєморозуміння з підлеглими.

2. Змоделюйте спілкування керівника з підлеглими в описаній ситуації.

Кейс 16

У Володимира Петренка суттєві проблеми, пов’язані з управлінням людьми. Члени групи, якою він керує, виражають різного роду незадоволення. Володимир ініціативний, упевнений у собі.

Він уміло справляється зі справами і не може зрозуміти, чому інші люди такі консервативні та повільно виконують роботу.

Анатолію Саленко, одному із підлеглих Петренка, п'ятдесят років. Він ніколи не змінював місце роботи. Анатолій був дуже занепокоєний деспотичними, а інколи й ризикованими рішеннями нового начальника. Йому більше було до вподоби робота попереднього керівника. У кращі часи все було зрозуміло і відомо. Анатолій міг на тривалий термін спланувати кожний свій крок і не поспішаючи виконувати завдання

Тетяна Якименко, ще одна підлегла Петренка, дуже розчарована. У неї багато ідей щодо вдосконалення роботи підрозділу. Але Володимир ніколи її не слухає, а коли спілкується, то дивиться не на Тетяну, а кудись над її головою. У результаті Тетяна відчуває себе скривдженою і розчарованою.

Третій підлеглий Володимира, Олег Колобков, переживає через те, що начальник завжди поспішає і не бажає з ним спілкуватись. А коли ж Володимир і спілкується з Олегом, то важко зрозуміти сутність інформації, яку повідомляє керівник.

Завдання

1. Охарактеризуйте недоліки у професійному спілкуванні керівника.
2. Вирізніть шляхи усунення недоліків і подолання бар'єрів у професійному спілкуванні керівника.

Глосарій

Бар'єри взаєморозуміння — *естетичний*: виникає на основі перших вражень про людину, насамперед з її зовнішнього вигляду, манери поведінки, стилю одягу; *інтелектуальний* — у людей різні прояви інтелекту розвиваються нерівномірно. В одних розвинений теоретичний інтелект, в інших — практичний; в одних виражена здатність до цілісного художнього пізнання світу, в інших — до логічного осмислення і суворого наукового відтворення; *мотиваційний*: виникає тоді, коли співрозмовникові не цікаві думки партнера, вони не торкаються його особистих потреб, не спри-

чиняють мотиву, який спонукав би до розуміння; *емоційний*: виникає тоді, коли у взаєминах між людьми відсутній емоційний комфорт. Емоційний бар'єр виникає на основі антипатії — почутті неприязні, відрази до чогось чи когось.

Взаємодія — процес безпосередньої чи опосередкованої дії суб'єктів один на одного, що породжує взаємну зумовленість і зв'язок.

Взаєморозуміння — стосунки між окремими людьми, соціальними групами, колективами, за яких максимально осмислюється і враховується на практиці позиція сторін, які спілкуються. Об'єктивною основою взаєморозуміння виступає спільність інтересів, ближніх чи віддалених цілей, поглядів, передбачає обмін думками, цінностями, вивчення реального досвіду сторін з метою встановлення взаєморозуміння.

Діловий рівень спілкування — це такий рівень, за якого на перше місце ставиться справа, що однаково цінна для партнерів. Таке спілкування дає партнерам плоди спільної праці і відчуття взаємодовіри та взаємоповаги.

Екстралінгвістична знакова система — це включення нелінгвістичних компонентів (пауз, покашлювання, сміху та ін.), темп мовлення.

Ефект первинності — переважаючий вплив на образ тієї інформації про іншу людину, яка надходить першою.

Ефективна комунікація — це комунікація, яка забезпечує динаміку у вирішенні проблем, використання найбільш оптимальних засобів досягнення взаєморозуміння між партнерами.

Жести — виражальні рухи рук, пальців. Розраховані на те, що присутні за їх допомогою зрозуміють внутрішній стан людини та її вимоги. Жестикуляція завжди супроводжує мовлення, яке стає більш наочним та експресивним.

Зараження емоційне — один із видів психічного впливу, під час якого передається емоційний стан від одного індивіда до іншого.

Засоби спілкування — це насамперед мовлення, оптико-кінетична система знаків (жести, міміка, пантоміміка), пара- і екстралінгвістичні системи (інтонація), немовленнєві виражальні засоби мови (паузи), система організації простору і часу комунікації, система «контакту очима».

Інтерактивна сторона спілкування — це та його сторона, яка фіксує не тільки обмін інформацією, а й організацію спіль-

них дій, які дають змогу реалізувати деяку загальну для партнерів діяльність.

Комунікативна сторона спілкування — пов'язана з виявленням специфіки інформаційного процесу між людьми як активними суб'єктами з урахуванням відносин між партнерами, їх настанов, цілей, намірів. Це приводить не лише до руху інформації, а й до уточнення, збагачення тих знань, думок, фактів, якими обмінюються люди.

Міжособистісні стосунки — взаємозв'язки між людьми, які суб'єктивно переживаються й об'єктивно виявляються у характері та спробах взаємних впливів, що здійснюються між людьми в процесі спільної діяльності та спілкування.

Міміка — рухи м'язів обличчя людини, відповідно до її почуття, настрою, що відображають те, як вона сприймає, уявляє, обдумує, пригадує та ін.

Невербальна комунікація — включає різні знакові системи: оптико-кінетичну, пара- та екстралінгвістичну, проксемічну.

Оптико-кінетична система знаків — використовує жести, міміку, пантоміміку. Цю систему можна уявити як сприймання властивостей загальної моторики різних частин тіла. Ця загальна моторика відображає емоційні реакції людини, оскільки включення оптико-кінетичної системи знаків до ситуації комунікації надає спілкуванню певних нюансів.

Пантоміміка — система виразних тілесних рухів.

Паралінгвістична система — це система вокалізації мовлення, що характеризується якістю голосу, його діапазоном, тональністю і виражає почуття та стани людей.

Проксеміка — наука, що вивчає просторове розуміння людей стосовно один одного та норми просторової й часової організації спілкування.

Соціальна перцепція — складний процес пізнання і розуміння людьми один одного.

Техніка спілкування — сукупність засобів, прийомів, які люди використовують для досягнення бажаних ефектів у спілкуванні. Техніка спілкування поділяється на техніку мовлення і техніку слухання, які мають свій зміст і форми.

Спілкування — особливий вид взаємодії між людьми, викликаний потребою у спільній діяльності, змістом якого є обмін

інформацією, проведення впливу один на одного, реалізація взаємостосунків за допомогою мовленнєвих та немовленнєвих засобів.

Діалогічне спілкування — це рівноправна суб'єкт-суб'єктна взаємодія, що має на меті взаємне пізнання, самопізнання партнерів зі спілкування. Воно можливе лише у випадку, коли виконуються такі правила взаємостосунків:

1) наявність психологічного настрою на актуальний стан співрозмовника і власний актуальний психологічний стан (слідування принципу «тут і тепер»);

2) використання безоцінного сприймання особистості партнера, апріорна настанова на довіру до його намірів;

3) сприймання партнера як рівного, що має право на власну думку і рішення;

4) включення проблем і невирішених питань до змісту спілкування (проблематизація змісту спілкування);

5) персоніфікація спілкування, тобто ведення розмови від свого імені (без посилання на думки авторів), розкриття своїх істинних почуттів і бажань.

Мовленнєві виразні засоби — діапазон голосу (широкий, вузький); тональність (висока, низька); інтонація; темп мовлення (швидкий, середній, уповільнений); модуляція висоти голосу (плавна, різка); ритм (рівномірний, переривчастий); тембр (скрипучий, хриплий, розкотистий).

Немовленнєві виразні засоби мовленнєвого спілкування — характерні специфічні звуки, які виникають у спілкуванні (сміх, хмикання, плач, шепіт та ін.); звуки, які розділяють (кашель); нульові звуки (паузи); звуки назалізації («хмм-мм», «е-е-е» та ін.).

Культура мовлення — уміле, вільне використання всіх засобів і виразних можливостей мови.

Лексична культура — відображає рівень володіння словом і виявляється у точності його використання, а також його виразності і доступності.

Граматична культура —здібність правильно будувати фразу.

Фонетична культура — правильність вимови, виразність інтонації, чіткість дикції і т.д.

Кінетика — наука про зовнішні вияви людських почуттів і емоцій. Досліджує виразні рухи м'язів обличчя (міміку), всю гамму жестових рухів окремих частин тіла (жестикуляцію) та моторику всього тіла (пантоміміку).

Література

1. *Бондаренко А. Ф.* Мовні засоби впливу в комунікативній діяльності вчителя // Мовознавство. — 1978. — № 3. — С. 65—69.

2. *Гапоненко Л. А*. О выразительности речевого голоса и его значении в педагогическом общении // Психология педагогического общения: Сб. науч. тр. Ред. кол.: Г.В. Дьяконов (отв. ред.) и др. —Кировоград: Кировоград. гос. пед. ин-т. — 1991. — Т. II. — С. 70—81.

3. *Гойхман О. Я., Надеина Т. М.* Основы речевой коммуникации: Учеб. для вузов / Под ред. проф. О. Я. Гойхмана. — М.: ИНФРА-М. — 1997. — 272 с.

4. *Головань К. А*. Функции профессионально-педагогической речи // Психология педагогического общения: Сб. науч. тр. / Ред. кол.: Г. В. Дьяконов (отв. ред.) и др. — Кировоград: Кировоград. гос. пед. ин-т. — 1991. — Т. 1. — С. 44—56.

5. *Ерастов Н. П*. Психология общения. — Ярославль: Ярослав. гос. ун-т. — 1979. — 93 с.

6. *Зеленева Т. А*. Особенности голоса учителя и его влияние на педагогическое общение // Психология педагогического общения: Тез. докл. науч. - практ. конф. / Ред. кол. Г. В. Дьяконов, Т. М. Пашукова. —Кировоград: Кировоград. гос. пед. ин-т. — 1990. — С. 103—104.

7. *Кан-Калик В. А*. Основы профессионально-педагогического общения. — Грозный: Чеч. — Инг. кн. изд-во. — 1979. — 135 с.

8. *Кан-Калик В. А.* Учителю о педагогическом общении. — М.: Просвещение. — 1987. — С. 190.

9. *Кан-Калик В. А*. О профессионально - творческой подготовке учителя // Сов. педагогика. — 1976. — № 9. — С. 76—83.

10. *Ковальчук О. М.* Формування педагогічної техніки засобами театральної педагогіки. — Ніжин, — 2001. — 125 с.

11. *Кусый Ю. А*. Приёмы формирования педагогической техники у будущих педагогов (голосовой тренинг) // Формирование профессиональное профессионально-педагогических умений у будущего учителя: Сб. науч. тр. Гос. ком. СССР по нар. образ. — Днепропетровск: Днепр. гос. ун-т. — 1989. — С. 128—133.

12. *Леонов Н. И*. Психология делового общения: Учеб. пособие. — М.-Воронеж: Рос. акад. образ., Моск. психол.-соц. ин-т. — 2002. — 213 с.

13. *Леонтьев А. А*. Педагогическое общение. — М.: Знание. — 1974. — 33 с.

14. *Сергеева С. В.* Роль контактных процессов в педагогическом общении // Экспериментальные исследования по проблемам педагогической психологии: Сб. науч. тр. — М.: АПН СССР. — 1979. — С. 145—150.

15. *Творогова Н. Д.* Формирование приемов общения студентов и преподавателей // Вопр. психологии. — 1983. — № 6. — С. 88—91.

16. *Філоненко М. М.* Психологія спілкування. Підручник. — К.: Центр учбової літератури. — 2008. — 224 с.

3. Вербальні та невербальні засоби спілкування

3.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1

Під час викладання економіки у школі виникла конфліктна ситуація між Надією Петрівною і ученицею 10-го математичного класу Мариною Петренко. Учениця Марина була активною дівчиною, занадто самовпевненою і дуже допитливою. Завжди у неї виникали якісь питання, заперечення чи коментарі на будь-яку тему, вона часто переривала викладача, ставлячи під сумнів ті чи інші її тези. Це не тільки заважало у процесі навчання іншим учням — її однокласникам, а й дуже дратувало Надію Петрівну, адже ця учениця постійно привертала до себе увагу, відволікала її і весь клас від головного — викладання та пояснення нового матеріалу іншим учням. Вчителька постійно робила зауваження Марині і не приховувала свого негативного ставлення до неї.

Натомість ученицею Марина була здібною, старанною, легко сприймала матеріал з дисципліни, завжди виконувала домашні завдання, знала економічні терміни, могла дати відповідь на досить важкі економічні питання, добре розумілася в матеріалі.

Настав час складати випускний шкільний іспит. Марина, впевнена в своїх знаннях і підготувавшись напередодні, використовуючи додаткові посібники бібліотеки, впевнено йшла складати екзамен. Роботу учениця написала добре, відповіла на всі запитання білета, кожне з яких докладно обгрунтувала, навела пояснення зі своєї точки зору на проблемні економічні теми.

Коли у ході перевірки робіт після іспиту 10-го математичного класу Надія Петрівна натрапила на роботу своєї учениці Марини Петренко, то одразу їй пригадалось усе: набридлива і нестримна поведінка цієї учениці на уроках, завищена самооцінка щодо своїх однолітків та елементарна неповага до неї як до викладача. Роботу своєї учениці Надія Петрівна свідомо оцінила на оцінку «добре», аргументуючи це тим, що відповіді на запитания учениці Петренко були недостатньо прокоментовані, без статистики та самоаналізу.

Дізнавшись результати іспиту з економіки, Марина, звичайно, з ними не погодилась. Вона почала обстоювати якість своєї роботи, переконуючи склад екзаменаційної комісії у тому, що вчителька її завжди не любила і тільки тому поставила їй четвірку замість п'ятірки. Але в неї нічого не вийшло, адже Надія Петрівна не захотіла змінювати свого рішення щодо оцінки. Педагогічний колектив також відмовився від перегляду роботи та її переоцінювання.

Завдання

1. Поміркуйте, чому виникло це непорозуміння між вчителем та ученицею.
2. Охарактеризуйте недоліки, які, на вашу думку, притаманні професійному спілкуванню вчительки.
3. Спрогнозуйте, які наслідки може мати описана ситуація у професійній діяльності педагога у разі, якщо вона не зверне уваги на цей інцидент.

Кейс 2

Викладач проводить консультацію з приводу написання курсової роботи. Він розповідає про свої вимоги й строки здачі роботи. Студент Петров висловлює невдоволення щодо вимог викладача. Він говорить, що цю роботу неможливо зробити якісно в зазначений термін. Студент обурюється, грубіянить викладачеві. Студента Петрова підтримує вся група.

Завдання

1. Назвіть бар'єри у спілкуванні, що призвели до конфліктної взаємодії викладача зі студентами.
2. Подайте свою точку зору щодо мовленнєвих прийомів, які необхідно було використати викладачу з метою уникнення конфліктної ситуації?
3. Запропонуйте власний вихід із ситуації.

Кейс 3

Студент Іванов приходить на індивідуальну консультацію до викладача. Студент підготував блок завдань по самостійній роботі, які йому необхідно здати. У нього є сумніви і запитання до викладача, але він бентежиться і не зважується звернутися до викладача, боячись здатися слабким студентом. Викладач починає ставити запитання. Студент губиться, замикається і відмовчується.

Завдання

1. Назвіть перепони та бар'єри у спілкуванні, що призвели до неефективної взаємодії студента з викладачем.
2. Проаналізуйте, чому між викладачем і студентом виникло непорозуміння та як його можна було уникнути.
3. Дайте поради викладачу та студенту щодо прийомів, які допоможуть в організації ефективної взаємодії між ними.

Кейс 4

На кафедру заходять студенти і звертаються до викладача із проханням про консультацію. Викладач пропонує студентам присісти і починає слухати їхні питання. На кафедрі багато людей, усі розмовляють, постійно хтось заходить і виходить, інші викладачі голосно обговорюють кафедральні питання. Викладач відволікається і не може зосередитися. Студенти починають скаржитися на те, що матеріал складний, великий обсяг самостійної роботи. Вони не можуть упоратися із завданнями й здати роботу вчасно. Викладач не може зрозуміти, у чому складнощі, студенти обурюються і йдуть з кафедри.

Завдання

1. Назвіть бар'єри слухання, які в описаній ситуації призвели до неефективної взаємодії. Відповідь обґрунтуйте.

2. Поміркуйте, якими комунікативними вміннями викладач володіє недосконало.

3. Змоделюйте можливі варіанти ефективної поведінки викладача в описаній ситуації.

Кейс 5

На семінарі студент Іванов одержав завдання підготувати виступ з теми курсу. Минув час, Іванов забув про завдання. Він вважав, що воно не складне і він з легкістю з ним впорається. Тому в той день, коли йому необхідно було виступати, він купив у газетному кіоску журнал, вибрав цікаву статтю, прочитав її в метро дорогою в університет і вирішив, що справу зроблено.

На семінарі він вийшов перед аудиторією і спробував переконливо і цікаво говорити на тему, порушену автором статті. Який же був результат? Він не продумав, не спланував свого виступу. У нього не сформувалося власної думки щодо викладеного у статті. Не було зрозуміло, погоджується він з автором статті чи ні. Відчувався тільки сухий переказ, без будь-яких власних думок. Виступ був нецікавим. Аудиторія не слухала виступаючого і займалася своїми справами. Іванов намагався привернути до себе увагу слухачів, але у нього нічого не виходило. Коли він закінчив говорити і сів на своє місце, усі з полегшенням зітхнули. Викладач, який був незадоволений виступом студента, запитав його про причини такої поганої підготовки. Іванов відповів, що він був дуже заклопотаний, тому що готувався до участі у науковій конференції, а також працює і тому не встигає виконувати всі завдання гарно. На всі ці доводи викладач відповів, що необхідно вчитися планувати свій час і розставляти пріоритети, інакше нічого в житті не буде виходити добре. За виступ Іванов дістав найнижчий бал.

Завдання

1. Сформулюйте основні помилки, яких припустився студент під час підготовки до виступу.

2. Наведіть конкретний приклад застосування комунікативної атаки студентом, який допоміг би привернути увагу слухачів.

3. Запропонуйте перелік компонентів ефективного виступу на семінарі.

Кейс 6

У Петрова вирішується оцінка за курсову роботу «добре» або «задовільно». Петров приходить до викладача з метою виправити становище.

Петров: — Тетяна Іванівна, поставте мені «добре» Ви ж самі знаєте, що я заробив добру оцінку.

Тетяна Іванівна: — Я не можу поставити тобі «добре», тому що ти курсову здав пізніше за всіх і робота в тебе слабка.

Петров: — У мене робота краща, ніж у Іванова! Але йому ви поставили «добре», а мені не бажаєте ставити кращу оцінку! Це несправедливо!

Тетяна Іванівна: — Ти що, мене ще вчити задумав? Розсерджена викладачка ставить «задовільно».

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію з точки зору наявності необхідних для успішної взаємодії комунікативних умінь у героїв.

2. Вирізніть бар'єри у спілкуванні, які спричинили конфліктну взаємодію між викладачем і учнем?

3. Назвіть мовленнєві прийоми, які мав би використати викладач з метою уникнення конфліктної ситуації.

4. Запропонуйте свої варіанти ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 7

Учневі потрібно виправити оцінку з історії, і він прагне, щоб учителька викликала його відповідати. Дорогою до школи він наздоганяє її:

— Добрий ранок, Ніно Іванівно. Погода сьогодні відмінна!

— Здрастуй, Сашко. Погода дійсно гарна.

— Скоро канікули, нарешті ви відпочинете від нас.

— Так, усі утомилися — і я, і ви. Напевно, мрієте про канікули?

— Звичайно. Веселіше, щоправда, йти на канікули з гарними оцінками.

— А як ти, Сашко, чверть закінчуєш?

— Можливо, без трійок, якщо вдасться з вашого предмета виправити «задовільно».

— А чому не вчив, як слід?

— Та я вчив, але коли погано вивчиш, так ви відразу запитуєте, ніби відчуваєте!

— Це так. За двадцять років роботи можна навчитися учнів наскрізь бачити.

— Але я останнім часом добре виконую всі завдання з вашого предмета.

— Що ж, сьогодні і перевіримо.

Завдання

1. Назвіть мовленнєві засоби встановлення контакту в спілкуванні, які використовує учень.
2. Поміркуйте, які комунікативні уміння застосовує вчителька, спілкуючись з учнем.
3. Спрогнозуйте можливі варіанти розвитку описаної ситуації.

Кейс 8

Наближалася сесія. У коридорі університету студент Іванов випадково зустрічає свого викладача. Іванов має заборгованість з предмета з причини тривалої відсутності у зв'язку з важкою хворобою.

Студент: — Добрий день, Іване Сергійовичу!

Викладач (Кивнув головою і хотів було пройти далі, але на мить замислився і озвався): — Іванов, це ви, якщо я не помиляюся?

Студент зупинився і підійшов до викладача.

— Так, це я. Щось сталося?

Викладач: — Мені треба з вами поговорити. Вам староста передавав мої слова?

Студент почав злегка тупцювати на місці.

— Ні, я нічого не знаю.

Викладач, трохи почервонівши, відповів, підвищуючи голос:

— Як? Як це? Цього не може бути!

Студент: — Я, я, я… Нічого не знаю.

Викладач (Приклавши руку до скроні, замислився):

— Так що ж це виходить? Староста мені сказав, що вас бачив і передав вам все особисто.

Студент зашарівся і почав перебирати ґудзики на костюмі.

— А що такого я маю знати?

Викладач покачав головою і здивовано розвів руки:

— Я нічого не розумію. Справді. У вас були певні заборгованості з мого предмета, Ви ж дуже довгий час були відсутній. А на завтрашній день деканатом призначена перездача. Сьогодні останній день здачі усіх заборгованостей. Тому у вас критична ситуація. Ви хоч це розумієте?!

Студент зніяковів і схвильованим голосом звернувся до викладача:

— Що ж можна зробити?! Я нічого не знав!

Викладач дістав носову хустинку і, витерши нею лоба, сказав:

— Ви у мене не єдиний студент, і я не можу фізично під усіх студентів підлаштовуватися. Це непорозуміння, і я навіть не знаю, як його краще вирішити.

Очі студента наповнилися сумом і тривогою, обличчя почервоніло. Він знервовано кинувся до викладача:

— У мене вперше така ситуація із заборгованостями. Я дуже хворів. І буквально тільки два дні, як прийшов на навчання. До цього я не мав жодних проблем з успішністю. Я вас дуже прошу, давайте якось вирішимо цю ситуацію. Я все вивчу і зроблю усі роботи.

Викладач протер лоба носовою хустинкою:

— Я вас чудово розумію, але мене просто дивує поведінка вашого старости. Це в моїй практиці вперше. Такої безвідповідальності я ще не бачив!

Студент стояв мовчки, його погляд був глибоким і задумливим, очі дивилися з тугою і жалістю.

Викладач вирішив допомогти студенту.

— Ну що ж, Іванов? У зв’язку з вашою хворобою, я думаю, ніхто не буде заперечувати, якщо ми зустрінемося з вами пізніше визначеного строку і в індивідуальному порядку вирішимо проблему з вашими заборгованостями. Не хвилюйтеся. Все буде добре, — сказав викладач і поплескав Іванова по плечу.

— Підійдіть до мене на кафедру завтра о 16.00 і визначимося з усіма строками.

Студент, почувши ці слова, полегшено зітхнув і теж посміхнувся з вдячністю. Пообіцяв все виконати, як належно.

— Дуже вам дякую, — сказав студент.

Викладач: — Тільки добре підготуйтесь, — мовив він і, погрозивши вказівним пальцем, пішов далі.

Студент: — Обов'язково. До побачення, — уже радісно сказав хлопець і побіг далі у своїх справах.

Завдання

1. Охарактеризуйте мовленнєві прийоми, які використовують учасники взаємодії з метою вирішення описаної проблеми.

2. Поміркуйте, яку інформацію про емоційні стани учасників взаємодії передають невербальні засоби спілкування? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 9

Розпочалась лекція зі статистики, зайшов викладач Іван Петрович, привітався, студенти привіталися у відповідь.

Викладач розпочав з того, що звернув увагу студентів на важливість і складність тих питань, які він планує розказати, і попросив студентів не відволікатися, а уважно слухати те, що він буде говорити. Також сказав, якщо комусь буде не зрозуміло, щоб не соромились, ставили питання, він залюбки на них відповість.

Іван Петрович почав розкривати сутність складних понять статистики. Щоб зацікавити студентів, він постійно наводив приклади, демонстрував практичне застосування складних теорій в економіці. Студенти уважно слухали лектора.

На дворі була весна, співали птахи, сонце світило у вікна, тому в аудиторії через деякий час стало дуже спекотно і всі почали потроху відволікатися та відчувати певний дискомфорт. Пара продовжувалась, раптом в одного із студентів задзвонив телефон, викладач перервався і зробив зауваження, щоб той вимкнув телефон, адже сторонні звуки заважають йому і відволікають аудиторію.

Іван Петрович продовжував розповідати, але він помітив, що аудиторія вже втомилася і слухає його неуважно. Студенти зовсім не сприймали того, про що говорив викладач, а просто робили вигляд, що його слухають. Деякі почали займатися іншими справами.

Така поведінка студентів привела до непорозуміння з викладачем, він постійно робив зауваження, звертався до студентів з проханням зосередити свою увагу на лекції. Але нічого не виходило. Івана Петровича це почало дратувати. Він перестав розповідати цікаві приклади і зосередив свою промову лише на теорії. Тон його виступу став жорстким і невдоволеним.

Раптом хтось із аудиторії викрикнув: — « Може ви нас відпустите? Адже в нас остання лекція, і в аудиторії занадто спекотно, і неможливо зосередити увагу на лекції». Іван Петрович розгнівався і сказав, що він не розуміє сучасних студентів, які приходять в університет і не бажають одержувати знання, які викладач намагається їм дати. Через певний час пролунав дзвоник, і студенти голосно і полегшено зітхнули. Іван Петрович, обурений таким ставленням, швидко зібрав свої речі і вийшов з аудиторії.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію з точки зору наявності у ній бар'єрів слухання і перешкод спілкування.
2. Назвіть, якими, на вашу думку, комунікативними вміннями викладач володіє недосконало.
3. Запропонуйте свій приклад застосування комунікативної атаки викладачем для привертання уваги слухачів.

Кейс 10

«Студент — викладач»: предмет розмови — обговорення виступу студента на науковій конференції.

— Доброго ранку, Інно Миколаївно!

— Доброго! Заходьте, Сергію. Чекала нагоди, щоб привітати вас з успішним виступом на конференції. По-перше, у вас був чудовий контакт з аудиторією; по-друге, ваші переконливі докази мали на всіх сильний вплив. Хочу зауважити, що, готуючись до виступу, ви також дуже вдало дібрали фактичний матеріал.

— Дякую! Знаєте, може, і дивно це прозвучить, але під час виступу я намагався знайти ваше обличчя в залі. Трохи нервував, тому підтримуючий погляд наставника став рятівною силою.

— Я помітила це. На жаль, у зв'язку з моєю відсутністю у нас не було можливості зустрітися напередодні конференції. Страх

перед аудиторією — явище досить поширене серед промовців. І хоча подолання його є досить складним, все ж добре було б обговорити це питання перед виступом. Та ви й самі швидко зорієнтувалися в ситуації, знайшовши підтримку в аудиторії. Завжди є люди, котрі усміхнуться, кивнуть чи якось інакше схвально відреагують на ваш виступ.

— До речі, Інно Миколаївно, як вам вдалося умовити Ірину Іванівну відпустити мене на конференцію. Я цілий тиждень переконував її і все безрезультатно, а ви за п'ять хвилин вирішили це питання. Спасибі вам.

— Нічого дивного. Я просто показала їй вашу курсову роботу — одну з найкращих у групі. І ми дійшли згоди щодо участі вас у науковій конференції. Я дуже рада, що представлені в курсовій матеріали посіли гідне місце у доповіді.

— Інно Миколаївно, спасибі вам також за пораду щодо вступу. Коли я почав свій виступ з тих цікавих фактів, які знайшов в Інтернеті, вся аудиторія зацікавилася і дуже уважно мене слухала.

— Сергію! А як блискуче ви провели дискусію з опонентами. Я вами пишаюся. Ну добре, Сергію, ще раз вітаю вас з призовим місцем, сподіваюсь, ми і надалі співпрацюватимемо в цьому напрямку. До зустрічі!

— Гаразд, Інно Миколаївно. До зустрічі!

Завдання

1. Вирізніть складові ефективного виступу студента на конференції.
2. Назвіть мовленнєві засоби налагодження контакту зі студентом, які використовує викладач в описаній ситуації.
3. Змоделюйте ситуацію підготовки до публічного виступу.

Кейс 11

Досвідчений викладач Наталія Петрівна кожного дня вставала о шостій ранку, йшла до школи, де працювала викладачем початкових класів. Вже двадцять років вона вчила маленьких діток читати, писати, пізнавати світ. Можливо, декому це здалося б доволі буденно та одноманітно, але їй це дуже подобалося.

Цей вівторок мав бути таким самим днем, як і всі інші, яких в неї було дуже багато, якщо б не одна обставина… Цього дня до них у клас завітала дівчина, років 20, і як виявилось, вона прийшла проходити педагогічну практику. Дівчина зайшла до класу, привіталася з усіма. Була вона дуже гарна і весела. Зайшовши в клас і побачивши багато маленьких дітей, які всі бігали і голосили, радісний вираз її обличчя змінився: воно спочатку побіліло, а потім почервоніло. В очах дівчини з'явився страх і невпевненість у своїх силах. Здавалося, що її турбують лише два питання: «Що я тут роблю?» і «Де вихід?». Наталія Петрівна, вихователь з великим досвідом роботи, звісно зробила вигляд, що нічого не помітила і підійшла привітатися з практиканткою. Як виявилось, дівчину звали Оленою, вона була студенткою четвертого курсу педагогічного інституту. Від своєї майбутньої професії дівчина була не в захваті, їй здавалося, що помилилася, обираючи свій шлях. Наталія Петрівна як добра людина, чудовий психолог і гарний фахівець одразу зрозуміла, що дівчині потрібна допомога. Цілий тиждень вона працювала з Оленою, допомагала їй готуватися до занять, давала поради. Дівчина прислухалася до порад викладача і дуже відповідально готувалася до кожного уроку.

Через тиждень після уроків, коли діти розійшлися по домівках, Наталія Петрівна запросила Олену випити разом чаю. За розмовою досвідчений викладач похвалила практикантку, сказала, що вона дуже здібна, вміє знайти підхід до дитини, дуже старанна і має неабиякий потенціал. Олена здивовано подивилась на Наталію Петрівну і почала сміятися. Вона сказала: «Ви що, з мене глузуєте? Який в мене потенціал?».

— Олено, ти себе недооцінюєш, ти маєш чудові здібності, — продовжувала Наталія Петрівна.

— Які там здібності, де вони в мене б з`явилися? — відповіла Олена і почервоніла.

— Кожна людина народжується з необмеженими здібностями, проте кожен їх використовує по-різному, деякі зовсім їх не можуть виявити. І тому дуже важливо шукати себе, розвивати свої таланти. — переконувала Олену викладач.

— Мабуть, це мене не стосується. — відповіла Олена. — Я не відчуваю в собі жодних особливих здібностей.

— До речі, жоден з практикантів, які тут працювали, не зміг розговорити Олексія, — зауважила Наталія Петрівна. — Він — проблемна дитина, живе з тіткою, його батьки загинули два роки тому, і з того часу він не із ким не розмовляє. А ти змогла! Як він гарно працював на уроці!

Дівчина була справді здивована, в її очах з'явився вогник щастя. Вона не могла повірити, що саме їй вдалося це зробити. Наталія Петрівна одразу помітила зміни в дівчині, її очі виглядали радісними, чого не було цілих вісім днів, які студентка провела в школі.

— Ти дуже здивована тим, що я тобі сказала?

— Так.

— Ти не можеш повірити, що саме тобі це вдалося?

— Звичайно.

— Оленко, розумієш, в тебе є незаперечний талант. Ти навіть про нього не здогадувалась, а він виявився сам, коли настав час. Ти змогла допомогти хлопчику, якому це було дуже потрібно. На все свій час.

Оленка слухала Наталію Петрівну і виглядала дуже щасливою та задоволеною собою. Вона справді відчула в собі щось нове, раніше невідоме. І вона подумала: «А може, це і справді мій талант?».

Завдання

1. Назвіть мовленнєві прийоми, які використовує вчителька з метою розкриття здібностей студентки.
2. Охарактеризуйте сигнали невербальної комунікації, які описані в ситуації.
3. Проаналізуйте, як виявилися в цій ситуації особистісні риси учасників, чи вплинуло це на ефективність їхньої взаємодії.

Кейс 12

Група студентів вирішила відсвяткувати День студента. Увечері вони зібралися у кафе і почали спілкуватися. Обговоривши всі останні новини і випивши кави, усі вже вирішили розходитися, коли Вадим згадав цікаву ситуацію, яка з ним недавно трапилась (біля гуртожитку кілька днів тому знімали кіно), і Вадим почав розповідати усі подробиці цієї події. Маша і Ольга, які сиділи поруч з Вадимом, пили каву і навіть не намагались його слухати, в них була особиста тема спілкування. Артем сидів навпроти, уважно слідкував за ходом подій і намагався коментувати кожне слово Вадима, тим самим перебиваючи його розповідь. Наташа

не витримала і сказала: «Все, я йду, бо в мене на сьогодні ще є важливі справи. До побачення!». Усі інші з зацікавленістю слухали розповідь Вадима.

Завдання

1. Назвіть бар'єри слухання, що призвели до неефективної взаємодії студентів.
2. Поміркуйте, які фактори впливають на процес ефективної передачі та одержання інформації під час спілкування. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 13

Ольга Іванівна зайшла до класу, посміхнулась, привітно поглянула на своїх учнів і сказала:

— Сьогодні під час проведення класної години ми обговоримо з вами таку важливу та цікаву тему, як «Одяг сучасної людини». У цьому році ви закінчуєте школу. Хтось піде вчитися далі, а хтось почне шукати собі роботу, тому, на мій погляд, ця тема актуальна і важлива для вас.

Спершу хочу зауважити, що одяг дійсно відіграє важливу роль у нашому житті, і не тільки задовольняючи фізіологічні потреби людини, а й характеризуючи її. Кажуть, що по одягу зустрічають, а по розуму проводжають. Звичайно, розумові здібності людини, її внутрішні якості, рівень освіти відіграють вирішальну роль у ставленні інших людей до неї, але, одягаючись певним чином, людина демонструє свої смак, культуру, погляди, переконання, а іноді навіть життєву позицію. Тому, збираючись на співбесіду з потенційним роботодавцем, важливо не тільки продумати можливі питання, а ще й одягтися певним чином. Наприклад, декілька років тому моєму двоюрідному брату відмовили у роботі після співбесіди саме через те, що він прийшов не в костюмі з галстуком, а обрав одяг у вільному стилі. Тому, йдучи на співбесіду, важливо з'ясувати, якого стилю одягу дотримуються в компанії. Найпростіше в цьому плані (а може навпаки — складніше) людям творчих професій: вони можуть дотримуватися власного стилю, незважаючи ні на що, тоді як більшості людей доводиться

обновлювати гардероб після влаштування па роботу. Отже, для того щоб одяг не став бар'єром на шляху працевлаштування, треба дотримуватися певних правил і рекомендацій.

Що стосується жінок, то одяг не повинен бути дуже відкритим з глибоким декольте чи занадто коротким. Найкращий варіант — це ділова сукня класичного покрою чи костюм, при цьому треба бути обережними не тільки з фасоном, який не повинен бути занадто екстравагантним чи відкритим, а й з кольором. Найкраще підходять спокійні кольори, такі як синій, сірий, коричневий, бордовий, темно- та світло-зелений, їх відтінки, а також білий і чорний. Звичайно це не означає, що на одяг інших кольорів накладається табу, просто вважається, що ці кольори символізують спокій, врівноваженість, серйозне ставлення до життя, до роботи тощо, працьовитість, що діє на вашу користь в очах роботодавця.

Хоча, якщо ви не дасте правильної відповіді на жодне запитання роботодавця, то сукня синього кольору в класичному стилі навряд чи врятує ситуацію, тоді як роботодавець буде обирати з кількох кандидатур, що продемонстрували однаковий рівень знань, ваш доречний зовнішній вигляд відіграє свою роль.

Отже, готуючись до співбесіди, треба підібрати одяг, що, по-перше, має відповідати політиці компанії; по-друге, відповідати загальноприйнятим нормам етикету; по-третє, личити людині і бути підібраним зі смаком; по-четверте, відповідати уподобанням людини: не треба одягати те, що вам не подобається, від цього користі не слід чекати. Вміння одягатися — це наука. Дехто її опановує легко, коли відчуває, що і де треба вдягнути, а дехто не може осягнути її, навіть проживши життя і прочитавши не одну книжку на цю тему. Для цього працюють люди відповідної професії — іміджмейкери.

Завдання

1. Визначте різновид ораторського мовлення, який описаний у поданій ситуації.
2. Поміркуйте, яку інформацію про вашу особистість може надати одяг.
3. Охарактеризуйте мовленнєві прийоми, які використала вчителька з метою зацікавити учнів представленою темою.

Кейс 14

В університеті пролунав дзвоник, і в одній із груп почалася пара з культурології. Викладач, зайшовши до аудиторії, з задумливим виглядом сів за свій викладацький стіл, замріяно подивився у вікно, не звертаючи уваги на студентів. З приходом викладача спочатку всі притихли, але потім почали обговорювати власні справи. Почувши шум, викладач звернувся до студентів:

— Добрий день! Розпочнемо обговорення теми сьогоднішнього семінару «Культурологія як наука і навчальна дисципліна». Давайте почнемо з питання про інтегративний характер культурології. Петренко! Розкажіть нам, що ви думаєте з цього приводу!

— Інтегративний характер культурології вказує на те, що вона одночасно належить до галузі соціального знання і гуманітарного знання...

Хлопець замислюється над правильністю сказаного:

— Але я не знаю, чи можна вважати це саме так, адже... автор підручника... Я, мабуть, не погоджусь з ним, тому що...

— Я вас не розумію: щойно ви сказали одне, а зараз суперечите самі собі! Ви не готові на сьогодні? — здивовано та роздратовано каже викладач.

— Я готовий, але просто... я вважаю, що такий подвійний статус науки дає змогу досліджувати культуру з усіх боків, але в єдиній цілісності...

— Викладач робить вигляд, що не розуміє хлопця, відводить очі в бік:

— Зрозуміло! Сідайте... Задовільно... Хтось ще бажає виступити? (Дивиться на годинник). Бажаючих немає? Все! Тоді пишемо самостійну роботу до кінця пари. Записуйте питання!

Студенти тяжко зітхають і починають записувати питання.

Завдання

1. Проаналізуйте дану ситуацію з точки зору ефективної взаємодії викладача зі студентами на занятті?
2. Охарактеризуйте недоліки, які, на вашу думку, притаманні професійному спілкуванню викладача.
3. Дайте поради викладачу щодо встановлення взаєморозуміння зі студентами у спілкуванні.

Кейс 15

Учні 9-Г класу одержали завдання від класного керівника — прибрати ділянку, що закріплена за ними. Більше того, це потрібно було зробити за день, адже наступного дня до школи мав завітати міністр освіти та науки України. Тому діти вирішили, що прийдуть на наступний за розкладом урок і попросять вчителя відпустити їх для того, щоб вони встигли все зробити, адже заняття закінчуються о 17.00, а завтра в них важлива контрольна з алгебри, і на жаль, навіть приїзд міністра її не відмінить.

Прийшовши на наступний урок (урок біології), учні починають обговорювати план прибирання ділянки. Діти так захопилися обговоренням цієї справи, що, почувши дзвінок, навіть не відреагували на нього, і помітивши, що вчитель з'явився в кабінеті, не взяли це до уваги та не заспокоїлись.

У вчителя було уже шосте заняття, він був дещо втомлений, і побачивши своїх учнів, які голосно розмовляли та бігали по класу, роздратувався:

— Що це за поведінка? Чому в класі такий шум? І чому ви геть не готові до початку уроку?

— Ой... Ми так втомилися за весь день! Нам треба стільки всього зробити... От ми і обговорюємо завтрашній день! Ви хіба не знаєте, що до нас завітає міністр? — сказав староста класу.

— Звичайно знаю, але я не збираюся відміняти це заняття, хоча і сам вже дуже втомився.

— Так, може, ви нас відпустите — нам ще треба ділянку прибрати!

— Встигнете! За годинку—півтори ви зробите все, як треба, тим більше зараз починає темніти лише о дев'ятій! А відпустити вас ось так я не маю права.

— Ну, чому ви не хочете піти нам назустріч? У нас завтра важлива контрольна з алгебри.

— А чому ж вас не відпустив ваш класний керівник з української мови?

— Там ми також проходили дуже важливу тему. Він не міг нас так просто відпустити, тому що дуже серйозно ставиться до свого предмета і хоче, щоб ми його добре знали.

— Ось як! Так виявляється, алгебра та українська мова важливі, а біологія — ні? Не відпущу! І зараз негайно беріть подвійні листочки — проведемо контрольну роботу за всю чверть!

— Але ж ми просили вас перенести... Це несправедливо.

— Що за зауваження вчителю?! Давайте щоденники — запишу вам всім зауваження! І не забувайте — ці роботи будуть впливати на вашу підсумкову оцінку.

Завдання

1. Назвіть комунікативні уміння, якими вчителька недосконало володіє.
2. Вирізніть бар'єри у спілкуванні, які спричинили до конфлікту між вчителькою та учнями.
3. Запропонуйте свій варіант ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 16

Ганна Валеріївна та Ірина Миколаївна працювали в школі вже протягом десяти років. Ганна Валеріївна викладала економіку, а Ірина Миколаївна — хімію. Вони були подругами. На перервах ходили одна до одної на каву, якщо треба було, то підміняли одна одну на уроках. Їхні діти, дочка Ганни Валеріївни — Марія та син Ірини Миколаївни — Дмитро, ходили теж в цю саму школу, Марія в 10-В клас, а Дмитро — в 11-А. Дмитро та Марія товаришували, а їхні матері були цьому безмежно раді. І все було б ідеально, якби не трапилася одна неприємна історія.

Взимку Ганна Валеріївна довго хворіла, а коли видужала та прийшла на роботу, то ніяк не могла наздогнати з учнями навчальну програму. Звісно, в її відсутність інші викладачі проводили уроки замість неї, але вони мало що пояснювали дітям, бо Ганна Валеріївна була єдиним викладачем економіки в школі. Різні класи приходили в різний час: переписували або писали контрольні роботи, тести, здавали та захищали реферати. Одного дня у Ганни Валеріївни був урок, на якому діти захищали реферати, в цей же час прийшов 11-А клас переписувати контрольні та писати тести. Звісно, Ганна Валеріївна не могла працювати одночасно з двома класами, і перенести заняття вона теж не могла. Контрольні та тести потрібно було написати саме в той день, адже на наступний день до школи повинна була прийти комісія з Міністерства освіти та науки України, яка буде перевіряти саме

успішність викладання економіки у школі та вирішувати, чи доцільно викладати цей предмет у наступному році.

Ганна Валеріївна звернулася до Ірини Миколаївни і попросила допомогти. Ірина Миколаївна була вільна у той час і мала можливість допомогти подрузі. Ганна Валеріївна попросила взяти тести та контрольні на столі. Ірина Миколаївна довго шукала тести та запитання контрольної, хотіла з'ясувати це, але Ганна Валеріївна була зайнята на іншому уроці і відмахнулася, давши зрозуміти, що не може відволікатися.

Ірина Миколаївна роздала завдання дітям, почекала, поки вони все напишуть, зібрала роботи та занесла Ганні Валеріївні.

На наступний день комісія зробила багато зауважень Ганні Валеріївні щодо некомпетентності та неуважності. Як виявилося, Ірина Миколаївна все переплутала, дала тести і контрольні 11-му класу ті, котрі були підготовлені для восьмих класів. Ганну Валеріївну викликали до директора і не видали премії. Після закінчення своєї роботи голова перевірчої комісії сказав директору школи, що може, і доцільно учням вчити економіку в школі, але вони зроблять все можливе, щоб в наступному році викладав більш досвідчений педагог.

Ганна Валеріївна сиділа одна в кабінеті та плакала. Коли Ірина Миколаївна прийшла до неї, то вони почали сваритися. Ганна Валеріївна дуже образилася на подругу і обвинуватила Ірину Миколаївну в тому, що та навмисно це все зробила. Ірину Миколаївну це обурило, адже в неї в думках нічого такого не було, навпаки, вона від щирого серця хотіла допомогти. Ганна Валеріївна сказала, що не хоче слухати жодних пояснень, що їхня дружба закінчилася і що вона не хоче більше бачити сина Ірини Миколаївни коло своєї доньки, адже він, мабуть, такий самий підлий, як і його мати. Через цей випадок Марія та Дмитро теж посварилися, бо кожен захищав свою матір. Через сварку вони обоє страждали. А Ірина Миколаївна та Ганна Валеріївна хоча і сумували за своєю дружбою, але вважали кожна себе правою та ображеною, через що навіть перестали вітатись.

Завдання

1. Проаналізуйте, чому виникло це непорозуміння. Чи можна було його уникнути?
2. Розробіть кілька можливих шляхів розвитку описаної ситуації, використовуючи різні прийоми переконання.
3. Змоделюйте кілька варіантів конструктивного вирішення ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 17

Вступ до лекції на тему: «Життєвий і творчий шлях Л. М. Толстого».

Сьогодні ми з вами почнемо розмову про генія російської літератури Льва Миколайовича Толстого. У вересні цього року відзначалося 180-річчя від дня його народження.

Мета лекції — допомогти зрозуміти світ російського класика, причини його душевних зривів, особливості творчості.

Толстой не був праведником: він відчував, здається, всі можливі пристрасті і спокуси. Гравець, який за вечір міг спустити невеликий маєток, любитель циганських хорів і палких жінок, звабник сільських дівчат, недовірливий до людей, гострослов і бунтар. Однак, з іншого боку, він же був надзвичайно чутливим, милосердним, сміливим і відчайдушним.

Лев Миколайович у молодості записав до свого щоденника рядки, що стали сенсом усього його життя, його метою, його життєвим кредо. «Найкращий шлях до справжнього щастя, на його думку, — це без будь-яких законів пускати від себе у різні боки, як павук, міцну павутину любові і намагатись спіймати все, що потрапило: і дитину, і жінку». Лев Толстой ловив їх усіх, заражаючи своїм внутрішнім священним вогнем. Він зрозумів, що у житті є лише один важіль — це любов.

«Зовсім незрозуміло, що таке геній. Набагато простіше і ясніше говорити — Лев Толстой. Це і стисло, і цілком оригінально, тобто рішуче ні на що не схоже і притому — якось сильно, особливо сильно, — писав Горький Чехову. -... Дивишся на нього, і неймовірно приємно відчувати себе теж людиною, усвідомлювати, що людина може бути Львом Толстим».

Спробуємо і ми наблизитись до розуміння непересічної особистості митця і художнього світу його творів.

Завдання

1. Проаналізуйте запропонований приклад вступу до лекції з точки зори його ефективності привертання уваги слухачів до предмета (теми) лекції.

2. Висловіть свою думку щодо чинників, які необхідно враховувати у ході підготовки вступу до лекції? Відповідь обґрунтуйте.

3. Складіть та презентуйте свій приклад вступу до будь-якої лекції.

4. Під час підготовки цієї презентації доцільно враховувати такі рекомендації:

• Вступна частина лекції є визначальною і має чітко й переконливо віддзеркалювати причину, мету і розкривати суть конкретної справи.

• Першочерговим завданням лектора на цьому етапі є привертання й утримання уваги аудиторії. Цього можна досягти за допомогою розповіді, наведення цитати, з'ясування проблемного питання.

• Початок лекції може бути інтригуючим для слухачів, тоді він налаштує їх на активне слухання.

• Для того щоб не дозволити думкам слухачів розпорошитися, вже після перших речень необхідно висловлюватися чітко, логічно і змістовно, уникаючи зайвого.

Кейс 18

Виступ на тему «Мовна проблема в Україні: причини і наслідки» (кінцівка).

Отже, ми повинні чесно визнати, що в нашому суспільстві є певна конфронтація на мовному ґрунті, і виникла вона через непорозуміння частиною людей ненормативності становища, в якому опинилась українська мова. Вихід із цієї ситуації, що загрожує мовним «розколом» суспільства, — лише один: підняття престижу і статусу української мови, забезпечення умов її повного функціонування, а водночас врахування інтересів усіх груп населення і порозуміння з ними.

…Над Скандинавським півостровом, як північне сяйво, стоїть заворожлива аура музики Гріга, дивовижних казок Андерсена. На іншому континенті маленька Колумбія підсвічена аурою Маркеса. Чи ж треба казати, що Англія — це Шекспір, Байрон, Шеллі? Франція — Вольтер, Бальзак, Руссо? Італія — нація Данте і Петрарки, Рафаеля і Мікеланджело?

А чому б у такому самому розрізі не подивитись на Україну? Якщо десь у світі чують — Україна, українці, які асоціації це викликає там? Хіба це не правомірне запитання? Ми — держава. Тож чи не час замислитися, хто ми в очах світу і яке внутрішнє сяйво маємо, а якщо не маємо, то чому?

Завдання

1. Проаналізуйте запропонований приклад висновку до лекції з точки зору його ефективності привертання уваги слухачів до предмета (теми) лекції.

2. Висловіть свою думку щодо чинників, які необхідно враховувати під час підготовки висновку до лекції? Відповідь обґрунтуйте.

3. Складіть і презентуйте свій приклад висновку до будь-якої лекції.

4. У ході підготовки цієї презентації доцільно враховувати такі рекомендації:

● Завдання лектора на цьому етапі є утримання уваги аудиторії і акцентування на найважливіших питаннях, які були розглянуті на лекції. Цього можна досягти за допомогою резюме, цитати, розповіді.

● У висновку підсумовуються свої думки, дається оцінка аналізованим фактам, висловлюються власні переконання.

● Кінцівка лекції може бути інтригуючою та цікавою для слухачів, якщо ви бажаєте бачити їх і на наступній лекції.

Кейс 19

Іван, студент другого курсу університету, дуже любив сперечатися. Ще змалку влаштовував словесні дуелі з братом. В університеті його улюбленими предметами були логіка і риторика. Залюбки він відвідував дискусійний клуб, прагнув завжди бути помітним. Тому не дивно, що цього гострослова як одногрупники, так і викладачі воліли не зачіпати.

Якось в університеті з'явився новий викладач словесності. Ілля Михайлович (так звали його) не дуже любив свій предмет, зверхньо поводився зі студентами, до того ж був запеклим сперечальником. Можливо, тому погано справлявся зі своїми новими обов'язками — сварився зі студентами, налаштовуючи цим їх проти себе.

Коли хтось заводив розмову про певні неточності у лекціях нового викладача чи то ставив незручні запитання, Ілля Михайлович червонів від люті і ладен був схопитися зі співрозмовни-

ком. Тож горе було тим, хто через свій статус чи особливу вдачу не здатен був взяти ініціативу в свої руки і примусити скандального викладача контролювати свої емоції.

Проте Ілля Михайлович перемагав у багатьох суперечках навіть зі своїми колегами. Виходячи з чийогось кабінету, він говорив: «Ну й дав я йому. Говорив, що хотів. Але я все одно не поступився». Його побоювалися, особливо студенти, які з жахом чекали на заліково-екзаменаційну сесію. Ніхто не знав, як сподобатися викладачеві, яка відповідь його задовольнить. Та і хто міг гарантувати, що того дня в Іллі Михайловича буде якраз гарний настрій.

І ось наш студент Іван, гострослов і дотепник, якось зустрівся з новим викладачем у дискусійному клубі. Це сталося під час святкування річниці заснування клубу.

— Поруч зі мною за столом сидів новий викладач, який вже дістав славу скандаліста і блискучого оповідача різних історій, — згадував Іван. — Побудувавши свою розповідь на вислові: «Провидіння справу довершує, хай хоч які в нас наміри», він стверджував, що взяв його з Біблії. Я напевно знав, що він помиляється, і бажання показати себе спонукало мене спростувати його слова. Але Ілля Михайлович вперто стояв на своєму:

— Що? Шекспір? Нонсенс! Це — цитата з Біблії, юначе. Перш ніж щось доводити, спочатку попрацюйте з літературою. І не смішіть своєю необізнаністю людей.

Від образи у мене перехопило подих. Я хотів було у відповідь сказати якусь грубість, але раптом згадав про мого давнього приятеля, знавця творчості Шекспіра, який сидів ліворуч від мене. Тож і попрохав розсудити нас.

— Іване, цього разу ти помиляєшся, — сказав він, штовхнувши мене під столом. — Цей вислів — з Біблії.

Дорогою додому я дорікнув приятелеві:

— Сергію, ти ж знав, що це Шекспір.

— Авжеж, — відповів той. — «Гамлет», акт п'ятий, сцена друга. Але ми зібралися в клубі не для безглуздих словесних двобоїв, а з урочистої нагоди. Знаючи Іллю Михайловича, навіщо було комусь доводити, що він помиляється? Хіба його цікавила твоя думка? Вона йому була непотрібна. І цим ти хотів сподобатися йому? Чи не слід було змилуватися над репутацією людини? Навіщо перечити? Завжди уникай гострих кутів.

— Як це так. Я ж був правий. Це несправедливо! Я цього так не залишу!

Завдання

1. Назвіть перешкоди у спілкуванні та бар'єри слухання, що призвели до конфліктної взаємодії студента з викладачем.
2. Укажіть мовленнєві прийоми, які міг використати викладач з метою уникнення конфліктної ситуації.
3. Охарактеризуйте невербальні засоби спілкування, що змальовані в даній ситуації.
4. Запропонуйте свої варіанти ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 20

На занятті з ораторського мистецтва студенти дістали завдання підготувати виступ на тему «Імідж ідеального викладача». Студентка Людмила Виноградова виступала першою. Вона почала свій виступ так:

«Пригадується один випадок. Мій товариш навчався в педагогічному університеті на філфаці. І викладала в нього курс стилістики доцент, кандидат філологічних наук, жінка високого розуму і феноменальної пам'яті. Ніщо не могло сховатися від її допитливого, всезнаючого погляду. Втім, відвідувати її пари боялися всі. Залік складали по кілька разів, щоразу втрачаючи нервові клітини перед кабінетом. Одним тільки іронічним словом ця жінка вбивала будь-яке бажання вивчати предмет. Вона зверхньо ставилася до студентів, виділяючи лише найрозумніших. Постійно критикувала, засуджувала. Але ж критика — вибухонебезпечна іскра, яка здатна підірвати почуття людської гідності. Тож одного разу терпець у студентів увірвався, і вони поскаржилися в деканат. І, знаєте, викладач таки змушений був піти з цього навчального закладу».

Відомий публіцист Дейль Карнегі стверджував: «Велика людина є великою у своєму ставленні до маленьких людей». Замість того, щоб засуджувати, ця жінка могла б принаймні спробувати порозумітися зі студентами. Це набагато корисніше і цікавіше, ніж критикувати. Кому ж, як не викладачеві, скульптору незрілих душ, сіяти симпатію, терпимість і доброту? Жодні високі знання

не замінять людського серця, здатності до співпереживання, розуміння ближнього.

«Завжди намагаюсь підтримати тих студентів, які вміють і люблять працювати, виявляють ініціативу, і не люблю лінивих, байдужих», — говорив мій знайомий викладач. Його просто обожнювали студенти, на заняття завжди йшли з радістю, знали: тут вони отримають не тільки глибокі знання, а й повірять у власні сили. Здавалось, цей невеликий на зріст, сухорлявий чоловік випромінював позитивну енергію, надихав силою думки, внутрішнього вогню на творчу працю. Викладач володів даром перетворювати людей. Спілкуючись зі своїми студентами, він наснажував їх, вивільняв приховані можливості і цим домагався не лише змін у їхній поведінці. Він буквально перероджував своїх вихованців.

Порівняно з нашими можливостями ми пробуджені лише наполовину і використовуємо лише незначну частину наших фізичних і розумових ресурсів. Тобто людина і досі живе, не виходячи за межі своїх мінімальних можливостей. Вона володіє різними здібностями, які здебільшого не знаходять застосування», — любив повторювати цей викладач. І справді, здатність похвалою і визнанням наснажувати студентів на реалізацію їхніх прихованих можливостей мала чудодійну силу.

Так, помітивши в одного свого студента, який мав проблеми з поведінкою і навчанням, літературні здібності, викладач запропонував йому написати есе до університетської стінгазети, потім — рецензію на твір товариша. Пізніше за порадою наставника юнак відправив рукопис оповідання поштою на адресу престижного видавництва. І ось щасливий день — воно було схвалене до друку. Щоправда, студент не отримав гонорару, але редактор похвалив, визнав його здібності, відшліфовані педагогом. Сповнений радості юнак безтямно блукав вулицями, і сльози котилися по його щоках... Зараз хлопець працює в редакції однієї з газет. Не забуває свого наставника, якому залишився вдячний за ту першу похвалу. Саме вона відіграла вирішальну роль у долі юнака.

Впевнений у собі викладач, який розуміє потреби й інтереси своїх вихованців, допомагає розкритися, досконало володіє навчальним матеріалом, вміє зацікавити аудиторію, тримати тісний контакт з нею — такий портрет ідеального педагога. І навчитися цього можливо, лише плідно працюючи над собою.

Завдання

1. Вирізніть та охарактеризуйте ті особливості іміджу викладача, про які йдеться у кейсі?
2. Поміркуйте, як, на вашу думку, студентка намагалася зацікавити слухачів представленою темою?

Кейс 21

Заняття... Я іду на нього і розумію, що знову не підготовлена, жахливо, але правда. «Нічого, все буде добре, прорвемося», — сказала сама собі і сіла за парту. Викладач повільно гортає журнал, а я сиджу і розумію, що зараз моє серце вискочить. Я відчуваю, що наступною жертвою буду я.

— Давно я не бачила та не чула… Наталку.

— Я так і знала, — тяжко зітхнула я, підвелася і попрямувала до дошки.

— Ви сьогодні гарно виглядаєте, у вас якесь свято? — спитала викладач.

— Ні, дякую.

— Ну, що ж, почнемо. Наталко, що ви можете нам розповісти по першому питанню теми, — з посмішкою промовила викладач.

Відчуваючи чудовий настрій Галини Петрівни і бачачи її привітну усмішку, я заспокоїлась. Оскільки мені всміхнулась фортуна, бо це запитання я дуже добре знала ще зі школи, а також після приємних слів викладача, я відчула якесь натхнення і почала розповідати все, що знала. Я так захопилась, почала жестикулювати, аргументувати різними прикладами.

Через деякий час, коли я розказала все, що знала, я з полегшенням глянула на Галину Петрівну. Та з великим подивом дивилася на мене, притримуючи рукою окуляри на носі.

— Гм… Дивно… Чудово. Наталко, ви були неперевершені. У мене просто забракло слів. Дуже цікава відповідь, і що головне: ви чітко висловлювали свої думки, виступали без допоміжних матеріалів, зацікавили всіх нас прикладами. Молодець! Я вам ставлю п’ятірку.

— Дякую, — сказала я і з щасливою посмішкою пішла до своєї парти.

Завдання

1. Назвіть мовленнєві прийоми, які використала викладач в описаній ситуації з метою створення позитивного емоційного настрою на занятті.

2. Вкажіть, до якого мовленнєвого типу можна зарахувати студентку, яка виступала на занятті?

Кейс 22

Куратор групи Лариса Анатоліївна зробила зауваження старості, що один із студентів часто відсутній на заняттях без поважної причини. Куратор попросила старосту переконати одногрупника, щоб покращив свій рівень навчання. Наступного дня староста підійшла до Андрія:

— Андрій, ти останнім часом часто прогулюєш пари. Ти маєш зрозуміти, що навчання в університеті значно серйозніше, ніж у школі. Стався до цього, будь ласка, відповідальніше, щоб у нас не виникло жодних неприємностей!

— Розумієш, Наталя, у мене зараз свої справи, свої проблеми, своє життя. Я не маю часу відвідувати лекції.

— Ти так кажеш, ніби тебе це зовсім не цікавить. Як це розуміти «немає часу»? Ти ж студент! Це і є твоя основна робота. Саме тут має бути твоє життя, друзі, навчання і відпочинок! Мине час, і ти пошкодуєш, що втратив таку нагоду. Схаменися!

— Я знаю, що роблю! А ти не маєш права вказувати мені, що робити. Хочеш навчатися — навчайся, а до мого життя діла не май. Не втручайся! Це ж мої особисті проблеми, і вирішувати я їх буду сам!

— Ти помиляєшся, Андріє! По-перше, ти наш одногрупник, наша частинка, ми хвилюємося за тебе і раді допомогти тобі в разі невдач. По-друге, рівень успішності нашої групи значною мірою залежить від рівня успішності кожного студента. Ми всі взаємопов'язані і залежимо один від одного. Нам неприємно, що ти постійно нас підводиш. Крім нас, ти підводиш ще й куратора групи! Якщо в тебе немає бажання навчатися — твоя справа. Але ж відвідувати пари не так уже і складно! Постарайся, будь ласка, думати не лише про себе, а і про своїх ближніх. Якщо тобі неважлива моя думка чи думка куратора, то зверни увагу на ставлення більшості студентів нашої групи!

— Вибач... Так... Я дійсно був не правий. Я спробую... Не обіцяю бути присутнім на всіх парах, але я докладу максимум зусиль.

— От і домовилися! А якщо в тебе якісь проблеми з навчанням, звертайся до мене. Я і всі наші залюбки тобі допоможемо. До завтра.

Завдання

1. Назвіть бар'єри у спілкуванні, які виникли в описаній ситуації.
2. Поміркуйте, які аргументи використала староста з метою переконати студента змінити свою поведінку.
3. Спрогнозуйте наслідки цієї розмови з точки зору можливих змін у поведінці студента.

Кейс 23

Студентка не може бути присутньою в понеділок на модулі з англійської мови через особисті обставини. Тому вона прийшла до викладача з проханням дати їй можливість написати модуль в інший день. Тетяна тихенько стукає у двері кафедри, а потім заходить у кімнату.

— Добрий день, Маріэ Володимирівно! Чи можу я з вами поговорити? - спитала студентка, привітно усміхаючись.

— Так, Тетяно, заходь. Чим я можу тобі допомогти? — спитала викладачка, подивившись на студентку, привітну і охайно вдягнену.

— Розумієте, Маріє Володимирівно, я не можу бути присутньою в понеділок на вашій парі, а ми пишемо модуль.

— Ну, а що ти від мене хочеш? Ти ж знаєш, що на модулі треба бути обов'язково присутнім. А якщо студент не прийшов, нехай іде до декана за дозволом і там все пояснює, мене це не цікавить, — обурено сказала викладачка.

— Так, я все розумію, але в мене так склалося, що мені ніяк не встигнути. Маріє Володимирівно, для мене дуже важлива ваша дисципліна. До речі, та книжка, яку ви нам рекомендували для опрацювання, мені дуже допомогла в роботі — мені потрібно було перекласти договір англійською мовою, і я в ній знайшла дуже багато цінної інформації.

— Так, так, Тетянка, я ж вам казала, що вона вам знадобиться потім, от бачиш, вже стала в нагоді.

— Дякую вам! Так чи можу я написати модуль іншим разом? Я прийду у будь-який зручний для вас час, чи взагалі можу написати з іншою групою. Будь ласка, дозвольте.

— Ну добре, Тетяно, вмовила. Приходь у п'ятницю о тринадцятій годині до 84 аудиторії і напишеш модуль з дев'ятою групою.

— Я обов'язково прийду. Дякую вам. До побачення.

Завдання

1. Вирізніть характеристики, які, на вашу думку, притаманні мовленню та невербальним засобам спілкування учасників взаємодії.

2. Поміркуйте, які мовленнєві засоби використала студентка з метою вирішення своєї проблеми.

Кейс 24

Студент добре підготувався до іспиту з політології. Але на екзамені одержав білет з питаннями, відповіді на які не знав. Коли він взяв в руки білет і подивився на питання, він різко зблід, потім почервонів, білет випав з його рук, страх охопив його... Він незграбно почав тягтись за листком, щоб підняти його з підлоги. «Я не знаю нічого, я не складу іспит», — сказав сам до себе студент. Він запанікував. Не міг знайти ряд, місце. А потім, коли знайшов, сів, його руки затряслися, він почав стукати пальцями по столу, почісувати шию. Подумавши про те, що він нічого не знає, студент подивився кругом себе і почав витягати шпаргалки, але вони посипались на підлогу.

Екзаменатор підійшов до нього і голосно сказав: «За таку поведінку я буду змушений вас покарати. Зосередьтесь і візьміть себе в руки!» Студент опустив очі і попросив вибачення за те, що хотів списати. Викладач не сказав нічого, тільки похитав головою і зітхнув. Через деякий час студент заспокоївся: підпер рукою голову і почав думати над питаннями. Вираз його обличчя змінився. Він зосередився, замислився і почав згадувати матеріал. Він зібрався з думками і почав відповідати на запитання білета.

Завдання

1. Вирізніть візуальні невербальні сигнали, які змальовано у даній ситуації.

2. Назвіть мовленнєві прийоми, які використовують учасники взаємодії з метою уникнення конфліктної ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 25

Учениця не підготувалася до уроку історії. Вона зі страхом чекала початку заняття. До класу зайшов учитель і сказав, що спочатку проведе письмове опитування, а потім вже почне питати усно.

Учениця не знала, що їй робити. Вона нервувала, постукувала пальцями по столу, замружувала очі, переглядувалася з усіма, намагаючись знайти відповіді на питання в чиємусь погляді.

Вчитель, продиктувавши питання, сів і почав за всіма спостерігати. Учениця в цей час не могла ні підглянути, ні повернутися, щоб спитати відповідь в однокласників, тому що вона сиділа за першою партою, прямо перед учителем. Коли він зупиняв погляд на ній, вона пощипувала долоню. Дівчина так нічого і не написала.

Час, даний на відповіді, закінчився, і вчитель почав збирати роботи. Учениця віддала майже чистий аркуш паперу. Вчитель подивився спочатку на аркуш, потім на ученицю і сказав, покачавши головою:

— Я тебе не впізнаю, — сумно сказав вчитель.

Учениця густо почервоніла і нахилила голову, не маючи що сказати у відповідь.

Завдання

1. Поміркуйте, про який емоційний стан свідчить невербальна поведінка студентки. Відповідь обґрунтуйте.

2. Дайте пораду студентці щодо виправлення неприємної ситуації.

Кейс 26

Молодий викладач проходив практику в школі. Зайшовши до класу, він привітався і представився. Далі поклав свою сумку на стіл, відкрив її і застиг на місці, тому що побачив, що забув вдома папку з матеріалами уроку. Він почервонів, потім почав знервовано копирсатися у сумці і щось шукати. Учні мовчки слідкували за вчителем. Він довго мовчав, не знав, з чого почати, часто почісував кінчик носа і розгублено дивився на учнів. Учні втратили терпіння, вони почали розмовляти і відволікатися.

Викладач намагався опанувати себе. Він почав розповідати нову тему уроку, але розповідь його була тиха, нечітка, матеріал висвітлювався не в тій послідовності, в якій мав бути викладений. Учням стало нецікаво. Викладач почувався невпевнено без своїх матеріалів, він був знервований та зосереджений на собі, він не дивився в очі учням, а навпаки, відводив свій погляд. У класі почався шум, учні не хотіли слухати викладача. Він насупив брови, став говорити голосно, перейшов на крик... Учні почали гомоніти і викладач відчув, що повністю втратив контроль над аудиторією.

Завдання

1. Охарактеризуйте недоліки, які, на вашу думку, притаманні професійному спілкуванню викладача.
2. Запропонуйте свої варіанти ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 27

До класу зайшов директор і представив учням нову вчительку, яка викладатиме у них математику. Учням одразу сподобалась вчителька, адже була гарно одягнена (нічого зайвого, все вишукано і зі смаком). Після знайомства директор залишив учнів на одинці з вчителькою. Спочатку вона дещо зніяковіла, але потім зібралася з думками і почала:

— Доброго дня, дорогі учні! Дозвольте мені представитись. Мене звуть Олена Миколаївна, я викладатиму у вас математику,

сподіваюсь, що наша співпраця буде плідною, адже математика — хоч нелегкий, але дуже важливий предмет.

У класі запанувала тиша, учні уважно слухали вчительку, оглядали її зовнішній вигляд і ніхто навіть не ворухнувся. Вчителька продовжувала:

— Мені сказали, що у вас працьовитий і дружний клас, що дуже приємно, і, сподіваюсь, ви мене в цьому переконаєте в майбутньому. Хочу вас попередити, що програма, за якою ми будемо працювати, досить насичена і цікава, я впевнена, що ми з нею впораємось без перешкод і з високою результативністю, адже ваш потенціал сприяє цьому. Я враховуватиму думки і побажання кожного з вас, тому з питаннями та пропозиціями звертайтесь, і я допоможу вам.

Клас уважно слухав промову вчительки і вловлював кожне її слово.

— Добре, якщо у когось є запитання — прошу. Якщо питань немає, перейдемо до знайомства з кожним особисто, — сказала вчителька.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію з точки зору ефективної взаємодії вчителя з учнями на занятті.
2. Назвіть прийоми налагодження контакту, які використала вчителька.
3. Поміркуйте, яке враження могла справити промова вчительки на учнів. Спрогнозуйте можливі наслідки такої поведінки вчительки.

Кейс 28

— Добрий день, Сергій Петрович. Як ваш перший урок у нашій школі?

— Ой, — зітхнув учитель, — не питайте. Спочатку наче все було гаразд, а потім якось не пішло, як кажуть у народі.

— Що трапилось? Мені здавалося, така організована і стримана людина, як ви дасть раду дев'ятому класу. Багатьом нашим колегам не вистачає таких рис.

— Розумієте, на початку уроку все було досить спокійно. Ми познайомились, і мені здалося, що майже одразу знайшли спільну мову. Але потім до класу зайшов Максим Шпак, і все пішло шкереберть.

— А цього кадра я знаю. Він у них лідер. Я вам так скажу, до нього просто треба знайти підхід, часто це може бути згадка про запрошення батьків до школи. Він батька, ой, як боїться.

— Ганно Василівно, дякую, звичайно, але ви не зовсім правильно розумієте суть нашої з ним ситуації. Ви досвідчений викладач, присвятили всю себе школі, проте вам, мабуть, не доводилось чути питання Шпака стосовно людського розмноження. Своєю поведінкою і питаннями він заводив мене буквально в глухий кут.

— Ми вас узяли на роботу без жодних вагань, бо були в курсі вашої методики і погодились, що нашим учням ви станете лише хорошим прикладом. Тож відповідайте на його запитання без жодної секунди вагань, можна з гумором. А можете дати йому завдання самому підготувати виступ за тими питаннями, які його так цікавлять. Я його знаю з першого класу, тож я впевнена, що дуже швидко він заспокоїться, йому просто набридне.

— Ганно Василівно, я ламав-ламав голову, а ви за декілька хвилин вирішили мою проблему. Дякую, я спробую.

— Та ви що, юначе, не варто. Це все досвід, з роками і ви цьому навчитесь.

Завдання

1. Охарактеризуйте прийоми налагодження контакту, описані у цій ситуації.

2. Вкажіть, які, на вашу думку, мовленнєві прийоми використовує директор з метою розкрити потенціальні професійні педагогічні здібності молодого викладача. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 29

Урок. Вчитель бере до рук журнал та починає оголошувати результати контрольної роботи.

— Гаврилюк Оксана. Молодець! Дуже гарна робота. Я був приємно вражений вашими особистими думками при розкритті питань. Дякуючи вашій роботі на уроці, я помітив стільки цікаво-

го, надзвичайно тонкого розуміння сюжету твору, окремих моментів. Проте ви гарно попрацювали, п'ять, — привітно, з підвищеною інтонацією промовив викладач. Брови його були трохи підняті, погляд — світлий.

Оксана посміхнулась і з вдячністю в очах подивилась на викладача. Вирівнявшись та склавши руки на парту, вона то опускала, то знову підіймала погляд на викладача. Вчитель далі продовжив оголошення оцінок.

— Далі. Сушко Сергій. Хм... Ви не досить добре виконали роботу, я поставив вам лише трійку. Проте у вас гарний потенціал, і я думаю, що вам не слід дуже засмучуватись. Ви маєте свій стиль і непогані знання. Тому я вважаю, що саме це допоможе вам досягти більш високих результатів.

Сергій уважно вислухав викладача. Він, звичайно, трішки засмутився, проте сповнений смутком і розчаруванням погляд змінився на спокійний. Окрім того, на обличчі хлопчика з'явилась навіть легка посмішка.

Завдання

1. Назвіть комунікативні уміння, якими вчитель добре володіє.
2. Охарактеризуйте компліменти, які дістали учні за гарну роботу.
3. Поміркуйте, про який емоційний стан свідчить невербальна поведінка учасників взаємодії. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 30

Одного разу мені пощастило бути гостею на церемонії вручення дипломів в одному з педагогічних коледжів. Святково прибраний актовий зал, урочиста музика — усе було бездоганним. Я захоплено дивилася на збуджених, радісних, прекрасних винуватців цих урочистостей, і лише одна думка бентежила мене: чи вистачить їм сил та витримки пронести високе звання вчителя через все своє життя. Я дивилася на цих випускників, а в моїй уяві поставав образ тендітної, юної дівчини, моєї колеги, яка вперше, але достатньо сміливо переступила поріг школи як вчитель початкових класів. Не хочу приховувати, ця по-сучасному вдягнута, з прямим поглядом дівчина сподобалась не всім; багато з

колег були впевнені, що вона не витримає і року, дехто вважав, що початківцям взагалі не можна довіряти викладання в початкових класах, адже вони є фундаментом для знань учня.

Та дуже швидко Ольга Миколаївна (так звали нашу юну колегу) змусила змінити думку про неї. Вона своїм бездоганним зовнішнім виглядом, постійною привітною посмішкою намагалась приховати всі свої складнощі, але підпухлі, почервонілі очі говорили самі за себе.

Мені як директору було жаль Олю, але й приємно, що вона не відступає перед труднощами. Я вирішила її підтримати: «Ольго Миколаївно, я розумію, що у вас ще не все виходить так, як би хотілося, та повірте, я захоплююсь вашою наполегливістю і впевнена, що ви станете бездоганним вчителем».

Пройшли місяці, Оля майже не з'являлася у вчительській, весь час проводила із своїми підопічними, але все ж таки змогла завоювати прихильність своїх колег.

Одного дня я стала свідком відвертої розмови Ольги Миколаївни зі своєю колегою, теж вчителькою молодших класів, а також прихильницею старих методів викладання. «Ольго Миколаївно, хочу вам зі всією щирістю сказати, що ви змогли змінити моє ставлення до нашої молоді, іншими очима поглянути на їхні уподобання. Я від щирого серця заздрю вашим батькам, що вони мають таку доньку».

Та ми знаємо, що для вчителя мало завоювати прихильність і повагу своїх колег, головне — це любов, відданість, довіра учнів, особливо для початківців, які свою вчительку вважають другою мамою. Свідченням того, що молода вчителька успішно справляється з цим завданням, стала похвала перевіряючого після того, як він відвідав уроки Ольги. Він був вражений побаченим: « Юна леді, я приємно вражений вашою методикою ведення уроків. Та ще більше мене вразило інше — коли я побачив, з яким захопленням, з якою відданістю і любов'ю діти ставляться до вас, як ловлять кожне ваше слово, я б із задоволенням волів бути в цю хвилину на вашому місці. Мушу визнати, що, на жаль, я не можу похвалитись такими успіхами на перших кроках своєї кар'єри».

Завдання

1. Вирізніть перешкоди у спілкуванні, що змальовані в даній ситуації.

2. Охарактеризуйте особливості іміджу викладача, про які йшлося у кейсі.

Кейс 31

Ситуація 1. Студенти прийшли складати іспит.

Викладач:

— Іванов, до вас надійшла черга відповідати.

Іванов:

— Я ще не готовий до відповіді.

Викладач:

— Вибачте, шановний студенте, але ваш час на підготовку вже вичерпано. Відповідайте, будь ласка.

Іванов:

— Я знаю, скільки мені потрібно часу. І я маю ще чотири хвилини на підготовку.

Викладач:

— Але ваші 20 хвилин на підготовку закінчилися.

Іванов:

— Я ж затримався, коли брав білет, тому що переді мною Сидоренко довго вибирав собі білет.

Викладач:

— Це ваші проблеми.

Іванов:

— Я ж повністю не використав свій час!

Викладач (розлючено):

— Студент, який знає матеріал, може написати відповідь за п'ять хвилин.

Іванов:

— Але я не можу.

Викладач (розлючено):

— Якщо ви негайно не відповідатимете, члени комісії залишать аудиторію, і ви отримаєте двійку!

Студент кидає на стіл листок із завданням і вибігає з аудиторії.

Ситуація 2. Студенти прийшли складати іспит.

Викладач:

— Іванов, до вас надійшла черга відповідати.

Іванов:

— Вибачте, Микола Іванович, але я ще не підготувався. Дайте мені, будь ласка, ще кілька хвилин.

Викладач:

— Але ваш час вичерпано, до того ж екзамен вже закінчується. Ідіть відповідати.

Іванов:

— Будь ласка, дайте мені ще пару хвилин. Ваш предмет дуже цікавий, але й водночас і складний. Я хотів би підготуватися краще, щоб відповісти на відмінно, а оскільки я дуже повільний, мені потрібно більше часу.

Викладач:

— Ну добре, я даю вам ще п'ять хвилин. Готуйтеся.

Завдання

1. Порівняйте дві ситуації, проаналізувавши мовленнєву поведінку учасників взаємодії.
2. Вирізніть бар'єри у спілкуванні, що призвели до неефективної взаємодії викладача зі студентом.
3. Запропонуйте інші варіанти розвитку описаної ситуації, використовуючи різні прийоми переконання.

Кейс 32

Вікторія прийшла за заліковою книжкою в університет після іспиту зі статистики. Зайшовши до кабінету, вона побачила свого викладача, який саме тоді виставляв оцінки за екзамен.

— Доброго дня, Едуарде Васильовичу! Я б хотіла дізнатися результати іспиту, — приємно усміхаючись, привіталася Вікторія.

— Так, заходьте, саме зараз перевіряю вашу роботу. Взагалі-то робота непогана і можна б було поставити п'ятірку, та все ж є деякі неточності в графіках, — відповів викладач.

— Таке може бути. Адже я з таким захопленням виконувала роботу, так зацікавилася статистичними даними, що були подані у задачах, намагалася запам'ятати їх, тому що вони мають зв'язок з моєю майбутньою професійною діяльністю. Можливо, я відволіклась і зробила помилки у графіках.

— Так, це один з принципів моєї роботи.Створюючи завдання, я підбираю цікаві статистичні дані, які були б корисними для студента обліково-економічної спеціальності. Я приємно здивований, що ви це помітили, адже більшість студентів на це не звертають уваги. Я думаю, ви заслуговуєте на п'ятірку, до того ж ви працювали на усіх семінарах.

— Дуже дякую! — зраділа Вікторія.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію з точки зору наявності необхідних для успішної взаємодії комунікативних умінь у героїв.
2. Охарактеризуйте поведінку героїв з точки зору сформованості вміння налагоджувати контакт зі співрозмовником.
3. Назвіть прийоми переконання, які використала студентка з метою отримання кращої оцінки.

Кейс 33

Старий Кайдаш розсердився на невістку і почав на неї гримати.

— Мотре! Коли ти наша, то слухай матері та роби діло. Не сьогодні ж до нас привезена. Наш хліб їси, нам і роби, а як ні, то ми тебе й попросимо слухати.

— Хіба ж я дурно їм ваш хліб? Од ранку до вечора і рук не покладаю...

— А ти хотіла згорнути руки та й сидіти? Чого це ти розходилась? Та я тобі не подивлюся в зуби! — крикнув Кайдаш, і його темні очі заблищали: він замахнувся на Мотрю рукою.

— Тату, в Мотрі є чоловік, — сказав понуро Карпо. — Ви не дуже на неї махайте кулаками.

Кайдаш спалахнув полум'ям.

— А ти чого оступаєшся за своєю жінкою? — крикнув він на Карпа. — Коли хочеш, то я тобі носа втру.

— Ба не втрете! Я вже не маленький, — одрубав Карпо.

Бліде батькове лице стало жовте, неначе віск. Він кинувся до Карпа. Карпо встав з лави і став, неначе стовп.

— Що ви мені цвікаєте в вічі, неначе змовились. Хіба я не ваш батько? Хіба мені не можна в своїй хаті порядок дати?

— Тату! Не махайте не мене руками, бо й у мене руки є! — сказав Карпо і собі зблід на виду. Його червоні губи побіліли, неначе полотно.

— Як візьму налигача, то я вас обох так обчухраю, що ви будете мені покорятись.

— Тату! Оступіться, прошу вас, — сказав Карпо, блідий, неначе смерть, — бо й я налигача знайду.

Кайдаш побачив, що Карпо не жартує. Він не мовчав батькові й маленьким, а тепер по всьому було видно, що він говорив не на вітер.

— Пху на тебе, сатано! — плюнув набік Кайдаш і хрьопнув дверима так, що з полиці полетіло горня і розбилось на шматочки.

— Так, сину, так! Добре говориш з батьком, ще й жінку свою навчаєш! Ти візьми ремінні віжки та загнуздай її так, щоб вона і не поворухнулась. Ну, взяла собі невісточку! Взяла собі в хату біду!

Мотря сиділа коло вікна, червона, як жар, і плутала ниткою вздовж і поперек, і по комірі, і по пазусі.

(Уривок із повісті І.Нечуя-Левицького «Кайдашева сім ‘я»)

Завдання

1. Вирізніть та охарактеризуйте невербальні засоби спілкування, що змальовані в описаній ситуації.
2. Проаналізуйте причини, які, на ваш погляд, призвели до конфлікту батька з сином.
3. Запропонуйте свої варіанти ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 34

Студент І курсу приходить до деканату в поганому настрої. Методистка сидить на своєму робочому місці і неквапливо передивляється якісь документи.

— Навіщо ви їм усе розповіли? — обурено запитує юнак.

— Кому, їм? — здивовано запитала методист.

— Моїм батькам. Ви розказали їм про всі мої пропуски! Яке ви мали на це право?! Я вже дорослий, і сам вирішую, що мені робити!

— Так, згодна. Студентське життя — перший крок у самостійне життя. Але ти ж лише на першому курсі. Скільки тобі років?

— Сімнадцять, — відповідає студент.

— У такому віці ми всі починаємо самостійно жити. Нам здається, що ми вже незалежні та дорослі, і ми часто втрачаємо почуття реальності і робимо помилки. Коли я тільки потрапила до університету, мене також переповняли почуття, нові враження, і я на деякий час зовсім забула про навчання, тому що було багато інших цікавих справ навкруги. Спасибі моїй мамі, вона вчасно повернула мене до реальності і пояснила, що доросле життя — це не тільки нові враження, а й більша відповідальність.

— Але ж навіщо було розповідати батькам? Вони тепер все мені забороняють...

— Батьки рано чи пізно дізналися б про це, згоден?

— Можливо...

— Але ж краще раніше, поки можна щось змінити. Тобі ж хочеться здобути вищу освіту і стати кваліфікованим спеціалістом?

— Хочеться.

— А батьки просто допомагають тобі у цьому. Вкладають максимум у тебе, для твого ж блага. А пропуски можна відпрацювати. Поговори про це з викладачами. Успіхів тобі!

— Добре, дякую.

Завдання

1. Розгляньте запропоновану ситуацію і визначте, які комунікативні уміння допомогли методисту налагодити контакт зі студентом.
2. Назвіть мовленнєві прийоми, які використала методист з метою переконати студента.
3. Спрогнозуйте, як може вплинути описана бесіда на поведінку студента у майбутньому.

3.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 1

Молода дівчина закінчила навчання в університеті і вирішила спробувати влаштуватися на роботу. Вона відіслала своє резюме до різних компаній, і через деякий час її запросили на співбесіду до банку.

Дівчина прийшла до банку, секретар запропонувала їй зачекати, доки її покличе менеджер з підбору персоналу. Дівчина знервовано чекала, поправляючи блузку. Тут виходить менеджер і пропонує їй зайти:

— Зайдіть, будь ласка.

Стурбована і знервована дівчина не відразу почула, що до неї звертаються. Менеджер звернувся до неї ще раз.

— Пробачте, ви до мене? — зніяковіла дівчина.

— Саме так. Проходьте, будь ласка. Як вас звати?

Невпевненим голосом дівчина відповіла:

— Дякую. Мене звати Катерина.

— Дуже приємно, Катерино, мене звати Сергій Анатолійович. Що привело вас саме до нашого банку?

Дівчина трохи забарилася з відповіддю, почала знервовано дивитися на підлогу:

— Я хочу працювати, отримати досвід роботи для майбутньої кар'єри. І мені подобається ваша компанія.

— Ви хотіли сказати: банк!

— Пробачте, так, банк.

— Менеджер побачив, як у дівчини тремтять руки:

— Вас щось турбує?

— Не знаю, ніби нічого, але я хвилююся, тому що вперше на співбесіді.

Менеджер поставив запитання щодо освіти та досвіду роботи, але Катя дуже нервувалася і відповідала невпевнено. Через деякий час менеджер вирішив закінчити цю бесіду. Він підвів підсумок:

— Вибачте, будь ласка, але нам потрібні впевнені люди, які можуть відразу вступити в контакт з клієнтами, а ви, на жаль, поки не готові. Можливо, вам слід звернутися спочатку до якогось невеликого банку і набути досвід, а через рік приходьте до нас.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію з точки зору наявності бар'єрів у слуханні.
2. Поміркуйте, про який емоційний стан свідчить невербальна поведінка дівчини. Відповідь обґрунтуйте.
3. Наведіть свій сценарій ефективного проходження співбесіди у разі прийому на роботу.

Кейс 2

Лікар Ковальов Микола Іванович відпочивав у Криму неподалік від тренувальної бази відомої футбольної команди. Ковальов був дуже активним уболівальником футболу, тому майже кожного дня він ходив дивитися на тренування команди. Незабаром він

потоваришував з членами команди, і його запросили на урочисту вечірку з приводу перемоги в останньому матчі. Після того як були подані страви, деяких почесних гостей попросили виступити і проголосити промову з нагоди перемоги спортсменів. І зовсім зненацька Микола Іванович почув слова ведучого: «Сьогодні тут є присутнім лікар, добрий друг нашої команди, і я надаю наступне слово йому. Розкажіть нам, будь ласка, як нашим спортсменам зберегти здоров'я, незважаючи на значні навантаження. Ми знаємо, що ви дуже гарний фахівець своєї справи».

Чи був Микола Іванович підготовлений для такого виступу? Звичайно, був. У нього була добра підготовка, він працював лікарем майже третину століття. Він міг би, сидячи в кріслі, проговорити на цю тему хоч усю ніч із людиною, що сидить поруч. Але встати і те саме сказати навіть невеликій аудиторії — це була зовсім інша справа. Це його паралізувало, у нього почалося серцебиття. Він ніколи в житті не виступав публічно, і всі думки негайно випарувалися. Що було робити? Присутні аплодували, усі на нього дивилися. Він покачав головою, але це тільки підсилило оплески і прохання. Вигуки: «Промову! Промову!» — ставали усе голоснішими і наполегливішими. Лікар повністю розгубився. Він знав, що не зможе виговорити і двух фраз. Тому підвівся і, не говорячи ані слова, вийшов із зали.

Завдання

1. Ознайомтеся с кейсом і сформулюйте основні причини невдалого виступу лікаря.
2. Назвіть бар'єри взаєморозуміння, які мали місце між оратором і аудиторією в описаній ситуації.
3. Дайте пораду лікарю щодо розвитку необхідних для успішного спілкування комунікативних умінь.

Кейс 3

Ситуація 1. Вихователькі дитячого садка (студентці педуніверситету) дзвонить завідувачка дитячого садка.

Завідувачка: Завтра до нас приходить комісія. Я бажала б, щоб відкрите заняття провели саме ви. Виходьте в першу зміну, деталі обговоримо на місці.

Вихователька: Вибачте, я вже три дні підряд працювала в першу зміну. До того ж завтра ранком у мене в університеті консультація з курсової.

Завідувачка: Знаєте, нам ваше навчання вже набридло! Тільки й знаємо, що під вас підлаштовуємося! Якщо завтра не проведете це заняття, я скасую ваш особистий графік. Викручуйтеся зі своїм навчанням, як бажаєте!

Вихователька: Нехай відпрацьовує моя змінниця, це ж її обов'язок.

Завідувачка: Я все сказала. (Поклала трубку.)

Підкоряючись силі, студентка вийшла ранком на роботу і почала готуватися до відкритого заняття. Але довідалася, що відкрите заняття доручено провести іншій вихователькі.

Ситуація 2. Вихователькі дитячого садка (студентці педуніверситету) дзвонить завідувачка дитячого садка.

Завідувачка: Добрий вечір, Тетяно Іванівно.

Вихователька: Добрий вечір, Ірино Миколаївно.

Завідувачка: У нас виникла проблема, сподіваюся, ви допоможете її вирішити.

Вихователька: Звичайно, якщо зможу. Що-небудь трапилося?

Завідувачка: Завтра до нас приходить комісія. Від її висновків дуже багато залежить для нас. Будуть дивитися відкрите заняття. Ви проводите їх краще за всіх. Отже, вся надія тільки на вас.

Вихователька: Спасибі за високу оцінку, дуже приємно це чути. Але завтра ранком у мене консультація з курсової, без неї мені не написати цю роботу.

Завідувачка: Жаль, звичайно, але цю справу можна легко вирішити. Попросіть товаришів по групі довідатися у викладача, коли до нього можна підійти в інший час, ми врахуємо це у вашому особистому графіку. З іншого боку, ваша відмова може створити напруження у нашому колективі. Адже дівчата завжди йдуть назустріч вашим побажанням, хоча не завжди це легко їм дається.

Вихователька: Так, мабуть, треба виходити зранку.

Завідувачка: От і добре. Відверто говорячи, я не сумнівалася, що ми домовимося. Отже, до ранку. Деталі обговоримо на місці.

Завдання

1. Порівняйте дві ситуації, проаналізувавши мовленнєву поведінку учасників взаємодії.

2. Вирізніть бар'єри у спілкуванні, що призвели до неефективної взаємодії задіяних осіб.

3. Запропонуйте інші варіанти розвитку описаної ситуації, використовуючи різні прийоми переконання.

Глосарій

Бар'єри слухання — це різні психологічні перешкоди та зовнішні впливи, які заважають ефективно сприймати інформацію (спека, холод, втома, шум, заглиблення у власні думки, емоційна неврівноваженість, негативне ставлення до співрозмовника і т. ін.)

Комплімент — мовленнєвий прийом, який допомагає налагоджувати комунікативний контакт зі співрозмовником завдяки підкреслюванню його позитивних рис.

Комунікативна поведінка педагога — така організація мовлення і відповідної йому мовленнєвої поведінки педагога, що впливає на створення емоційно-психологічної атмосфери спілкування педагогів і учнів, на характер взаємин між ними, на стиль їхньої роботи.

Культура мовлення — уміле, вільне використання всіх засобів і виразних можливостей мови.

Міжособистісний простір — організація всіх елементів міжособистісної взаємодії у певному порядку, що припускає: 1) вибір позиції стосовно іншого, пристосування до позицій один одного; 2) чітке визначення просторових і часових меж ситуації взаємодії, поза якими обрана позиція стає недоречною; 3) оформлення зайнятої позиції за допомогою вербальних і невербальних засобів комунікації.

Мовленнєва діяльність — спеціалізоване вживання мовлення в процесі взаємодії між людьми, окремий випадок діяльності спілкування.

Мовна комунікація — інформативна і комунікативна сторони мовленнєвої діяльності.

Мовна поведінка — використання мови людьми в передбачуваних обставинах, у різноманітті реальних життєвих ситуацій; сукупність мовленнєвих вчинків.

Мовне спілкування — процес встановлення і підтримки цілеспрямованого, прямого чи опосередкованого контакту між людьми за допомогою мови.

Невербальна комунікація — спілкування, що здійснюється за допомогою різних невербальних засобів спілкування: візуальних, акустичних, тактильних, ольфакторних.

Нерефлексивне слухання — це слухання без аналізу. Полягає в умінні підтримувати зворотний зв'язок без зайвих слів. Це мінімальне втручання в мову співрозмовника за умов максимальної зосередженості на ній. У разі такого слухання доцільно подавати невербальні сигнали, що підтверджують увагу і зосередженість слухача.

Ольфакторні невербальні засоби спілкування — це запахи навколишнього середовища; природний, штучний запахи людини.

Прийоми переконання — сукупність мовленнєвих та комунікативних прийомів, які сприяють налагодженню контакту зі співрозмовником і допомагають схилити співрозмовника на свій бік.

Прийоми рефлексивного слухання — комплекс прийомів, за допомогою яких можна зробити процес слухання більш ефективним (з'ясування, перефразування, резюмування, відображення почуттів).

Проксеміка — просторова і часова організація спілкування.

Рефлексивне слухання — це слухання зі зворотним зв'язком, яке допомагає ефективно отримувати інформацію від комунікатора, розуміти її зміст та значення.

Слухання — вміння сприймати інформацію від комунікатора, розуміти її зміст і значення.

Стратегія мовленнєвого спілкування — процес побудови комунікації, спрямований на досягнення довгострокових результатів. Стратегія містить планування мовленнєвої взаємодії залежно від конкретних умов спілкування й особистостей комунікаторів, а також реалізацію цього плану, тобто лінію бесіди.

Тактика мовленнєвого спілкування — сукупність прийомів ведення бесіди і лінії поведінки на певному етапі у межах окремої розмови. Вона включає конкретні прийоми залучення уваги, встановлення і підтримки контакту з партнером і впливу на нього, переконання адресата, приведення його у певний емоційний стан і т. ін.

Тактильні невербальні засоби спілкування — невербальні засоби спілкування, які включають усе, що пов'язано з дотиками співрозмовників: рукостискання, обійми, поцілунки.

Література

1. *Айслер-Мертц К.* Язык жестов. — М., — 2001.
2. *Атватер И.* Я Вас слушаю. — М., — 1984.
3. *Беркли-Ален М.* Забытое искусство слушать. — СПб, — 1997.
4. *Биркенбш В.* Язык интонации, мимики, жестов. — СПб.: Питер-Пресс, 1997.
5. *Бройнинг Г.* Руководство по ведению переговоров: Рекомендации для успешного проведения переговоров. — М., 1996.
6. *Вагапова Д. Х.* Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. — М.: Цитадель, 1999.
7. *Вилсон Г., Макклаффлин К.* Язык жестов — путь к успеху. — СПб, 1999.
8. *Зимняя И. А.* Психология говорения и слушания. — М.,1974.
9. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Л., 1992.
10. *Колшанский Г. В.* Паралингвистика. —М.: Наука, 1974.
11. *Лабунская В. А.* Невербальное поведение. — Ростов-на-Дону, 1988.
12. *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2001.
13. *Махний Я.* Фейсбилдинг. — Чернигов, 1995.
14. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М., 1987.
15. *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека, словно книгу. — М., 1988.
16. *Пиз Аллан.* Язык жестов. — М., 1992.
17. *Панасюк А. Ю.* Как победить в споре, или искусство убеждать. — М.: Издательство АСТ-ЛТД, 1998.
18. *Пиз А., Гарнер А.* Язык разговора. — М.: ЭКСМО-Пресс, — 2000.
19. *Семиченко В. А.* Психология речи: Учеб. пособие. — К.: Магистр-S, 1998.
20. *Сопер Поль Л.* Основы искусства речи. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.
21. *Уайтсайп Р.* О чем говорят лица. — СПб.: Питер, 1996.
22. *Френсис Томас.* Секреты на лице. — Харьков: НПФ «Авангард», 1993.
23. *Хорст Рюкле.* Ваше тайное оружие в общении (мимика, жест, движение). — М.: Инфра, 1996.
24. *Шейнов В. П.* Риторика. — Минск: Амалфея, 2000.
25. *Штатов А.* Язык тела. Познание людей в профессиональной обыденной жизни. — М., 1986.

4. Інтерактивна сторона спілкування

4.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1

В університеті на третьому курсі навчалася група студентів, яка відрізнялася від інших груп своєю незалежною позицією. Студенти цієї групи мали дружні стосунки. Вони часто після навчального процесу збиралися для дружніх співбесід, також завжди святкували разом день народження своїх одногрупників. Але на заняттях студенти цієї групи часто не слухали викладачів і з легкістю сперечалися з ними, що призводило до конфліктних ситуацій. Також студенти полюбляли створювати веселий настрій на заняттях і шуткувати один з одного та з викладачами, але це подобалось не всім і згодом створило погану репутацію для групи серед педагогічного колективу.

На певному етапі навчання до групи дійшли чутки, що їхню групу збираються розформувати, причому за місяць до сесії — за погану успішність і низький рівень відвідування занять. Хоча група за цими показниками була не на останньому місці і навіть не на передостанньому. Студенти вирішили не допустити цього. Вони написали скаргу і пішли до ректора. Ректор їх прийняв, вислухав і пообіцяв вирішити цю проблему. Ректор запросив декана факультету, де навчалася ця група, до себе. Коли декан дізнався, у чому проблема, він, ображений тим, що студенти не побажали обговорювати ці питання з ним, а пішли до ректора, дав цій групі негативну характеристику. Через деякий час група дізналася, що її розформували. Декан пояснив студентам, що в зв'язку зі складнощами аудиторного фонду керівництво вирішило зменшити кількість груп для оптимізації навчального процесу. Групу було розбито і по частинах добавлено до інших груп.

Звісно, потрапивши до нових колективів, члени групи відчували себе небажаними там. Це все призвело до зниження відвідувань занять і погіршення успішності студентів. Після складання сесії деякі студенти цієї групи були відраховані як невстигаючі.

Завдання

1. Вирізніть бар'єри та перешкоди спілкування, що призвели до виникнення конфлікту студентів з викладачами та керівництвом.
2. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії. З чийого боку?
3. Запропонуйте свій варіант конструктивного вирішення описаної ситуації.

Кейс 2

Ця історія трапилася у середній школі. Таня Іванова вчилася дуже добре і мала одержати після закінчення золоту медаль. Вона завжди брала активну участь у житті школи, була задіяна практично у всіх шкільних заходах. Відповідальна і старанна дівчинка. Була переможницею багатьох олімпіад з різних предметів. Але найулюбленішою залишалася математика. Таня мріяла стати бухгалтером, і предмет ніби піддавався їй. Вона була найкращою ученицею класу і школи.

Але в неї була одна проблема. Вона погано бігала на уроках з фізичної підготовки, вчитель не любив її і погрожував поставити трійку. Таня не надавала великого значення цьому, бо була переконана, що вчитель не втілить своїх погроз. Вона не вважала цей предмет серйозним і важливим для себе і навіть не намагалася поліпшити свої результати.

Таня готувалася до іспитів з інших предметів, віддавала цій підготовці увесь свій час. Вона здала все так добре, що навіть не очікувала цього від себе. Але коли вона побачила, що в неї стоїть трійка з фізичної культури — не повірила. Через тиждень вона збиралася складати вступні іспити в університет на державну форму навчання. Але для того, щоб поступити на бюджет, повинні бути всі п'ятірки. Розплакавшись, Таня пішла до директора. Він пообіцяв їй, що поговорить з вчителем, і все буде добре. Таня, заспокоївшись, відправилась додому.

Але директор не зміг переконати вчителя поставити їй п'ятірку. Він аргументував це тим, що Таня нехтувала його предметом і не хотіла брати участь у олімпіадах чи змаганнях

при тому, що мала добре здоров'я. Це ображало його гідність, адже всі учні ставились з повагою до нього, зважаючи на його досвід і великий стаж роботи.

Таня вирішила поговорити з вчителем сама. Розчарування, злість та образа — це єдине, що було у неї в думках.

Таня увірвалася до кабінету вчителя, навіть не спитавши дозволу. Голос її тремтів, але вона намагалася триматися впевнено:

— Навіщо ви це зробили? Ви хочете зіпсувати мені життя?

— Ні, — спокійно відповів учитель.

— Тоді навіщо ви мені поставили трійку? Я не заслуговую на це.

— А чого ти заслуговуєш? — здивовано запитав її вчитель.

— Я заслуговую п'ятірки. Я завжди гарно вчилася. У мене все відмінно. Я витрачала увесь свій час на навчання. У мене не було часу займатися фізкультурою. У наш час фізкультура не допоможе тобі дістати вищу освіту. Ви повинні мене зрозуміти і допомогти.

— Нічого я не повинен, — відповів фізрук.

— Якщо не поставите мені п'ять, то ви не будете гідним вчителем.

Фізрук почервонів, подивився уважно на Таню, підвівся і сказав твердим голосом:

— Я не поставлю тобі п'ятірку. Я тобі нічого не винен. Якщо хотіла гарну оцінку, то треба було працювати, як інші. А твоя поведінка лише довела мені, що я вчинив правильно.

Таня розлючено грюкнула дверима і стрімголов вибігла з кабінету.

Таня закінчила школу без золотої медалі. Згодом вона все ж таки поступила до університету, але на платну форму навчання. Вона зненавиділа свого вчителя фізкультури, тому що вважала його руйнівником своєї мрії.

Завдання

1. Проаналізуйте особливості неефективної взаємодії учениці та вчителя фізкультури, які призвели до конфлікту.
2. Поміркуйте, якими мотивами керувався вчитель, поводячись таким чином в описаній ситуації.
3. Запропонуйте свої варіанти ефективного розв'язання даної ситуації.

Кейс 3

На кафедру заходять студенти і направляються до свого викладача. Викладач у цей час розмовляє із завідувачем кафедри.

Лаборант: Туди не можна, він зайнятий.

Студенти: Ми хотіли проконсультуватися по курсовій.

Лаборант: Приходьте на консультації і консультуйтеся!

Студенти: У нас уже закінчилися пари, а консультація тільки через дві години. Ми вже другий тиждень ходимо! А скоро вже строк здачі робіт! Пропустіть нас!

Викладач: — Що ви отут розшумілися! Вийдіть негайно! Ви що, не бачите, що я зайнята!

Студенти: — От так завжди!

Скривджені, вони виходять із кафедри й розходяться. На консультацію ніхто не прийшов.

Завдання

1. Поміркуйте, які причини призвели до неефективної взаємодії викладача зі студентами.
2. Назвіть мовленнєві прийоми, які повинен був використати викладач з метою уникнення конфліктної ситуації зі студентами.
3. Спрогнозуйте, які наслідки може мати описана ситуація у разі, якщо викладач не зверне уваги на цей інцидент.

Кейс 4

Ганна Сергіївна — вчитель з економіки, яка працює в спеціалізованій школі з поглибленим вивченням економіки та має досить значний досвід у цій сфері. Вона їздить на наукові конференції, підвищує свою кваліфікацію та бере участь у обговоренні нових тенденцій, які відбуваються в економіці України та світу загалом. Репутація в школі у Ганни Сергіївни бездоганна, вона добрий фахівець і педагог. Учням зажди цікаво на її уроках, тому що вона застосовує багато активних методів навчання, цікаво подає матеріал, тому учні завжди раді її урокам. Викладає курс «Основи економіки», який є обов'язковим.

Але не всім учням подобається її вимогливість щодо виконання домашніх завдань. Ганна Сергіївна задавала більше домашнього завдання, ніж в інших школах, не всі учні могли впоратися з ними.

У 10-А класі вчився Дмитро, який уважно слухав на уроках, але більшість домашніх вправ не виконував, через що мав проблеми з успішністю. Наближався час іспитів, і Ганна Сергіївна неодноразово викликала батьків Дмитра, щоб дізнатися, чому їхній син не виконує домашнє завдання і які на те причини. Але батьки у Дмитра були дуже зайняті і мало часу приділяли хлопцю, а виховувала його бабуся, яка сама про економіку нічого не знала, тому не могла й допомогти. Ганна Сергіївна ставила Дмитру двійки за невиконані домашні завдання.

Якось до неї прийшли батьки Дмитра, не вдоволені тим, що їх син погано вчиться, і почали звинувачувати її в тому, що вона поганий педагог та у всьому винна, мов, все на її совісті і причина в ній, а не в них, і вони будуть скаржитись директорові та просити, щоб її звільнили. Нащо Ганна Сергіївна дуже образилася, адже за всю її професійну діяльність вона такого не чула і не стикалася з такими конфліктними ситуаціями. Тому в неї з'явилися думки про те, що, можливо, вона і насправді винна та чогось не помітила, адже такого з нею ще не було, її ніколи ніхто так грубо не звинувачував. Вона не знала, що їй робити, піти до директора самій чи поговорити з батьками ще раз.

Завдання

1. Вирізніть перешкоди у спілкуванні, що призвели до виникнення конфліктної взаємодії між вчителем і батьками учня.
2. Проаналізуйте, чому виникло між вчителем і батьками учня описане у ситуації непорозуміння. Чи можна було його уникнути?
3. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії з боку батьків учня. Відповідь обґрунтуйте.
4. Змоделюйте свої варіанти ефективного вирішення описаної ситуації.

Кейс 5

Настав новий навчальний рік, розпочався перший семестр. Студенти, що кілька місяців тому були другокурсниками, стали ще на рік дорослішими і вже без жодних сумнівів могли пишати-

ся своїм статусом третьокурсників. Добре провівши літні канікули, набравшись сил та енергії, більшість студентів вже з перших вересневих днів почали сумлінно навчатися. Хоча літні спогади і давали про себе знати, а гарна погода за вікном так і провокувала прогуляти заняття, та все ж довелося змиритися з тим, що прийшов час навчання.

У понеділок за розкладом був семінар з менеджменту. Перший семінар, як медаль, має два боки. З одного, він важливий тим, що це — знайомство з викладачем, перше враження від предмета та вирішення організаційних питань. З другого боку — він не є суттєвим з погляду отримання знань і балів з предмета. Тож кожен студент сам для себе вирішує, чи відвідувати перший семінар чи ні. Але й не виключається можливість ситуації, коли за певних обставин студент не може прийти на семінар. Те саме можна сказати і про викладача.

Отже, у понеділок о 10.00 група прийшла на семінар. Звісно ж, ніхто ще не був знайомий з новим викладачем, знаючи лише прізвище та ініціали. Пролунав дзвоник, і всі студенти зайшли до аудиторії, де почали чекати на викладача. Захоплені обговоренням різних тем, студенти і не помітили, як пройшло вже десять хвилин, а викладач так і не з'явився. Потім збігло ще п'ять хвилин, і хтось запропонував: «Чекаємо ще п'ять хвилин і йдемо звідси». Після двадцятихвилинного чекання староста запропонував не розходитись, а затриматись, поки він з'ясує в деканаті, чому немає викладача. Звісно, дехто не забажав залишатись, а деякі відповіли, що залишаться в університеті, але почекають не в аудиторії, а в холі корпусу. Таким чином, всі розійшлися, а староста та дві студентки пішли з'ясовувати до деканату. Староста зайшов до кабінету, а дівчата, стоячи біля стенду з розкладом, намагалися проаналізувати — можливо, хтось помилився з аудиторією — або студенти або викладач. Адже з таким запізненням викладача група стикнулася вперше. Тим більше, ніхто з кафедри або колег викладача з менеджменту не прийшов і не попередив про запізнення чи відсутність.

Через кілька хвилин до стенду підійшла молода жінка і почала дивитися розклад 3-го курсу. Вона здавалася розлюченою та незадоволеною. Як з'ясувалося, це і була викладач менеджменту, яка тепер сама шукала свою групу. Вийшло так, що Валентина Андріївна не застала в аудиторії студентів, що не дочекалися її, і обуреною пішла до деканату. Староста групи почала збирати всіх на семінар, але студенти вже розійшлися.

Викладач образилася на поведінку студентів і сказала, що таких студентів в неї ще не було. На наступний семінар Валентина

Андріївна не запізнилася, але вела себе зверхньо, неадекватно реагувала на пояснення студентів, намагалася ніби залякати їх тим, що буде жорстко і строго до них ставитися. Після заняття у групи залишилося негативне враження про Валентину Андріївну, і вони весь семестр дуже погано сприймали не тільки викладача, а й сам предмет.

Наприкінці семестру ця група дістала дуже низькі бали. На іспиті було багато двійок. Коли завідувач кафедри запитав у Валентини Андріївни, чому у цій групі так багато двійок, вона відповіла, що це дуже складні та конфліктні студенти, які увесь семестр не мали бажання навчатися, незважаючи на всі зусилля з її боку.

Завдання

1. Поміркуйте, який стиль спілкування притаманний викладачу в описаній ситуації.
2. Проаналізуйте дії викладача, які призвели до неефективної взаємодії зі студентами.
3. Наведіть свої приклади мовленнєвих прийомів, які могла використати викладач з метою уникнення конфліктної ситуації.

Кейс 6

Уявіть таку ситуацію. Ви прийшли на лекцію. Пролунав дзвоник, і до аудиторії заходить молода жінка. Вона направилась до трибуни. Коли викладач проходила коло вас, пахнуло парфумами із ароматом весняних квітів, і мимоволі виникли приємні асоціації: весна, яскрава зелень, запах бузку і тюльпанів, тепле сонце. Лектор виявилася дуже миловидною блондинкою з величезними синіми очами. «Дитина» в нас уже виставила їй оцінку, природно, позитивну. Лектор енергійно підійшла до трибуни і жбурнула на столик свою сумочку. «Так же не роблять!» — пронеслося в голові. Це подав свій обурений голос «батько». Далі ми помічаємо, що викладач одягнута у джинси. «Не дуже підхожий одяг для лекцій!» — виставляє свою негативну оцінку «батько». Лектор ще не сказав ані слова, а ставлення до неї вже сформувалося. Зробили це найбільш швидко реагуючі і найменш чітко усвідомлювані частини нашого «я» — «батько» і «дитина».

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію з точки зори теорії трансактного аналізу Е. Берна.

2. Наведіть свої приклади різних ситуацій взаємодії, які можна проаналізувати, використовуючи теорію трансактного аналізу Е. Берна.

Кейс 7

Екзаменаційна сесія. Деякі студенти вимушені згадати про «граніт науки» та незмінні його атрибути. Втрачене при цьому надолужується у будь-який спосіб. Приміром, виготовляються шпаргалки — перевірений, але малоефективний спосіб. Дехто апробовує більш радикальні методи. Правда, зустрічаються й інші варіанти, як наприклад, такий.

О пів на восьму вечора викладач кафедри бухгалтерського обліку закінчив справи і поспішав додому. Проходячи повз навчальної аудиторії, він з подивом помітив відблиск світла. Відчиняє двері — і бачить свого студента Андрія Петренка, який обклався конспектами і, здавалося, нічого не помічав навколо. Треба сказати, що Петренко зовсім не відзначався старанністю на заняттях. Та й відвідував їх надзвичайно рідко.

— Хм… Цікаво, — промовив викладач. — До котрої години ви будете тут сидіти?

— Не заважайте! — не піднімаючи голови від конспектів, прошепотів Петренко.

— Що ви собі дозволяєте, юначе? — обурився викладач. — Звідки така самовпевненість?

— А, це ви, Анатолію Петровичу? — нарешті підвів втомлені від напруження очі Петренко. — Ви щось мені казали?

— Як довго ви сидітимете тут? — повторив викладач. — Скоро університет буде зачинено.

— До десятої вечора.

— Чому?

— Ви забули? Завтра екзамен із бухгалтерського обліку.

— І ви вірите, що за цей час можливо все повторити за конспектами? Між іншим, чим, студенте Петренку, ви займалися протягом семестру? На семінарах я мав честь вас споглядати дуже рідко. Думаєте, все обійдеться? На що ви розраховуєте?

— Анатолію Петровичу, якби ви знали, яке в мене складне життя! Я вимушений працювати на двох роботах, тому що мені необхідно допомагати мамі і бабусі! Крім бухгалтерського обліку, я ще намагаюсь оволодіти юридичними науками, щоб зробити вдалу кар'єру. Тиждень тому я захищав честь університету на змаганнях з футболу. За такої зайнятості, самі розумієте, що в мене майже немає часу ходити на семінарські заняття. — Вибачте, Анатолію Петровичу, я дійсно втратив багато часу. Так трапилося… Але ж завтра екзамен, тим більше прийматимете його ви. Зараз я намагаюсь надолужити втрачене.

— Ой, Петренку! Цих конспектів замало, треба переглянути ще і підручники.

— Анатолію Петровичу, я майже всі питання прочитав, але є така тема, яку я зовсім не розумію. Може ви поясните мені.

— Ну добре, що тобі не зрозуміло?

Іван Петрович ще дві години пояснював студенту, як розв'язувати складні задачі.

О десятій вечора втомлені Анатолій Петрович і Петренко виходили з університету.

Завдання

1. Вирізніть стиль спілкування, що висвітлюється в описаній ситуації.
2. Визначте, які цілі переслідували учасники взаємодії.
3. Поміркуйте, чи правильно відреагував викладач на прохання студента. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 8

Трьом студентам разом необхідно було виконати одне завдання — провести відкритий урок. Для того щоб швидше підготуватися, вони розділили між собою роботу, домовились, хто, що буде робити і за що відповідатиме. Один із студентів хотів, щоб усе було добре, але як він не намагався — у нього все одно не вийшло зробити добре те, що йому було доручено. В зв'язку з цим виник конфлікт.

— Олеже, як ти міг з нами так вчинити?! Де твоя частина роботи? — Наталка просто вже не могла стримуватися від гніву, який її переповнював.

— Я...я намагався, але в мене нічого не вийшло.

— Що? Як ти смієш про це зараз говорити! — після цих слів дівчина вибухнула. — Ти розумієш, що все зіпсував? Хоча це і не дивно...

Петро пильно спостерігав за їх розмовою і був готовим у будь-яку хвилину втрутитися, щоб уникнути сутички, оскільки вигляд Наталки говорив сам за себе.

— І що нам по-твоєму робити? Як і тобі, скласти руки і дістати «похвалу» від викладача?

— Послухати тебе, то я взагалі ніколи і нічого не роблю. Тобі ніколи не догодиш! — намагаючись захиститися, промовив хлопець.

— Та як ти… — Наталка не встигла договорити.

Розуміючи, що ситуація виходить з-під контролю, Петро вирішив втрутитися. Він будь-що хотів припинити всі ці сварки і при цьому не погіршити стосунки з іншими. Тому він посів нейтральну позицію.

— Будь ласка, заспокойтесь. Не втрачайте над собою контролю. Ви ж друзі! Це не найбільша трагедія, яка може трапитися у житті, і не варто так перейматися. У нас ще є час, а я якраз вже доробив своє завдання і зможу допомогти Олегу.

Після цих слів Наталка заспокоїлася, адже Петро виявився правим.

— Ти повністю прав. Олег, вибач, я не повинна була на тебе кричати. Ми все доробимо разом.

— Ти теж мене пробач. Я повинен був одразу вам про все розповісти, а не чекати до останнього.

— Ну, ось і добре, а тепер давайте доробимо те, що треба, і гідно проведемо цей відкритий урок, — з почуттям виконаного обов'язку промовив Петро.

Завдання

1. Вирізніть стиль спілкування, що описується в даній ситуації.
2. Проаналізуйте взаємодію студентів з точки зору ефективності вирішення конфліктної ситуації.

Кейс 9

Жінка приїхала погостювати до свого сина. Вона прожила вже немало років і тому постійно намагається всім давати поради. Син з невісткою терпляче виконують її настанови, але їхня донька ніяк

не хоче слухати бабусю. Тому між бабусею та онукою виникають постійні суперечки, які переростають у справжні конфлікти.

Одного дня дівчина прийшла зі школи, зробила усе домашнє завдання і вирішила піти трохи розвіятися з подругами. На що бабуся не зовсім адекватно відреагувала.

— Дашо, а куди це ти зібралася в такому вигляді? — з подивом запитала старенька.

— Я хочу трохи з подругами погуляти, може, в кіно сходимо, — незадоволено відповіла дівчина, яка не розуміла, чому вона повинна виправдовуватися перед бабусею.

— А ти вже всі уроки зробила?

— Усі, що треба було зробити на завтра, то я зробила! — голос істотно підвищився, а настрій погіршився, і Даша відчула, що в будь-яку хвилину може зірватися.

— Оце молодь пішла! Уже і голос на стару людину підвищує. У наш час такого не було. Це все ваше телебачення.

— Такі ми, і нічого тут не поробиш! А я, якщо хочу піти гуляти, то піду! Ви мене не зупините!

— А я тобі кажу, що ти залишишся вдома! Прийдуть батьки з роботи, то в них і спитаєш, чи можна тобі піти на вулицю.

— А от і ні! Батьки мені нічого не забороняють!

— Це і погано. Взагалі вже від рук відбилася. Сіла б книжку почитала, а то їй кіно подавай. Нікуди не підеш!

Завдання

1. Проаналізуйте взаємодію бабусі та онучки з точки зору теорії трансактного аналізу Е. Берна.
2. Назвіть типи трансакцій, що мають місце у описаній взаємодії.
3. Спрогнозуйте можливі наслідки описаної взаємодії для майбутніх відносин у родині.

Кейс 10

Лекція із культурології. Викладач намагається прочитати увесь запланований матеріал. Студент Петров не встигає записувати і вигукує:

— Повторіть, будь ласка, останнє речення.

— Ви що, не можете записати з першого разу? Ви зараз не в школі, а у вищому навчальному закладі, тому поводьтеся відповідно, — роздратовано говорить викладач.

— Усі шумлять, вас погано чути, — відповідає Петров.

І дійсно, в аудиторії було шумно. На останній парті голосно розмовляли студенти Сидоров і Іванов. Викладач не витримує, просить підвестися одного зі студентів:

— Сидоров, зараз перевіримо, як ви слухаєте лекцію! Які ви можете назвати знакові системи?

— Що це таке!? Чому я? Чому ви тільки мене запитуєте на кожній парі!?

Лектор, обурений відповіддю студента, гнівно звертається до нього:

— Сидоров, відповідайте на питання. Ви постійно розмовляєте, заважаєте мені читати лекцію, нічого не слухаєте! Якщо вам нецікаво, то навіщо ви приходите до мене на заняття? Вийдіть з аудиторії!

— Тетяно Іванівно, вибачте, будь ласка. Я не буду більше розмовляти. Це Іванов мене постійно відволікає. У нього такі неприємності трапилися! — говорить Сидоров і підморгує Іванову.

— Вибачте нас, ми не будемо розмовляти, — підтримує друга Іванов.

— Добре, залишайтеся. Але ще одне зауваження — і без дозволу декана я вас на заняття більше не пущу, — говорить викладач.

Завдання

1. Поміркуйте, який стиль спілкування притаманний викладачу в описаній ситуації.
2. Проаналізуйте поведінку викладача, чи правильно вона вчинила.
3. Назвіть мовленнєві засоби, за допомогою яких викладач може привернути увагу студентів до матеріалу лекції.
4. Запропонуйте свої варіанти ефективного розв'язання даної ситуації.

Кейс 11

Пролунав дзвоник на пару. Викладач математики Володимир Михайлович почав перевірку домашнього завдання.

Викладач: Розпочнемо перевірку ваших робіт. Першим у нас, мабуть, буде... студент Виноградов. Слухаємо вас.

Студент: Пане професоре, вибачте, але...

Викладач: Що але?

Студент: Я не готовий. Я не встиг усе підготувати.

Викладач: Що означає не встиг? — спитав викладач, підвищуючи голос. — Я задав це завдання тиждень тому, і воно на сьогодні мало бути вже готове!

Студент: Я не встиг, просто у мене були невідкладні справи, і я не зміг вкластися у термін. Але я приношу вибачення.

Викладач: У вас був тиждень, а не лише вчорашній вечір. Тому за непідготовку ви одержуєте нуль.

На допомогу студенту Іванову приходить староста групи.

Староста: Пане викладачу, дозвольте йому перездати цей «нуль». Він непогано вчиться, і це перший і останній раз, коли він не підготувався.

Викладач: Я не знаю. У нього був тиждень. Тиждень, ще раз наголошую.

Староста: Але робота нелегка.

Викладач: Я розумію, але інші студенти встигли все вчасно зробити.

Староста: Володимире Михайловичу, дозвольте йому принести роботу на наступну пару. Він обов'язково підготується.

Викладач: Ну, добре. Це був останній раз, коли я йду назустріч. Виноградов, подякуйте своєму старості. І я чекаю вашу роботу у вівторок. Готуйтеся.

Студент: Дякую.

Завдання

1. Подумайте, чи присутня в описаній ситуації маніпулятивна поведінка з боку героїв? Якщо мала місце маніпуляція, чи вдалося їй протистояти? Відповідь обґрунтуйте.

2. Змоделюйте свій варіант ефективного вирішення даної ситуації.

Кейс 12

Був гарний осінній день. Семен мав сьогодні виступати з доповіддю на семінарі, який для нього був дуже важливим. Тому він готувався ретельно. І ось настав хвилюючий момент. Він ви-

ступив із доповіддю так, що навіть зміг зацікавити всіх студентів, а це траплялося рідко. Але головний «суддя» залишився не задоволеним.

— Дякую всім. Ви були гарними слухачами! — привітно промовив хлопець.

— Так, так. І ми вам дякуємо, — нещиро відповів викладач.

З усього було видно, що сказане не відповідало дійсності. І це було так помітно, що навіть хлопець не втримався.

— А хто вам допомагав з доповіддю?

— Ніхто, я сам її написав.

— Як, самі? Щось я раніше не помічав вашого таланту.

— Ну, як, сам. Звісно, я звертався за допомогою до різних підручників, журналів.

— Я так і думав, — зауважив викладач. А ось Марина Волкова, яка виступала на минулому семінарі, все сама зробила: і написала доповідь, і зробила комп'ютерну презентацію, і окремо кожному студенту ще і роздруківку матеріалу зробила. Це була гарна робота! А ви, мабуть, усе в останній момент зробили!

— Іване Петровичу, я все розумію, але у мене зовсім не було часу. Це ж все таки масштабна робота, а в мене було лише чотири дні.

— Часу не було! Та Маринка взагалі за два дні впоралася і не скаржилася.

— Ні, я не скаржуся... — хлопець не встиг договорити, як вчитель знову взявся за своє.

— Ото в мене студентка! Давно таких не було. А я вже двадцять років викладаю. Ото самородок! Не те, що ви. А ви взагалі до мого предмета коли-небудь готуєтесь?

— Так, звичайно. І зараз я готувався. Може, і небездоганно, але я думаю, що всім сподобалося.

Усі, хто сидів в аудиторії, одразу ж підтримали юнака своїми вигуками, після чого викладач ще більше розлютився і прагнув довести свою правоту.

— Усі ви однакові — нічого не вчите, не робите. Нащо вас тут всіх тримають?! Була б моя воля, я би всіх повиганяв, а залишив лише таких здібних дітей, як Маринка. Та ще і стипендію їм добру платив би. Оце-то дитина! Просто скарб!

— Іване Петровичу, так ви мені зарахуєте цю доповідь?

— А що ж з тобою робити? Звичайно, зарахую, але поставлю трійку. Краще треба готуватися.

Після цих слів аудиторія вибухнула від незадоволення.

— Так, тихо, що це ви розійшлися. Свою думку я змінювати не збираюсь. А вам, Семене, дам пораду на майбутнє: подружіться з Мариною, і, може, хоч вона навчить вас працювати.

Невдоволений студент сів на місце. Викладач продовжив заняття, але вся група обурено мовчала і до кінця семінару ніхто не бажав виступати.

Завдання

1. Назвіть засоби психологічного впливу, описані у даній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
2. Проаналізуйте, чому виникло непорозуміння та чи можна було його уникнути. Як можна охарактеризувати дану ситуацію у спілкуванні?
3. Спрогнозуйте, які наслідки може мати описана ситуація у разі, якщо викладач не зверне уваги на цей інцидент.

Кейс 13

У цей день студенти складали іспит з математики. Усі студенти прийшли до університету завчасно. О 8.30 прийшли викладачі, почали розкладати білети та готуватися до проведення екзамену. О 9.00 розпочався іспит. Викладачі запрошують студентів до аудиторії. Студенти заходять, по черзі підходять до столу, вітаються з екзаменаторами, беруть білет і розписуються в журналі, що одержали білет, записують номер білета.

Студент відходить від столу, сідає на місце, вказане у білеті. Чекає, доки всі отримують білети і розмістяться за партами. Помічник екзаменатора роздає всім папери, екзаменатор розповідає, як правильно оформити роботу, запитує, чи є в когось питання, якщо питань немає, то студенти починають писати.

В кінці екзамену студентів попереджають, що час скінчився, усі перестають писати і здають роботи. Студенти по одному підходять до столу екзаменаторів, розписуються в журналі, що здали роботу. Екзаменатор повідомляє студентам час і місце, де вони зможуть дізнатися про результати екзамену.

Завдання

1. Визначте стиль спілкування, що описаний у даній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

2. Поміркуйте, чим відрізняється цей стиль спілкування від інших стилів.

Кейс 14

Батько і мати відпочивали після навантаженого дня. Батько дивився телевізор, а мати у сусідній кімнаті читала книжку. До кімнати, де була мати, зайшла її донечка і звернулася з проханням:

— Мамо, нам задали дуже важку задачу з математики, я її не можу вирішити. Допоможеш мені?

— Ні, доню, бачиш, я зайнята. Ти повинна всі домашні завдання вирішувати сама, це ж ти вчишся, тобі ставитимуть оцінку, а не мені...

Донька засмучена, йде знову вчитись, але у неї нічого не виходить. Вона вирішує звернутися за допомогою до батька.

— Тату, а мама говорила, що ти школу закінчив на «відмінно» і математику ти знав краще за усіх своїх однокласників.

— Так, це був мій улюблений предмет. Я був першим у класі з математики. Я навіть брав участь в олімпіадах з цього предмета.

— Але це було давно. Мабуть, ваші задачі були легкі. А от ми проходимо зараз такі задачі важкі, що ніхто не може їх вирішити. Я впевнена, що навіть ти ніколи їх не вирішиш! — засмучено сказала доня.

— Я? Та не може такого бути, щоб я твої задачки не зміг розв'язати! Давай, неси їх сюди!

Батько вирішив усі задачі, які задали в школі. Донечка захоплено спостерігала, як батько виконував її роботу. Потім сказала: «Спасибі тобі, тату! Ти такий розумний! Я всім розповім, що ти найкращий математик у світі!».

— Добре, іди. Якщо будуть ще якісь проблеми з математикою, приходь, допоможу.

Завдання

1. Назвіть маніпулятивні методи і прийоми, які зображені в описаній ситуації?
2. Чи протистоять герої кейсу маніпуляції? Як вони це роблять? Відповідь обґрунтуйте.
3. Проаналізуйте ситуацію взаємодії за допомогою трансактного аналізу Е.Берна.
4. Запропонуйте власний вихід із ситуації, який допоможе, не погіршуючи стосунки в сім'ї, протистояти маніпуляціям.

Кейс 15

Йшла складна пара з соціальної економіки. Студенти дуже втомилися. Вони з нетерпінням чекали дзвоника, щоб скоріше перепочити від складних для розуміння слів викладача. Він говорив занадто швидко, використовуючи у своїх поясненнях дуже багато термінів. Мовлення його було складним і незрозумілим. І тут хтось постукав у двері. До аудиторії зайшов староста першої групи нашого факультету. Цікаво, яку новину він приніс. Студенти зраділи, що можуть хоч трохи перепочити. Староста попросив п'ять хвилин, щоб повідомити важливу інформацію. Він звернувся до студентів:

— Добрий день, шановні студенти. Вибачте, що відволікаю вас від пари, але це офіційне оголошення. Кожної осені в нашому університеті проводиться «студентський бум», іншими словами проходять змагання між факультетами. Ви самостійно готуєте цікаві виступи, конкурси, і все це відбувається на великій сцені конференц-залу. У цій події беруть участь всі бажаючі. Такщо після занять прошу вас обговорити план дій. Тільки уявіть, вас нарешті будуть знати студенти з інших факультетів, ви розширите коло своїх знайомих, спробуєте себе у ролі актора. Нам потрібно багато людей, отже, не зволікайте з рішенням, я буду чекати на охочих після цієї пари в аудиторії № 12. До зустрічі.

Яка там пара?! Його веселий, піднесений настрій передався нам усім, ми почали активно обговорювати і розпитувати, чи хтось згодився, зважували всі «плюси» і «мінуси». Не помітили, як пролунав дзвінок. Побігли в дванадцяту аудиторію. Записалися. З наступного тижня будемо думати над постановкою.

Завдання

1. Назвіть засоби психологічного впливу, що описані у даній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

2. Назвіть, які, на вашу думку, недоліки мовлення викладача призвели до розсіювання уваги студентів на семінарі.

3. Охарактеризуйте ті особливості, які повинні бути притаманні вмінню викладача передавати інформацію у професійному спілкуванні.

Кейс 16

Останнім часом збільшилася кількість випадків незаконного заволодіння грошима довірливих громадян. Жертвами шахраїв стають, як правило, літні люди, які через свої вікові особливості менш критично сприймають дійсність. Щоправда, іноді в тенета до «нащадків Остапа Бендера» потрапляє і молодь, пізніше не розуміючи, як дала ввести себе в оману.

Ця історія трапилася з однією молодою жінкою. Можливо, дещо емоційною і наївною, але цілком розсудливою.

…На оголошення про зняття порчі Світлана натрапила в одній із місцевих газет. На той момент її життя являло собою суцільну чорну смугу: коханий покинув заради іншої, раптово захворіла мама, на роботі почалися проблеми. Було б неправильно сказати, що ця жінка була сповнена забобонів чи часом впадала в містичний екстаз. Навпаки, будь-яка інформація прискіпливо перевірялася нею. А тут... Словом, прочитавши раз чи два лаконічний текст, особливо непомітний на газетній шпальті, Світлана твердо вирішила: треба спробувати.

…Двері відчинила циганка. Вона провела гостю до облаштованої зі смаком вітальні і покликала: — «Злато! До тебе прийшли!» У кімнату ввійшла вродлива смуглява дівчина з незвичайно чорними очима. Під її проникливим, гострим поглядом Світлані стало не по собі. Привітавшись, ворожка сіла за стіл, поклала карти і почала говорити. Клієнтка слухала, затамувавши подих. Усе, що віщувала Злата, збігалось до найдрібніших деталей. «Хіба це може бути? — дивувалась Світлана. — Я ж нічого про себе їй не розповідала». Однак карти, здається, не обманювали.

Раптом Злата припинила віщування, подивилась на гостю і сказала: « Хочеш позитивних змін, вихід один: треба замовити

молебень у трьох монастирях. Я можу тобі допомогти. Якраз завтра вирушаю туди. Іншого шляху немає. Буде ще гірше — втратиш усе!».

Світлані відразу згадалося виснажене хворобою обличчя матері, власні біди, нещасливе кохання, і вона тільки й вимовила:

— А що мені потрібно зробити?

— Коштуватиме це 900 гривень. Але не переживай, воно того варте. Сама переконаєшся. Ще й дякуватимеш! — відповіла циганка.

Додому Світлана летіла, як на крилах. Вона зовсім не думала про гроші. Тільки не переставала дивуватись дару бачити минуле, а ще жахалася темного майбутнього. Саме передбачена Златою прірва наче виштовхнула з голови розсудливість, контроль над емоціями було втрачено. На щастя, матері вдома не було. Світлана схопила відкладені на чорний день 900 гривень і кинулась назад. Однак, не дійшовши півметра до будинку, чомусь різко спинилась. «Господи! Що ж це я роблю?! Як дозволила себе так легко ошукати? Що скажуть рідні?» — подумалось їй.

Дорога назад була напрочуд легкою. Жінка гордо йшла вулицею, розуміючи, що була майже за крок від халепи. Питання, що буде з нею далі, вже не краяло серце. Світлана вірила: все має бути гаразд! Варто лише повірити у власні сили! Про візити до ворожок вона й думати більше не хотіла.

Завдання

1. Назвіть засоби психологічного впливу, що описані у даній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
2. Подумайте, яким чином вдалось героїні описаної ситуації захиститися від шахрайки.

Кейс 17

Марині та Оксані класний керівник доручив підготувати виставу, присвячену зустрічі Нового року. Оксана мала розробити сценарій, але спробувала перекласти це на плечі Марини.

— Марино, я знаю, яка ти здібна учениця, не могла б ти написати цей сценарій за мене?

— Так, я знаю, але це ж твоє доручення.

— Але у мене стільки справ! Мені ще треба здати твір з літератури, і Оксана Іванівна попросила допомогти в одній справі. Взагалі я не маю часу і сісти!

— Ти знаєш, я б тобі допомогла, але у мене самої стільки справ! Не знаю, чи встигну все здати до кінця семестру, ще і цей Новий рік! Я б рада була, якби за мене хтось виконав завдання. Такщо кожен із нас буде виконувати свою частину роботи щодо підготовки святкування Нового року самостійно. В іншому разі ми нічого не встигнемо зробити. Вибач, я побігла, дуже багато справ. До зустрічі.

Завдання

1. Подумайте, чи присутня в описаній ситуації маніпулятивна поведінка з боку героїв? Якщо була маніпуляція, то чи вдалося їй протистояти? Відповідь обґрунтуйте.

2. Обміркуйте та запропонуйте власний вихід із ситуації, який допоможе студенткам зберегти гарні стосунки та ефективно виконати завдання.

Кейс 18

Ситуація відбувалася на занятті із соціальної економіки. Студентка Ірина Артюх не підготувала домашнє завдання і зі страхом чекала на появу викладача. З'явився Василь Іванович.

— Добрий день, діти, сідайте! — привітався він. — Почнемо наше семінарське заняття із перевірки домашнього завдання. Як завжди, добровольців я не бачу, то ж знайду їх сам. І так. Подивимося, хто ж у нас перший за списком... Артюх Ірина, будь ласка...

— Я не готова на сьогодні, — не піднімаючи очей, відповіла Ірина. — Розумієте, у мене зовсім не було вільного часу, щоб підготуватися. Справа у тім, що я братиму участь у спортивних змаганнях за наш університет і мушу кожного дня ходити на тренування, а це відбирає стільки часу і сил, що ви навіть собі не уявляєте ! А ще учора я виступала на конференції з філософії, до якої готувалася день і ніч весь минулий тиждень. І ще КВН, що пройшов учора між факультетами нашого університету, зовсім

вибив мене із колії, а я, до речі, капітан команди від нашого факультету. А мені взагалі найскладніше, тому що я не тільки вчуся, а й захищаю честь нашого університету, беру активну участь у наукових конференціях, спортивних змаганнях та інших заходах. Не ставте мені, будь ласка, двійку. Я сподіваюся на ваше лояльне ставлення до студентів, які турбуються не тільки про себе, а й про свій університет, здобувають для нього авторитет своїми перемогами. Можна, я підготую це питання на наступний урок?

— Добре, сьогодні я, зважаючи на вашу ситуацію, не поставлю негативну оцінку, але щоб це було останній раз ! — відповів Василь Іванович.

— Ура-а-а! І цього разу виплуталась! Як добре, що маю талант так добре зіграти жертву, — подумала Ірина.

Завдання

1. Поміркуйте, чи присутня в даній ситуації маніпулятивна поведінка з боку студентки.
2. Охарактеризуйте поведінку викладача, чи правильно він вчинив.
3. Спрогнозуйте можливі варіанти розвитку взаємовідносин студентки з викладачем.

Кейс 19

Урок економіки. Ще на перерві учні нервуються: не випускають з рук підручники, повторюють про себе домашнє завдання. Дзвоник... У класі всі відчувають острах, тільки б не викликали. А якщо викличуть відповідати, потрібно буде розказувати тільки те, що написано у підручнику. Вчитель Борис Максимович любить повторювати: «Непотрібно нам твоїх думок. Буде достатньо, якщо ти переповіси текст підручника». Він любить працювати з сильними учнями і схильний занижувати оцінки.

Завдання

1. Визначте, який стиль спілкування притаманний вчителю.
2. Допоможіть учням обрати доцільні методи подолання негативних емоцій.

3. Спрогнозуйте подальший перебіг розвитку ситуації:

● Учні попросять підтримку у класного керівника.

● Батьки запросять на збори Бориса Масимовича для з'ясування ситуації.

● Учні наберуться хоробрості і відверто поговорять з викладачем.

● У ситуацію може втрутитися директор школи або його заступник.

● Інші варіанти.

Кейс 20

На загальних зборах другого потоку студентів Максим Василівський виступив з аргументованою критикою діяльності старости курсу і запропонував переобрати Опанаса на наступних зборах, подумати про нову кандидатуру. Студенти підтримали пропозицію Василівського. Багатьом студентам не подобалось зверхнє ставлення Опанаса, але всі мовчали, бо знали, що він родич декана факультету. Після зборів до Максима підійшов декан і запропонував на зборах відмовитись від своєї пропозиції і під час голосування підтримати кандидатуру Опанаса або перевестись на інший факультет.

Завдання

1. Визначте, який стиль спілкування притаманний декану факультету.

2. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склалися між старостою курсу і студентами другого потоку.

3. Запропонуйте ваш варіант розвитку стосунків між старостою курсу і студентами.

Кейс 21

Викладач з дисципліни «Педагогіка та психологія» уважно слухає відповіді студентів. Лукас Львович завжди висловлює свої оцінні судження. Наведемо деякі з них.

1. Лукас Львович звертається до студента Іванченка: «Вітольде, ти розумієш, що говориш? Дивиться на студента. Той деякий час мовчить, а потім ледь чутно відповідає: «Розумію». — «Нічого ти не розумієш. Сідай.» Сміх в аудиторії. Вітольд посередньо знає матеріал і це дратує викладача.

2. «Валерія, я вкрай здивований, чому не підготували домашнє завдання. Ви старанна учениця, і сьогодні я не буду вас оцінювати», — говорить викладач. Усі знають, що він любить працювати з обдарованими студентами.

3. «Що ти на мене дивишся, Марина, наче з іншої планети? Ситуацію необхідно розв'язувати, а не гав ловити. Чому не підготувала домашнє завдання? Знову забула записати його. Ти добре знаєш, що для мене головне — це знання».

4. Викладач звертається до групи: «Хто може розв'язати ситуацію?». Лише троє студентів піднімають руки. Викладач роздратований: «Знову група не готова. Вас я попереджав, що сьогодні буде самостійна робота. Відкривайте зошити, пишемо педагогічні ситуації».

Завдання

1. Визначте стиль педагогічного спілкування викладача зі студентами.

2. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склалися між викладачем і групою.

3. Спрогнозуйте подальший перебіг розвитку спілкування викладача зі студентами.

Кейс 22

Тиміш і Данило запізнились на двадцять хвилин на практичне заняття з дисципліни «Політична економія», бо інший викладач з предмета «Психологія: навчальний менеджмент» дав їм термінове завдання. Андрій Євгенович щойно закінчив інструктаж до другого питання самостійної роботи, коли хлопці постукали у двері. Викладач привітався зі студентами і запропонував їм долучитися до роботи.

Завдання

1. Визначте стиль педагогічного спілкування, притаманний викладачеві.
2. Обґрунтуйте роль демократичного стилю спілкування викладача зі студентами в описаній ситуації.

Кейс 23

Олексій незадоволений, що викладач поставив йому трійку. Він просить Бориса Хаскілевича поставити йому додаткові запитання. Студент переконаний, що зможе відповісти на будь-яке питання, бо він добре знає матеріал. Викладач позитивно реагує на пропозицію студента і ставить йому два додаткових запитання, на які Олексій блискуче відповідає.

Завдання

1. Визначте, який стиль педагогічного спілкування притаманний викладачу в описаній ситуації.
2. Запропонуйте студенту методи подолання негативних емоцій.
3. Спрогнозуйте подальше спілкування викладача зі студентом.

Кейс 24

Практичне заняття з математики. Студенти знають вимоги викладача. Закріплення лекційного матеріалу. Студентам необхідно за 15 хвилин розв'язати задачу кількома способами і презентувати свій розв'язок. Час вичерпано, і Радмил Аксакович викликає студента, який не підняв руки. Зиновій розв'язує задачу нераціональним способом, але правильно. Викладач обурений, він не приймає жодних варіантів цієї задачі, крім найраціональнішого. Радмил Аксакович виставляє студентові незадовільну оцінку. Потім він викликає студентку, яка піднімала руку. Наталія розв'язує задачу раціональним способом і отримує відмінну оцінку.

Завдання

1. Назвіть стиль педагогічного спілкування, який притаманний викладачу.
2. Запропонуйте студенту методи подолання негативних емоцій.

Кейс 25

Заняття Петра Павловича зорієнтовані на застосування знань на практиці. Він любить працювати з невеликою групою студентів, які демонструють відмінні та досить високі знання. Викладач може занижувати оцінки студентам, які дратують його на заняттях. Студенти не раз скаржились декану на необ'єктивне оцінювання, але Петра Павловича мало цікавить їхня думка. Він — професіонал. На олімпіадах його студенти займають перші місця та одержують гран-прі.

Завдання

1. Визначте стиль педагогічного спілкування, притаманний викладачу.
2. Розробіть правила асертивної поведінки для вказаного викладача.
3. Наведіть з власного досвіду приклади негативного впливу авторитарного стилю на взаємовідносини у колективі.

Кейс 26

Студенти із задоволенням відвідують заняття з дисципліни «Комунікативні процеси в навчанні», бо чітко знають, з якою метою вивчають ту чи іншу тему, які вміння повинні опанувати і де їх краще застосовувати. Особливий інтерес у студентів викликають вибіркові та індивідуальні заняття, на яких панує творча атмосфера.

Завдання

1. Назвіть стиль педагогічного спілкування, притаманний викладачу.

2. Змоделюйте продовження вказаної педагогічної ситуації з метою розкриття інших ознак, що притаманні даному стилю спілкування.

Кейс 27

Відстаюча з хімії учениця Ліза Кравченко написала контрольну роботу без жодної помилки. Вчителька може вибрати один із варіантів оцінювання:

● Лідія Миколаївна повернула роботу Лізі без оцінки зі словами: «Я переконана, що ти цю роботу написала не сама. Якщо я впевнена, що учень має низький рівень знань, ніколи не поставлю вище задовільної оцінки».

● Лідія Миколаївна, повертаючи роботу Лізі з оцінкою «відмінно», похвалила її і сказала: «Відверто кажучи, я не очікувала від тебе таких глибоких знань. Ти відповідала завжди дуже посередньо. Одне з двох — або ти мене обдурила або я не помітила, як виросла моя учениця. Скоро ми знову будемо писати контрольну роботу, і я сподіваюсь, що ти покажеш високий рівень знань. Готуйся добре».

Завдання

1. Визначте стиль педагогічного спілкування, яким володіє вчителька.

2. Назвіть можливі варіанти реакції студентки в описаній ситуації.

3. Спрогнозуйте реакцію класу. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 28

Матвій любить дома розповідати батькам про викладачів свого інституту. Найчастіше він говорить про вчителя математики: «Він якийсь дивний: мені ніколи не ставить «добре», а тільки «відмінно». От і сьогодні викликав мене розв'язувати задачу, я

помилився, а він нічого мені не поставив. Савелія Самсоновича дуже боїться мій друг Сєва. Навіть коли він правильно розв'яже задачу біля дошки, викладач ставить йому додаткові запитання, поки він не помилиться.

Завдання

1. Назвіть стиль педагогічного спілкування, описаний у наведеній ситуації.
2. Визначте характерні особливості спілкування викладача з різними студентами і продумайте, який вплив він матиме на студентську групу.
3. Виберіть на ваш розсуд імовірні причини поблажливого ставлення викладача до Матвія:

- Викладач просто симпатизує Матвію.
- Студент — син колеги.
- Матвій — родич викладача.
- Інші варіанти.

Кейс 29

На практичному занятті з дисципліни «Психологія: навчальний менеджмент» студенти одержали завдання скласти психологічний портрет людини, яку вони добре знають. Студенти вдумливо працювали. Першим закінчив роботу Тарас. Коли він почав читати свою роботу, то викладач впізнала себе. Вона тихенько зойкнула. У своєму описі Тарас підмітив незграбність Василини Володимирівни, її манеру говорити і рухатись. З'явилося непереборне бажання змусити злого хлопчика замовкнути. Викладач стрималась і сказала:«Цей психологічний портрет прекрасно описує мене. Молодець! Відмінно».

Завдання

1. Назвіть стиль педагогічного спілкування, притаманний викладачу у наведеній ситуації.
2. Охарактеризуйте взаємостосунки студента з викладачем.
3. Пригадайте, чи траплялись подібні ситуації у вашій практиці.

Кейс 30

Відповідь студентів викладач оцінює не тільки балами, але й за оцінними судженнями. Наведемо деякі з них.

«Савічева, ти коли-небудь будеш готова до занять? У тебе є карта самостійної роботи, а ти все одно приходиш на практичні заняття, не підготувавшись. Мені набридло панькатися з тобою. Сьогодні ж віднесу доповідну декану факультету».

«Сьогодні твоя відповідь мене не задовольнила. Марат, ти недостатньо попрацював, постарайся до кінця семестру підвищити загальний бал».

«Катруся, твоя відповідь мене не задовольнила, але я відчуваю, що ти маєш потенціал для покращення семестрової оцінки. Ще трохи доклади зусиль, і ти вийдеш на позитивну семестрову оцінку».

«Осадча, де реферат? Сідай, добре».

Завдання

1. Визначте з огляду на вказані оцінні судження стиль педагогічного спілкування викладача.
2. Розробіть, спираючись на власний досвід, професійну ситуацію, у якій би педагогу був притаманний вирізнений вами стиль спілкування.

Кейс 31

Розповідь матері: «Мій син навчається у сьомому класі. Не буду хвалитися, що мій Теодор вихований правильно. Ми з чоловіком приділяємо велику увагу вихованню сина: знайомимо зі світом прекрасного, вчимо обстоювати власну точку зору та захоплюватися спортом, любити життя, викликаємо жагу до знання тощо.

Останнім часом нам з чоловіком буває дуже непросто порозумітися з сином. Він відчуває себе дорослим і дозволяє собі критикувати викладачів, бабусю, ігнорує авторитет старших. Учнів, які принижують його, може жорстоко побити».

Завдання

1. Визначте, яке правило асертивної поведінки проігнорували батьки у даній ситуації.
2. Поміркуйте, чи здогадуються батьки, що їх син — «дитя-індиго».
3. Дайте поради батькам щодо виховання сина.
4. Охарактеризуйте позитивні та негативні аспекти поведінки хлопчика.
5. Проаналізуйте свою поведінку і визначте: ви — «дитя-індиго» чи ні. Відповідь аргументуйте.

Кейс 32

Наталія Вікторівна захищається від нападів подруг: «Це традиція нашої родини: донька і син беруть активну участь в обговоренні сімейних проблем. Діти знають, скільки грошей заробляю я, а скільки — чоловік. Ми радимося з дітьми, що необхідно для сім'ї купити у першу чергу, яку суму виділяємо на харчування, яку — на дозвілля. Донька з сином часто вносять цікаві пропозиції щодо розподілу родинного бюджету».

Завдання

1. Назвіть, яке правило асертивної поведінки використали батьки у даній ситуації.
2. Поміркуйте, чи правильно жінка виховує своїх дітей. Відповідь аргументуйте.
3. Підготуйте поради подругам жінки щодо виховання їхніх дітей.
4. Поміркуйте, чи варто залучати дітей до обговорення сімейного бюджету.

Кейс 33

Студенти одержали домашнє завдання, яке повинні були зробити за два тижні. Вони добре ознайомлені з вимогами викладача: після закінчення назначеного терміну роботи не будуть прийматися.

У визначений термін староста, збираючи роботи, з'ясував, що з 25 студентів роботу виконали тільки 10. Студенти, які не написали роботу, попросили 10 студентів не здавати свої роботи, а старосту зобов'язали, щоб він домовився з викладачем про продовження терміну написання самостійної роботи ще на три дні. Двоє студентів не пристали на пропозицію сокурсників і самі здали свої роботи викладачу. Восьмеро студентів забрали у старости свої роботи.

Завдання

1. Поміркуйте та визначте, яке правило асертивної поведінки використали двоє студентів.
2. Проаналізуйте вчинок студентів, які забрали свої роботи.
3. Спрогнозуйте дії викладача:

● Продовжить термін виконання самостійної роботи.
● Зарахує роботи тільки двом учням.
● Розібравшись у ситуації, викладач може зарахувати роботи ще восьми студентам.
● Інші варіанти.

4. Охарактеризуйте мікроклімат у групі.

Кейс 34

У повісті Льва Кассіля і М. Поляновського «Вулиця молодшого сина» є такий епізод: Володя Дубинін не слухав урок, а читав книжку. Вчителька забрала її. Потім після уроків між ними відбулась така розмова.

— Візьми, Дубинін, свою книжку і пообіцяй мені, що не будеш читати на уроці. Обіцяєш?

— Ні: — відповів Володя. — Не втримаюсь.

— Ну, тоді я заберу у тебе знову книжку.

— Що ж , забирайте. Я брехати не люблю: буду читати.

Завдання

1. Визначте стиль педагогічного спілкування, який характерний для вчительки.

2. Визначте вид трансакції, описаний у даній ситуації.
3. Проаналізуйте реакцію вчительки на сміливу і відверту відповідь учня.

Кейс 35

Учень четвертого класу Славік прийшов до школи після тривалої відсутності з причини тяжкого захворювання. Вчителька намагалась створити йому комфортні умови: пересадила подалі від вікна; слідкувала, щоб хлопчик не залишався у класі під час провітрювання; у роздягальні Славік міг взяти пальто без черги.

У однокласників прокинулось почуття неприязні до Славіка. Вони почали його дражнити «любимчик, підлабузник», деякі учні перестали з ним спілкуватися.

Вчительку не хвилювало таке ставлення школярів до хлопчика.

Завдання

1. Назвіть стиль педагогічного спілкування, який притаманний вчительці.
2. Запропонуйте методи подолання негативних емоцій для учнів.
3. Згадайте з власного досвіду ситуації, коли викладачу був притаманний даний стиль спілкування.
4. Розробіть поради для класного керівника щодо необхідних змін у його власній поведінці.

Кейс 36

Викладач з основ економіки вирішила поговорити з учнем десятого класу і запитала його: «Як ти ставишся до своїх незадовільних оцінок»? Станіслав був відвертим: «Мої незадовільні оцінки засмучують батьків. Ви, Вікторіє Олексіївно, все одно поставите мені за чверть «задовільно», щоб директор вас не сварив. Я думаю, що мої успіхи вас взагалі не хвилюють. Ви почали цю розмову, бо вчора вас викликала до себе директор».

Завдання

1. Визначте, який стиль педагогічного спілкування описаний у даній ситуації.
2. Поміркуйте, у чому ви бачите особливості позиції учня.
3. Оберіть доцільні засоби педагогічного впливу на учня. Відповідь аргументуйте.

Кейс 37

Студенти третього курсу писали модуль з менеджменту. Робота була складна, і вони намагались користуватися шпаргалками або списати у товариша. Аліса Василівна зробила декілька суворих зауважень.: «Працюйте самостійно!», «Полікарпе, пиши сам, не підглядай у чужий зошит!», «Микито, знайшов у кого списувати! Він сам не знає, як правильно писати!»

Несподівано зайшла Фіона Феліксівна і запросила Алісу Василівну до декана на розмову. Викладач попросила її залишитись зі студентами, поки вона повернеться.

Студенти з полегшенням зітхнули, і деякі з них почали діставати допоміжні матеріали, дехто закриватися від сусіда по парті. Фіона Феліксівна — досвідчений педагог. Вона пильно подивилась на групу і сказала ніби ненароком: «Шпаргалки ще нікому не додали розуму, а закриватися один від одного вкрай не виховано. Ви такі розумні. Не розумію, чому так хвилюєтесь».

Завдання

1. Охарактеризуйте позицію студентів у спілкуванні.
2. Поміркуйте, у чому принципові відмінності у діях двох викладачів.
3. Назвіть, яке правило асертивної поведінки краще було б використати у даній ситуації.
4. Розробіть правила асертивної поведінки для викладача.

Кейс 38

Познайомтесь з поясненнями учнів, які запізнились на перший урок.

— Застрягла у ліфті.

— Попав в автомобільну «пробку».

— Повільно йшла до школи.

— Зупинився годинник, і вся наша родина проспала, бо вчора були всі на весіллі, пізно повернулися додому і забули завести годинник.

— Вранці, коли складала портфель, побачила, що на фізкультуру мені необхідно взяти футболку, а вона була невипрасувана. Я чекала, поки мама її прасувала.

— Забув змінне взуття, черговий відправив додому за ним.

Завдання

1. Проаналізуйте відповідь кожного учня і визначте поважні причини запізнення учнів на урок.
2. Змоделюйте спілкування вчителів з різними стилями спілкування в описаній ситуації.
3. Розробіть низку заходів, які б допомогли не запізнюватись учням на перший урок. Відповідь обґрунтуйте.
4. Пригадайте, чи були ситуації запізнення учнів на заняття і як це питання розв'язувалось педагогом.

Кейс 39

Познайомтесь із запитаннями, які пропонує учитель історії на своїх уроках.

— Хто автор міфу, що київський князь Ярослав був мудрим? Кому цей міф потрібен сьогодні?

— Поміркуйте, чому у єгиптян головним був бог сонця Ра й особливою повагою користувався бог Нілу?

— Хто створив легенду про слов'янське походження росіян? Чому їх країну в деяких стародавніх джерелах називають Моксель?

— Кого ви вважаєте найбільш мужнім? Коли почалась франко-прусська війна?

— Уявіть себе в Єгипті. Ви бачите три трони. На одному сидить фараон з червоною короною, на другому — з білою, а на третьому — з біло-червоною. Хто вони?

— Коли закінчилась Велика Вітчизняна війна?

— Охарактеризуйте соціально-економічний розвиток України у XIX столітті.

— Чому автора київського фунікулеру (1905 р.) Артура Абрагамсона називають «інженером у квадраті»?

— Проаналізуйте політику царату у галузі освіти.

Завдання

1. Поміркуйте, чи зумовлений характер запитань, які ставить учитель, стилем його спілкування. Відповідь обґрунтуйте.

2. Об'єднайте питання в групи, які звернені до пам'яті, що встановлюють причинно-наслідкові зв'язки, які спонукають до самостійної роботи.

3. Поміркуйте, які запитання, як правило, на заняттях ставить ваш улюблений педагог.

Кейс 40

Урок математики. Учні пишуть самостійну роботу. Вона супроводжується репліками викладача:

— Хто розв'яже приклади і задачу за десять хвилин, отримає 12 балів.

— Андрій, перевір розв'язок задачі. У тебе ще є чотири хвилини.

— Іване, ти вже розв'язав задачу? Дай Віктору перевірити свою роботу: ти весь час губиш нулі.

— Валерія сьогодні молодець: працює добре, вже зробила найскладнішу частину роботи.

— Остап сьогодні бездоганно виконав домашнє завдання і правильно розв'язав приклади і задачу з самостійної роботи. Молодець!

— Мене приємно здивував Артур Айвазян. Він швидко і бездоганно виконав самостійну роботу. Я поставлю йому 12 балів.

— Учні, увага! Час, відведений на самостійну роботу, вичерпано. Перевіримо відповіді. Олесю, читай відповідь першого прикладу.

— У кого така відповідь ? Підніміть руки. Це правильна відповідь. У кого інша відповідь, то необхідно дома розв'язати цей приклад правильно.

Завдання

1. Проаналізуйте, чи можна за наведеними у ситуації питаннями визначити стиль професійного спілкування викладача.
2. Вирізніть у вказаній ситуації судження, які сприяють управлінню навчальної діяльності учнів і стримують їхні розумові дії.
3. Поміркуйте, які освітні і виховні завдання вирішує вчитель, використовуючи такі оцінні судження.

Кейс 41

Вступні іспити. Дві подружки пишуть тести. Леся звернулася до Світлани за допомогою. Світлана підказала Лесі неправильну відповідь, хоча сама написала правильно. Цей факт з'ясувався тоді, коли Леся попросила вчителя показати їй результати оцінювання свого тесту і тесту подруги.

Завдання

1. Поясніть, яким правилом асертивної поведінки керувалась одна з подруг, запропонувавши неправильну відповідь.
2. Пригадайте, чи трапляються подібні випадки у взаємостосунках між студентами у вашій групі.

Кейс 42

Три однокласниці Люсьєна, Серафима і Любаша поступили до університету на один факультет. На другому курсі Люсьєна і Любаша одружились і встигли народити дітей, не беручи академвідпустку. Сіма не поспішала виходити заміж.

П’ятий курс. Одного дня на парах Люсьєна була дуже засмучена. Серафима вирішила відверто поговорити з подругою і дізналась, що вона розійшлась з чоловіком. Серафима була вражена, бо вважала Люсьєну з чоловіком ідеальним подружжям. Після занять вона зателефонувала Любаші і повідомила новину.

Наступного дня Любаша прийшла на пари. Вона останнім часом рідко була на заняттях. Це була лекція, і був присутній потік з п’яти академічних груп. Любаша вийшла за кафедру і повідомила всім присутнім, що Люсьєна розійшлась з чоловіком. За п’ять хвилин по тому до аудиторії ввійшла Люсьєна і відчула на собі прискіпливі погляди сокурсників.

Завдання

1. Охарактеризуйте особливості взаємодії між дівчатами.
2. Змоделюйте подальший розвиток стосунків між подругами.
3. Поміркуйте, чи можлива міцна дружба між дівчатами, про яких йдеться в описаній ситуації.

Кейс 43

Фрагменти уроку
Тема «Стани води»
(рідкий — вода, твердий — лід, газоподібна — пара)

СИТУАЦІЯ 1

— Яку тему ми вивчали на минулому уроці, Дмитре?
— Про воду. Вона буває водою, туманом і льодом.
— Хто доповнить відповідь Дмитра? Олена.
— Він не сказав, що вода ще буває парою і снігом.
— Вірно, Олено. Тільки сніг — це теж лід.
— Хто може повністю розкрити тему уроку?

СИТУАЦІЯ 2

— Пригадайте основні стани води. Скажіть, без яких з них люди не можуть жити, а без яких можуть. Вікторе.

— Я знаю, що в таких теплих країнах, як Індія, наприклад, снігу та льоду не буває.

— Чи може лід перетворитись на пару, не перетворюючись на воду? Михайле, як ти думаєш?

— Відомо, що взимку, коли білизну сушать на вулиці, то вона спочатку стоїть «коробом», а потім тріпочеться на повітрі, як влітку.

— Якого кольору пара? Якого кольору туман? Валентино, відповідай.

— Пара — прозора, а туман може бути семикольоровим.

— А тепер скажіть, у кого під столом є пара. (Це питання з підступом.)

Там, де є люди, завжди є трохи пари. Тому під столом, під партою є пара.

Завдання

1. Порівняйте особливості взаємодії викладача зі студентами у двох описаних ситуаціях.
2. Поміркуйте, чи можна визначити стиль педагогічного спілкування викладача за характером питань, які він ставить учням.
3. Охарактеризуйте взаємостосунки між викладачем і учнями, описані у другому фрагменті уроку.

Кейс 44

Заліковий тиждень. Лариса за модуль одержала незадовільну оцінку і тому не мала допуску до складання іспиту з психології діяльності. Несподівано вона побачила викладача і вирішила переконати його, щоб він дозволив перездати модуль.

— Іване Петровичу, дозвольте мені переписати модуль.

— Ні.

— Будь ласка, мені необхідно отримати допуск до іспиту. Це єдиний предмет, з якого я не встигаю.

— Ми з вами не домовлялись про зустріч сьогодні, крім того, я поспішаю на засідання кафедри. До зустрічі.

Завдання

1. Визначте, яким правилом асертивної поведінки керувався викладач, коли відмовив студентці.
2. Проаналізуйте, які прийоми переконання використала студентка у спілкуванні з викладачем.
3. Визначте вид трансакції.
4. Проаналізувавши описану ситуацію, охарактеризуйте маніпуляцію, яку намагалась використати студентка.

Кейс 45

На уроці хімії Павлик розізлився на Семена і нецензурно вилаявся. Діти почали сміятися. П'ятнадцять хвилин уроку вчителька заспокоювала клас. А потім попросила, щоб завтра прийшли батьки Павлика, щоб обговорити лексичний словарний запас хлопчика. Учень вибіг з класу.

Завдання

1. Визначте, яким правилом асертивної поведінки керувалася вчителька.
2. Охарактеризуйте міжособистісні стосунки, які склались між хлопцями. Відповідь аргументуйте.
3. Запропонуйте правила безконфліктної поведінки педагога, якими доцільно керуватися у професійному спілкуванні.

Кейс 46

Веніамин Євгенович пишається досягненнями своїх студентів. Це невелика група обдарованих молодих людей. Вони, як правило, бувають переможцями олімпіад. Веніамина Євгеновича часто критикують колеги, що він працює тільки з сильними студентами. До критики він байдужий, бо працює на результат.

Завдання

1. Назвіть, яким правилом асертивної поведінки керується викладач.
2. Поміркуйте, які конфліктні ситуації може спровокувати описана поведінка викладача. Відповідь аргументуйте.
3. Охарактеризуйте особливості взаємодії викладача зі студентами.

Кейс 47

Олександр Вільйович викликав Ігоря розв'язати задачу. Її розв'язок передбачав кілька способів. Ігор обрав нераціональний. Викладач попросив студента аргументувати вибір його способу. І запитав Ігоря про більш раціональний. Студент усно розповів алгоритм розв'язання всіх способів задачі. Викладач залишився задоволений відповіддю студента і поставив йому відмінну оцінку.

Завдання

1. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки керується учень, обираючи нераціональний спосіб розв'язання задачі.
2. Охарактеризуйте особливості взаємодії викладача зі студентом.

Кейс 48

Вчителька пропонує учням підготувати вечір гумору на свято 1 квітня. Ніна Костянтинівна запропонувала бути організатором цієї справи Сіренка Володю або Івченка Юрка. Учні мають витончене почуття гумору, користуються авторитетом у класі. Хлопці між собою ніяк не могли визначитись, хто буде відповідати за організацію вечора. Тоді Володя запропонував Юрку зіграти в шахи. Хто переможе, той і буде головним. Партія в шахи закінчилась унічию. Ніна Костянтинівна запропонувала вибрати орга-

нізатора класу, і знову голоси поділились навпіл. Вчителька запропонувала такий вихід, що клас буде готувати два номери на вечір. Усі, хто підтримували Володю, висунуть свою композицію, а хто Юрка — свою. Всі залишилися задоволені.

Завдання

1. Проаналізувавши ситуацію, визначте характер взаємостосунків викладача зі студентами.
2. Поміркуйте, чи згодні ви з тим, що описану ситуацію спровокувала вчителька.

Кейс 49

Класний керівник під час перерви помітив, що учень з його класу Данилко курить за рогом школи з хлопцями. Вчитель підійшов до учня і пояснив, що куріння негативно впливає на здоров'я, і попросив його викинути цигарку. Данилко відмовився. Тоді викладач ударив його по руці і вибив цигарку. Хлопець був розлючений і сказав, що здоров'я його і він, що захоче, те з ним і зробить. Данилко не повернувся на уроки.

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію та визначте, чи її зміст дає можливість встановити стиль педагогічного спілкування викладача. Відповідь обґрунтуйте.
2. Проаналізуйте вчинок викладача. Чи погоджуєтеся ви з його діями?
3. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки керувався учень.
4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта виходу з описаної ситуації:

● Вчитель повинен вибачитись перед учнем, що вдарив його по руці.

● Вчитель повинен був провести виховну роботу на одинці, а не перед іншими хлопцями.

● Вчитель повинен був викликати батьків до школи і розповісти, що їх син палить.

● Ваш варіант відповіді.

Кейс 50

Вчитель математики Віктор Павлович викликає до дошки слабеньку учениці розв'язати задачу. Юля виконала завдання нераціональним способом, але правильно. Вчитель поставив позитивну оцінку.

Завдання

1. Охарактеризуйте взаємостосунки, які склалися між викладачем і ученицею.
2. Наведіть приклади з власного досвіду, вчителів з таким характером взаємодії.
3. Змоделюйте подальший розвиток спілкування вчителя з ученицею.

Кейс 51

Устим разом з батьком, інженером-програмістом, вивчав комп'ютерні технології. На заняттях в інституті виявилось, що він краще розбирається у програмах за викладача. Бували випадки, коли Устим виправляв викладача. На екзамені Устим одержав незадовільну оцінку.

Завдання

1. Охарактеризуйте взаємостосунки, які склались між викладачем і студентом.
2. Запропонуйте викладачу методи подолання негативних емоцій у спілкуванні зі студентом.
3. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки скористався студент, коли висловив незгоду з думкою викладача.

Кейс 52

Старостою першого курсу обрали Молчунова Володимира. Він з золотою медаллю закінчив школу, крім того, очолював учнівське самоврядування. На першому курсі було три потоки. У першому потоці підібрались групи з хлопців та дівчат, які поступили одразу після школи, у другому потоці переважали студенти, які мали стаж роботи від двох до п'яти років, а у третьому потоці у більшості своїй були студенти, яких поновили у навчанні або перевели з інших навчальних закладів. Через деякий час другий і третій потоки почали висувати претензії до Володі, що він надто опікується життям студентів, занадто багато організовує виховних заходів, а перший потік, навпаки, був у захваті від свого старости.

Завдання

1. Назвіть, яким правилом асертивної поведінки скористались студенти другого і третього потоків.
2. Поміркуйте, чому студенти першого потоку були задоволені роботою старости.
3. Дайте поради старості курсу щодо корекції своїх взаємостосунків із студентами другого та третього потоків.

Кейс 53

Літо. Спека. Мар'яна просить матір купити напої фірми «Кока-кола компані». Усі її подруги у захваті від кока-коли. Дівчинка розповідає матері, що цю фірму вважають високовідповідальною корпорацією, яка розробила прекрасні безалкогольні напої, що задовольняють смаки багатьох споживачів не тільки в Україні, а й у світі. В свою чергу мати знайомить доньку з дослідженнями групи захисту інтересів споживачів, які вказують і на недоліки фірми:

1) напій «кока-кола» дає споживачам малу живильну цінність;
2) вміст у напої цукру і фосфорної кислоти завдають шкоди зубам;

3) рослинне масло, застосовуване в напоях, виключено зі списку продуктів, визнаних Управлінням з контролю за якістю харчових продуктів, медикаментів і косметичних виробів «у цілому нешкідливими»;

4) кофеїн, який міститься у напоях «кола-кола», викликає судоми, безсоння, шлунково-кишкові розлади, а також можливі ушкодження на клітинному рівні;

5) застосування сахарину, що входить до складу дієтичного безалкогольного напою «Таб» фірми «Кока-кола», заборонено Управлінням з контролю за якістю харчових продуктів, медикаментів і косметичних виробів.

Дівчина у розпачі.

Завдання

1. Визначте характер взаємостосунків, які склались між матір'ю та донькою.
2. Охарактеризуйте методи впливу на доньку, які застосувала мати.
3. Запропонуйте дівчині методи подолання негативних емоцій.

Кейс 54

Дуже слабкий студент Кочетов Мирон на семінарі приємно здивував Мотрону Григорівну. Він відповів на два запитання на «відмінно». Викладач була переконана, якщо вона поставить додаткове запитання, то Мирон не відповість. Мотрона Григорівна похвалила студента і поставила йому позитивну оцінку. Староста групи почав наполягати, щоб викладач поставила додаткове запитання Мирону.

Завдання

1. Проаналізуйте взаємостосунки, які склались між студентом і викладачем.
2. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

● Мотрона Григорівна могла задовольнити прохання старости і сказати, що Мирон розкрив два питання семінарського заняття, тому вона не ставить йому додаткового запитання.

● Група може підтримати Мотрону Григорівну.

● На вимогу старости викладач може поставить додаткове запитання Мирону.

● Мирон може сам попросити Мотрону Григорівну , щоб вона поставила йому додаткові запитання, бо це його улюблена тема і він добре володіє матеріалом.

● Мотрона Григорівна може проігнорувати репліку старости.

● Інші варіанти.

Кейс 55

Студент другого курсу Денис Павлов завжди був готовий з психології, але сьогодні відмовився писати модуль. Раїса Дементіївна запитала, чому Денис не підготувався до письмової роботи. Студент чесно відповів, що з обліку та аудиту в цей день теж буде модуль і для нього це є більш важливим за якусь психологію. Денис вийшов з аудиторії.

Завдання

1. Назвіть правило асертивної поведінки, яким скористався студент.
2. Визначте характер взаємостосунків, які склались між студентом і викладачем.
3. Спрогнозуйте подальший розвиток стосунків студента з викладачем.

Кейс 56

Мама попросила сина допомогти їй прибрати у квартирі. Він відмовився, сказавши, що у нього багато завдань на завтра і він не встигне приготувати усі уроки. Через півгодини зателефонував друг, і хлопчик побіг з ним грати у футбол.

Завдання

1. Охарактеризуйте міжособистісні стосунки, які склалися між сином і матір'ю.
2. Розробіть поради для матері щодо виховання хлопчика.
3. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки скористався син.

Кейс 57

На другому курсі англійську мову у Вікторії Мировської викладала надто вимоглива вчителька. Вона постійно принижувала студентів, ніколи не вислуховувала їх пояснення, часто кепкувала з них. Студенти її боялись. Одного разу Вікторія не витримала її образ і вийшла з аудиторії, грюкнувши дверима.

Завдання

1. Визначте елементи, якого стилю спілкування притаманні вчительці.
2. Спрогнозуйте подальший перебіг розвитку описаної ситуації професійного спілкування.

Кейс 58

Сьогодні вчителька повинна була повідомити результати контрольної роботи з фізики за чверть. Особливо хвилювався Адам Вільський. Він мав відмінні оцінки з усіх предметів, крім фізики. Оксана Василівна, роздаючи зошити з контрольними роботами, говорила оцінки. Ось черга дійшла до Адама, і він почув: «Вільський — відмінно».

Після того як були оголошені результати контрольної, Оксана Василівна назвала прізвища тих учнів, які повинні залишитись і переписати роботу. Це були учні, які дістали двійки, і серед них несподівано для Адама прозвучало його прізвище. Оксана Васи-

лівна пояснила, що у нього однакова робота з Піскуном Дмитром і вона вважає, Адам її списав. Хлопець був обурений і відмовився переписувати роботу.

Завдання

1. Визначте елементи якого стилю педагогічного спілкування використовує вчителька у взаємодії з учнями.
2. Розкрийте характер взаємостосунків між учнем і вчителькою.
3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфлікту, спираючись на власний досвід:
- Учень повинен був пояснити, що він писав роботу самостійно.
- Клас міг підтримати Адама.
- Вчителька не повинна була принижувати гідність учня.
- Адам міг довести свої знання, переписавши цю роботу.
- Учень визнає, що списав роботу, і залишається її переписувати.
- Інші варіанти.

Кейс 59

Після закінчення педагогічного університету Владлен Осипенко прийшов працювати викладачем методики викладання на кафедру педагогіки та психології КНЕУ. Йому дали навантаження на фінансово-економічному факультеті. Декан факультету знайомить молодого спеціаліста з особливостями роботи зі студентами. Він цікавиться: «Владлене Йосиповичу, що ви будете робити зі студентами, які постійно підказують своїм одногрупникам? Їх у п'ятій групі шість чоловік». Викладач відповів, не роздумуючи, що вижене з аудиторії всіх, хто порушує дисципліну.

Завдання

1. Визначте елементи якого стилю професійного спілкування притаманні молодому спеціалісту.
2. Поміркуйте, яку конфліктну особистість демонструє викладач.
3. Спрогнозуйте можливі варіанти професійного спілкування викладача зі студентами і подальший перебіг подій.

Кейс 60

Вчитель з дисципліни «Економічна географія» викликав учня до дошки, але той, не підвівшись, з місця промовив, що домашнє завдання не виконав. Вчитель поцікавився, чому, але Данило відповів, що йому не подобається економічна географія і він не збирається її далі вивчати.

Завдання

1. Назвіть правило асертивної поведінки, яке обрав учень, спілкуючись з вчителем.

2. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склалися між вчителем і учнем.

● Обґрунтуйте можливий вибір варіанта розв'язання конфліктної ситуації:

● З'ясувати причину, з якої учню не подобається предмет.

● Поговорити з класним керівником щодо можливих причин такої поведінки Данила.

● Викликати батьків Данила.

● Запросити директора школи на урок.

● Інші варіанти.

4.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 1

«Ситуація в офісі»

Олегу Івановичу доручили підготувати черговий звіт. У нього дуже мало досвіду з цього питання, тому він звертається до більш досвідченого у цьому питанні Олександра Петровича:

— Олександр Петрович, я Вами захоплююся, ви професіонал в сфері аудиторської перевірки. До вас так прислухається керівництво нашої фірми, у вас все виходить. І колеги та співробітники фірми цінують вашу думку, а я — що? У вас неперевершені звіти. За весь час, що я тут працюю, вам ніколи їх не повертали на доопрацюван-

ня. Як вам це вдається? А я стільки працюю над своїми звітами та все ж буває допущу якусь помилку. Буває навіть мушу увесь звіт переробляти від початку і до кінця. Ось і сьогодні готую звіт про діяльність нашого відділу за півріччя. Тільки почав робити та щось нічого не розумію. Важко це мені дається. Прошу, зробіть, будь ласка, цей звіт, бо я боюся, що нароблю помилок і все зіпсую.

— Гаразд, несіть той звіт, — відказав Олександр Петрович.

Завдання

1. Вирізніть стиль спілкування, що висвітлюється в описаній ситуації.
2. Визначте, які цілі переслідували учасники взаємодії.
3. Поміркуйте, чи правильно відреагував досвідчений колега на прохання про допомогу.
4. Спрогнозуйте, які наслідки може мати описана ситуація у майбутній взаємодії колег.

Кейс 2

Начальник відділу дзвонить своїй підлеглій:

— Наталя, зайдіть до мене в кабінет.

— Щось сталося, Руслане Олександровичу?

— Негайно! — розлючено кричить він. Дівчина зривається з місця і прямує до кабінету начальника, хитаючись від страху. Тихенько стукає в двері, а потім заходить.

— Викликали? — питає дівчина у начальника, який сидить за столом і погрозливо дивиться на Наталю.

— Так, Натале, якщо вам не важко буде відповісти, скажіть, чому досі я не отримав звіт, який просив ще вчора? Ви, взагалі розумієте, що я не просто так кожен місяць даю вам зарплатню... Як ви вважаєте? Напевно, для того, щоб ви виконували свою роботу. І головне — виконували її вчасно... І негайно покладіть вже ту ручку, ви зараз її зламаєте.

Наталя поклала на стіл ручку, яку крутила в руках, слухаючи знервованого начальника

— Так коли я одержу звіт? — продовжував начальник.

— Зараз, зараз, я все зроблю, я все принесу, — з тремтінням у голосі запевнила Наталя і вибігла з кабінету.

Завдання

1. Вирізніть бар'єри та перешкоди у спілкуванні, які мають місце в описаній ситуації.
2. Поміркуйте, чи присутня в даній ситуації маніпулятивна поведінка з боку начальника? Відповідь обґрунтуйте.
3. Запропонуйте власний вихід із ситуації, який допоможе дівчині ефективно працювати та не дозволяти себе принижувати.

Глосарій

Авторитарний стиль спілкування — модель поведінки педагога, яка спрямована на пригнічення ним самостійності, ініціативи та прагнення до самоствердження студента (учня) та спонукання його до автоматичного виконання усталеного порядку.

Асертивна поведінка — поведінка, яка спрямована на прийняття особистістю самостійних рішень і готовність відповідати за їхні наслідки.

Гуманістичний стиль спілкування — це особисте спілкування, яке дозволяє задовольнити людську потребу в розумінні, співчутті, бо пов'язане з настроєм і цілями партнера, сприяє спільній зміні уявлень обох суб'єктів спілкування.

Демократичний стиль спілкування — модель поведінки викладача, яка дає йому можливість бачити свою мету не тільки у контролі та координації дій студентів у навчальній діяльності, а й у вихованні молоді, а також забезпечує створення творчого мікроклімату у навчанні завдяки співпраці обох сторін навчального процесу.

Інтерактивна сторона спілкування — організація взаємодії співрозмовників. Цей термін означає характеристику тих компонентів спілкування, які пов'язані із взаємодією людей, з безпосередньою організацією їхньої спільної діяльності.

Ліберальний стиль спілкування — модель поведінки педагога, яка сприяє відстороненню його від активної та інтерактивної взаємодії з учнями, надаючи останнім можливість для розвитку самостійної діяльності.

Маніпулятивний стиль спілкування — модель поведінки, яка породжується діловими ситуаціями, сприяє тому, щоб до партнера ставились як до засобу досягнення зовнішньої щодо нього мети завдяки таким механізмам спілкування, як стереотипізація та атрибуція.

Маніпуляція — це приховані чи явні дії комунікатора, спрямовані на зміну установок поведінки, ціннісних орієнтацій, поводження індивідів незалежно від їхнього бажання.

Маніпулятивні ігри — система прийомів і способів впливу на свідомість із метою нав'язування яких-небудь ідей або введення в оману.

Захист від маніпуляцій — тип поведінки, який за допомогою різних прийомів і способів допомагає протидіяти маніпуляторам.

Зараження — несвідома, мимовільна схильність індивіда до певних психологічних станів. Вона виявляється не через більш-менш усвідомлене прийняття якоїсь інформації чи зразків поведінки, а через передачу певного емоційного стану, чи, так би мовити, «психічного настрою».

Навіювання — особливий вид впливу, а саме: цілеспрямований неаргументований вплив однієї людини на іншу чи на групу людей. При цьому здійснюється процес передачі інформації, заснований на її некритичному сприйнятті. Навіювання являє собою переважно емоційно-вольовий вплив.

Наслідування — механізм, спосіб впливу людей один на одного в результаті відтворення індивідом рис і зразків поведінки, яка демонструється.

Переконання — механізм впливу на особистість, що здійснюється за допомогою логічного обґрунтування інформації. Переконання являє собою переважно інтелектуальний вплив.

Ритуальний стиль спілкування — це стереотипна модель поведінки, яка породжується міжгруповими ситуаціями, сприяє стабілізації відносин між партнерами, закріплюючи уявлення про них як членів соціуму, що дотримуються своєї ролі — соціальної, професійної чи міжособистісної.

Стиль спілкування — усталена система певних засобів дій партнерів, які вони використовують у спільній взаємодії.

Стиль педагогічного спілкування — це цілісна система операцій спілкування, яка забезпечує ефективну взаємодію педагога з учнями та визначається цілями і задачами педагогічної діяльності та властивостями різних рівнів індивідуальності педагогів.

Трансактний аналіз — наукова теорія, що дозволяє проаналізувати вплив позицій, які займають ті, хто спілкуються, на ефективність процесу спілкування.

Позиція співрозмовника у спілкуванні —певна схема поведінки партнера по спілкуванню, яка передає його емоційний стан, ставлення до співрозмовника та ситуації спілкування загалом.

Література

1. *Барышева А. В.* Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. — М.: УРАО, 1999.
2. *Берн З.* Игры, в которые играют люди. — М., 1988.
3. *Добрович А.* Общение: наука и искусство. — М.: Яуза, 1996.
4. *Джеймс М., Джонжевал Д.* Родиться, чтобы победить. — М.:
5. *Каппони В., Новак Т.* Как делать все по-своєму. — СПб.: Питер, 1995.
6. *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. — М.: Смысл, 1999.
7. *Панкратов В. Н.* Психотехнология управления людьми: Практ. руководство. — М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2001.
8. *Савенкова Л. О.* Педагогічне спілкування: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997.
9. *Томас А. Харрис. Я* — о'кей — Вы — о'кей. Фонд ментального здоровья. — Н. Новгород, 1993.
10. *Шейнов В. П.* Скрытое управление человеком (Психология манипулирования). — Минск: Харвест; М.: АСТ, 2000.
11. *Шостром.* Анти-Карнеги. — Минск: Понпура, 1996.

5. Перцептивна сторона спілкування

5.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1

В групу прийшла новенька дівчина. Олена одразу ж з усіма познайомилась. З одними вона спілкувалась доброзичливо, з іншими — зверхньо. Після цього в групі думки про Олену поділились на діаметрально протилежні. Одним вона подобалась, інші дуже погано до неї ставилися.

Завдання

1. Проаналізуйте, які фактори вплинули на сприймання та розуміння нової студентки групою?
2. Охарактеризуйте стратегію поведінки, яку обрала студентка. Які б поради ви їй дали?
3. Проаналізуйте, які елементи самоподач студентки описані в запропонованій ситуації.
4. Визначте, які помилки першого враження про студентку могли виникнути в одногрупників.

Кейс 2

Олександр Вікторович залучав аудиторію до спільного обговорення проблеми. Ставився до студентів із дружньою цікавістю, для нього має значення їхня оцінка, думка, він поважає їх погляди. У нього прекрасне почуття гумору. Всі ці вміння викликають в аудиторії повагу до нього. Студенти ставляться до Олександра Вікторовича як до авторитетного джерела інформації.

Завдання

1. Проаналізуйте описані складові іміджу викладача.
2. Обґрунтуйте, чи у всіх студентів буде позитивне сприйняття та розуміння цього викладача.
3. Проаналізуйте, які помилки сприймання та розуміння викладача можуть виникнути у студентів. Вирізніть причини вказаних помилок.

Кейс 3

Вчитель підходить до учня, що списує на самостійній роботі і каже, щоб припинив. Натомість учень, обводячи поглядом аудиторію в пошуку підтримки та зацікавленості, прагнучи не вичерпати конфлікт з викладачем, а його спровокувати, бурхливо реагує і з агресією вказує: «Я не списував, це Ви вигадуєте. Ви навмисно так говорите!».

Завдання

1. Охарактеризуйте особливості поведінки учня на уроці.
2. Дослідіть можливі наслідки такої поведінки учня.
3. Які засоби спілкування повинен використати вчитель з метою усунення негативних виявів у поведінці учня. Відповідь обґрунтуйте.
4. Проаналізуйте, які помилки сприйняття та розуміння учня можуть виникнути в учителя.

Кейс 4

Одногрупники вирішували, що подарувати на день народження Олені. Староста наполягала на своїй версії, при цьому зі всіма сварилась, не враховувала думки та побажання інших. Ніхто її не підтримував, а вона все наполягала. Коли терпець групи урвався, старості сказали, що її пропозиція не дуже гарна, слід зробити інший подарунок. Староста образилась.

Завдання

1. Охарактеризуйте особливості взаємодії старости з групою.
2. Розкрийте особливості сприймання та розуміння студенткою одногрупників.
3. Обґрунтуйте, як в описаній ситуації можна було б досягти взаєморозуміння.
4. Визначте, чи асертивною була поведінка старости та студентів групи. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 5

Вчителька англійської мови захворіла. Її підмінити прийшов новий викладач — Іван Іванович. Він був мало привітний, недоброзичливо ставився до студентів, був байдужим до занять. Студентам він не сподобався, і після пари вони пішли до завідувача кафедри з проханням більш до них не присилати на заміну цього викладача.

Завдання

1. Проаналізуйте складові першого враження про викладача в описаній ситуації та вирізніть можливі помилки першого враження.
2. Дайте пораду студентам і викладачу, як можна було б уникнути можливих помилок першого враження.
3. Назвіть ефекти сприйняття та розуміння викладача, які описані в запропонованій ситуації, що вплинули на формування першого враження.
4. Поясніть, чи правильно і коректно діяли студенти у запропонованій ситуації.

Кейс 6

Розмова відбувається в коридорі університету між студентами першого курсу.

Одна дівчина каже іншій.

— Машка, уявляєш, перший раз попросила у Сашка зошит, щоб переписати домашню роботу, а він не дав. Оце жадібний, я й не думала, що він такий, а він виявився зовсім нікудишним, нудним, задавакою. А ще сказав, що я — ледащо.

Завдання

1. Проаналізуйте, які є складові та помилки першого враження в описаній ситуації.
2. Вирізніть ефекти сприймання та розуміння іншої людини, які супроводжували формування першого враження.
3. Спрогнозуйте, як ефекти першого враження вплинуть на сприймання та розуміння студентами один одного.
4. Порадьте, як можуть досягти порозуміння у спілкуванні вказані студенти. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 7

Розпочався новий навчальний семестр, з'явились абсолютно нові дисципліни, і звичайно, нові викладачі. Предмет «Регіональна економіка» виявився на початку «начитки» лекцій дуже цікавим, а коли розпочались перші семінари, то перше, що зробив Олег, відрекомендував себе перед новим викладачем з найкращого боку, розпочавши семінарські заняття з піднятої руки. Отримавши пару п'ятірок, Олег завів розмову з Сергієм, який на першому ж занятті отримав двійку.

— Ну, як тобі викладач? — спитав Сергій.

— Такий класний викладач нам одразу дістався, просто пощастило — добрий, розумний, адекватно оцінює та ще з гумором.

— Та ти що? Твої слова може підтвердились на моїй двійці?

— Що тобі сказати? Треба було готуватись.

Завдання

1. Проаналізуйте складові та помилки першого враження в описаній ситуації.
2. Назвіть ефекти сприйняття та розуміння викладача, які описані в запропонованій ситуації, які вплинули на формування першого враження.

3. Обґрунтуйте, чому у різних студентів сформувалося різне сприйняття та розуміння одного й того ж викладача.

4. Змоделюйте, як можуть скластися стосунки Сергія з викладачем та яким чином їх взаємодію можна зробити ефективною.

Кейс 8

Кімната дівчат в студентському гуртожитку. Катя шукає книжку з політекономії, яку насправді поклала до себе в тумбочку і поспіхом не змогла знайти. І звинувачує Іру в тому, що та його не повернула. Дівчата починають заступатися:

«Ми бачили, що Іра повертала тобі книжку. Ти помиляєшся».

Катя: «Як ви можете! Я ніколи не помиляюсь! І ви туди ж! Може ви вирішили наді мною пошуткувати?!»

Іра: «Ти б краще ще раз подивилась в своїх речах, а не приставала до нас безпідставно».

Катя: «Мені всеодно, що ви думаєте, а я знаю, що я права і крапка!»

Іра: «Давай разом подивимось», — каже Іра. Після того як вона знайшла книжку, Катя ще більше образилась і сказала:

«Я так і знала, що ви наді мною шуткуєте».

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки сприйняття та розуміння дівчатами одна одної можуть виникнути. Відповідь обґрунтуйте.

2. Проаналізуйте, які елементи пристосування у спілкуванні продемонструвала Катя та як це вплинуло на її сприйняття та розуміння.

3. Опишіть, якою була поведінка Каті: асертивною чи з використанням маніпуляцій. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 9

Ситуація в студентському гуртожитку:

Анатолій планував використати вечір та частину ночі на підготовку до модуля з макроекономіки. Але його плани потриво-

жив його сусід по кімнаті, який привів своїх друзів і не збирався швидко покидати приміщення, незважаючи на вмовляння Анатолія. Навпаки, хлопці почали дорікати:

«Ти що, «ботан»? Закидай свою економіку і приєднуйся до нас! Нащо воно тобі треба?»

На що Анатолій відповів, що йому дійсно потрібно вчитись, і попросив хлопців не ображатись. Але ті не відступали і продовжували йому дорікати, кажучи, що він до кінця життя просидить над книжками і ніколи не зробить нічого путнього. Ображений студент вирішив довести хлопцям, що він не такий — і погодився на пропозицію, провівши всю ніч у безглуздих розмовах.

Завдання

1. Вирізніть помилки сприйняття та розуміння студентів, які виникли або могли виникнути в описаній ситуації.
2. Опишіть ефекти сприйняття та розуміння студентів, які супроводжували формування першого враження.
3. Спрогнозуйте, як ефекти та помилки сприйняття та розуміння студентами один одного вплинуть на їх взаєморозуміння та взаємодію в подальшому.
4. Проаналізуйте дію механізму каузальної атрибуції в описаній ситуації.
5. Дослідіть сприйняття та розуміння героїв та вирізніть складові такого процесу.
6. Обґрунтуйте, як в описаній ситуації можна було б досягти взаєморозуміння та протистояти маніпуляції. Запропонуйте варіант асертивної поведінки для Анатолія.

Кейс 10

1. Часто зустрічається така характеристика людини, яку можна назвати «старанний учень» або ж «студент», «працівник», коли людина насправді дуже лінива, нецілеспрямована, але хоче справити враження або ж заспокоїти саму себе, що вона хоча б намагається щось робити. Людина, яка створює таку самоподачу, насправді нічого не робить (якщо уважніше за нею поспостерігати, це стає очевидним) — вона лише створює вигляд бурхливої діяльності. Ця людина буде створювати, як то кажуть, «розумний

вигляд», використовувати в мові складні слова, наукові терміни, намагатиметься навіть своє дозвілля видати в іншому світлі — буде стверджувати, що не розважається, а займається лише серйозними речами. Розмовляють такі люди зверхньо, щоб створити враження своєї значущості. Найчастіше такий імідж напускний, другорядний, але інколи зростається з людиною, стає її основним образом в тих випадках, коли людина справді намагається собі щось довести, змінитися, зайняти нову соціальну позицію.

2. Дуже поширеною є так звана «престижна» самоподача, коли людина підлаштовує свою зовнішність, поведінку, мову під віяння моди або існуючі в суспільстві настрої. Взагалі ми всі пристосовуємось до суспільства і його поглядів, але людина, яка реалізує подібне самосприйняття, реагує лише на найвпливовіші, найсильніші віяння, слідування яким доведе, що вона «нормальна людина», «така, як усі», або ж що вона «не відстала від часу», «знає сучасний світ». Така самоподача і створюється саме з таких мотивів — небажання людини вирізнятися або ж навпаки — людина дуже сильно хоче виділити себе з натовпу, але так, щоб натовп її прийняв і звеличив, а не засудив і відштовхнув, тому вона гіперболізує існуючі саме в натовпі настрої. Така людина постійно слідкує за модою, політичним та світським життям суспільства, у поведінці й зовнішності дотримується правил моди, а в розмові підтримує лише ті сторони, які відповідають нині поширеним настроям.

3. Ще один цікавий вид самоподачі, який набув особливого поширення в останній час. Його можна назвати «антипрестижним». Він проявляється в протилежній до «престижної» позиції, як можна було зрозуміти з даної назви, і знаходить втілення в поведінці на грані прийнятного в суспільстві або ж за цією гранню. Людина слідує тим нормам поведінки, які найменш поширені в соціумі, для того, щоб від цього соціуму відокремитися, або ж це може бути специфічний спосіб виділитися, звернути на себе увагу.

Завдання

1. Визначте фактори, які впливають на сприйняття та розуміння людьми один одного в описаних ситуаціях. Обґрунтуйте реальність та розповсюдженість таких самоподач.

2. Дослідіть, які позитивні та негативні риси є в кожній з описаних самоподач та яким чином вказаних людей можуть сприймати оточуючі.

3. Обґрунтуйте, які помилки сприйняття та розуміння при постійній взаємодії та при формуванні першого враження про описаних людей можуть виникнути під час спілкування з ними.

Кейс 11

Іноді бувають ситуації, коли виникає непорозуміння між студентом і викладачем в ситуаціях, де перший пояснює, наприклад, невиконане завдання або непідготовлений на пару матеріал особистісними, сімейними проблемами тощо, а викладач не сприймає такого «пояснення».

Причини цього конфлікту полягають часто в таких факторах, як сприйняття викладачем подібних пояснень як просто небажання вивчати його предмет чи поданий ним матеріал з лінощів або особистісної неповаги, а також подекуди у зловживанні деякими студентами подібними виправданнями, перебільшенні значення частини особистих проблем.

Завдання

1. Проаналізуйте, наскільки є реальними, поширеними описані ситуації та поведінка учасників.

2. Обґрунтуйте, які фактори можуть вплинути на досягнення взаєморозуміння між студентом і викладачем.

3. Опишіть механізм каузальної атрибуції, який діє в описаній ситуації. Які помилки сприйняття та розуміння студентів та викладача можуть виникнути в наведеному прикладі?

Кейс 12. «Тренер-неформал»

Ця історія відбулася наприкінці 1980-х рр., коли зросла потреба в прикладній психології і замовлення на виконання робіт із психологічної діагностики й навчання персоналу стали надходити не тільки від московських і ленінградських підприємств, але й

з багатьох інших міст тодішнього ще Радянського Союзу. Замовлення в сибірському промисловому й культурному центрі — м. Омську щодо відбору і навчання кадрового резерву на одному з підприємств. Для проведення тренінгу ділового спілкування з «резервістами» з Ленінграда в Сибір був відряджений співробітник Бюро прикладної психології — молода, але дуже здібна людина, що подає надії та пройшла ґрунтовну підготовку й націлена на самостійну тренерську роботу. Він провів тренінги, повернувся назад, відзвітувався про виконану роботу, і тема була закрита. Але трохи пізніше вона одержала несподіваний розвиток... Оскільки договір з підприємством передбачав досить великий обсяг робіт, через якийсь час мені довелося самому відправитися в Омськ, щоб реалізувати наступний етап договору. Виявившись на заводі, я, природно, поцікавився в учасників тренінгу про їхні враження, ступінь задоволеності навчанням, щоб одержати дані зворотного зв'язку й спланувати подальшу роботу. Відповіді співрозмовників мене трохи насторожили: всі вони відзначали користь від тренінгу, високо оцінювали його зміст, але при цьому явно щось недоговорювали. Довелося прикласти серйозні зусилля розговорити їх і довідатися, що ж все-таки вони приховують. Суть справи виявилася досить простою, але повчальною. Виявляється, ще задовго до початку навчання по заводу пройшла інформація, що укладено договір на підготовку кадрового резерву з пітерськими вченими-психологами, співробітниками Ленінградського університету. Відповідно, як розповіли мені самі слухачі, вони були настроєні, що до них прибуде солідна людина, у костюмі, білій сорочці, при краватці й інших атрибутах, властивих, на їхню думку, серйозному вченому з такого міста. Всупереч очікуванням на заняття прийшов молодий парубок, неголений, розпатланий, у потертих джинсах, розтягнутому светрі з міхурами на рукавах і в розношених кросівках. Усе, що він після цього робив і говорив, оцінювалося слухачами на порядок нижче, оскільки вони не могли відмовитись від відчуття, що їх обдурили, й відбулася підміна: приїхав недурний, але несправжній тренер (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Охарактеризуйте описані елементи іміджу молодого тренера та як вони можуть вплинути на формування сприйняття та розуміння тренера слухачами.

2. Обґрунтуйте сутність впливу професійного іміджу тренера на його сприйняття та розуміння слухачами.

3. На які складові іміджу слід звертати увагу тренерам, викладачам? Відповідь обґрунтуйте.

4. Проаналізуйте, які фактори вплинули на формування помилок сприйняття та розуміння тренера та групи? Відповідь обґрунтуйте.

5. Дослідіть, які фактори вплинули на формування помилок першого враження про тренера та групу? Як вони відобразились на подальшому сприйнятті та розумінні тренера та групи? Відповідь обґрунтуйте.

6. Які елементи самоподачі продемонстрував тренер? Які б елементи самоподачі були більш ефективними для описаної ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

7. Чи важливо приділяти увагу одягу, коли професіонал намагається дати дуже корисну та цікаву інформацію? Відповідь обґрунтуєте.

8. Доведіть, яким чином вплинув одяг на сприймання аудиторією тренера.

Кейс 13. «Яке питання — така відповідь»

Студенти третього курсу факультету психології, як це й прийнято, вирішували проблему вибору наукового керівника курсової, а потім і дипломної робіт. Вони, природно, намагалися з'ясувати сферу наукових інтересів викладачів, які читали лекції й проводили семінари й практичні заняття, щоб знайти співзвучні собі теми й підібрати собі керівника, що має подібні наукові інтереси. Одна з таких ситуацій виглядала в такий спосіб. Студент під час практичних занять звертається до викладача:

— Марко Самуїлович (ім'я та по батькові викладача — вигадані)! Скажіть,будь ласка, а які у вас захоплення?

Викладач (після невеликої паузи із задоволеним, мрійливим вираженням обличчя):

— Джаз-з-з! (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Проаналізуйте, чому виникло непорозуміння між студентами та викладачем? Опишіть, яким чином можна було студентам та викладачам уникнути описаного непорозуміння. Відповідь обґрунтуйте.

2. Дослідіть фактори, що можуть вплинути на якість інформації, яку необхідно отримувати.

3. Проаналізуйте, як впливають питання, які ставить людина, на ситуацію спілкування та правильність отриманої інформації.

4. Обґрунтуйте, як можна зробити в наведеному прикладі комунікацію успішною.

5. Вирізніть елементи каузальної атрибуції в описаній ситуації.

6. Які помилки у сприйнятті та розумінні один одного виникли у студентів та викладача? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 14. «Що ви зі мною зробили!»

Ця історія — минуле. Вона відбулася в ті давні часи, коли багато джерел інформації ще не були доступні широкій публіці, але інтерес до психології помітно зріс. Якось проводились заняття з психології управління для керівників сільськогосподарських підприємств. Навчання проходило відповідно до програми, але наприкінці одного із занять (а справа була в п'ятницю) слухачі попросили розповісти їм про правила Дейла Карнегі («Як впливати на людей і завойовувати друзів»). Справа була в тому, що цей бестселер був в усіх на вустах, але прочитати його вдавалося тільки деяким, оскільки книга ходила у вигляді ксерокопії перекладу, зробленого в одному з московських інститутів для службового користування.

Слухачам коротко розповіли про основні принципи і правила роботи з людьми, які виклав Карнегі. Вони відповідали на питання і розсталися до понеділка, тому що на вихідні дні всі роз'їжджалися по домівках. У понеділок продовжили заняття, але одна зі слухачок, дама років понад 40, увесь час кидала на психолога такі погляди, що якби ними можна було знищити, то він би вже не жив. Психолог, природно, спробував з'ясувати, у чому проблема й чим викликаний такий її стан. «І ви ще запитуєте після того, що ви зі мною зробили»,— закричала ця дама, шукаючи поглядом підтримки в нічого не розуміючої аудиторії. Гарячково перебравши події вихідного дня й переконавшись, що немає за що червоніти, психолог спробував уточнити суть її претензій, оскільки слухачі дивилися на них із досить недвозначним виглядом, очікуючи розповіді про те, що ж все-таки він зробив з нею. Але, виявляється, усе було одночасно значно простіше й складніше. Ця дама, натхненна порадами Карнегі, вирішила, не відкла-

даючи в довгий ящик, втілити їх у практиці спілкування з членами своєї сім'ї. У суботу ранком вона вийшла до сніданку, обдаривши чоловіка й дітей беззубою посмішкою у весь рот, що більше нагадувала «почуттєвий оскал». Природна реакція домочадців: «Мати, у тебе з головою не все в порядку, ти явно перепрацювалася, учитися тобі протипоказано». Слід додати тільки, що такий «вихід» на публіку був у неї першим за 20 років сімейного життя. Звичайно день починався з «розносу», критичного «розбору польотів» за підсумками минулої доби або тижня, що завершилися, «роздачі» нею у безапеляційній формі цінних вказівок всім членам сім'ї.

Завдання

1. Проаналізуйте, які основні перешкоди вплинули на вибір ефективної поведінки слухачкою.
2. Проаналізуйте всі помилки сприйняття та розуміння слухачки, які виникли в описаній ситуації.
3. Прослідкуйте, які фактори діяли у сприйнятті та розумінні слухачки до початку занять та після їх закінчення.
4. Вирізніть причини непорозуміння в сім'ї та як його можна було уникнути або зменшити.
5. Опишіть особливості каузальної атрибуції учасників наведеної ситуації.

Кейс 15. «Незвичайний крос»

Історія відбулася на військових університетських зборах, коли всім курсантам необхідно було пробігти крос 10 км із повним бойовим викладенням (автомат, речмішок, шинель у скатку й т.д.), причому останні 2 км передбачалося бігти в протигазах. Можна собі уявити, яких фізичних і моральних витрат це зажадало від не занадто тренованих студентів факультету психології. І, проте, все б нічого, якби не один нюанс, що зіграв роль останньої краплі, що переповнила чашу терпіння. Серед однокурсників був один, що професійно займався спортом, і рівень його фізичної підготовки виявився на два порядки вищим за середній. Якщо врахувати, що в масі своїй інші не дотягали навіть до середнього рівня, неважко зрозуміти перевагу цього студента, що дозволяло йому під

час кросу легким підтюпцем пробігтися уздовж всієї колони, що розтяглася на сотню метрів, повернутися назад, одночасно розповідаючи анекдоти й жартуючи над товаришами, що падають від жари, спраги й утоми, і знову відправитися в голову колони, продовжуючи жартувати й підтрунювати над однокурсниками, що задихаються в протигазах.

З кожною новою пробіжкою жарти його здавалися усе більше дурними, анекдоти — усе більше тупими, а підбивання — просто знущальними. Спочатку з'явилася думка, що непогано б відповісти йому грубо й нетактовно, а пізніше — бажання стукнути його чим-небудь важким боляче-преболяче, щоб він замовчав і перестав знущатися, хоча було зрозуміло, що його дії продиктовані прагненням підтримати всіх, підняти настрій, допомогти морально.

Завдання

1. Обґрунтуйте, чому жарти студента інші одногрупники не сприйняли?
2. Опишіть, в чому полягали розбіжності сприйняття ситуації різними студентами.
3. Опишіть специфіку каузальної атрибуції для наведеної ситуації.
4. Яка поведінка студента була б доцільною в описаній ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 16. «Умійте сказати "ні"»

Якось до психолога-тренера звернувся директор однієї з фірм, що займаються нерухомістю, з пропозицією провести тренінг для його співробітників. Попередній досвід співробітництва, коли фірма ще не мала офісу в центрі міста, був позитивним, тому він дав згоду, і вони зустрілися, щоб обговорити програму й деталі тренінгу.

Обговорюючи підготовлену програму, директор постійно додавав нові теми й питання, які йому хотілося б включити в неї. У відповідь на заперечення, що неможливо в ході одного дводенного тренінгу охопити всі питання, що стосуються продажів, організації часу, планування діяльності й т.п., він наполегливо про-

сив, нехай у загальному вигляді, але обов'язково торкнутися всіх запропонованих ним питань.

Іншою несподіванкою стало повідомлення про те, що чисельність навчальної групи буде 30 чоловік. Тут тренер однозначно заявив директорові, що фактично це три групи. Нехай навіть 4-5 чоловік не прийдуть на заняття з якихось причин, виходить мінімум дві, але ніяк не одна навчальна група. В ультимативній формі директор наполягав, щоб навчати всіх відразу, мотивуючи це початком періоду відпусток і неможливістю згодом відволікти співробітників від роботи. Зійшлися на тім, що буде проведено не тренінг, а семінар з елементами активного навчання. Але й на цьому сюрпризи не закінчилися...

Семінар запропонували провести у вихідні дні (субота-неділя), хоча 90% співробітників проживають у пригороді, був травень — сама дачна пора. Оскільки й генеральний директор, і його заступник їхали на два тижні з міста, було сказано, що організацією навчання доручено займатися офіс-менеджерові Жанні. Тренер відмітив, що занадто багато негативних факторів одночасно переплелися в цьому проекті, ще раз почав спробу відмовитися від виконання запропонованої роботи, що стала невигідною й у комерційному відношенні. Але генеральний директор був дуже наполегливий, підкреслюючи, наскільки важливо організувати навчання зараз і саме в обраному варіанті, оскільки інших можливостей немає. Він звертався до людських і професійних якостей психолога, говорив, що не можна підвести їхню фірму, оскільки вони не зможуть знайти іншого виконавця в такий короткий строк; грубо лестив, стверджуючи, що, незважаючи на всі труднощі, психолог, звичайно ж, упорається з ними й зможе вирішити проблеми. Остаточно сумніви повинна була розвіяти обіцянка генерального директора особисто налаштувати персонал на заняття, а також заява про те, що співробітники високо замотивовані на одержання знань, прагнуть до вдосконалювання діяльності й ледве не самі наполягали на проведенні подібних занять. На цьому й розсталися.

До початку семінару залишалося кілька днів, тренер зв'язався з офіс-менеджером Жанною, попросив вислати настановні дані на учасників і отут уперше почув від неї пропозицію, чи не провести заняття в скороченому варіанті за півтора дня, а то й за один. Перше бажання, що виникло, дати відбій і взагалі не братися за роботу, але керівництво вже було відсутнє, тому було некоректно приймати таке рішення в однобічному порядку. Треба сказати, що обіцяний список від неї так і не було отримано.

Настав перший день занять. З великим запізненням (хвилин на 30) в офісі зібралося 24 людини із 30, які передбачались. Розоділа Жанна бігала по офісу, зображуючи надактивність, приміщення до семінару виявилося непідготовленим: у залі не було стільців, дошки та ін., як не виявилося й списку учасників. Довелося самому організовувати слухачів і готувати приміщення (от отут би й зупинитися, але ні — шкода було людей, які приїхали з передмістя в суботу).

Перед початком роботи звернув увагу, що навколо Жанни сконцентрувалася «придворна» група, «граюча» королеву. Звідти лунали репліки приблизно такі: «Так ми тут у загальному-то всі професіонали й усе знаємо», «Нас вчити не потрібно, нехай молодь учиться», «Хто це придумав у вихідні займатися, коли така погода гарна», «Ми за один день усе пройдемо», «Давайте завершимо заняття години в чотири». Стало зрозуміло, що ніякого налаштування на навчання немає, мотивація відсутня, попередньої роботи з персоналом керівники фірми не провели. Жанна ж, зважаючи на все, розглядала ці заняття як бенефіс, можливість показати себе із кращого боку: вона лідер, вона найрозумніша, вона красуня, вибравши й відповідний стиль в одязі, що абсолютно не вписувався в ситуацію семінару. Можна було, звичайно, попрацювати на неї. У такому випадку заняття пройшли б нормально, але сформульоване керівництвом завдання було б не виконане, а поставлена мета — не досягнута.

Заняття почалися з аналізу структури діяльності, обговорення цілепокладання, мотивації, лідерських якостей і командної роботи. Перша ж діагностична вправа показала низький рівень управлінського розуму і навичок менеджерів фірми, і насамперед Жанни. У той же час виділилися кілька людей, що виявили здатність вирішувати поставлені завдання й аналізувати хід рішення й отримані результати, а також аморфна маса із числа співробітників, просто «відпрацьовуючих номер». І все-таки процес пішов. Але як тільки була зроблена перерва, до тренера підійшов, оглядаючись навколо, один з учасників і сказав, що Жанна зібрала свій «актив» у кабінеті й обговорює з ними питання, як припинити заняття.

Завершилася перерва, учасники семінару зайняли свої місця. Жанна «з місця в кар'єр» зробила заяву від імені всієї групи: «Ми вважаємо, що на цьому занятті потрібно закінчити. Нам необхідно було зовсім не це. І взагалі нам сказали, що в нас будуть ігри і не два дні, а один. Я вповноважена приймати всі рішення й не вважаю потрібним продовжувати заняття». Зустрічне питання

про те, чи представляє ця заява думку всієї групи, зависло у повітрі (коли все закінчилося, щонайменше третина учасників підійшли до тренера з вибаченнями й заявами, що вони не ризикують протистояти Жанні, що грає у фірмі роль «сірого кардинала», хоча вони були б зацікавлені в продовженні семінару). Необхідно було приймати остаточне рішення, і воно прийшло практично миттєво: семінар був припинений (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Обґрунтуйте, яких помилок припустився тренер при підготовці, організації та проведенні тренінгу.
2. Дайте пораду тренеру, яким чином можна було протистояти тиску?
3. Чи може досвід, впевненість в собі гарантувати успіх у будь-якій ситуації? Відповідь обґрунтуйте.
4. Наведіть з огляду на описану ситуацію приклади організації взаємодії, коли один з її учасників відмовляє у вирішенні якогось питання.
5. Проаналізуйте імідж секретаря. Яка поведінка у спілкуванні з нею була б найбільш ефективною? Відповідь обґрунтуйте.
6. Проаналізуйте наведену ситуацію. Чи застосовували герої елементи маніпулятивної та асертивної поведінки?

Кейс 17. «Чи був марновірним Бор»

Якось друзі, що прийшли в гості до знаменитого датського фізика Нільса Бора[1], звернули увагу, що над дверима його будинку прибита підкова, і сильно цьому здивувалися, тому що Бор був людиною з репутацією матеріалістичних поглядів, не схильним до містики й марновірств. «Скажіть, друже, ви що, вірите в прикмети?» — запитали його друзі. «Ні, звичайно, — посміхнувшись, відповів Бор, — але говорять, що прибита над дверима підкова приносить удачу. Нехай висить».

[1] Бор (Bohr) Нільс Хенрик Давид (1885—1962), датський фізик, один із творців сучасної фізики.

Завдання

1. Спрогнозуйте ситуацію, коли людина може та не може поступитись поглядами. Відповідь обґрунтуйте.
2. Опишіть особливості каузальної атрибуції друзів Бора.
3. Проаналізуйте фактори, які вплинули на формування непорозуміння між вченим та його друзями?

Кейс 18. «Як змінилася вода»

Одного разу Хизр, учитель Мойсея, звернувся до людства із застереженням. «Наступить такий день, — сказав він, — коли вся вода у світі, крім тієї, що буде спеціально зібрана, зникне. Потім на зміну їй з'явиться інша вода, і люди від неї з глузду з'їдуть». Лише один чоловік зрозумів зміст цих слів. Він набрав запас води побільше й сховав його в надійному місці. Потім він став чекати, коли вода зміниться. У передвіщений день всі ріки висохли, колодязі висохли, і той чоловік пішов до свого притулку, став пити зі своїх запасів.

Але от пройшов якийсь час, і він побачив, що ріки відновили свій плин; і тоді він спустився до інших синів людських і виявив, що вони говорять і думають зовсім не так, як колись, що з ними відбулося те, про що їх застерігали, але вони не пам'ятають цього. Коли ж він спробував з ними заговорити, то зрозумів, що вони приймають його за божевільного, виявляючи йому ворожість або жаль, але ніяк не розуміння.

Спочатку він не доторкався до нової води, щодня вертаючись до своїх запасів. Однак зрештою він зважився відтепер пити нову воду — тому що й мислення, що виділяло його серед інших, поведінка зробили його життя нестерпно самотнім. Він випив нової води й став таким же, як всі. І начисто забув про свій запас іншої води.

Навколишні ж люди дивилися на нього, як на божевільного, котрий чудесним чином вилікувався від свого божевілля (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Проаналізуйте, чи вірно вчинила людина, коли випила зміненої води? Відповідь обґрунтуйте.
2. Дослідіть, що важливіше конформізм чи відстоювання власної думки? Відповідь обґрунтуйте.
3. Наведіть приклади, коли Ви усупереч всім відстоювали власну точку зору та коли приймали точку зору інших. Що Ви при цьому відчували? Чи вчинили таким же чином наступного разу? Які були наслідки для Вас та для оточуючих?

Кейс 19. «Коли б на себе обернути»

Жила-була людина, що мала домашніх тварин, і коли вона почула, що Мойсей знає мову тварин, то напросилась до нього в учні. Опанувавши цим знанням, вона почала підслуховувати розмови своїх свійських тварин. Якось півень сказав собаці, що кінь незабаром здохне, і людина все зрозуміла. Щоб не зазнавати збитків, вона завчасно продала коня. Через деякий час вона знову скористалась своїм знанням, підслухавши розмову півня із собакою, і довідалась, що незабаром здохне його мул. Вона знову вийшла з положення без втрат, продавши мула. Наступного разу півень пророчив смерть раба. Людина, потираючи руки, продала раба й заощадила пристойні гроші. Вона була украй задоволена собою, думаючи, що цінність знання в тому і полягає, щоб допомагати людині в її повсякденних справах.

Але от наступив день, коли півень повідав собаці, що їхньому хазяїнові, на жаль, недовго залишилося жити. У паніці людина кинулась до Мойсея, просячи поради, що їй робити. Мойсей сказав: «Тепер ти можеш завчасно продати себе!» (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Проаналізуйте, в чому мораль байки?
2. Доведіть, чому легко давати поради іншим та важко самому діяти відповідно до цих порад.

3. Прокоментуйте наставляння мудреця: «Знання, що допомагає бачити властивості навколишніх, виявляється марним, коли справа стосується найбільшої турботи людини — її самої».

4. Підтвердіть або спростуйте народну мудрість: «швець без чобіт», «у чужому оці смітинку видно, а у своєму й колода непомітна».

Кейс 20. «Совісний студент»

Відбулася ця історія ще в дореволюційні часи. На останньому поверсі висотного будинку знімав кімнату студент, що за звичаєм того часу був типовим представником студентських братій: у вільний від відвідування лекцій і репетиторства час проводив він у звеселяннях на гулянках і вечірках, а то й у трактирі міг засидітися допізна, реалізуючи в такий спосіб своє прагнення бути ближче до народу. Додому він тому вертався за північ і неабияк весело. Зайшовши досить галасливо до себе в кімнату по неосвітлених сходах, студент, як звичайно, не роздягаючись, плюхався на ліжко, що відповідало йому жалібним стогоном, а потім, злегка відлежавшись, знімав спочатку один чобіт і з гуркотом шпурляв його в кут кімнати, а згодом з інтервалом у п'ять-десять хвилин відправляв на ту ж адресу й другий.

А потрібно вам сказати, що поверхом нижче (саме під студентською кімнатою) проживав професор, викладач одного з інститутів, якого загнало сюди сімейне безладдя. Типовий інтелігент, людина ввічлива і культурна, він був тихий і невибагливий, та й просто непомітний. Повернувшись із роботи, він читав газету, готувався до чергових лекцій, і попивши чаю, лягав спати. І тільки він починав засипати, як гуркіт студентських чобіт будив його, викликаючи прискорене серцебиття, сухість у роті й стійке безсоння майже до самого ранку. Це тривало щоночі протягом досить тривалого часу, але природна вихованість тільки один раз дозволила професорові в досить м'якій, навіть перепрошуючій манері зробити зауваження сусідові зверху, що той, втім, проігнорував, не обтяжуючи себе не тільки вибаченням, але навіть якою-небудь відповіддю взагалі.

Невідомо, як би все це розвивалося далі, але одного разу студент, з'явившись додому і як звичайно впавши на ліжко, жбурнув у кут кімнати тільки один чобіт, тому що в цей момент проявилося те, що можна назвати проблиском совісті (а це буває, як відо-

мо, навіть у найстрашніших негідників): студент раптом уявив собі, як відпочиває від праць праведних поверхом нижче утомлений за день сусід — сівач доброго й вічного, і так йому стало соромно за свою розгнуздану поведінку, що він, стягнувши з ноги другий чобіт, тихенько поставив його на підлогу біля ліжка й заснув сном праведника, задоволений своїм шляхетним учинком.

А через дві години, глибокою ніччю мешканці будинку були розбуджені голосним криком із професорської квартирки:

— Мерзотник, негідник, сволота мерзосвітна, кидай же, нарешті, другий чобіт, гад! Скільки ж можна над людиною знущатися? Мені що, всю ніч тепер не спати?

Завдання

1. Вирізніть суттєві особливості у поведінці та вкажіть, який вони мали вплив на сприйняття цього студента професором.
2. Дослідіть, чому рознервувався професор і як це пов'язано з його звичками. Відповідь обґрунтуйте з точки зору каузальної атрибуції.
3. Опишіть, які помилки сприйняття та розуміння професором студента були в наведеній розповіді. Відповідь деталізуйте.

Кейс 21. «Стажування»

Науково-дослідний інститут повинен послати співробітника на стажування в один з канадських інститутів. За умовами вік відряджуваного — не більше 35 років. Краща кандидатура — жінка 36 років. Їй запропонували самій відвезти документи в міністерство.

Москва. Кабінет заступника міністра. N входить. Їй пропонують сісти.

— Слухаю вас.

— Існує думка, що 13-е число нещасливе. Сьогодні 13 березня. От я й вирішила перевірити: для мене воно теж нещасливе? Все залежить від вас.

На чолі чиновника здивування.

— У чому ж справа?

— Мені запропонували поїхати на стажування в Канаду. Я привезла документи. Ви їх повинні підписати. На особі заступника міністра посмішка.

— Хіба я можу їх не підписати?

— Але справа в тому, що кандидат на поїздку повинен бути не старше 35 років, а мені вже 36.

— Зробимо виключення. Стажуйтеся. Удачі й успіхів! Документи були підписані.

Завдання

1. Вирізніть можливі причини, за наявності яких заступник міністра не відмовив жінці в проханні.
2. Проаналізуйте, чи було застосовано маніпулювання поведінкою іншої людини? Відповідь обґрунтуйте.
3. Проаналізуйте, які елементи самоподач були продемонстровані кандидаткою?
4. Визначте елементи спілкування, які дали можливість жінці досягти власної мети.
5. Обґрунтуйте, чи було спілкування в описаній ситуації між героями ефективним.

Кейс 22. «Чорна субота»

В одну з робочих субот підприємства до відомчого дитячого садка привели лише трьох дітей. Завідувачка порахувала, що виводити на роботу персонал кухні, включати електроплити для приготування їжі на трьох буде дуже дорого. І вирішила подзвонити батькам цих дітей, щоб ті забрали їх. Однак перша ж з матерів, яка почула цю новину, дала їй відсіч.

Мати: «А чому я повинна забирати дитину? Чим я буду її годувати?»

Завідувачка: «Розумієте, привели лише трьох дітей..» (і далі пояснила ситуацію).

Мати: «Нічого не хочу слухати. Я зараз зателефоную до профкому, нехай розберуться з вашою самоправністю».

Завдання

1. Проаналізуйте, які особливості спілкування вплинули на те, що завідувачці не вдалося переконати матір.

2. Вирізніть значущі для матері аргументи, які б змінили в описаній ситуації її поведінку.

3. Визначте, чи змогла мати сприйняти точку зору завідувачки дитячим садком. Яку пораду ви дали б цій героїні, щоб її взаємодія з завідувачкою була ефективною.

4. Дослідіть, чи уважним слухачем була завідувачка. Яку б пораду ви дали цій героїні, щоб її взаємодія з матір'ю була ефективною.

5. Опишіть, як можна було б дієво для обох сторін (якщо це можливо) вирішити ситуацію, що склалася.

Кейс 23. «Неординарний вчинок»

«Мені пригадався один явно спірний випадок. Судіть самі, чи права була мати. Не пам'ятаю, чим її дочка (дванадцяти років) провинилася, але вона з холодною байдужістю позбавила матір певної радості, чогось довгоочікуваного. Ніякі докори матері не подіяли на дівчинку. На її слова: «Якби я з тобою так вчинила, як було б тобі?» — дівчинка тільки знизала плечима.

Пройшло близько місяця. Якось, повернувшись із роботи, мати показала два квитки у кіно на неділю, причому на фільм, білети на який дістати було майже неможливо.

Дівчинка була в захваті й насилу дочекалася вихідного дня. Біля кінотеатру їх зустріла юрба тих, хто чекав «зайвого квиточка». Але раптом дівчинка почула слова матері: «У мене є два квитки», і продала їх.

Додому йшли мовчки, і важко сказати, хто більше з них переживав. І тільки ввечері, коли лягали спати, мати почула переривчастий шепіт дівчинки: «Ненька, я все-все зрозуміла... Я так перед тобою винувата!»

Завдання

1. Проаналізуйте, чи виявляє дівчинка співпереживання та співчуття (емпатію) у взаємодії з іншою людиною.

2. Спрогнозуйте, навіщо мати пішла на такий суворий експеримент, щоб змусити дочку відчути, як це боляче, коли тебе кривдять, особливо близькі.

3. Доведіть, чи виправдовує ціль засоби її досягнення. Відповідь обґрунтуйте.

4. Проаналізуйте, у чому полягала помилка дівчинки у взаємодії з матір'ю.

Кейс 24. «Оцінка за чверть»

Кінець чверті. У Колі вирішується оцінка з математики: трійка або четвірка.

Коля: Тетяно Василівно, поставте мені четвірку. Ви ж самі знаєте, що на четвірку я знаю.

Тетяна Василівна: Я не можу поставити четвірку, у тебе в журналі дві поточні двійки.

Коля: Це ж з поведінки.

Тетяна Василівна: Що написано пером, того не вигризеш і кайлом. Знаєш таку приказку?

Коля: Та що мені приказки і поведінка! Викладач повинен неупереджено оцінювати тільки знання!

Тетяна Василівна: Ти мене ще вчити здумав?!

І розлючена вчителька ставить за чверть трійку.

Завдання

1. Проаналізуйте складові описаного іміджу викладача. Відповідь обґрунтуйте.

2. Вкажіть, чи сформована емпатія в учня.

3. Спрогнозуйте, які могли бути причини наведеного вчинку учителя. Відповідь обґрунтуйте.

4. Визначте, чи ефективною була поведінка вчителя. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 25

Доповідач Луї Іванович Сідловий, непоганий, очевидно, учений, магістр, однак надто страждає від «пережитків палеоліту» у свідомості і тому змушений регулярно голити вуха, сконструював машину для подорожей за описуваним часом. За його слова-

ми, реально існує світ, у якому живуть і діють Анна Кареніна, Дон-Кіхот, Шерлок Холмс, Григорій Мелєхов і навіть капітан Немо. Цей світ має свої досить цікаві властивості й закономірності, і люди, що населяють його, тим більше яскраві, реальні, індивідуальні, чим більш талановито, жагуче і правдиво описали їх автори відповідних творів.

Усе це мене дуже зацікавило, тому що Сідловий, захопившись, говорив жваво й образно. Але потім він спохватився, що виходить якось ненауково, понавивішував схеми і графіки і заходився мляво, нудно, надзвичайно спеціалізованою мовою викладати про кінічні декрементні шестірні, поліходові темпоральні передачі і про якесь проникаюче кермо. Я вже незабаром втратив нитку міркувань і взявся розглядати присутніх.

Магістр-академік велично спав, зрідка рефлекторно піднімаючи праву брову, ніби на знак певного сумніву в словах доповідача. На задніх рядах різалися у функціональний морський бій у банановому просторі. Двоє лаборантів-заочників старанно записували все підряд — на обличчях їх застиг безнадійний розпач і доконана покірність долі. Хтось нишком палив, пускаючи дим між колін під стіл. На перших рядах магістри й бакалаври зі звичною уважністю слухали, готовлячи питання й зауваження. Одні саркастично посміхалися, в інших на обличчях було здивування. Науковий керівник Сідлового після кожної фрази доповідача схвально кивав (А. Стругацький, Б. Стругацький. Понеділок починається у суботу).

Завдання

1. Проаналізуйте особливості сприймання та розуміння доповідача аудиторією.

2. Вирізніть особливості сприймання доповідача аудиторією на початку доповіді та після її закінчення. Які фактори суттєво вплинули на зміну ставлення слухачів до доповідача?

3. Вирізніть мовленнєві засоби, використані доповідачем та помилки, що були допущені при організації та проведенні виступу.

4. Проаналізуйте особливості описаної мовленнєвої комунікації доповідача.

Кейс 26

Федя був м'якою, доброю і делікатною дитиною, і він був дуже завзятий. Читання давалося йому надто важко. Кожний з нас вже давно б відмовився від справи, що вимагає таких зусиль, і визнав би себе безталанним і негідним. Але Федя був істотою іншої породи. Він гриз граніт, не жаліючи ні зубів, ні граніту. Він повільно вів пальцем по черговому рядку, подовгу затримуючись на буквах «щ» і «ъ», працьовито кряхтів, сумлінно ворушив великими сірими губами, довгими і гнучкими, як у шимпанзе, а наткнувшись на крапку з комою, надовго завмирав, збирав шкіру на чолі в гармошку й судорожно посмикував далеко відставленими великими пальцями ніг. Поки я дивився на нього, він добрався до слова «Дезоксирибонуклеїнова», двічі спробував взяти його нальоту, не зміг, застосував метод по складах, заплутався, перерахував літери, затріпотів і невпевнено подивився на мене. Пенсне косо й дивно сиділо на його широкому переніссі.

— Дезоксирибонуклеїнова, — сказав я. — Це така кислота. Дезоксирибонуклеїнова.

Він, посміхаючись, поправив пенсне.

— Кислота, — повторив він перехопленим голосом. — А навіщо вона така?

— Інакше її ніяк не назвеш, — співчутливо сказав я. — Хіба що скорочено — ДНК... Так ви це пропустіть, Федя, читайте далі.

— Так-так, — сказав він. — Я краще пропущу. Він знову взявся до читання, а я дивився на нього і думав, якою ж дивовижною міццю повинна володіти Велика кругла печатка, якщо одного дотику її до паперу виявилося досить для того, щоб навіки закабалити цю волелюбну сніжну людину, цього доброго і делікатного владику неприступних вершин і перетворити його у вульгарний експонат, у наочне приладдя для популярних лекцій з основ дарвінізму.

Потім я почув обережне квакання й обернувся. Кузька був, звичайно, тут як тут. Він сидів на даху заводського керування й делікатно поглядав у наш бік. Я помахав йому і поманив пальцем. Він, як завжди, страшенно зніяковів і позадкував. Я заклично поплескав долонею по траві біля себе. Кузька зніяковів остаточно і сховався за витяжну трубу (А. Стругацький, Б. Стругацький. Понеділок починається у суботу).

Завдання

1. Проаналізуйте елементи самоподачі героя описаної ситуації та їх вплив на його сприймання та розуміння людьми, які його оточують.
2. Охарактеризуйте особливості сприймання та розуміння аудиторією описаного персонажа.
3. Проаналізуйте елементи самоподачі, які демонструє вказаний герой. Відповідь обґрунтуйте.
4. Спрогнозуйте, яке перше враження про героя описаної ситуації може скластися в інших людей.

5.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 27. «Неправильний постачальник»

Ця історія відбулася на зорі перебудови, коли радянські підприємства дістали можливість розпоряджатися заробленими валютними коштами. Один з найбільших ленінградських заводів прийняв передове рішення використовувати частину заробленої валюти на проведення навчання із залученням закордонних фахівців. Вирішено — зроблено: були запрошені іноземні викладачі, які приїхали до Ленінграда, щоб провести семінар на тему «Time-management для керівників середньої й вищої ланки».

Заняття тривали усього кілька годин: кульмінаційним моментом стало питання про фактори, що впливають на планування діяльності підприємства і відповідно особистого часу менеджерів. До числа таких включалися і постачальники, з якими необхідно координувати роботу. Отут один зі слухачів поцікавився у викладача, що робити, якщо постачальник не поставляє сировину або комплектуючі. Викладач попросив повторити запитання, після чого став виговорювати перекладачеві, що він не точно перекладає, оскільки постачальник, що не постачає, — це нонсенс.

Довго й емоційно іноземний фахівець пояснював «безглуздим росіянам», що постачальник не може не поставити те, що перед-

Кейс 28. «Подвійна кава»

У Радянському Союзі серед інтелігенції широкою популярністю користувалися кав'ярні (іноді це було просто місце, наприклад, у гастрономі, де варили каву). Це були місця для зустрічі, люди спілкувались, куштуючи каву по-турецьки. Якось, будучи у відрядженні в маленькому місті, два співробітники зайшли до заводської їдальні, і один говорить буфетниці: «Будьте ласкаві! Мені, будь ласка, подвійну каву» (маючи на увазі міцність кави). Та здивовано подивилася на нього, як на інопланетянина, що не знає елементарних земних законів, і вигукнула: «В одну чашку подвійна кава не ввійде!».

Завдання

1. Опишіть, який бар'єр виник у співрозмовників.
2. Обґрунтуйте, чи має місце стереотип сприймання та розуміння співрозмовника. Якщо так, то чому він виникає?
3. Вирізніть особливості мовленнєвої комунікації, які впливають на взаєморозуміння між людьми в описаній ситуації.
4. Дайте пораду героям, як вони можуть досягти взаєморозуміння.

Кейс 29. «Тягни-штовхай»

Принцип дії вхідних скляних дверей у вестибюлі станцій метро: якщо ви хочете ввійти, існує два способи, як це зробити. Можна штовхнути двері від себе, і у цьому разі потрібно буде з істотним зусиллям переборювати їхій опір, тому що вони будуть повертатися у початкове положення, тобто рухатися у ваш бік. Можна потягнути двері на себе, і тоді вони у свою чергу знову стануть відкриватися в протилежний бік, у цьому випадку — від вас, причому чим більше буде прикладено вами зусилля, тим сильніший опір ви відчуєте.

Як це не парадоксально, але фактично перед нами модель комунікації, що враховує мотивацію учасників. Дійсно, чим більше ми зацікавлені в залученні уваги потенційного партнера, чим ак-

бачено контрактом, адже він — постачальник і відносини з ним закріплені контрактом. Зрештою, можна стягнути з порушника штраф, а як крайній захід — замінити його на інший.

Треба сказати, що це був період, коли ще існувала стара система галузевого керування, що передбачала узгодження всіх питань із головкомом і міністерством. Тому останні слова викликали в аудиторії гомеричний сміх, остаточно засмутивши нашого закордонного «гуру». Слухачі навперебій намагалися пояснити йому, що конфлікт, викликаний застосуванням штрафних санкцій, остаточно зіпсує відносини, і постачальник «стане в позу». А зміна постачальника — такий складний і тривалий процес, що завод не зможе виготовляти продукцію і збанкрутує, очікуючи, коли ж на зміну недбайливому постачальникові прийде відповідальний (в існуванні якого у принципі був також серйозний сумнів).

Таким чином, навчальний процес зайшов у глухий кут. Заняття були перервані, а іноземний знавець менеджменту попросив зустрічі з керівництвом підприємства, на якій запропонував помінятися місцями. «Ми готові пройти у вас навчання, щоб зрозуміти таємниці організації російського бізнесу, які не вкладаються у рамки наявних у нас знань, — заявив викладач керівництву заводу. — А після цього ми зробимо нову навчальну програму і повторно проведемо заплановані заняття» (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Проаналізуйте, чому виникли помилки у сприйнятті і розумінні викладача та слухачів. Які саме помилки виникли? Відповідь обґрунтуйте.

2. Доведіть, яким чином можна було уникнути можливих помилок сприймання та розуміння викладача і слухачів та досягти взаєморозуміння між ними.

3. Проаналізуйте, які перешкоди та бар'єри виникли між слухачами та іноземним викладачем та їх причини.

4. Дайте пораду керівництву, на що слід звертати увагу, запрошуючи викладачів для проведення навчання, тренінгів.

5. Чи можна провести паралель між викладеною ситуацією та сьогоденням? Наведіть приклади схожих ситуацій.

тивніші в завоюванні його прихильності, чим більше виявляємо наполегливості, чим швидше намагаємося досягти результату, тим сильніший опір, стримування буде з його боку («ми двері до себе, а вони — від нас»).

Разом з тим, демонструючи свою байдужість, нейтральне ставлення до іншої людини, що намагається вступити з нами в контакт, ідучи від зближення, дотримуючись дистанції, ми підігріваємо інтерес до себе і викликаємо підвищену активність потенційного партнера, прагнення перебороти комунікативний бар'єр («ми двері від себе, а вони — до нас»).

Завдання

1. Дослідіть, чи справедливе твердження про комунікацію, наведене в описаній ситуації («ми двері від себе, а вони — до нас»). Чи погоджуєтесь ви з ним? Відповідь обґрунтуйте.
2. Наведіть приклади з вашого життя, які б підтверджували або спростовували дію наведеної думки.
3. Обґрунтуйте, що лежить в основі мотивації спілкування та взаємодії партнерів зі спілкування.
4. Як впливає наявність «дистанції» між партнерами у прямому і переносному сенсі на спілкування? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 30. «Чим я можу вам допомогти?»

З метою вдосконалювання продажів продавці-консультанти, що працювали в мережі магазинів побутової техніки, пройшли навчання під керівництвом американського тренера і вивчили головну фразу, на якій побудована американська технологія особистих продажів: «Чим я можу вам допомогти?». Але і цього менеджменту компанії здалося мало, тому була прийнята система оплати роботи продавців-консультантів, що передбачала значну додаткову винагороду до символічної базової ставки тому, хто «доведе клієнта до каси».

У результаті до кожного, хто входив до магазину, кидалися відразу 5-6 чоловік, які буквально хапали потенційного клієнта за рукави і лацкани, тягли кожний у свій бік, говорячи майже хором: «Чим я можу вам допомогти? Не слухайте ви їх. Я тут пра-

цюю довше за всіх і краще розбираюся у пилососах. А в мене є інструкція російською мовою, а у них немає». У результаті очманілий відвідувач думав тільки про одне: як вирватися з рук цих нав'язливих молодих людей і бігти подалі з крамниці.

Завдання

1. Спрогнозуйте, чим закінчиться описана історія. Відповідь обґрунтуйте.
2. Вирізніть помилки у спілкуванні, яких припустилися продавці та їхні керівники?
3. Як впливає каузальна атрибуція на дії продавців? Відповідь обґрунтуйте.
4. Проаналізуйте, які перешкоди виникають у подібних ситуаціях.
5. У чому полягають помилки вербальної та невербальної комунікації продавців і покупців у наведеній ситуації. Дайте детальну відповідь.

Кейс 31. «Не пара»

У рекрутингову фірму звернувся представник страхової компанії із замовленням: необхідно підібрати секретаря-референта для керівника, але всіх замовник забракував. У хід пішла «важка артилерія»: із запасників витягли анкету однієї із найдорожчих клієнток рекрутингової фірми. Це була дама 27 років із зовнішністю і ростом фотомоделі, що вільно володіла французькою й англійською мовами, кандидат технічних наук, що мала до того ж другу юридичну освіту та володіла східними єдиноборствами. Вона на довершення до всього майстерно водила автомобіль і мотоцикл і грала на скрипці.

Коли генеральний директор страхової компанії відкинув і цю кандидатуру, обурений керівник рекрутингової фірми наполіг на особистій зустрічі із замовником, щоб одержати від нього вичерпні пояснення: була проведена величезна робота з підбору кандидатів, усі вони більш ніж відповідали заявленим формальним побажанням замовника, відмова не супроводжувалася якими-небудь аргументами, а коли була відкинута остання кандидатура — це просто виклик рекрутеру і професійна образа.

Коли керівник рекрутингової компанії прибув на зустріч у страхову компанію й побачив її генерального директора, все стало зрозуміло, і з'явилася версія, яка пояснювала, що відбувалося: через письмовий стіл назустріч гостеві вийшла людина, про яку у народі говорять «метр із кепкою», а якщо бути точним, то ріст його був приблизно 150-155 см. «Так що ж вас не влаштувало, колего, у представлених вам кандидатурах? — запитав рекрутер у замовника. — Адже всі вони відповідали вашим вимогам». У відповідь він почув якісь зовсім невиразні й непереконливі виправдання, щойно придумані. «Ні, давайте говорити відверто. Інакше вам доведеться відшкодувати наші витрати на добір усіх кандидатів на посаду», — продовжив директор рекрутингового агентства. «Ну добре! Тільки це — між нами», — зам'яв генеральний директор страхової компанії.

«Я маю часто їздити в закордонні відрядження із секретарем-референтом. Ні, не подумайте нічого поганого, я не маю на увазі неслужбові стосунки. Але уявіть, як я буду виглядати в Парижі на ділових переговорах поруч із секретарем, що без підборів вище мене ростом майже на півметра!».

У результаті проблема благополучно розв'язалася: була підібрана «Дюймовочка», що не мала такі видатні професійні якості, як попередні здобувачки, але, проте, була сприйнята замовником «на ура».

Завдання

1. Проаналізуйте, чому у рекрутингової компанії виникли проблеми з добором кадрів для замовника. Дайте пораду, як їх можна було уникнути або зменшити.
2. Дослідіть, яку роль відіграє імідж керівника. Проаналізуйте.
3. Чи мав місце стереотип сприймання та розуміння в даній ситуації? Відповідь обґрунтуйте.
4. У чому можуть полягати труднощі рекрутингової компанії в доборі кадрів для керівника? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 32. «Їсти подано!»

В одній з телекомунікаційних організацій виникла проблема з організацією харчування співробітників. Компанія невдало розташована територіально: поблизу не було жодних кафе або їда-

лень. Крім того, маршрути пасажирського транспорту проходили на відстані від офісу. Таким чином, персонал організації не міг пообідати протягом виділеної на це години. Поруч із офісом поїсти було ніде, а з'їздити куди-небудь просто бракувало часу. Тому співробітники організації перебивалися бутербродами і пиріжками, але це не могло тривати довго: частіше персонал висловлював своє невдоволення ситуацією.

Топ-менеджмент компанії, орієнтований на західні стандарти, вирішив, що кращим рішенням проблеми буде укладення договору з однією фірмою з організації швидкого харчування: щодня о 14.00 доставляти в офіс так звані ланч-бокс-коробки, у яких були салат, друга страва, булочка і баночка коли.

Ці ланч-бокси отримував кожен співробітник на своєму робочому місці, де й поглинав отриману їжу. Обід займав 15-20 хв, порожні коробки легко утилізувалися, не потрібно було організовувати в офісі їдальню або кафе: чудове, здавалося б, рішення проблеми.

Але не тут-то було. Не пройшло й місяця, як в офісі знову пішли розмови про те, що керівництво зовсім не піклується про співробітників: «По-перше, не можна без першого — це шкідливо для здоров'я — харчуватися в сухом'ятку. По-друге, їжа дуже одноманітна, хоча протягом тижня страви не повторювалися. Потретє, що це за обід, якщо він триває всього 15 хвилин?» Іншими словами: «Нам ці буржуйські штучки не підходять. Капіталістам потрібно з нас усі соки вичавити, так вони готові навіть обід притягти на робоче місце, аби тільки ми швидше після перерви знову до роботи ставали», причому обідня перерва скорочена не була, вона, як і раніше, тривала 60 хвилин, але співробітники сприймали її як двадцятихвилинку, протягом якої вони їли. Не вплинув на оцінку ситуації і той факт, що організація на 80% оплачувала вартість обідів. Правда, кількох людей подібна форма обіду цілком влаштовувала — це співробітники, які колись працювали за кордоном, а зараз — у цій компанії.

Завдання

1. Проаналізуйте, чому виникло непорозуміння між керівництвом і співробітниками. Які фактори призвели до непорозуміння?
2. Проаналізуйте усі наявні помилки сприймання та розуміння керівництва та співробітників в описаній ситуації.

3. Дослідіть, чому невдоволення співробітників у наведеній ситуації не зменшилось.

4. Що не врахувало керівництво, приймаючи рішення про обіди? Відповідь обґрунтуйте.

5. Дайте пораду керівництву, як можна вирішити описану ситуацію. Обґрунтуйте відповідь.

Кейс 33. «А скринька просто відкривалась»

Один чоловік якось сильно занедужав. Хвороба полягала у тому, що очі в нього вилазили з орбіт, а у вухах весь час стояв дзенькіт. І він потихеньку божеволів, адже тривало це цілодобово. Він не міг ні спати, ні працювати. І тому кинувсь по лікарях. Один лікар вирішив, що потрібно видалити апендикс. Апендикс вирізали, але полегшення не було. Інший лікар сказав: «Вам потрібно вирвати усі зуби». Хворому вирвали всі зуби, але це теж не допомогло — він просто постарів, от і все. Третій припустив, що справа у гландах. Нам вічно дають мільйони порад, а якби ми кожного слухали, то давно б лежали на цвинтарі. Так чи інакше, гланди вирвали, але користі від цього не було. І тоді бідолаха пішов до найвідомішого лікаря.

Світило медицини оглянуло його й сказало: «Нічого отут не поробиш, причина невідома. Боюся, вам залишилося не більше півроку. Хворий вийшов з кабінету і подумав: «Ну, якщо мені залишилося якихось півроку, так чому б не прожити їх собі на втіху?». Він був скнара і ніколи по-справжньому й не веселився, а тепер купив розкішну машину останньої моделі. Ще він купив собі прекрасне бунгало, замовив три дюжини костюмів і купу сорочок.

І от коли він прийшов до кравця, той зняв мірки для сорочки й сказав: «Рукава — тридцять шість, комір — шістнадцять». «Ні, п'ятнадцять, — заперечив чоловік. — Я завжди п'ятнадцятий розмір носив». Кравець знову зняв мірку і покачав головою: «У вас шістнадцять!» «Але я ж п'ятнадцятий все життя ношу», — вигукнув той чоловік. — Добре, справа ваша, знизав плечима кравець, — тільки комір буде тісний, а від цього, знаєте, очі з орбіт лізуть і у вухах дзенькає».

От у чому справа була! От вона, причина смертельної хвороби!

Завдання

1. Вирізніть головну причину хвороби героя описаної ситуації. Чому лікарі не змогли виділити головне?

2. Проаналізувавши описану ситуацію, наведіть приклади, у яких люди не враховують усіх факторів, що визначають особливості того чи іншого спілкування між людьми та взаємодії. Спрогнозуйте можливі наслідки поведінки людини, коли враховуються тільки певні елементи ситуації спілкування.

3. Проаналізуйте, які помилки сприймання та розуміння хворого в описаній ситуації лежали в основі неправильного діагнозу.

4. Дослідіть, на які елементи слід звертати увагу, коли приймається рішення. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 34. «Три в одному»

Марк Твен виходив з лекційної зали, де тільки що виступив із прекрасною промовою, а приятель його запитав: «Ну, як почуваєш? Що сам скажеш про свій виступ? Ти ним задоволений?».

А Марк Твен відповів: «Про яку промову?.. Їх багато було: одна — підготовлена, інша — та, з якою я виступив, а третя — та, з якою я хотів би виступити. Ти про яку із трьох запитуєш?»

Завдання

1. Проаналізуйте запропоновану ситуацію та вирізніть три види промови, про які йдеться.

2. Спрогнозуйте, які наслідки для людини має така її поведінка, коли вона мріє про одне, планує друге, робить третє.

3. Опишіть, як можна охарактеризувати подане висловлювання Марка Твена.

4. Проаналізуйте, як позиція («три в одному») відбивається на ефективності спілкування з іншими людьми. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 35. «Тільки не гірчицю»

Леонід, хоча і вже був студентом, проте досі перебував під суворою опікою своєї мами. Любов Антонівна, так її звали, будучи жінкою вольовою і діловою, точно знала, що Леонід повинен робити і чого не повинен у жодному разі. Особливо цей контроль стосувався їжі. Справа в тому, що Леонід був юнак хворобливий: шлунок часом поболював, печінка турбувала, і ще деякі симптоми виявлялися. Тому меню йому встановлювала тільки Любов Антонівна — усе тільки відварене, парове, протерте і нічого солоного, гострого, жирного. Уже не відомо, чи через приховані хвороби або через жорстку дієту, але виглядав Леонід дійсно болісно: худий, із запалими щоками, із нездоровим кольором шкіри. Особливо цікаво було спостерігати, коли Леонід з мамою обідали у їдальні. «Леонід, не смій їсти гірчицю», — кричала Любов Антонівна, направляючись до роздачі. Поки вона поверталася з повною тацею, Леонід встигав намазати гірчицею хліб, перевертав його, щоб не було видно, і жадібно з'їдав — не важливо з чим. Його не могла зупинити навіть підсолоджена манна каша. І от одного разу із початком літніх канікул запросив Леоніда друг погостювати у його батьків з України. Любов Антонівна погодилася з тим, що син буде відпочивати на Дніпрі, але суворо наказала йому дотримуватись неодмінної дієти.

Коли вони приїхали з Леонідом до батьків друга, той звичайно попередив свою маму, що приятелеві не все можна їсти, чим викликав у неї стресовий стан. «Чим же я його годувати буду, — захвилювалася вона, — адже я ж ніколи спеціальну дієтичну їжу не готувала». Після обговорення виниклої проблеми дійшли соломонового рішення: їжа готується найрізноманітніша, щоб був вибір, а вже Леонід сам вирішить, що йому можна, а від чого варто втриматися, все-таки дорослий уже і цілком самостійна людина — студент четвертого курсу. Як наслідок, їв Леонід і наваристий український борщ із пампушками, і вареники, і огірочки малосольні, і сало, і курочку смажену із хрусткою скоринкою, і багато чого ще, що дуже важко було назвати дієтичною їжею (такі страви теж готувалися, але популярністю чомусь вони не користувалися). Приправлялося це не тільки перчиком, а й гірчицею, і аджикою, і хріном домашнім. Якби це побачила Любов Антонівна, не витримало б її материнське серце. А тим часом Леонід жодних пігулок не ковтав, тому що нічого його не турбувало, і оду-

жав. Коли вони повернулися додому, це була інша людина: рум'яна, рожевощока, засмагла, весела і відпочила. «От бачите, — сказала Любов Антонівна, — що значить дієта, спеціальне харчування і правильно підібрані ліки». Вони не стали її переконувати. Накопиченого «запасу міцності» Леоніду вистачило майже до наступного літа (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Опишіть усі помилки сприймання та розуміння між людьми, які виникли в описаній ситуації, та їх причини.
2. Охарактеризуйте за транзакційним аналізом, з яких позицій взаємодіють співрозмовники («батько», «дорослий», «дитина»).
3. Спрогнозуйте, які можуть бути наслідки такої опіки батьками дітей. Відповідь обґрунтуйте.
4. Наведіть приклади «я-висловів», які можуть застосувати герої в описаній ситуації на переконання співрозмовника.

Кейс 36. «До чого тут печиво?»

Якось вночі дружина Ходжі Насредина прокинулася від голоду і шукала на кухні, чим би перекусити. Але в будинку було порожньо, найшлося тільки собаче печиво. Але їсти хотілося, і дружина Насредина спробувала шматочок — на смак було нічого, і вона з'їла все. Печиво їй так сподобалося, що ранком вона попросила Насредина накупити побільше. Ходжа пішов до крамниці і попросив кілька пачок собачого печива. «Навіщо стільки? — запитав продавець. — Адже у тебе зовсім манюсінька собачка, куди їй стільки печива?». «Це не собаці, а дружині», — пояснив Насредин.

«Знаєш, печиво тільки для собак, — попередив продавець. — Для людей воно, як отрута. Твоя дружина може померти». І через півроку дружина таки дійсно померла.

«Моя дружина померла», — повідомив Насредин продавцеві. «Я ж говорив, не куштувати їй те печиво», — зітхнув крамар. «Так при чому отут печиво? — зачудувався Насредин. — Її збила машина» (Скрипюк И. И. 111 баек для тренера.).

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки сприймання та розуміння співрозмовників виникли. Відповідь обґрунтуйте.

2. Наведіть приклади, коли людина за будь-що вірить у власні висновки. Спрогнозуйте, чому так відбувається? Відповідь обґрунтуйте.

3. Прокоментуйте постулат римського права «Post et поп propter» («Після — не значить внаслідок»).

Кейс 37. «Підготовка звіту»

Діалог 1

— Мені було дуже важко зрозуміти цей звіт.

— Я думав, що висвітлив усі питання.

— Я і не кажу, що ви цього не зробили; звичайно, ви не торкнулися одного-двох аспектів, які не були повністю обговорені колись. Погано те, що мені здався плутаним ваш звіт.

— Ви вважаєте, що це скоріше проблема оформлення, ніж змісту?

— Думаю, саме так. Вам треба все розбити на частини і викласти їх у логічній послідовності. Добре б також організувати таку структуру, де рівномірно були б представлені всі частини, а висновок перетікав у рекомендації.

— Ясно, я зрозумів, що ви маєте на увазі.

Діалог 2

— Мені звіт здався дуже складним для розуміння.

— Так, я говорив про це своїм людям, але вони використовували дані, які нам передав Департамент торгівлі.

— Але це ж ваш звіт?

— Не зовсім, усе, що ми зробили, — це спробували вирішити проблему, використовуючи дані інших людей.

— Але звіт попросили підготувати вас, чи не так?

— Ні, я сказав, що ми могли б досліджувати те, що вже є в нас, і передати все це для подальшого вивчення.

— Чудово, у такому разі мені б дуже хотілося, щоб ви як людина, що очолює цей напрямок, взяли б на себе повну відповідальність за все, що є в цьому звіті, і представили його в Раду до... (дата); перевірте всі використані дані і факти й підтвердіть, що

використовували їх, і, нарешті, не забудьте дати рекомендації у висновку, визначивши при цьому, які подальші дії ви самі вибрали б, і поясніть причину цього.

Діалог 3

— Звіт здався мені важким для розуміння.

— Не розумію, чому, адже я розбив і пронумерував усі розділи.

— Нумерація відмінна, але зміст різних розділів ви переплутали зовсім.

— Ні, кожний розділ сам по собі.

— Я знаю, що розділи самі по собі, але зміст кількох з них просто збігається, тому їх можна було б об'єднати в один-єдиний розділ.

— Але ж вони розділені один по одному, щоб було простіше простежити їх і зрозуміти.

— Цього не відбулося: ви повертаєтесь до питання про скарги клієнтів в 5, 9, 10 і 19 розділах. Їх можна було згрупувати в один великий розділ. Проблеми фондів піднімаються в розділах 6, 7, 10 і 15. Їх теж треба згрупувати в один-два більших розділи, і так далі.

— Але тоді набагато складніше буде все викласти.

— Я не згоден. Вас просили скласти цей звіт, щоб Рада могла прийняти рішення. Ви повинні допомогти Раді і насамперед визначити для себе, які запити аудиторії, на яку ви орієнтуєтесь. Будучи членом цієї передбачуваної аудиторії, я говорю вам, що вважаю цей звіт досить плутаним. Я хочу, щоб кожний аспект проблеми розглядався загалом, а не розмазувався по декількох сторінках.

— Я вважаю, що він цілком зрозумілий і в своєму теперішньому вигляді.

— Чи не здається вам, що було б краще, якби ви взяли загальні рубрики «Якість», «Фонди», «Перевага клієнтів», «Скарги покупців» і т.д. і згрупували б різні аспекти за цими рубриками?

Завдання

1. Проаналізуйте три наведені діалоги з точки зору ефективності взаємодії учасників. Зверніть увагу, як поводиться керівник залежно від характеру відповідей менеджера.

2. Яка відповідь менеджера є ефективною, тобто дозволяє досягти бажаного результату. Відповідь обґрунтуйте.

3. Проаналізуйте помилки менеджера в описаних ситуаціях та їх причини.

4. Спрогнозуйте, чому поведінка та відповіді керівника були різними. Відповідь обґрунтуйте.

5. В якій ситуації службовець ухиляється від відповідальності? В якій ситуації співрозмовники налаштовані на ефективну взаємодію? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 38

Співробітник N припустився у роботі серйозного прорахунку. Його викликає директор підприємства. N розуміє причину запрошення. Але кількома днями раніше в них вже відбулася розмова про створення проекту нових розробок. Запропоновано було залучити до складання проекту співробітника S. От цією ситуацією і скористався N.

Кабінет директора. Входить N, оглядає кабінет і з подивом говорить:

— А де S? Він ще не прийшов?

— Чому він має приходити? — з неменшим подивом запитує директор.

— Хіба ви викликали мене не для обговорення нового проекту? Я думав, що ви хочете довідатися про те, що ми з S уже зробили.

Завдання

1. Проаналізуйте, чи використовував співробітник маніпулювання іншою людиною. Відповідь обґрунтуйте.

2. Проаналізуйте, які елементи самоподачі було продемонстровано співробітником?

3. Вирізніть причини, за рахунок яких робітнику вдалося досягти власної мети.

4. Проаналізуйте, наскільки було спілкування між директором і співробітником ефективним.

Кейс 39. «Зовнішність»

1. Чоловіків і жінок, яких компетентне жюрі зарахувало до найгарніших, випробувані оцінили як більше впевнених у собі, щасливих, щирих, урівноважених, енергійних, люб'язних, сприт-

них, витончених і багатших духовно, ніж тих, хто, за оцінками компетентних суддів, був «оголошений» некрасивим (розходження були статистично значимими). Крім того, чоловіки-випробувані оцінили «гарних» чоловіків і жінок, фотографії яких вони бачили, як більш орієнтованих на інших людей, турботливих і уважних до них.

2. Молодим людям пропонували оцінювати нарис, написаний жінкою, портрет якої додавався. Автор експерименту використовував в одних групах випробуваних портрет жінки із привабливою зовнішністю, в інших — портрет «негарної». Оцінювали цей нарис більш високо, коли вважали, що його написала гарна жінка.

Студенткам університету, які готувалися стати педагогами, були дані описи провин, що вчинили семирічні хлопчики і дівчатка, сфотографовані великим планом. Студентки повинні були висловити своє ставлення до кожного з них і до їхньої поведінки. І в цьому випадку студентки виявилися також більш поблажливими до тих, у кого, за оцінками компетентних арбітрів, була привабливіша зовнішність.

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки першого враження мають місце в наведених ситуаціях?
2. Спрогнозуйте, як можна уникнути помилок першого враження в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
3. Вирізніть ефекти сприймання та розуміння людей у запропонованих ситуаціях.
4. Запропонуйте героям правила поведінки, які допомогли зробити поведінку максимально ефективною.

Кейс 40. «Погляд»

Новий викладач, уперше читаючи лекцію, на прохання експериментатора на одну групу студентів подовгу невідривно дивився, а в іншій, глянувши на неї мигцем, відразу відводив очі. Як результат студенти з першої групи оцінили викладача як владно-

го й упевненого в собі чоловіка, а з другої групи — як вкрай сором'язливого.

В іншому досліді студентів попросили висловити свою думку про нового викладача — жінку, що, так само як і в попередньому випадку, під час викладу навчального матеріалу на прохання експериментатора на одну групу студентів постійно звертала свій погляд, нібито адресуючи навчальний матеріал тільки їй, а на іншу групу студентів, що сиділи в аудиторії, уваги не звертала; у цьому випадку студенти з першої групи дали жінці-викладачеві як людині кращі оцінки, ніж студенти з другої групи.

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки першого враження мають місце у наведених ситуаціях.
2. Спрогнозуйте, як можна було б уникнути помилок першого враження. Відповідь обґрунтуйте.
3. Які ефекти сприймання та розуміння викладача мали місце в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
4. Спрогнозуйте, як впливає погляд на оцінки та сприймання та розуміння іншої людини. Відповідь обґрунтуйте.
5. Дайте поради викладачу та студентам, як зробити взаємодію ефективною виходячи з власної практики. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 41. «Окуляри»

Англійський психолог Е. Хол одним групам випробуваних демонстрував чоловіків і жінок без окулярів, а іншим групам — тих самих осіб, але в окулярах. Випробувані й у першому, і в другому випадках повинні були висловитися про особистісні особливості представлених їм людей.

Ці люди, коли були в окулярах, здалися випробуваним більш розумними і старанними, ніж тоді, коли були без окулярів. Разом з тим відсутність у них окулярів або, навпаки, їхня наявність ніяк не позначилася на судженнях випробуваних про чесність, доброту, незалежність сприйнятих ними людей і про властиве їм почуття гумору.

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки першого враження мають місце у наведених ситуаціях.
2. Спрогнозуйте, як можна було б уникнути помилок першого враження. Відповідь обґрунтуйте.
3. Які ефекти сприймання та розуміння викладача мали місце в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
4. Спрогнозуйте, як впливають окуляри на оцінку, сприймання та розуміння іншої людини. Відповідь обґрунтуйте.
5. Дайте пораду викладачу та студентам, як зробити взаємодію ефективною виходячи з власної практики. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 42. «Контроль»

У поставленому Штрайклендом досвіді випробувані спостерігали за двома працівниками, що виконували однакове завдання з рівним рівнем успішності. Однак якщо за діями однієї особи вони могли спостерігати без перерви, то роботу іншого вони бачили лише епізодично. Першій особі випробувані час від часу могли висловлювати своє схвалення або несхвалення, з другою людиною в них такого зв'язку не було. Коли в другій частині експерименту випробуваним було запропоновано сказати, хто з робітників має потребу в більшому контролі, догляді й опіці, вони майже всі відповіли, що перший.

Завдання

1. Проаналізуйте, які помилки першого враження та помилки у разі постійного сприйняття мають місце у наведених ситуаціях.
2. Спрогнозуйте, як можна було б уникнути помилок під час спілкування в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
3. Опишіть, які ефекти сприймання та розуміння працівників мали місце в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
4. Проаналізуйте механізм каузальної атрибуції, який діє в наведеній ситуації.

Кейс 43

Горбоносий зі скрипом і тріском зачиняв ворота, я ж, почуваючи себе досить ніяково, озирався, не знаючи, що робити.

— А от і господарка! — закричав бородатий. — Чи здорова ти, бабуся, Наїно світло Київно!

Господарці було, напевно, за сто. Вона йшла до нас повільно, опираючись на сукуватий ціпок, волочачи ноги у валянках з калошами. Лице в неї було темно-коричневе; із суцільної маси зморшок видавався вперед і долілиць ніс, кривий і гострий, як ятаган, а очі були бліді, тьмяні, немов би закриті більмами.

— Здрастуй, здрастуй, онученя, — вимовила вона зненацька звучним басом. — Це, виходить, і буде новий програміст? Здрастуй, панотець, ласкаво просимо!..

Я поклонився, розуміючи, що потрібно помовчати. Голова бабки поверх чорної пухової хустки, зав'язаної під підборіддям, була покрита веселенькою капроновою косинкою з різнобарвними зображеннями Атоміума й з написами на різних мовах: «Міжнародна виставка в Брюсселі». На підборідді і під носом стирчала рідка сива щетина. Одягнена була бабка у ватяну безрукавку і чорне сукняне плаття.

— У такий от спосіб, Наїно Київно! — сказав горбоносий, підходячи й обтираючи з долонь іржу. — Треба нашого нового співробітника влаштувати на дві ночі. Дозвольте вам представити... м-м-м...

— А не треба, — сказала баба, пильно мене розглядаючи. — Сама бачу. Привалов Олександр Іванович, одна тисяча дев'ятсот тридцять восьмий, чоловічий, росіянин, член ВЛКСМ, ні, ні, не брав участь, не був, не має, а буде тобі, алмазний, далека дорога й інтерес у казенному домі, а боятися тобі, брильянтовий, людини рудої, недоброї, а позолоти ручку, яхонтовий...

— Гхм! — голосно сказав горбоносий, і бабка осіклася. Запанувало неприємне мовчання.

— Можна кликати просто Сашком... — видавив я із себе заздалегідь заготовлену фразу (А. Стругацький, Б. Стругацький. Понеділок починається в суботу).

Завдання

1. Проаналізуйте елементи, які сприяли сприйняттю та розумінню героїв описаної ситуації.
2. Дослідіть, яке перше враження спостерігачів про героїв.

3. Спрогнозуйте, які помилки першого враження можуть виникнути у співрозмовників. Відповідь обґрунтуйте.

4. Обґрунтуйте, як герої можуть вплинути на формування першого враження про них та їх сприймання і розуміння іншими людьми та один на одного.

Кейс 44

Поруч із триповерховою громадою « Солрибпостачпромпотребсоюзу ФЦУ» я, нарешті, знайшов маленьку охайну чайну № 16/27. Там було гарно. Народу було не дуже багато, пили дійсно чай і розмовляли про речі зрозумілі: що під Коробцом завалився, нарешті, місток і їхати тепер доводиться вбрід; що пост ДАІ вже тиждень як з п'ятнадцятого кілометра забрали; що «іскра — звір, слона вб'є, а ні дулі не схоплює...». Пахло бензином і смаженою рибою. Не зайняті розмовами люди пильно розглядали мої джинси, і я радів, що позаду в мене має місце професійна пляма — позавчора я дуже вдало сів на шприц із солідолом.

Я взяв собі повну тарілку смаженої риби, три склянки чаю і три бутерброди з баликом, розплатився купою бабусиних мідяків («На паперті стояв...» — пробубніла буфетниця) (А. Стругацький, Б. Стругацький. Понеділок починається у суботу).

Завдання

1. Спрогнозуйте, які помилки сприймання та розуміння співрозмовників можуть сформуватись у наведеній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

2. Спрогнозуйте, як герой може вплинути на формування першого враження про себе та його сприймання і розуміння іншими людьми.

3. Дослідіть, які помилки першого враження можуть виникнути у спостерігача. Відповідь обґрунтуйте.

4. Проаналізуйте, як сприймається герой оточенням.

5. Які ефекти сприймання та розуміння героя мають місце в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

6. Вирізніть елементи самоподачі героя. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 45

До самого вечора я намагався бути досить обережним. Прямо з відділення я попрямував додому на Лукомор'я і там відразу ж заліз під машину. Було дуже пекуче. Із заходу повільно повзла грізна чорна хмара. Поки я лежав під машиною й обливався маслом, баба Наїна Київна стала раптом дуже ласкавою і люб'язною, двічі під'їжджала до мене для того, щоб я відвіз її на Лису гору. «Говорять, панотець, машині шкідливо стояти, — скрипуче воркотала вона, заглядаючи під передній бампер. — Кажуть, їй їздити корисно. А я б заплатила, не сумнівайся...». Їхати на Лису гору мені не хотілося. По-перше, у будь-яку хвилину могли прибути хлопці. По-друге, баба у своїй воркочучій модифікації була мені ще не приємнішою, ніж у сварливій. Далі, як з'ясувалося, до Лисої гори було дев'яносто верст в один бік, а коли я запитав бабку щодо якості дороги, вона радісно заявила, щоб я не турбувався, — дорога гладка, а на випадок чого вона, бабка, буде сама машину виштовхувати. («Ти не дивися, панотець, що я стара, я ще дуже навіть міцна».) Після першої невдалої атаки баба тимчасово відступилася і пішла до хати. Тоді до мене під машину зайшов кіт Василь. З хвилину він уважно стежив за моїми руками, а потім вимовив напівголосно, але виразно: «Не раджу, громадянин... мне-е... не раджу. З'їдять», після чого відразу вийшов, тремтячи хвостом. Мені хотілося бути дуже обережним, і тому, коли бабка вдруге пішла на приступ, я, щоб разом з усім покінчити, запросив з неї п'ятдесят рублів. Вона відразу відстала, подивившись на мене з повагою (А. Стругацький, Б. Стругацький. Понеділок починається у суботу).

Завдання

1. Вирізніть елементи пристосування у спілкуванні, які демонструє бабуся? Як, на вашу думку, чи вдалося їй те, що вона замислила?
2. Опишіть складові сприймання та розуміння вами бабусі. Відповідь обґрунтуйте.
3. Вкажіть, як, на вашу думку, чи маніпулювала іншими бабуся, чи ні. Відповідь обґрунтуйте.
4. Обґрунтуйте, чи правильну стратегію поведінки обрав герой.

Кейс 46

Ліфт завжди був ахилесовою п'ятою нашого інституту і особисто Модеста Матвійовича. Власне, нічим особливим він не відрізнявся. Ліфт як ліфт, зі своїми перевагами і своїми недоліками. Як і годиться добропорядному ліфту, він постійно норовив застрягти між поверхами, вічно був зайнятий, вічно перепалював угвинчені в нього лампочки, вимагав бездоганного використання шахтних дверей, і, входячи до кабіни, ніхто не міг сказати з впевненістю, де і коли вдасться з неї вийти. Але була в нашого ліфта одна особливість. Він терпіти не міг підніматися вище дванадцятого поверху. Тобто, звичайно, історія інституту знала випадки, коли окремі умільці ухитрялися загнуздати перекірливий механізм і, давши йому шенкеля, піднімалися на зовсім фантастичні висоти. Але для нас увесь нескінченний простір інституту вище дванадцятого поверху залишався суцільною білою плямою. Про ці території, майже повністю відрізані від світу й адміністративного сяйва, ходили всілякі, найчастіше суперечливі плітки. Так, стверджували, наприклад, що сто двадцять четвертий поверх має вихід у сусідні простори.

Спочатку кабіна йшла ліниво, млявим підтюпцем. Відчувалося, що нікуди їй не хочеться. Повільно спливали долілиць знайомі коридори, сумні обличчя друзів, саморобні плакати «Молодці!» і «Вас не забудуть!». На дванадцятому поверсі нам востаннє помахали хусточками, і кабіна вступила в незвідані сфери. Показувалися і зникали ненаселені на вигляд, порожні приміщення, поштовхи ставали усе рідші, усе слабкіші, кабіна, здавалося, засинала на ходу і на шістнадцятому поверсі зупинилася зовсім. Ми ледь встигли перекинутися кількома словами із якимись озброєними людьми, які виявилися співробітниками відділу Зачарованих скарбів, як раптом кабіна здійнялася дибки й із залізним іржанням кинулася в зеніт скаженим галопом. Замигали лампочки, заклацали тумблери. Страшне перевантаження вдавило нас у підлогу. Щоб втриматись на ногах, ми з Едиком ухопилися один за одного. У дзеркалах відбилися наші зіпрілі від напруження обличчя, і ми вже приготувалися до найгіршого, але раптом галоп змінився дрібним підтюпцем, сила ваги впала до півтора «же», і ми підбадьорилися. Кевкаючи селезінкою, кабіна причалила до п'ятдесят сьомого поверху і зупинилася знову. Розсунулися двері, ввійшов важкий літній чоловік з акордеоном напоготові, недбало сказав нам: «Загальний привіт!» — і нажав на

кнопку шістдесят третього поверху. Коли кабіна рушила, він притулився до стінки і, мрійливо закотивши очі, прийнявся тихенько награвати «Цеглинки». «Знизу?» — ліниво довідався він, не повертаючи голови. «Знизу», — відповіли ми. «Камноїдов усе працює?» — «Працює». — «Ну, привіт йому», — сказав незнайомець і більше не звертав на нас уваги. Кабіна неквапливо піднімалася, розхитуючись в такт «Цеглинкам», а ми з Едиком зі скрути взялися вивчати правила користування, що були витравлені на мідній дошці.

Ми довідалися, що забороняється: селитися в кабіні кажанам, вампірам і білкам-летягам; виходити крізь стіни у разі зупинки кабіни між поверхами; провозити в кабіні горючі й вибухові речовини, а також посудини із джинами та іфритів без вогнетривких намордників; користуватися ліфтом домовикам і вовкулакам без супроводу... Заборонялося також усім, без винятку, вчиняти витівки, займатися сном і робити підскакування. Дочитати до кінця ми не встигли. Кабіна знову зупинилася, незнайомець вийшов, і Едик знову нажав кнопку сімдесят шостого. Тієї ж самої секунди кабіна рвонула нагору так стрімко, що в нас потемніло в очах. Коли ми віддихалися, кабіна стояла нерухомо, двері були розкриті. Ми були на сімдесят шостому поверсі (А. Стругацький, Б. Стругацький. Казка про трійку).

Завдання

1. Охарактеризуйте, які елементи сприяли формуванню першого враження про ліфт у спостерігачів.
2. Проаналізуйте елементи самоподачі ліфта та як це вплинуло на подальше його сприймання та розуміння.
3. Опишіть механізм сприймання та розуміння ліфта, який формується у спостерігачів.

Кейс 47

1. І ось тепер Черниш побачив цю людину, яку раніше, після розповідей сержанта Козакова уявляв собі майора, Героя Радянського Союзу не таким — вкритим кожухом і теоретичними килимами, з жовтим, пом'ятим хворобою обличчям. Воронцов уявлявся йому не інакше, як у гордій войовничій позі попереду

піхоти, з пістолетом в руці і газетами, що стирчать з кишені. Так змальовував майора Козаков. А тепер Черниш бачив стомлене обличчя зовсім не войовниче, а якесь мирне, замислене. Воронцов лежав під натягнутим до самого підборіддя кожухом, пожовклий і зосереджений, висвічуючи широкою лисиною, оточеною рудими баранчиками рідкого волосся. Чорні, глибоко запалі очі майора раз у раз звертались на Черниша, уважно оглядаючи його курсантський кортик (О. Гончар. Прапороносці).

2. У Костомарова були короткозорі очі, рябувате од віспи обличчя і розгублена ніяковість у поводженні з людьми, властива кожному, хто звик до самоти й замкненого кабінетного життя. Короткозорість не робила його вродливішим, до того ж вона була така велика, що це відчувалось й у його жестах і в його міміці. Він псував свою зовнішність вигадливим, хоч, може, і ненавмисним способом одягатись і невмінням дати лад своєму розкішному попільному волоссю.

Спазматична гримаса на обличчі та гротескність вбрання і манер — таке було загальне враження од Костомарова, його чудернацтв, чудних вчинків і всіх його дивовижних рухів (В. Петров. Аліна і Костомаров).

Завдання

По кожному з наведених уривків творів проаналізуйте:

1) описані елементи іміджу героїв;

2) перше враження про героїв, яке може виникнути. Відповідь обґрунтуйте;

3) які описані ефекти сприймання та розуміння героїв? Відповідь обґрунтуйте;

4) які елементи самоподачі демонструють герої? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 48

Коло повітки на току два Кайдашеві сини, молоді парубки, поправляли поди під стіжки; жнива кінчались, і наставала возовиця. Старшого Кайдашевого сина звали Карпом, меншого — Лавріном. Кайдашеві сини були молоді парубки, обидва

високі, рівні станом, обидва довгообрази й русяві, з довгими, тонкими, трошки горбатими носами, з рум'яними губами. Карпо був широкий в плечах, з батьківськими карими очима, з блідуватим лицем. Тонкі пружки його блідого лиця з тонкими губами мали в собі щось неласкаве. Гострі темні очі були ніби сердиті.

Лаврінове молоде довгасте лице було рум'яне. Веселі, сині, як небо, очі світились привітно й ласкаво. Тонкі брови, русяві дрібні кучері на голові, тонкий ніс, рум'яні губи — все дихало молодою парубочою красою. Він був схожий з виду на матір.

Лаврін проворно совав заступом по землі. Карпо ледве володав руками, морщив лоба, неначе сердився на свого важкого і тупого заступа. Веселому, жартівливому меншому братові хотілось говорити; старший знехотя кидав йому по кілька слів.

— Карпе! — промовив Лаврін.— А кого ти будеш оце сватать? Адже ж оце перед Семеном тебе батько, мабуть, оженить.

— Посватаю, кого трапиться,— знехотя обізвався Карпо.

— Сватай, Карпе, Палажку. Кращої од Палажки нема на всі Семигори.

— То сватай, як тобі треба,— сказав Карпо.

— Якби на мене, то я б сватав Палажку,— сказав Лаврін.— В Палажки брови, як шнурочки; моргне, ніби вогнем сипне. Одна брова варта вола, другій брові й ціни нема. А що вже гарна! Як намальована!

— Коли в Палажки очі витрішкуваті, як у жаби, а стан кривий, як у баби.

— То сватай Хіврю. Хівря доладна, як писанка.

— А вже ж доладна! Ходить так легенько, наче в ступі горох товче, а як говорить, то носом свистить.

— То сватай Вівдю. Чим же Вівдя негарна? Говорить тонісінько, мов сопілка грає, а тиха, як ягниця.

— Тиха, як телиця. Я люблю, щоб дівчина була трохи бриклива, щоб мала серце з перцем,— сказав Карпо.

— То бери Химку. Ця як брикне, то й перекинешся,— сказав Лаврін.

— Коли в Химки очі, як у сови, а своїм кирпатим носом вона чує, як у небі млинці печуть. А як ходить, то неначе решетом горох точить, такі викрутаси виробляє...

Карпо прикинув таке слівце, що батько перестав стругати і почав прислухатися. Він глянув на синів через хворостяну стіну. Сини стояли без діла і базікали, поспиравшись на заступи.

…

Хлопці трохи помовчали, але перегодя знов почали балакати спершу тихо, а далі все голосніше, а потім зовсім голосно.

— Карпе! — тихо почав Лаврін, дуже охочий до гарних дівчат. — Скажи-бо, кого ти будеш сватать?

— Ат! Одчепись од мене,— тихо промовив Карпо.

— Сватай Олену Головківну. Олена кругла, як цибулька, повновида, як повний місяць; в неї щоки, мов яблука, зуби, як біла ріпа, коса, як праник, сама дівка здорова, як тур: як іде, то під нею аж земля стугонить.

— Гарна... мордою хоч пацюки бий; сама товста, як бодня, а шия, хоч обіддя гни.

— Ну, то сватай Одарку Ходаківну: ця тоненька, як очеретина, гнучка станом, як тополя; личко маленьке і тоненьке, мов шовкова нитка; губи маленькі, як рутяний лист. З маленького личка хоч води напийся, а сама пишна, як у саду вишня, а тиха, неначе вода в криниці.

Старий Кайдаш аж набік сплюнув, а Карпо промовив:

— Вже й знайшов красуню! Та в неї лице, як тріска, стан, наче копистка, руки, як кочерги, сама, як дошка, а як іде, то аж кістки торохтять.

— Але ж ти і вередливий! То сватай Хотину Корчаківну,— сказав Лаврін і засміявся.

— Чи ти здурів? Хотина як вигляне в вікно, то на вікно три дні собаки брешуть, а на виду в неї неначе чорт сім кіп гороху змолотив.

— Ну, то бери Ганну.

— Авжеж! Оце взяв би той кадівб, що бублика з'їси, поки кругом обійдеш, а як іде...

…

Карпо прикинув таке слівце, що богомольний Кайдаш плюнув і знов вибіг з повітки.

— Коли я буду вибирать собі дівчину, то візьму гарну, як квіточка, червону, як калина в лузі, а тиху, як тихе літо, — сказав веселий Лаврін.

— Мені аби була робоча та проворна, та щоб була трохи куслива, як мухи в Спасівку,— сказав Карпо.

— То бери Мотрю, Довбишеву старшу дочку. Мотря і гарна, і трохи бриклива, і в неї й серце з перцем, — сказав Лаврін.

Лаврінові слова запали Карпові в душу. Мотря не виходила в його з думки, неначе стояла тут на току недалечко од його під зеленою яблунею і дивилась на його своїми темними маленькими, як терен, очима. Він неначе бачив, як пашіло її лице з рум'янцем

на всю щоку, як біліли її дрібні зуби між тонкими червоними губами. Карпо задумався, сперся на заступ і не зводив очей з того місця під яблунею, де він ніби вглядів свою гарячу мрію в червоних кісниках на голові, в червоному намисті з дукачем.

— Карпе! Чого це ти витріщив очі на яблуню, наче корова на нові ворота? — спитав Лаврін.

Карпо ніби не чув його слів та все дивився суворими очима на зелене гілля. Хотів він прогнать з-перед очей ту мрію, а мрія все стояла і манила його.

Завдання

1. Проаналізуйте та порівняйте перше враження, яке у вас склалося про героїв у процесі читання запропонованої ситуації.
2. Проаналізуйте, як сприймаються ці два герої іншими людьми.
3. Опишіть, як герої описаної ситуації сприймають інших людей, та вирізніть, які причини впливають на цей процес. Відповідь обґрунтуйте.
4. Охарактеризуйте особливості сприймання та розуміння героїв. Які помилки можуть виникати у процесі їх сприймання та розуміння? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 49

Кайдашиха вийшла з хати і прикрила очі долонею. Вона була вже не молода, але й не стара, висока, рівна, з довгастим лицем, з сірими очима, з тонкими губами та блідим обличчям. Маруся Кайдашиха замолоду довго служила в дворі, у пана, куди її взяли дівкою. Вона вміла дуже добре куховарить і ще й тепер її брали до панів та до попів за куховарку на весілля, на хрестини та на храми. Вона довго терлась коло панів і набралась од їх трохи панства. До неї прилипла якась облесливість в розмові й повага до панів. Вона любила цілувать їх в руки, кланятись, підсолоджувала свою розмову з ними. Попаді й небагаті пані частували її в покоях, садовили поруч з собою на стільці як потрібну людину. Маруся пишала губи, осміхалась, сипала облесливими словами, наче дрібним горохом. До природної звичайності української селянки в неї пристало щось уже дуже солодке, аж нудне. Але як тільки вона трохи сердилась, з неї спадала та солодка луска, і вона лаялась і кричала на ввесь рот. Маруся була сердита.

Завдання

1. Опишіть перше враження, яке справляє героїня на оточення. Відповідь обґрунтуйте.

2. Вирізніть елементи пристосуваня у спілкуванні, які використовує героїня описаної ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

3. Опишіть помилки першого враження, які можуть виникати при сприйнятті Кайдашихи? Відповідь обґрунтуйте.

4. Дослідіть, які елементи самоподачі демонструє героїня. Відповідь обґрунтуйте.

5. Проаналізуйте самосприймання та саморозуміння Кайдашихи. Чи відрізняється воно від реальності, як її сприймають інші люди? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 50

— Будь здорова, чорноброва! — сказав Карпо, не здіймаючи бриля і легенько кивнувши головою.

— Будь здоров, нечорнобровий! — обізвалась Мотря.

— А йди лишень сюди, Мотре, щось маю тобі казать.

— Як схочеш, то й сам прийдеш. З чорнявим постояла б, а рудому — зась.

Карпо був білявий, але волосся на його голові з вершечка було трохи рудувате.

— А хіба ж я рудий? То тільки собак дражнять рудими,— казав Карпо.

Мотря стояла під хатою проти білої стіни. Висока на зріст, рівна станом, але не дуже тонка, з кремезними ногами, з рукавами, позакачуваними по лікті, з чорними косами, вона була ніби намальована на білій стіні. Загоріле рум'яне лице ще виразніше малювалось з чорними тонкими бровами, з темними блискучими, як терен, облитий дощем, очима. В лиці, в очах було розлите щось гостре, палке, гаряче, було видно розум із завзяттям і трохи зі злістю. Сонце било на Мотрю косим промінням, освічувало її з одного боку, обливало жовтогарячий кісник на голові та червоне намисто на шиї. — Мотре! Чи дома твій батько та мати? — спитав Кайдашенко з-за воріт.

— Нема, поїхали на ярмарок. А тобі нащо?

— Так собі питаю, — сказав Карпо. І помаленьку, не хапаючись, переліз через перелаз у двір.

— Чого це ти, Кайдашенку, лазиш через наші перелази? Наші пороги для тебе дуже низькі,— сказала Мотря.

Карпо не зачіпав дівчат, не жартував з ними. Дівчата звали його гордим.

— Та хоч би й високі, то перескочимо. Здорова була, Мотре! — сказав Карпо, подаючи їй руку.

Мотря руки не подала і підставила глиняника. Карпо взяв її за руку вище од ліктя і здавив так, що Мотря крикнула на увесь двір.

— Оцього я вже не люблю! — крикнула Мотря.

— Мотре! Хто тобі купив оті червоні кісники?

— Купив хтось, та не скажу. Не питай, бо старий будеш,— задріботіла Мотря й блиснула двома рядками маленьких дрібненьких зубів.

— Та покинь отого глиняника! — сказав Карпо і хотів однять од неї драного горшка.

Мотря сіпнула глиняника до себе; шматок горшка зостався в Карпових руках. Червона глина полилась по землі.

— Геть, одчепися од мене, бо мати лаятиме, що я й досі припічка не підвела, — сказала Мотря, але не пішла в хату підводить припічок, а почала мазать призьбу. Мотрі хотілось пожартувать з Карпом. Тільки що вона почала мазати призьбу од порога, Карпо сів на призьбі.

— Ей, встань, бо я й тебе підведу червоною глиною; будеш ще рудіший, — сказала Мотря, махаючи віхтем коло самого Карпа.

— Мотре! Хто це тобі купив таке гарне намисто? — спитав Карпо.

— Та вже ж не ти, — сказала Мотря і знов махнула віхтем коло самого Карпа; Карпо посунувся ще далі.

— А якби я купив тобі намисто, що б ти сказала?

— Не знаю, що б я сказала,— промовила Мотря. Карпо одсунувся на самий край призьби; далі вже й призьби не було.

— Вставай, бо зіпхну! —крикнула Мотря.

— Ану, пхни, чи подужаєш? — промовив Карпо й осміхнувся.

— Тікай, бо, їй-богу, пхну. Я не подивлюсь тобі в вічі,— крикнула Мотря й замахнулась на Карпа віхтем. Червона глина бризнула трьома кров'яними крапельками на білу Карпову сорочку.

Карпо схопився й зачепив ногою глиняник. Глиняник перекинувся й покотився з горбика. Карпо обернувся, щоб не замазать чобіт, і зачепив п'ятою другого глиняника з білою глиною, що стояв коло самого порога. Глиняник покотився на середину двору, а за ним простяглася біла стежка, неначе хто простелив од порога білий рушник.

— Чи ти здурів, чи ти збожеволів! —крикнула Мотря на ввесь двір.— Ой лишечко мені! Що ж це буде, як мати надійдуть з ярмарку?

Карпо стояв серед двору й осміхався. Він ніколи не сміявся гаразд, як сміються люди. Його насуплене, жовтувате лице не розвиднювалось навіть тоді, як губи осміхались.

— Візьми ж та поприбирай, бо я не знаю, що це мені мати скажуть. Це ж мати купила на ярмарку вальок отієї червоної глини за цілого п'ятака,— промовила Мотря жалібним голосом.

— Ану, Мотре, заплач! Я ще зроду не бачив, як дівчата за глиняниками плачуть.

— Добрі смішки! Як візьму оцього віхтя та обмажу тобі голову, то ти більше не будеш мені глиняників перевертать.

Мотря нахилилась, вхопила з землі віхтя з червоною глиною і вже замахнулась, щоб кинуть ним на Карпа.

— Не сердься: найму завтра музики,— промовив Карпо. Мотря бачила, що Карпо залицяється до неї, і здержувала свій гнів. Другому парубкові вона б і справді обмазала глиною потилицю. Тільки що Мотря замахнулась віхтем, за вербами заторохтів кінський візок. Мотря опустила руку.

Завдання

1. Опишіть особливості сприймання та розуміння вами та героєм героїні описаної ситуації . Відповідь обґрунтуйте.
2. Проаналізуйте особливості сприймання та розуміння героїні описаної ситуації. Які помилки можуть виникати при її сприйнятті? Відповідь обґрунтуйте.
3. Дослідіть, які ефекти сприймання та розуміння героїв мають місце в наведеному тексті? Відповідь обґрунтуйте.
4. Вкажіть, чи виникають помилки сприймання та розуміння героїв описаної ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 51

— Нащо це ти, Мотре, так прибираєшся? — спитала в неї мати. — Тепер же не велике свято. Нащо ти надіваєш всі квітки та стрічки?

— Та коли залежались у скрині. Хочу трохи провітрить, — сказала Мотря, але в неї була зовсім інша думка. Карпо обіцяв для неї найнять музики. Вона сподівалась побачиться з ним у церкві.

Мотря вбралася в зелену спідницю, в червону запаску, підперезалась довгим червоним поясом і попускала кінці трохи не до самого долу, одяглась в зелений з червоними квіточками корсет, взулась в червоні чоботи, наділа добре намисто, взяла в руку білу хусточку та й пішла до церкви. Вся її голова аж ніби горіла квітками проти сонця. Павине пір'я блищало й миготіло, а золотий пружок парчі на чорних косах сяяв і надавав краси тонким чорним бровам та блискучим очам.

Завдання

1. Вирізніть елементи сприймання та розуміння героїні в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
2. Проаналізуйте елементи пристосування у спілкуванні, що характеризує поведінку героїні описаної ситуації.

Кейс 52

На Семена старий Кайдаш надів нову чорну свиту, засунув за пазуху паляницю, взяв у руки ціпок і пішов з своєю жінкою до Довбишів в гості. Кайдашиха вбралась, як у неділю, в корсет, в жовті чоботи, в нову білу свиту, ще й засунула в рукав білу хусточку. Довбиші були багатенькі, і Кайдашеві хотілось себе показать перед багатирями.

Кайдаш з жінкою ввійшов у Довбишів двір. Надворі було гаряче, як літом. Сонце тільки що звернуло з півдня. Кайдашиха стала коло воріт і обтерла полою пил з жовтих чобіт. Недалеко од хати під грушею Мотря терла коноплі, її руки ходили ходором. Терниця гавкала під її руками, як сучка, дрібно та голосно, аж скрипіла, аж вила. Жменя конопель маяла в її руці, неначе лисичий хвіст.

— Добридень, моя дитино! Боже, поможи! — промовила Кайдашиха до Мотрі тоненьким голосом.

— Доброго здоров'я! Спасибі! — обізвалась Мотря з садка, і її руки не переставали ворушити мечик терниці. Вона тільки підве-

ла голову вгору і знов спустила очі на терницю. Чи батько та мати дома? — спитала Кайдашиха.

— Дома. Вони в хаті,— обізвалась Мотря, і терниця замовкла на хвилину та й знов загавкала на весь садок.

Довбишка виглянула в вікно й догадалась, що Кайдаші йдуть на розглядини. Вона миттю заслала скатертю стіл, поклала на столі хліб, накинула на себе корсет, а Довбиш вискочив у сіни, вскочив у хижку і накинув на себе свиту.

Ще Кайдашиха розмовляла в дворі з Мотрею, а Довбишка одчинила сінешні двері й стала на порозі. Кайдаші привітались до Довбишки. Хазяйка попросила їх у хату. В сінях гостей стрів Довбиш і поцілувався з ними. Всі вони ввійшли в хату, і гості знов поздоровкались з хазяїнами.

Кайдашиха поклала на стіл паляницю. Довбишка взяла паляницю в руки, поцілувала й знов поклала на стіл.

— Як вас, свахо, бог милує? Чи живі, чи здорові, моє серденько? — говорила Кайдашиха тонким голосом та все пишала губи.

— Спасибі вам, свахо! Живемо потрошку, хвалити бога. Сідайте, свахо, щоб старости сідали, — просила хазяйка.

— Та дай же, боже, щоб старости сідали. Як дасть господь милосердний, то, може, й справді старости незабаром сядуть у вас, — говорила Кайдашиха, втираючи губи й вид хусточкою, хоч на губах і на виду нічогісінько не було.

— Чи це ви, свахо, запилились? — спитала в Кайдашихи хазяйка.

— Еге, моє серденько. Надворі душно, неначе серед літа, — сказала Кайдашиха і знов удруге обтерла вид хусточкою. Вона любила чепуритись і держала себе дуже чисто. Все на їй було чистеньке, неначе нове.

Кайдашиха сіла коло стола на ослоні. Кайдаш балакав з хазяїном.

— Та сідайте-бо, свахо, за стіл! — просила хазяйка.

Кайдашиха пересіла з ослона на лаву. Вона дуже церемонилась і була прохана. Пробуваючи на службі в панів, вона набралась од їх чимало пишання.

— Та сідайте-бо, свахо, за стіл, будьте ласкаві. Оце, господи! А ви, свату, чого це стоїте? Сідайте за стіл, а то й старости наші спротивляться.

Кайдаш поліз за стіл. Кайдашиха тільки трохи посунулась на лаві до столу й очі опустила додолу.

— Оце, господи! Сідайте-бо, свахо, коли ваша ласка, на покутті! Ви ж таки наша сваха! — припрошувала хазяйка Кайдашиху.

Кайдашиха зовсім спустила очі, запишалась, втерла губи хусточкою і посунулась на саме покуття. Вона ледве підвела очі й глянула на хату.

— Де це моя Мотря? Оце загаялась за тією роботою. Вже й час полуднувать, — говорила хазяйка, вештаючись по хаті.

— Та й робоча ж ваша дочка! Що за золота в вас дитина. Там так пильнує коло роботи, що й не розгинається. Ото, моє серце, гарну невісточку матиму, коли дасть господь милосердний довести діло до ладу, — заговорила Кайдашиха, неначе в розмові мед розлила по хаті.

Довбишка гукнула на Мотрю. Мотря ввійшла в хату й стала коло порога. Мати загадала їй зібрати з глечика сметану та накришить сала. Сама хазяйка накраяла хліба, а хазяїн вніс з хижки бокату пляшку горілки й поставив на стіл. В горілці плавав червоний стручок перчиці, неначе тільки що вирваний на городі. Кайдаш глянув на перець, і в його слинка потекла. Мотря поставила на стіл полумисок з сметаною й тарілку з шматочками сала. Кайдашиха не зводила з Мотрі очей, неначе хотіла випитать всю її душу, її очі з м'якеньких стали зразу тверденькі. Брови насупились, а осміх злетів з уст і ніби вилетів з хати.

— Спасибі тобі, моє серце кохане, що ти нас вітаєш, — промовила Кайдашиха до Мотрі, і знов на її уста прилинув осміх, а з словами неначе полилась патока з уст.

Кайдашиха сиділа, згорнувши руки, ніби тільки що запричастилась й прийшла з церкви.

Мотря підвела на будущу свекруху гострі очі й постерегла ту патоку своїм пронизуватим розумом. Той солодкий медок і одразу не сподобався Мотрі.

Тим часом Довбишка звеліла дочці розкласти в челюстях трусок і спрягти яєчню. Мотря почала поратись коло печі. Хазяїн налив чарку перцівки. В Кайдаша натекло повний рот слини. Він насилу здержався.

Хазяїн підняв чарку вгору і почав приказувать: «Даруй же, боже, нам щастя й здоров'я, а помершим пошли, господи, царство небесне. Поможи нам, боже, довести діло до кінця, а ти, дочко, будь щаслива й здорова. Як будеш свекрові та свекрусі покірненька, буде твоя голівонька веселенька».

Хазяїн випив усю чарку до самого дна, щоб не зосталось на сльози, знов налив і подав Кайдашеві. Кайдаш устав, приказав до чарки кілька слів і швидко вкинув у рот горілку. Хазяїн знову налив чарку і подав Кайдашисі. Кайдашиха взяла чарку і наговорила приказок живим і мертвим повнісіньку хату.

— Даруй же, боже, нам і нашим дітям вік довгий та щасливий, щоб ти, моя доню, була здорова, як вода, щоб цвіла довіку, як рожа, щоб ти закрасила мою хату, моя втіхо, як зозуля садочок, приголубила мою старість. Пошли тобі, боже, вік веселий, як рибі в морі.

Кайдашиха ледве помочила губи в горілці, хоч і любила горілочку.

Кайдаш глянув на жінку і подумав: «І на якого нечистого вона розпустила язика!» Йому дуже заманулось випити по другій.

— Що це ви, свахо, так мало випили? — припрошувала хазяйка.

— Ой буде, буде! — залепетала Кайдашиха.— Така гірка, як полин! Я не знаю, як ті п'яниці її п'ють.

— Та випийте-бо, свахо, більше. Невже оце ви зоставляєте стільки на сльози? — просила хазяйка.

Кайдашиха знов притулила губи до чарки і трохи не помилилась та не хильнула до дна, але якось схаменулась, вкинула в рот один ковток і дуже скривила губи.

— Та випийте-бо, свахо, повну! — знов просила хазяйка.

— Ой буде, моє серденько! Коли б не впиться,— сказала Кайдашиха і оддала хазяйці чарку в руки, закусивши хлібом та салом.

Довбиш налив чарку і покликав до столу Мотрю. Мотря взяла чарку, ледве промовила кілька слів, дуже швидко притулила чарку до губ і ще швидше її одвела, неначе губи чаркою попекла, й одвернулась, втираючись рукавом. Гості й хазяїни почали полуднувать, знов випили по чарці й розговорились. Кайдашиха щебетала, але все крадькома скоса поглядала очима на скриню, що стояла на полу, на жердку, на подушки. Вона дуже любила чванитись і почала розказувать, як її шанували пани та попи.

— Оце недавно, серденько моє, просили мене готувать обід аж у Дешки: у священика були хрестини. Господи милосердний! Наїхало гостей повнісінькі хати, а я на всіх настачила. Вже як поroз'їздились гості, а матушка й кличе мене в покої, садовить мене на стільці за столом, сама сідає зо мною вечерять. Так мене частувала, спасибі їй, та все припрошувала: та випийте-бо, пані Марусю, та їжте-бо, пані Кайдашихо. Їй богу, правду кажу, п р о ш е вас.

Мотря одвернулась до порога й засміялась. З того п р о ш е сміялись по всьому селі й дражнили через те слово Кайдашиху пані економшею.

— Коли б мені тільки господь віку продовжив, а я вже доведу до пуття тебе, Мотре. Господи, чого я не повиучувалась у панському дворі!

Та згадка за панський двір навела думку про недавню панщину, навела сум на всіх. Кайдашиха примітила теє і звернула на іншу стежку.

Завдання

1. Вирізніть елементи сприймання та розуміння героїв описаної ситуації.
2. Опишіть елементи самосприймання та саморозуміння героїв і вкажіть, як це впливає на сприймання їх іншими людьми.
3. Проаналізуйте елементи самосприймання, саморозуміння, які демонструють герої описаної ситуації.

Кейс 53

Не встиг він закласти заноза в ярмо і ненароком кинув очима за Рось: за Россю, коло скелі на долині, вкритій зеленим житом, червоніла якась велика квітка.

«Де та квітка взялась на долині, та ще така здорова», — подумав Лаврін.

Коли дивиться він — та червона квітка ніби пливе межею поміж зеленими колосками. З-під квітки виринула з колосків голова з чорними кісьми і неначе пішла понад колосками.

Лаврін углядів, що ту чорноволосу голову двічі обвивали жовтогарячі кісники, а за кісники були затикані цілі пучки червоного маку. З жита ніби виплила молода дівчина з сапою в руках. Лаврін задивився на неї й покинув запрягать другого вола. Дівчина прийшла до Росі, стала на плисковатому камені й почала мити ноги. Лаврін знехотя задивився на її чорні брови.

Дівчина перейшла через греблю, ступила на місток на лотоках, сперлась на поренчата й задивилась не так на воду, як на свою вроду. До неї з води виглянуло її лице, свіже, як ягода, з чорними бровами. Дівчина милувалась собою та червоним намистом на шиї.

Лаврін стояв під вербами недалечко од дівчини й дивився на неї. Сонце грало на червоному намисті, на рум'яних щоках. Дівчина була невелика на зріст, але рівна, як струна, гнучка, як тополя, гарна, як червона калина, довгообраза, повновида, з тонким

носиком. Щоки червоніли, як червонобокі яблучка, губи були повні та червоні, як калина. На чистому лобі були ніби намальовані веселі тонкі чорні брови, густі-прегусті, як шовк.

Лаврін дивився на дівчину, як вона спустила на щоки довгі чорні вії, як вона потім повернулась боком, дивилась на воду, на скелі, як блищав її чистий, рівний лоб.

«Ой, гарна ж дівчина, як рай, мов червона рожа, повита барвінком!»— подумав Лаврін, запрягаючи другого вола.

Дівчина вирвала з верби гілку й кинула далеко на воду. Гілка сунулась по воді поволі, а далі ніби побігла на лотоки і шубовснула під колесо. Дівчина засміялась і блиснула всіма білими зубами проти сонця, ніби двома низками перлів. Вона кинула очима на Лавріна, задивилась на нього й засоромилась, потім знялася з місця, шугнула зозулею проз Лавріна, блиснула на його карими очима й повернула на шлях.

Лаврін почутив, що вона ніби освітила всю його душу, освітила густу тінь під вербами, неначе сонцем, і побігла на горку зіркою.

«І де ти, красо, вродилася! — подумав Лаврін,— з твоїми шовковими бровами; коли б ти була зозулею в гаю, то я тебе і там упіймаю».

Лаврін махнув батогом на воли і, замість того, щоб їхати додому через греблю, повернув цабе на пригорок за дівчиною.

Дорога од млина розходилась на три шляхи. Кругом було дуже густо сіл, і Лаврінові дуже хотілось знати, з якого села та дівчина. Дівчина пішла середнім шляхом. Лаврін повернув за нею. Він погнав воли й не міг одірвати очей од тонкого стану, загорнутого в корсет, од тонкої загорілої шиї.

Завдання

1. Опишіть елементи першого враження про дівчину, що подані в описаній ситуації.
2. Які ефекти сприймання та розуміння дівчини мають місце у вказаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
3. Спрогнозуйте, до яких помилок першого враження може призвести поведінка героїв в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
4. Вирізніть елементи пристосування у спілкуванні, що демонструє дівчина. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 54

Тиждень прожила Мелашка в свекровій хаті, як у раю. Після вбогої батькової хати вона ніби ввійшла в панські покої. Кайдашева хата була просторна, з чималими ясними вікнами, з новими образами, з великими вишиваними рушниками на стінах та на образах. І зелений садок, і маленька пасіка в садку під горою, і криниця під грушею, і левада, і зелена діброва на горах, і розмова з Лавріном за пасікою — все ніби заквітчало свекрову хату квітами та залило пахощами. Тиждень минув, як одна година.

Мелашка ніби не бачила, як п'яний свекор лаявся з свекрухою, ніби не чула, як свекруха одразу обсипала її неласкавими словами.

Кайдашиха привітала старшу невістку перше солодкими медовими словами, а потім уже дала їй покуштувать полину. З Мелашкою вона обійшлась інакше: вона одразу почастувала її полином. Вона не злюбила Мелащиних батьків, і як тільки бралась за тім'я, то згадувала Западинці і свої розглядини в Балашів. Мелашка була молода, незугарна до важкої роботи, а Кайдашисі дуже бажалось на старість полежати та одпочить.

Тільки тиждень після весілля Кайдашиха змовчувала та скоса поглядала на Мелашку, показуючи їй роботу. На другий тиждень вона вже лаяла невістку і глузувала з неї.

Завдання

1. Проаналізуйте помилки сприймання та розуміння, які є характерними для героїні описаної ситуації.
2. Дослідіть, які ефекти сприймання та розуміння героїв мають місце в описаній ситуації. Відповідь обґрунтуйте.
3. Виявіть наявність чи відсутність емпатії у героїв в описаній ситуації. Чи була характерна атракція для героїв вказаної ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 55

Боб і Марія не дуже давно одружилися. Їм обом було за 40. Марія, діти якої були вже самостійними, за останні роки присвятила чимало часу догляду за своєю старою й самотньою матір'ю.

По закінченні медового місяця Боб і Марія вкладали багато сил у ремонт власного будинку, насолоджуючись у той же час своїм порівняно недавнім шлюбом. Марія стала проводити менше часу зі своєю матір'ю.

Але незабаром мати Марії зламала руку й стала набагато вимогливішою. Це відбулося саме в той час, коли Марія не хотіла зайвих турбот. У її душі відбувалася боротьба між строгим грецьким вихованням з його натиском на сімейні цінності та її власними потребами. Незважаючи на їх звичайно теплі відносини, вимоги матері стали здаватися Марії обтяжними.

Вона питалася поради в Боба. «Що я буду робити? Тео із сім'єю далеко, Кін в Америці, в Анджели троє своїх дітей і маса проблем, а Роза тільки-но одержала роботу, що потрібна їй через гроші — ти адже знаєш, який ледачий у неї чоловік. Короні, їх всіх даремно просити про щось».

Біб задумався на хвилину. Чи варто їй відкласти на час ремонт будинку й інші турботи й присвятити себе повністю матері? Може, краще найняти когось для догляду за матір'ю (на що в них не було грошей)? Попросити мати додати грошей на це?

Піднатиснути на інших членів сім'ї?

Нарешті він сказав: «Чому б тобі не обговорити положення з кожним членом сім'ї, не просячи їх поки ні про що? Вислухай кожного з них і прислухайся до їхнього опису проблем і стресу. Нехай вони самі подумають про те, чим вони зможуть допомогти, поки мати поправляється».

Марія зв'язалася з усіма своїми братами й сестрами, навіть із Коном в Америці. Вона почала свою розмову з ними з «я — висловлення». «Мене хвилює, що я не можу надати матері ту допомогу, у якій вона бідує». Вона пояснила їм потім ситуацію й вислухала оповідання про їхні власні неприємності й проблеми. Після цього вона сказала Бобові: «Ну що ж, принаймні я щось спробувала зробити». Їй усе ще здавалося, що брати й сестри недостатньо співчутливо поставилися до неї, обрушивши на неї розповіді про власні проблеми.

Однак уже через кілька днів кожний зі членів сім'ї запропонував якусь допомогу. Анджела запропонувала дивитися за матір'ю по ночах, Роза пообіцяла доставляти до неї на квартиру заздалегідь приготовлені обіди, а її «ледачий» чоловік (до речі, водій таксі) погодився возити матір в лікарню для оглядів. Навіть Кін надіслав гроші з Америки для наймання прислуги.

Марія не могла зрозуміти, чим була викликана ця зміна відносно її сім'ї, доти, поки Анджела не сказала їй якось: «Мені хотіло-

ся допомогти цього разу, тому що ти не ігнорувала мої проблеми й не засудила мене за мій спосіб життя, як це роблять інші члени сім'ї. Я почувала, що могла бути корисною, не відчуваючи себе відщепенцем». Іншим членам сім'ї також не здалося, що їх критикували або чинили тиск.

Хоча вона ніколи не обговорювала цього зі своїми братами й сестрами, у минулому Марія не без внутрішнього протесту взяла на себе всю відповідальність за матір. Мовчання Марії витлумачувалося по-різному різними членами сім'ї, і в кожного було почуття невисловленої або неусвідомленої провини. Відсутність ясності й відвертості привела до розладу в сім'ї. На той час, коли зажила зламана рука матері, почали гоїтися й рани в сім'ї (Фейєр Ш., Корнеліус Х. Виграти може кожний).

Завдання

1. Дослідіть, як вплинуло «я-висловлення», зроблене Марією, на інших людей.
2. Проаналізуйте, чи очікувала Марія позитивної й конструктивної реакції від родичів. Чому ви так вважаєте? Відповідь обґрунтуйте.
3. Які ефекти сприймання та розуміння учасників описаної ситуації мали місце? Відповідь обґрунтуйте.
4. Які помилки сприймання та розуміння учасників мали місце в описаній ситуації? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 56

Підлегла розробила проект договору і принесла Івану Івановичу на погодження. Реакція Івана Івановича:

«Деякі слова потрібно було замінити на більш уточнювальні. А другий пункт може не сподобатись начальнику технічного відділу. І чи всі умови ми врахували в пункті п'ять? Документ має бути бездоганним, щоб ми не постраждали від зайвих зобов'язань».

І, незважаючи на високий рівень фаху підлеглої, він вкотре вимагав переробити договір і був прискіпливим до деталей.

Завдання

1. Проаналізуйте описані елементи іміджу керівника.
2. Які помилки сприймання та розуміння один одного можуть виникати у співрозмовників та як їх уникнути?
3. Вирізніть елементи самоподачі керівника.

Кейс 57

Йде обговорення певного питання, плану дій у колективі. Усі висувають свої пропозиції, висловлюють думки, але ось одному з учасників обговорення щось не сподобалось (якась деталь обговорюваного плану), він починає усіх перебивати, кричати, говорити, що всі вони не праві, «це дурість!» і тому подібне. Він висуває свою пропозицію, яка в колективі не дістає підтримки, і її відкидають. Як результат, наш «крикун» ображається, говорить, що «всі вони не варті і пальця на моїй нозі», всі змовилися проти нього і хочуть його підставити, тому що заздрять йому. У даному разі він сприймає відмову як вияв несправедливості, неповаги до нього.

Але якщо його думку прийняли б, то він сприймав би це не як певну заслугу, а як належне визнання його якостей (ніби тільки так і могло бути).

Завдання

1. Проаналізуйте описані елементи іміджу головного героя описаної ситуації.
2. Спрогнозуйте, які помилки сприймання та розуміння один одного можуть виникати у співрозмовників. Як їх уникнути?
3. Як в описаній ситуації можна зробити взаємодію учасників ефективною? Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 58

Колектив виконує якусь спільну роботу, у ньому знаходяться різні люди, і одним з них є такий собі тихенький, непримітний чоловічок. І ось, коли цей чоловічок у чомусь трохи помиляється, інший представник цього колективу починає з нього кепкувати, при цьому

фактично покидає свою роботу і повністю зосереджується на жартах. Увесь колектив сміється, «чоловічок» соромиться, але ось «жартівник» зненацька закінчує свій «виступ» словами: «...ну годі сміятися, він гарний хлопець, цей ..., хоч і смішний». Усі погоджуються і продовжують працювати. Через деякий час ці двоє потоваришують, і «чоловічок» у всьому буде підтримувати «жартівника».

Завдання

1. Проаналізуйте описані елементи іміджу головного героя.
2. Які помилки сприймання та розуміння один одного можуть виникати у співрозмовників в описаній ситуації? Як їх можна уникнути?
3. Спрогнозуйте, як у описаній ситуації можна зробити взаємодію ефективною. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 59

Уявіть собі директора фірми або начальника відділу: він кожного дня раніше за всіх приходить на роботу, у нього жоден працівник не відпочиває. Незважаючи на те, що він сам виконує велику частину необхідної роботи, він завжди знайде, чим зайняти своїх підлеглих. Але незважаючи на все це, він завжди невдоволений якістю роботи — сипле звинуваченнями і зауваженнями направо і наліво і вважає, що це нормальна ситуація, і його зауваження «пробуджують сумління» працівників. У нього є кілька дуже дивних звичок, що стосуються дрібних деталей, на які пересічна людина не зверне уваги. Наприклад, у нього завжди повинні бути ідеально рівно загострені олівці або ж у певний час він має виконувати якусь дію. Взагалі існує величезна кількість варіантів.

Завдання

1. Проаналізуйте описані елементи іміджу головного героя.
2. Які помилки сприймання та розуміння один одного можуть виникати у співрозмовників? Як їх можна уникнути?
3. Вирізніть елементи самоподачі головного героя.
4. Спрогнозуйте, яким чином в описаній ситуації можна зробити взаємодію ефективною. Відповідь обґрунтуйте.

Глосарій

Атракція — виникнення при сприйнятті людини людиною привабливості однієї з них для іншої.

Емпатія — співпереживання почуттям, думкам або настановам іншої людини, вміння поставити себе на місце іншої людини, розуміння емоційного стану людини, проникнення в переживання іншої людини.

Зворотний зв'язок — повідомлення, які людина посилає у відповідь на повідомлення іншого.

Ідентифікація — пізнання іншої людини, при якому припущення про внутрішній стан партнера зі спілкування будується на основі спроби поставити себе на його місце.

Імідж — цілеспрямовано сформований образ (якої-небудь особи, явища, предмета, фірми), покликаний зробити емоційно-психологічний вплив на кого-небудь із метою популяризації, реклами і т.п.

Каузальна атрибуція — механізм інтерпретації та з'ясування мотивів і причин вчинків іншої людини шляхом приписування причин поведінки.

Перцепція — сприймання та розуміння людьми один одного та побудова на підставі цього взаєморозуміння.

Престиж — авторитет, вплив; значимість, привабливість, приписувані в суспільній свідомості різним сферам діяльності людей; повага, якою користується хто-небудь.

Рефлексія — механізм самопізнання в процесі спілкування, в основі якого лежить здатність людини представляти те, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Самоідентифікація — спосіб засвоєння соціального досвіду подачі про себе через підтвердження своєї особистості з боку інших людей.

Симпатія — вияв скоріше не оцінки, а позитивних почуттів до партнера, доброго ставлення до нього. Важлива особливість симпатії полягає у тому, що партнер готовий до прийняття самого факту існування позитивних почуттів до нього незалежно від того, у якому его-стані він перебуває.

Література

1. *Дерябо С., Ясвин В*. Гроссмейстер общения. — М.: Смысл, 2001.
2. *Крыжанская Ю. В., Третьяков В. П*. Грамматика общения. — Л.: ЛГУ, 1990.
3. *Кузин Ф. А*. Имидж бизнесмена: Практич. пособие. — М: Ось-89, 1996.
4. *Рогов Е. И*. Психология общения. — М.: Владос, 2001.
5. *Скрипюк И. И*. 111 баек для тренера: истории, мифы, сказки, анекдоты. — СПб.: Питер, 2006. — 176 с.

6. Конфлікти у спілкуванні

6.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1

Студентку 1 курсу Савичеву Ілону не можна було впізнати. Зазвичай спокійна і привітна, стала роздратованою, грубою. Керівник її не включила до списку солістів університетського хору «Веснянка». Ілона з шести років співала сольні партії у дівочому хорі «Вогник» Київського палацу дітей та юнацтва. Заплакана Ілона пішла додому, а хористкам сказала, що більше ніколи не буде співати в університетському хорі.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який склався між керівником хору та студенткою.
2. Розкрийте міжособистісні стосунки, що склалися між студенткою і керівником хору. Відповідь аргументуйте.
3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації.
4. Доберіть низку методів подолання студенткою негативних емоцій.
5. Поміркуйте, яку конфліктну особистість демонструє студентка.

Кейс 2

До навчання в університеті Віталій ставився безвідповідально: прогулював лекції та практичні заняття, не виконував обов'язкові практичні роботи, «завалював сесію». Його неодноразово виклю-

чали з навчального закладу. Батьки вирішили дати сину останній шанс у здобутті вищої освіти. Вони допомогли Віталію перевестися до іншого університету на третій курс.

На семінарському занятті Віталій побачив, що всі студенти мають високий рівень знань. У групі панує культ навчання. Свій рівень підготовки з політекономії він оцінив як низький. Студент вирішив наздогнати своїх одногрупників. Він наполегливо займався: виконував всі обов'язкові, вибіркові та індивідуальні завдання, читав додаткову літературу, писав реферати, виступав з доповідями на студентських конференціях. В кінці семестру він склав іспит на відмінно.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Назвіть можливі причини негативного ставлення студента до навчання.
3. Визначте, яку життєву позицію обрав юнак, поступивши до іншого університету. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 3

Сьогодні була холодна погода, і Юрій вирішив не зустрічатися з друзями, а відвідати заняття в університеті. Першим було заняття з обліку та аудиту. Щойно хлопець з'явився в аудиторії, як викладач миттєво відреагував: «Якщо ви, Стратієнко Юрію, будете продовжувати в такій кількості пропускати лекційні і практичні заняття на третьому курсі з обліку та аудиту, то я вимушений буду звернутися з доповідною запискою до декана, і ви будете мати недопуск з мого предмета». Студент відповів викладачу: «Вікторе Борисовичу, я не розумію, чому ви так прискіпливо до мене ставитесь, я все встигну, не хвилюйтесь».

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.

2. Вирізніть дії викладача, які провокують виникнення конфліктної ситуації. Відповідь аргументуйте.

3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфлікту:

- Винен студент.
- Несприятливі обставини.
- Прискіпливий викладач.
- Винні друзі.
- Немає бажання навчатись.
- Інший варіант.

Кейс 4

На семінарському занятті з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» обговорювали виступи учасників студентської конференції. Крім того, студенти мали нагоду запропонувати свій варіант виступу. Уважно вислухавши доповідь Приходька Дмитра, викладач сказав: «Студент другого курсу Віктор Коляденко набагато краще виступив з доповіддю на студентській конференції, ніж Ви четвертокурсник». Дмитро обурився і висловив власну точку зору Василю Семеновичу.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який спровокував викладач.

2. Проаналізуйте причини, що зумовили використання викладачем описаної тактики стілкування зі студентом.

3. Обґрунтуйте оптимальний варіант подолання конфлікту:

- з'ясування стосунків ініційовано студентом;
- взаємне ігнорування;
- образа на викладача;
- бажання помститися викладачу за приниження;
- інші варіанти.

4. Доберіть низку прийомів подолання студентом негативних емоцій.

Кейс 5

З Оленою посварилася її подруга Катерина, тому що її хлопець Ігор сказав, що бачив Олену на дискотеці з іншою подругою — Валентиною, тоді як дівчина сказала Катерині, що буде вдома готуватися до контрольної роботи. Те, що сказав Ігор — неправда. Олена дійсно готувалася до контрольної. Катерина вчинила сварку, образила Олену.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, який виник між двома дівчатами.
2. Охарактеризуйте дії хлопця, які опосередковано були причиною виникнення конфлікту.
3. Охарактеризуйте тип конфліктної особистості, який продемонструвала кожна з дівчат.
4. Оберіть оптимальний варіант виходу з конфліктної ситуації:

- Можна змиритися з даною ситуацією, хоча це і неправда, і попросити у подруги вибачення.
- У присутності подруги Олена повинна запитати в Ігоря, коли і де він її бачив.
- Спробувати все пояснити Катерині.
- Попросити Катерину поговорити з Валентиною.
- Запропонуйте свій варіант розв'язання конфлікту.

Кейс 6

Молодий викладач на першій лекції на потоці зробив таку самопрезентацію: «Доброго дня! Вам посміхнулась доля, бо політекономію у вас буду викладати саме я. Мене звуть Маркіян Орестович. Прізвище — Уманець. Мені 45 років. Одружений. Взуття ношу 45-го розміру. Не люблю зануд, «зубрилок», ледащ і курців. Усім, кому я не подобаюсь, можуть залишити аудиторію. Питання є? Немає запитань? Тоді запишіть тему лекційного заняття». Двоє студентів вийшли з аудиторії. Наступного дня студенти ігнорували викладача на заняттях.

Завдання

1. Визначте, який вид педагогічного конфлікту спровокував викладач своєю самопрезентацією.
2. Вирізніть помилки, які характеризують самопрезентацію викладача.
3. Розробіть для викладача «заповіді безконфліктної поведінки».
4. Запропонуйте оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації між викладачами і студентами.

Кейс 7

Студент погано себе почував і не зміг написати самостійну роботу на позитивну оцінку. Викладач не захотів піти назустріч студенту і не дозволив йому переписати роботу, сказавши, що той однаково іспит не складе. Студент перестав відвідувати заняття.

Завдання

1. Визначте, який характер взаємостосунків продемонстрував викладач у спілкуванні зі студентом.
2. Дайте перелік можливих причин такої взаємодії студента і викладача.
3. Оберіть оптимальний варіант вирішення конфліктної ситуації на власний розсуд:
- Студент може змиритися з тим, що не складе іспит.
- Прийти до викладача на консультацію і продемонструвати йому свій високий рівень знань.
- Одразу після заняття підійти до викладача і пояснити йому, чому написав незадовільно самостійну роботу.
- Запропонуйте інші варіанти.

Кейс 8

Четверо однокласників поступили до університету на один факультет. Антон — відмінник, вихований і добрий хлопець, любить на власній машині вечорами милуватися містом. Гліб дуже

грубий, підступний, але добре знає математику та англійську мову. Олексій — людина настрою, задирака, але дуже добрий. Олександр відмінник, але весь вільний час проводить з дівчатами, добре водить машину. І перед Антоном постало питання, з ким з хлопців сидіти на заняттях, бо кожен з них запропонував своє товариство.

Завдання

1. Визначте вид внутрішньоособистісного конфлікту, що виник в одного зі студентів.
2. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склались між товаришами.
3. Спрогнозуйте всі можливі варіанти вибору, який може зробити Антон. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 9

У групі двоє друзів посварилися. Вся група була здивована. Друзі дуже добре навчались, подобались дівчатам, брали участь у автоперегонах. Влітку Олексій одержав «золоту медаль», а Володя — «срібну». Друзі давно мріяли про перемогу в автоперегонах. З нагоди перемоги Олексія друг влаштував вечірку. Але згодом Володя почав пліткувати про свого друга. Олексій дізнався про цей вчинок Володі і перестав з ним товаришувати.

Завдання

1. Визначте, який вид педагогічного конфлікту описано в ситуації.
2. Поміркуйте, які причини виникнення конфлікту.
3. Назвіть, який сигнал конфлікту представлений у ситуації.
4. Запропонуйте можливі варіанти розв’язання конфлікту.
5. Поміркуйте, чи буває щирою чоловіча дружба.

Кейс 10

У метро студент сидів і переглядав конспект з психології. Він не помітив, як біля нього стала старенька бабуся. Люди похилого віку почали докоряти хлопцеві, що він не запропонував бабусі своє місце. Хлопець був не в гуморі. У вагоні склалась конфліктна ситуація.

Завдання

1. Назвіть вид конфлікту.
2. Поміркуйте, які методи подолання негативних емоцій доцільно запропонувати юнаку. Відповідь аргументуйте.
3. Розробіть «заповіді безконфліктної поведінки у транспорті».
4. Оберіть доцільний варіант подолання конфлікту:

- Молодий чоловік, поміркувавши над своєю поведінкою, усвідомив, що він був неправий і даремно наговорив багато зайвого, сперечаючись з пасажирами.
- Пасажири зрозуміли, що не варто було накидатися на хлопця із звинуваченнями, не з'ясувавши, чому він не поступився місцем.
- Довести конфлікт до взаємних образ і бійки.
- Запропонуйте інші варіанти.

Кейс 11

На кафедрі вкрай напружена ситуація. Кінець навчального року — червень, а викладачі не знають свого навантаження на наступний навчальний рік. У кращому разі перед вереснем можна буде дізнатися про своє навантаження. Викладачі кафедри постійно нарікають на щорічне навчальне навантаження, яке складає заступник завідувача кафедри Ніна Абрамівна. Їх нарікання обґрунтовані, бо своїм подружкам вона більше годин включає за курсові та дипломні робота, а решті викладачів дістаються лекційні години, проблемні групи, різні корпуси, розклад з великими «вікнами» тощо.

Завдання

1. Визначте, який вид педагогічного конфлікту спровокував заступник завідувача кафедри.

2. Запропонуйте низку дій, які б було доцільно використати завідувачу кафедри для запобігання конфліктної ситуації:

- Скликати збори трудового колективу кафедри.
- Розбирати кожний випадок невдоволених навантаженням викладача окремо зі своїм заступником.
- Постійно ігнорувати скарги викладачів.
- Завжди підтримувати заступника.
- З'ясувати причини постійного невдоволення колективу навчальним навантаженням у заступника.
- Ваш варіант.

3. Поміркуйте, які з наведених дій викладачів, на вашу думку, матимуть позитивні наслідки для них, а які — негативні у ході розв'язання конфліктної ситуації. Відповідь аргументуйте.

- Намагатися порозумітися із заступником завідувача.
- Не перейматися надто великим щорічним навантаженням.
- Поскаржитися завідувачу кафедри.
- Запросити третю авторитетну особу для розв'язання конфлікту.
- Написати доповідну записку на ім'я ректора, проректора з навчальної роботи, міністра освіти, президента тощо.
- Звернутися до декана факультету за підтримкою.
- Перейти працювати на іншу кафедру.
- Змінити місце роботи.
- Висловити своє обурення навантаженням заступнику завідувача у різкій формі.
- Написати колективну заяву від всіх невдоволених викладачів на ім'я завідувача з проханням усунути заступника від розрахунків щорічного навантаження на кафедрі.
- Інші варіанти.

Кейс 12

На практичному занятті з дисципліни «Політологія» склалась конфліктна ситуація під час розгляду питання «Якби сьогодні були вибори, то яку б політичну силу ви підтримали і чому?».

Викладач емоційно захищав свої політичні погляди, а студент — свої. Проблема полягала в тому, що вони обстоювали різні політичні сили. Для студента участь у цій дискусії мала негативні наслідки — занижені оцінки до кінця семестру. Студент перестав відвідувати заняття.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який мав місце між викладачем і студентом.
2. Запропонуйте студенту доцільний стиль спілкування з викладачем.
3. Визначте, який характер взаємостосунків склався між викладачем і студентом.
4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації:

- Вибачитись один перед одним за некоректність в обстоюванні власних політичних поглядів під час дискусії.
- Поговорити з викладачем і висловити повагу до його поглядів.
- Звернутись за допомогою до третьої авторитетної особи.
- Студент усвідомив, що викладач має право на власні політичні уподобання і не має претензій до викладача.
- Інші варіанти.

Кейс 13

На практичному занятті з дисципліни «Статистика» двоє студентів відповіли однаково на запитання тесту. Іваненко Петро дістав оцінку «відмінно», а Сакуров Василь — «задовільно». Коли Сакуров запитав у викладача, що саме в його відповіді неправильно, викладач не захотів з ним розмовляти. Студент висловив своє обурення поведінкою викладача і звинуватив його в упередженому ставленні.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який склався між викладачем і студентом.

2. Поміркуйте, чим керувався викладач, коли поставив різні оцінки за однакові роботи.

3. Назвіть, які сигнали педагогічного конфлікту присутні в ситуації на рівні:

- викладач — студент;
- студент — студент.

4. Змоделюйте подальший розвиток взаємостосунків викладача зі студентом.

5. Охарактеризуйте тип конфліктної особистості, який продемонстрував викладач.

Кейс 14

Дві подружки писали контрольну роботу з фізики. Оксана розв'язала майже всю задачу: написала пояснення, виконала чотири дії з п'яти, а Марина написала лише скорочену умову. Марині задачу зарахували, а Оксані — ні. На запитання Оксани: «Віро Петрівно, чому мені не зарахували задачу, а Оксані — зарахували?» вчителька сказала, що відмінниці соромно здавати незакінчену роботу. Оксана звинуватила Віру Петрівну у незнанні критеріїв оцінювання робіт.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.

2. Розкрийте характер взаємостосунків, який продемонструвала вчителька.

3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Вчителька могла пояснити своє рішення.
- Вчителька могла б зарахувати задачу обом ученицям або не зараховувати нікому.
- Вчителька могла б змінити своє рішення і зарахувати задачу учениці.
- Можна було б поставити обом дівчатам додаткові запитання.
- Дати можливість учениці завершити розв'язання задачі на уроці.
- Ваш варіант.

Кейс 15

Педагог бачить студента вперше на останньому практичному занятті у цьому семестрі і цілком зрозуміло, що вимагає від нього пояснень. Веніамін відмовляється давати будь-які пояснення. З 26 обов'язкових завдань студент виконав лише 5 і вимагає від Віктора Борисовича, щоб той зарахував йому допуск до іспиту. Викладач попросив студента звільнити аудиторію, бо починалась пара. Веніамін пішов до декана скаржитися на викладача.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, який тип імовірної конфліктної особистості притаманний студенту.
3. Змоделюйте можливі варіанти поведінки викладача у конфліктній ситуації.
4. Запропонуйте своє бачення розв'язання конфлікту.

Кейс 16

Валерія Семененко на районній олімпіаді з економіки зайняла шосте місце. Вчителька у різкій формі висловила своє незадоволення таким результатом. Наслідки цієї розмови були такі: у семестрі у Валерії середній бал виходив 9,5, і незважаючи на те, що учениця брала участь в олімпіаді, вчителька відмовилася поставити їй 10 балів з предмета «Економіка». Валерія поскаржилась батьку, який прийшов наступного дня для з'ясовування стосунків із вчителькою.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склалися у вчительки з ученицею.

3. Визначте, яку імовірну конфліктну особистість демонструє вчителька.

4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Вчителька повинна була аргументувати своє рішення.
- У ситуацію міг втрутитися класний керівник.
- Вчителька могла поставити додаткові запитання учениці.
- Вчителька могла поставити 10 балів за семестр, бо студентка додатково займалася з економіки, готуючись до олімпіади.
- Однокласники могли заступитися за ученицю.
- Інші варіанти відповіді.

Кейс 17

Віктор і Марк домовились, що вони разом відпочиватимуть в Євпаторії. Марк одружився з Олесею, і його плани на літній відпочинок змінилися. Молода дружина наполягала, щоб вони поїхали відпочивати до Одеси. Марк повідомив Віктора про зміну місця відпочинку. Віктор перестав товаришувати з Марком.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Спрогнозуйте всі можливі варіанти взаємостосунків молодого подружжя.
3. Подумайте, яку позицію у конфлікті може зайняти дівчина.
4. Запропонуйте варіант подолання конфлікту, який би задовольнив усіх його учасників.

Кейс 18

У школі працювали два викладачі математики. Андрій Петрович захворів, а прийшов на заміну новий учитель — Степан Олексійович і дав контрольну роботу на тему, яку учні ще не вивчали. Коли учні почали говорити: «Ми цього матеріалу ще не вивчали, «то новий вчитель не звертав уваги на їхні слова. Він спокійно на дошці писав варіанти контрольної. На наступний урок прийшов

викладач, який хворів, і зарахував результати контрольної роботи, сказавши, що оцінки виставлено цілком об'єктивні, хоча для класу вони і занизькі. Учні почали висловлювати своє обурення Андрію Петровичу.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який склався між учнями та новим викладачем, описаний у ситуації.
2. Назвіть причини конфлікту. Відповідь обґрунтуйте.
3. Проаналізуйте, який характер взаємостосунків склався у нового вчителя математики з учнями класу.
4. Аргументуйте свій вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Новий вчитель повинен був подивитися у журналі, яку тему вивчають учні.
- Новий викладач повинен був прислухатися до слів учнів.
- Вчитель математики міг і не зараховувати результати контрольної роботи.
- Учні могли відмовитись писати контрольну роботу.
- Вчитель математики міг дати повторну контрольну, попередньо пояснивши матеріал.
- Учні могли звернутися за допомогою до класного керівника.
- Вчитель математики міг поговорити з вчителем, що був на заміні, і розібратися в ситуації.
- Ваш варіант.

Кейс 19

Одного разу Мілені потрібно було піти з уроку іноземної мови. Оскільки у неї були добрі стосунки з вчителькою іноземної мови, то вона відпустила Мілену зі свого заняття. Наступного дня класний керівник, побачивши «нб» у журналі, розлютилася і сказала, що учениця не мала права так робити. Якщо їй треба було піти з уроку, то треба говорити про це безпосередньо класному керівникові. Слухати пояснення Мілени вона відмовилася. Заплакана дівчина пішла додому.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який склався між ученицею і класним керівником.
2. Поміркуйте, який характер взаємостосунків склався між ученицею та класним керівником. Відповідь аргументуйте.
3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Класний керівник мав вислухати пояснення учениці.
- Учениця наступного дня зранку повинна була підійти до класного керівника і все пояснити.
- Класний керівник повинен був поговорити з учителем іноземної мови.
- Учениця могла ще раз спробувати пояснити ситуацію класному керівникові у спокійній атмосфері.
- Інші варіанти.

Кейс 20

Михайло — сумлінний студент, староста групи. Сьогодні він затримався у декана, де розглядалось питання про відрахування Ковальова Віталія, і необхідно було уточнити за журналом кількість пропущених занять. Студент запізнився на 10 хвилин на практичне заняття. Педагог, не з'ясувавши причину запізнення студента, починає негативно висловлюватися про нього як особистість. Студент обурений пішов до декана за підтримкою.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Проаналізуйте, який тип імовірної конфліктної особистості притаманний викладачу. Відповідь аргументуйте.
3. Охарактеризуйте міжособистісні стосунки, що склалися у викладача зі студентом.
4. Розробіть поради безконфліктної поведінки для студента у конфліктній ситуації.
5. Спроектуйте подальший розвиток спілкування між викладачем і студентом.

Кейс 21

Вчителька Світлана Костянтинівна викликала Сергія до дошки розв'язувати задачу з фізики. Хлопець виконав завдання, але вчителька сказала, що розв'язок неправильний. Світлана Костянтинівна попросила учня ще раз розв'язати задачу і вказала на помилку. Учень не погодився із зауваженнями вчительки. Сергій почав доводити, що все правильно. Опоненти перейшли на підвищений тон. Світлана Костянтинівна сказала, що він тут ніхто, не має жодного досвіду в цій сфері і таким тоном може розмовляти зі своїми друзями або батьками. Вчителька образила юнака і вигнала з кабінету. Сергій на її уроки не приходив місяць, доки не втрутився директор. Після цього хлопець став відвідувати уроки фізики, але оцінки в нього стали нижчими та і напружена атмосфера в класі завжди відчувалася.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Аргументуйте вибір оптимального варіанта поведінки вчительки:
- Заспокоїти учня.
- Запропонувати розв'язати задачу разом усім класом.
- Відмовитись від приниження учня.
- Об'єктивно оцінювати відповідь учня.
- Не підвищувати голос на учня.
- Інші варіанти.

3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта поведінки учня:
- Не повинен був грубо доводити свою правоту.
- Попросити допомоги у класного керівника.
- Попросити перевірити розв'язок задачі іншого вчителя з фізики.
- Після уроку в спокійній обстановці спробувати розв'язати задачу разом з учителькою.
- Інші варіанти.

Кейс 22

Контрольна робота з біології. Її результатами Ірина була засмучена, бо дістала задовільну оцінку, хоча зі слів дівчини відомо, що вона все написала правильно і перевірила по книжці. Коли учениця попросила вчителя показати роботу та вказати на недоліки, він відмовився. Ірина звернулась до директора зі скаргою на вчителя біології за необ'єктивне оцінювання її роботи. Директор розібрався в ситуації і виніс догану вчителю біології, і як наслідок — Ірина вже не мала відмінних оцінок з цього предмета.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Назвіть причини конфлікту. Відповідь обґрунтуйте.
3. Поміркуйте, які наслідки мало для учениці втручання директора.
4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Вчитель мав можливість показати роботу і вказати на недоліки.
- Учениця могла б попросити перездати контрольну роботу, якщо вона впевнена в своїх знаннях.
- Вчитель міг би спитати ученицю усно по питаннях її роботи.
- Учениця могла порадитись з класним керівником.
- Вчитель міг дати роботу учениці на перевірку третій незацікавленій особі.
- Вчитель мав можливість не занижувати оцінки учениці після догани, яку виніс йому директор.
- Батьки учениці могли поговорити з вчителем.
- Ваш варіант.

Кейс 23

Після закінчення школи три подруги поступили до одного вищого навчального закладу, на один факультет і в одну групу. Вони були дуже щасливі.

Одного вечора Настя готувала реферат дома. Їй зателефонувала Віка і запросила на прогулянку у парк. Коли Віка збиралась на зустріч, до неї зайшла Даша і принесла квиток на концерт улюбленої групу. У Насті постала дилема, з ким піти?

Завдання

1. Назвіть вид внутрішньоособистісного конфлікту, який розглядається у ситуації.
2. Проаналізуйте міжособистісні стосунки, які склалися між дівчатами. Відповідь аргументуйте.
3. Складіть картографію конфлікту.

Кейс 24

Студент факультету іноземних мов Валентин був рік на стажуванні у США і досконало оволодів англійською мовою. Викладач англійської мови Ганна Марківна припускалася помилок під час пояснення граматики. Траплялись випадки, коли учень не витримував і виправляв помилки Ганни Марківни. Те, як Валентин це робив, демонструвало його зневагу до викладача. Усім було очевидно, що його метою було показати собі і всім, що «я — найрозумніший» і «яйце курку вчить».

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Назвіть причини конфліктної ситуації, яка склалась між викладачем і студентом. Відповідь обґрунтуйте.
3. Складіть картографію конфлікту.
4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації:

• У даному випадку доречним буде волевиявлення студента щодо переведення його до паралельної групи з вивчення англійської мови, в якій викладає більш досвідчений мовник.

• Викладач може дати можливість студентові самостійно провести цікаву лекцію, присвячену лінгвістичним особливостям, притаманним розмовній мові США.

• Студент може висвітлити цікавий матеріал, який не входить до програми курсу.

• Студент і викладач у позаурочний час можуть домовитися про виявлення толерантного ставлення студента до викладача.

• Група може попросити студента на парі не з'ясовувати стосунки з вчителькою, бо це створює негативну атмосферу і не сприяє позитивному вивченню англійської мови.

• Вчителька повинна вивчити англійську мову.

• Ваш варіант.

Кейс 25

Студент першого курсу Арсеній Макаров — відмінник. Його називають «ходячою енциклопедією», поважають не тільки за глибокі знання, але й за щире і чуйне серце. У нього багато друзів. Одного разу він повернувся в гуртожиток з поганим настроєм, не захотів ні з ким говорити, ліг спати. Хлопці забули йому повідомити про час і місце зустрічі для спільного походу в гори. Арсеній перестав спілкуватися з хлопцями.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Назвіть причини конфлікту між хлопцями. Відповідь аргументуйте.
3. Визначте стиль міжособистісного розв'язання конфлікту, який буде оптимальним для відмінника.
4. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки керувалися хлопці.

Кейс 26

Студент Корсаков Владислав грубо порушував правила поведінки у вищому навчальному закладі: дозволяв собі звертатися до молодої викладачки Віталіни Якимівни на «ти», різко відповідати

на її зауваження. Владислав намагався домовитися з нею про приватну зустріч. Зі свого боку Віталіна Якимівна відкрито проводила політику надання переваг «улюбленцям-фаворитам», які були дітьми її друзів. Владислав до них не належав. Більшості учнів не подобався мікроклімат, який склався на заняттях.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Вирізніть причини несприятливого мікроклімату в академічній групі. Відповідь аргументуйте.
3. Складіть картографію конфлікту між студентом і молодим педагогом.
4. Визначте тип імовірної конфліктної особистості, притаманний молодій викладачці.
5. Оберіть, на ваш розсуд, оптимальний варіант виходу з конфліктної ситуації:

- Куратору групи провести виховну годину з культури поведінки на заняттях.
- Завідувач кафедри може поговорити з викладачем про недопущення демонстрації особистісних уподобань у навчальному процесі.
- Втручання у справу адміністрації навчального закладу в особі декана факультету, проректора з виховної роботи чи ректора.
- Відверта розмова групи з викладачем або викладача з групою у спокійній, а не претензійній формі.
- Інші варіанти.

Кейс 27

Студент запізнився на лекцію з дисципліни «Психологія діяльності: навчальний менеджмент». Перед відкритими дверима вже стояв стілець, що означало: викладач розпочав лекцію і вхід до аудиторії заборонено. Студент попросив дозволу зайти в аудиторію, бо він запізнився з поважної причини. Викладач нічого не захотів слухати і не пустив студента на заняття. Студент пішов до декана за дозволом відвідувати лекцію.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, який розглядається у ситуації.
2. Визначте міжособистісні стосунки, які склалися у викладача зі студентом.
3. Запропонуйте свій коментар до дій викладача.
4. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування між викладачем і студентом.

Кейс 28

Комп'ютерний клуб «Салют». Сьогодні знову двоє студентів Сергій і Віктор грають на комп'ютері у футбол. Віктор, як завжди, виграє. Сергій починає на нього сердитись. Він говорить образливі слова і погрожує, що завтра не дасть списати модуль зі статистики.

Завдання

1. Проаналізуйте емоційний стан студентів.
2. Поміркуйте, чому хлопці разом ходять до комп'ютерного клубу.
3. Визначте вид маніпуляції, який використав один зі студентів.
4. Поміркуйте, до якого типу імовірної конфліктної особистості можна віднести дії ображеного студента.
5. Аргументуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфліктної ситуації:

- Переможець пропонує сокурснику заспокоїтись, бо це тільки гра.
- Студент може вибачитись перед сокурсником за шантаж.
- Студент може ігнорувати слова шантажиста і продовжувати грати.
- Переможець пропонує сокурснику пограти в гру «Видатні особистості в історії». У цій грі часто перемагав сокурсник.
- Інші варіанти розв'язання конфлікту.

Кейс 29

Антон зайшов за Катериною, вони збирались на вечірку. Дівчина подивилась на нього і сказала: «Ой, як ти вдягнувся! Я не піду з тобою, якщо ти не переодягнешся. Я хочу, щоб ти одягнув свій білий костюм. Я чекаю на тебе за півгодини біля кафе "Олімп"». Хлопець відмовився переодягатись.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Охарактеризуйте міжособистісні стосунки, які склалися між хлопцем і дівчиною.
3. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним обрати у конфліктній ситуації для хлопця.
4. Запропонуйте свій варіант розв'язання конфліктної ситуації.
5. Спрогнозуйте подальше спілкування між хлопцем і дівчиною.

Кейс 30

Закінчується футбольний матч між командами «Динамо» та «Манчестер». Рахунок матчу — 0:3. Агресивно налаштовані вболівальники команди київського «Динамо» виходять зі стадіону і зустрічають фанатів команди «Манчестер». Між ними виникає суперечка з приводу об'єктивності дій судді.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, які методи подолання негативних емоцій, на вашу думку, можна запропонувати фанатам команди київського «Динамо».
3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфліктної ситуації:

• Фанати «Манчестера» визнають, що суддя перевищив свої повноваження.

• Розпочнеться бійка.

• Фанати обох команд обміняються думками з приводу матчу і мирно розійдуться.

• Фанати команди «Манчестера» запросять фанатів київського «Динамо» відсвяткувати з ними перемогу їхньої команди до ресторану.

• Запропонуйте свій варіант розв'язання конфліктної ситуації.

Кейс 31

Чоловік дуже пізно прийшов з роботи додому. Дружина неодноразово телефонувала на мобільний, але її чоловік був поза зоною досяжності. Дружина була схвильована. Чоловік переступив поріг квартири і сказав: «Наталя, я хочу спати». Дружина була розлючена.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, який стиль взаємостосунків домінує у сім'ї. Чому?
3. Запропонуйте низку засобів подолання негативних емоцій для дружини у даній ситуації.
4. Змоделюйте доцільний стиль поведінки чоловіка у конфліктній ситуації.
5. Запропонуйте оптимальний стиль поведінки у даній конфліктній ситуації для жінки. Відповідь обґрунтуйте.

Кейс 32

Доцент Самсон Никифорович прискіпливо оцінює відповіді студентки Софійки Петренко і, як правило, ставить їй занижені оцінки. Всі студенти в групі знають, що їх викладач з економетрії негативно ставиться до матері Софії — Оксани Іванівни Котун, бо вона академік АПН України, має свій прибутковий бізнес. От і

сьогодні викладач знизив оцінку Софійці. Коли вона попросила Самсона Никифоровича обґрунтувати оцінку на її відповідь, викладач вигнав дівчину з аудиторії. Обурена студентка пішла до декана факультету зі скаргою на викладача.

Завдання

1. Визначте, який вид педагогічного конфлікту притаманний даній ситуації.
2. Поміркуйте, які методи подолання негативних емоцій ви можете запропонувати студентці.
3. Оберіть оптимальний варіант виходу з конфліктної ситуації:

- Студентка повинна своїми глибокими знаннями з предмета змусити викладача ставити їй об'єктивні оцінки.
- На захист студентки повинна стати група.
- Профспілкова організація навчального закладу може втрутитись у цю ситуацію.
- Зацікавити викладача своєю особистістю.
- Мати студентки повинна поговорити зі своїм колегою.
- Студентка повинна поговорити з викладачем з приводу необ'єктивного оцінювання.
- Декан факультету може поговорити з викладачем про об'єктивність оцінювання студентки.
- Куратор групи може втрутитись у ситуацію.
- Завідувач кафедри може поговорити з викладачем.
- Ваш варіант відповіді.

Кейс 33

Кириленко Максим вибрав тему курсової роботи і повідомив про це старосту. Але вона забула включити Максима до списку студентів, які обрали тему курсової роботи. Через тиждень він випадково зустрів у кафе Некрашевич Олену, і під час розмови з нею з'ясувалось, що вона обрала таку саму тему курсової роботи. Олена не захотіла змінити тему, бо вже написала роботу. Дівчина запропонувала Максиму матеріал до іншої теми. Хлопець відмовився від пропозиції сокурсниці і сказав, що це її проблеми, і нехай іде з'ясовує стосунки зі старостою.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, який представлено у ситуації.
2. Поміркуйте, який міжособистісний стиль розв'язання конфлікту використала студентка.
3. Визначте, які міжособистісні стосунки склались між студенткою та студентом.
4. Охарактеризуйте імовірний тип конфліктної особистості студента.
5. Поміркуйте, як би ви вчинили на місці студентки.

Кейс 34

Іде державний комплексний іспит з предметів психолого-педагогічного циклу. Студент Нікандров Владислав взяв білет і читає питання. З шести питань він знає відповіді тільки на п'ять. Студент розгублений. Він ретельно готувався до екзамену: читав додаткову літературу, деякі питання дивився в Інтернеті. Владислав добре пам'ятає, що цього питання немає у переліку запитань, які розміщені на сайті університету, його не пояснювали на консультації, і воно не висвітлено у підручнику. Студент просить пояснити викладача, чому у білеті є питання, на яке ніде він не може знайти відповідь. Викладач забрав білет у студента і вигнав його з аудиторії.

Завдання

1. Назвіть вид конфлікту, який притаманний даній ситуації.
2. Поміркуйте, які методи подолання негативних емоцій ви можете запропонувати студенту.
3. Оберіть оптимальний варіант виходу з конфліктної ситуації:

- Попросити шпаргалку в одногрупників.
- Запитати у викладача з секції педагогіки та психології, як розуміти дане питання.
- Попросити викладача з іншої секції пояснити дане питання.

• Поскаржитись деканові факультету, що у білеті є запитання, відповідь на які відсутня у підручнику.
• Написати доповідну на ім'я ректора про ситуацію, що склалась.
• Інші варіанти.

Кейс 35

Викладач з предмета «Політекономія» на першому занятті познайомив студентів зі своїми вимогами, особливо звернув увагу на відвідування занять, яке певною мірою пов'язане з бальною системою оцінювання.

Студент Івченко Павло рідко відвідував як лекційні, так і практичні заняття. На останньому занятті за кількістю балів він отримав недопуск до екзамену. Павло у розпачі образив викладача і пішов до декана зі скаргою, що він нехтує його правами студента.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаного у ситуації.
2. Назвіть низку методів подолання негативних емоцій, які ви можете запропонувати студенту.
3. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для студента.
4. Поміркуйте, яку позицію може зайняти декан.
5. Спрогнозуйте усі можливі варіанти подальшого розвитку спілкування викладача зі студентом.

Кейс 36

У класі навчалися дві подруги. Олеся була відмінницею, а Варвара намагалась не відставати від подруги. Варвара завжди казала: «Олесю, ти знаєш, що ти моя найкраща подруга. Я не розумію, чому ти ображаєшся, коли я з іншими дівчатами ходжу на вечірки, в театр або кіно». Варвара любила ходити на вечірки і часто не встигала робити всі домашні завдання. Вона просила у Олесі списати, як правило, це були завдання з математики або фі-

зики. А одного разу Олеся випадково почула, як її подруга насміхалася з неї і казала, що вона спілкується з Олесею, тільки щоб списати домашні завдання. Олеся перестала спілкуватися з подругою.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаного у ситуації.
2. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для кожної з подруг. Відповідь аргументуйте.
3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації:

- З'ясувати стосунки з подругою.
- Дівчина повинна перестати давати списувати домашні завдання подрузі.
- Забути про почуте.
- Знайти іншу подругу.
- Інші варіанти.

Кейс 37

На першому курсі в університеті Ніні сподобалась Анастасія. Вона хотіла з нею потоваришувати. При нагоді розповідала, в якій з бібліотек є необхідна література, де можна купити диск улюбленої групи, який фільм краще подивитися, де відкрилось нове кафе тощо. Але Анастасія не йшла на контакт: не слухала, про що говорить Ніна, іноді її перебивала на півслові, могла розвернутися і піти, не дослухавши розповідь дівчини. Ніна була у розпачі.

Завдання

1. Визначте вид внутрішнього конфлікту для однієї зі студенток.
2. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для дівчат.
3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфліктної ситуації:

а) для студентки, яка хоче мати нову подругу:

• Відверто поговорити з сокурсницею і сказати дівчині, що хоче з нею товаришувати.

• Залишити дівчину у спокої.

• Коли сокурсниця не слухала, то треба було сказати, щоб вона вислухала її думку.

• Інші варіанти;

б) для дівчини, яка не має бажання мати нову подругу:

• З повагою ставитись до бажання дівчини.

• Сказати нав'язливій студентці, щоб та її не турбувала своїми порадами.

• Пояснити, що не готова з нею товаришувати.

• Інший варіант відповіді.

Кейс 38

У класі хлопці постійно ображали дівчат: штовхали, смикали за коси, придумували принизливі прізвиська, ховали їх книжки і зошити. Одного разу на групі продовженого дня Куценко Павло побив двох дівчат, коли весь клас був на прогулянці. Вони у сльозах прибігли додому до Людмили Гладченко, яка жила біля школи. В цей час її батько Андрій Іванович прийшов на обід, і дівчата розповіли йому, що робиться у них в класі. Батько уважно їх вислухав і запропонував зібрати всіх дівчат, які є сьогодні на групі продовженого дня, і побити цього хлопця, щоб більше не задирався. Коли дівчата прибігли до школи, то діти ще були на прогулянці. Людмила і Світлана зібрали інших дівчат, і вони гуртом дали відсіч Павлу. Павло поскаржився вчительці, що дівчата його били. Вчителька викликала батьків дівчат до школи.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаного у ситуації.

2. Назвіть усі можливі причини конфлікту між дівчатами та хлопцями. Відповідь аргументуйте.

3. Дайте поради класному керівнику щодо встановлення доброзичливих стосунків між хлопцями і дівчатами.

4. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування дівчат з хлопцями.

5. Поміркуйте, чи слушною була порада батька однієї з дівчат.

Кейс 39

У 8 клас прийшла нова учениця Марина Ляпіна. З першого дня у неї не склалися стосунки з класом, який вважався найсильнішим на паралелі. На уроці з зарубіжної літератури вона виступила з оригінальним трактуванням образу Максима Максимовича з твору М. Ю. Лєрмонтова «Герой нашого часу». Вчителька високо оцінила відповідь Марини, а відмінниці Раїсі порадила уважніше читати твір. У класі панувала атмосфера жорсткої конкуренції. Високі оцінки новенької викликали роздратування в учнів. Крім того, що Марина добре навчалась, вона була ще і симпатичною. Хлопці задивлялись на неї, але на контакт не йшли. Раїса попросила всіх однокласників, кому не подобається новенька, щоб вони не спілкувались з Мариною.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаного у ситуації.

2. Назвіть усі можливі причини конфлікту між новенькою та класом.

3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації для новенької.

4. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування новенької з учнями класу.

5. Наведіть приклади жорсткої конкуренції між учнями з власного досвіду.

Кейс 40

Учень 11 класу Женя Буряк відрізнявся важким характером, не йшов на контакт з однокласниками, вчився дуже посередньо, інколи прогулював уроки. На уроці фізики мало того, що не захотів виконувати лабораторну роботу, так він ще й образив вчите-

льку і пішов додому. Класний керівник був розлючений і вирішив не чекати, доки мама прийде до школи, а сам прийшов до Жені в гості. Жені не було вдома. Він поїхав за ліками для мами на інший кінець міста.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для вчителя.
3. Запропонуйте класному керівнику низку методів подолання негативних емоцій.
4. Визначте міжособистісні стосунки, які склалися між учнем і класним керівником.
5. Поміркуйте, чи зміняться взаємостосунки класного керівника і учня.

Кейс 41

Студент третього курсу Івлєв Михайло постійно сперечався з викладачами стосовно вимог до студентів. Він був переконаний, що всі вимоги виконувати нереально. Михайло пропускав заняття, не робив самостійних робіт і уникав всіх виховних заходів групи. Куратор Василь Семенович неодноразово розмовляв з Михайлом, і все марно. Ось і сьогодні Василь Семенович йшов до своєї групи і розмірковував, кому запропонувати організацію вечора на тему «Моя улюблена музична група», і раптом почув, як Михайло розповідає одногрупникам про свої враження від виступу його улюбленої групи. Куратор зайшов до аудиторії і запропонував Івлєву організувати вечірку. В аудиторії запанувала тиша. Михайло відмовився від пропозиції куратора.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Визначте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для студента.

3. Поміркуйте, які методи впливу на студента застосував куратор.

4. Визначте міжособистісні стосунки, які склалися між студентом і куратором групи. Чому?

Кейс 42

Група готувалась до участі у конкурсі «Міс факультету». За два дні до конкурсу Анатолій Піскунов відмовився грати на піаніно і співати. Він сказав куратору, що йому не цікаво виступати перед студентською аудиторією.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.

2. Поміркуйте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для студента.

3. Складіть картографію конфлікту.

4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації для куратора групи. Свій вибір обґрунтуйте.

5. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки скористався студент.

Кейс 43

Перше вересня. Молодий викладач Борис Максимович вперше після закінчення Київського національного економічного університету проводить лекційне заняття. Але під час розробки моделі попиту та пропозиції він припустився помилки. Студент Миронов Віктор вказав на неї. Борис Максимович розгубився. Він занепокоївся тим, що про нього подумають студенти.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.

2. Доберіть для молодого викладача низку методів подолання негативних емоцій.

3. Визначте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для молодого викладача.

4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розвитку конфліктної ситуації:

- Подякувати учню за підказку.
- Похвалити студента, що знайшов помилку, і сказати, що сьогодні він читає лекцію-провокацію.
- Визнати свою помилку і виправити її.
- Звинуватити студента, що він нічого не знає.
- Зробити вигляд, що нічого не сталось.
- Інші варіанти.

Кейс 44

Сьогодні Лідія Андронівна, як завжди, не задоволена, коли відповідає Григорій Саркович. «Ну що ж? Знову нічого не знаєш? І взагалі нічого нового», — коментує вчитель відповідь слабкого учня. «Він звичайно лінивий. Правда, сьогодні йому можна було б поставити задовільно. Так нехай знає, що потрібно працювати». Григорій не згоден з оцінкою Лідії Андронівни. Він мовчки йде з класу. Вдома хлопець повідомив батьків, що до школи більше не піде.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Доберіть для вчительки низку методів подолання негативних емоцій, які будуть доцільними у конфліктній ситуації.
3. Назвіть стиль спілкування, який притаманний вчительці.
4. Запропонуйте оптимальний варіант розвитку конфліктної ситуації.

Кейс 45

Батько не задоволений донькою. На його думку, вона не виконує своїх домашніх обов'язків: не прибирає у своїй кімнаті, не ходить за продуктами до крамниці, не виносить сміття, не приби-

рає вранці постіль, не миє після себе посуд, не хоче прати особисті речі. Батько розмовляє з донькою підвищеним тоном. Дівчина розплакалась.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Доберіть для доньки методи подолання негативних емоцій. Відповідь аргументуйте.
3. Визначте міжособистісні стосунки, які склались у батька з донькою.
4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації на Ваш розсуд:

- Обговорити ще раз коло обов'язків доньки.
- Батьку варто вибачитись перед донькою за різкий тон.
- Запросити матір до обговорення домашніх обов'язків доньки.
- Донька повинна пояснити, чому не хоче виконувати своїх обов'язків вдома.
- Інші варіанти.

Кейс 46

Вчителька на уроці географії піднімає Василенко Оксану і запитує, що вона вивчила, і просить показати контурну карту. Оксана показала контурну карту, але відповідати на питання вчительки відмовилась і сіла на місце. Вчителька попросила дівчину, щоб завтра вона прийшла до школи з батьками. Оксана нічого не відповіла, забрала свої речі і пішла додому.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту між вчителькою та ученицею.
3. Визначте, який стиль поведінки буде доцільним у конфліктній ситуації для вчительки.

4. Доберіть для вчительки низку методів впливу на учениці. Відповідь аргументуйте.

5. Поміркуйте, які міжособистісні стосунки склалися між вчителькою і ученицею. Чому?

Кейс 47

Дві подруги Лідія і Тамара були викладачами. Лідія обожнювала історію і часто з подругою ходила історичними місцями Києва. Вона розповідала про минуле Києва, а Тамара як вчителька української мови читала вірші поетів, які проживали в ту чи іншу епоху в місті. Згодом підросли діти, і вже разом з дітьми подруги здійснювали міні-екскурсії містом. Одного разу Олена, донька Тамари відмовилась приєднатись до мандрів містом. У цей день син Лідії був на піднесенні, він розповідав про гетьмана Сагайдачного. Тамара уважно слухала його, а потім сказала: «Василько, ти такий молодець! Жаль, що моя Оленка не чула твоєї розповіді. Я не розумію, чому твоя мама з тобою така сувора, а ти з радістю робиш все, що вона тобі пропонує. Я така демократична: дозволяю робити Оленці все, що їй заманеться, але моя донька не слухає мене». Після цієї розмови Василько почав з'ясовувати стосунки з матір'ю щодо її ставлення до нього.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.

2. Визначте міжособистісні стосунки, які склались у матері з донькою. Чому?

3. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування між подругами.

4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації.

5. Запропонуйте хлопцю низку методів подолання негативних емоцій.

Кейс 48

Класний керівник 11 класу досить прискіпливо слідкує за поведінкою та оцінками своїх підопічних. Якщо в учня щось не виходить: погано поводитися на уроках, або не встигає з якогось предмета, або прогулює уроки, або виникають непорозуміння з однокласниками, або просто поганий настрій, вона одразу дзвонить батькам і з'ясовує причини такої ситуації.

Учням не подобається така «варта», і вони пишуть доповідні записки на ім'я директора та його заступників, щоб їм поміняли класного керівника. Вони мотивують тим, що класний керівник не виконує своїх обов'язків: не дає учням висловити свою точку зору на уроках, незрозуміло пояснює новий матеріал, запитання учнів ігнорує, про всі новини шкільного життя не повідомляє вчасно.

На батьківських зборах було підняте це питання. Батьки прийняли таке рішення.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаного у ситуації.
2. Спрогнозуйте, яке рішення можуть прийняти батьки. Відповідь обґрунтуйте.
3. Визначте характер взаємостосунків, який домінує у спілкуванні класного керівника з учнями.
4. Розробіть «заповіді безконфліктної поведінки» для класного керівника.
5. Розробіть «заповіді безконфліктної поведінки» для учнів.

Кейс 49

Після лекції Тетяна взяла у Оксани конспект з методики викладання економіки, бо через хворобу пропустила кілька лекційних занять, а наприкінці тижня повинен був бути модуль. Оксана дозволила Тетяні повернути конспект у середу. Несподівано у понеділок зателефонувала подруга і запросила Оксану у четвер на весілля. Дівчина звернулась до Оксани з проханням віддати їй конспект у вівторок. Тетяна у розпачі, бо вона не встигла ще все переписати.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаного у ситуації.
2. Запропонуйте дівчині, яка не встигла переписати конспект низку методів подолання негативних емоцій.
3. Визначте оптимальний міжособистісний стиль розв'язання конфліктної ситуації. Відповідь обґрунтуйте.

- Дівчина у вівторок уникає зустрічі з сокурсницею, щоб не віддавати їй конспект.
- Дівчина запрошує сокурсницю до себе у гості, і вони разом готуються до модуля.
- Дівчина відмовляється принести конспект у вівторок, бо не встигла все переписати, і пропонує сокурсниці зачекати до середи.
- Студентка пропонує сокурсниці, щоб вона відксерила ті сторінки, які не встигла переписати, і тоді вона поверне їй конспект.
- Дівчина принесла сокурсниці конспект у середу.
- Студентка не приходить у вівторок на заняття.
- Студентка їде до сокурсниці і забирає свій конспект.

Кейс 50

Мирослав цілий день грав на комп'ютері. Ввечері, коли батько прийшов з роботи, син ще сидів за комп'ютером. Коли батько вирішив перевірити домашнє завдання у сина, то виявилось, що воно не зроблено. Батько заборонив сину підходити до комп'ютера, доки не буде виконано домашнє завдання. Мирослав був у розпачі.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Запропонуйте хлопцеві низку методів подолання негативних емоцій.
3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфлікту. Відповідь аргументуйте.
4. Визначте стиль міжособистісного розв'язання конфлікту, який буде оптимальним для обох сторін. Відповідь аргументуйте.

Кейс 51

Ігор, студент першого курсу, запросив однокласника до себе у гості. Раптом Віктору зателефонували на мобільний телефон. Коли він розмовляв по телефону, то Ігор почав його голосно кликати. Віктор не реагував на хлопця, бо для нього цей дзвоник був важливим. Ігор почав кричати, а Віктор образився на нього. Він пішов додому і після цього випадку перестав спілкуватися з Ігорем.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту.
3. Поміркуйте, які методи подолання образи можна запропонувати хлопцю.
4. Визначте міжособистісний стиль розв'язання конфліктної ситуації, який буде доцільним. Відповідь аргументуйте.

• Студент говорить сокурснику: «Не ображайся. Вибач мене. Ти ж знаєш, що я завжди говорю дуже голосно».

• Студент намагається переконати сокурсника, що не буде себе поводити таким чином.

• Студент не звертає уваги на те, що однокласник образився на нього і намагається переконати його, що він не кричав, це його вигадки.

• Студент просить однокласника хоч якось реагувати на поклики і обіцяє більше так не робити.

• Хлопці вибачились один перед одним: однокласник за те, що не реагував на поклик друга, а студент — що занадто голосно гукав.

Кейс 52

Двоє студентів Семен та Аркадій одержали завдання з дисципліни «Методика викладання економіки» на тиждень. Відповідальним за виконання завдання Вікторія Вікторівна призначила Семена. Вони розподілили обсяг завдань. Аркадій добирає матеріал до теми

«Види ринків» з підручників, монографій, газет і журналів, а Семен готує розробку комбінованого уроку. За сімейними обставинами Семен поїхав на три дні до батьків у м. Богуслав. За цей час Аркадій зробив всю підготовчу роботу. Коли Семен повернувся, то він відмовився виконувати свою частину роботи. Аркадій був у розпачі, що вони не виконали завдання викладача.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаного у ситуації.
2. Визначте імовірний тип конфліктної особистості, притаманний студенту, який відмовився виконувати завдання.
3. Назвіть, яким асертивним правилом скористався студент, відмовляючись виконати роботу.
4. Дайте поради відповідальному студенту щодо співробітництва з однокурсниками.
5. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування між студентами.

Кейс 53

Олексію важко дається креслення, але він дуже старається. Його друзі переконані, що вчитель необ'єктивно оцінює роботи Олексія. Як він не гарно не виконає завдання, однак викладач завжди ставить тільки «задовільно». Одного разу Олексій попросив батька, щоб той допоміг накреслити деякі складні деталі у роботі. Батько, Андрій Іванович, — інженер-конструктор, прекрасно креслить. Він допоміг сину накреслити тільки одну дуже складну деталь, решту робив син самостійно. Наступного дня син, як завжди, одержав задовільну оцінку. Коли учень попросив вчителя пояснити помилки, то він відмовився спілкуватися з Олексієм. Додому хлопець повернувся у розпачі. Батько усвідомив, що має поговорити з викладачем

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Визначте міжособистісні стосунки, що склалися між учителем і учнем. Чому?

3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації, аргументуючи свій вибір:

- Батько іде до директора зі скаргою на необ'єктивне оцінювання роботи сина.
- Вчитель повинен був пояснити учневі, що креслення виконано на «відмінно», але це робив не він, тому і дістав низький бал.
- Вчитель міг заохотити учня і поставити йому принаймні «добре».
- Учень міг попросити вчителя, щоб той пояснив йому помилки і дав можливість переробити роботу на уроці.
- Інші варіанти.

Кейс 54

Вчитель історії викликає Анатолія і пропонує йому висловити свою точку зору щодо діяльності Паризької Комуни. Позиція учня відрізняється від традиційної оцінки, але вражає всіх учнів класу аргументованістю висновків. Учні аплодують Анатолію. Викладач розлючений і ставить незадовільну оцінку. Після уроку Анатолій підійшов до Миколи Петровича і запитав, за що той так його ненавидить. Навколо зібрались учні і чекали на відповідь.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Доберіть для вчителя методи подолання роздратування.
3. Визначте характер взаємостосунків, який домінує у спілкуванні вчителя історії з учнями. Чому?
4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації. Відповідь аргументуйте.

Кейс 55

Василина тяжко хворіла і навіть два тижні лежала у лікарні з високою температурою і не могла готувати пропущені уроки. На вихідні дівчину виписали. У понеділок Василина почувала себе краще і вирішила прийти до школи. На першому уроці була са-

мостійна робота з геометрії, і дівчина пояснила Марині Тихонівні, чому не підготувалася. Вчителька дозволила Василині не писати роботу. Другий урок — алгебра і знову самостійна робота. Марина Тихонівна обурена, чому дівчина не готова писати роботу і з алгебри. Вчителька вигнала Марину з класу. У коридорі учениця втратила свідомість. Це бачив директор школи.

Завдання

1. Назвіть вид педагогічного конфлікту, яки описаний у ситуації.
2. Визначте характер взаємостосунків, який склався між вчителькою та ученицею.
3. Поміркуйте, яких помилок припустилась вчителька, спілкуючись з ученицею. Чому?
4. Оберіть на свій розсуд оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації:

- Підійти до вчительки після уроку і попросити дозволу на наступний раз написати обидві самостійні роботи.
- Прийти на наступний урок з математики так, ніби нічого не трапилось.
- Залучити батьків до розв'язання конфлікту.
- Вчителька повинна вибачитись перед ученицею за упереджене ставлення.
- Вчителька не повинна була виганяти ученицю з класу.
- Директор може винести догану викладачеві.
- Інші варіанти.

Кейс 56

У родині Топоркових завжди було зневажливе ставлення до вчителів. Тимофій звик чути розмови про те, що вчителі нічого не знають і неварто особливо прислухатися до їхніх вимог. Батьки постійно говорили, що на підприємстві шкільні знання непотрібні, там треба буде вчитися всього на місці. І коли вчителька запитала хлопця, чому він не виконав домашнє завдання з літератури і не написав твір, то Тимофій відповів, що знання літератури на заводі йому непотрібні.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Назвіть усі ймовірні причини конфлікту. Відповідь аргументуйте.
3. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації, спираючись на власний досвід.
4. Спрогнозуйте подальший розвиток спілкування між учнем і вчителькою.

Кейс 57

Оксана Стась дуже любила біологію і знала її бездоганно у рамках шкільної програми. Вона мріяла стати лікарем. Одного разу вивчали, на думку Ярослава, дуже нудну тему про різні види черв'яків. Хлопець пересів до Оксани і спостерігав за її реакцією. Вчителька почала пояснювати внутрішню будову членистоногих. Ярослав не міг відірвати погляд від захоплених очей дівчини. Він дивився і думав: «Невже це може бути цікаво?». Його роздуми перервала вчителька, яка на нього кричала: «Ти дивишся на реакцію Оксани, чи правильно я сказала, чи — ні. Ти гадаєш, що вона краще за мене знає матеріал?». «Так», — відповів учень. Вчителька попросила Ярослава завтра прийти до школи з батьками.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту між вчителькою і учнем.
3. Визначте імовірну конфліктну особистість, яка притаманна вчительці.
4. Оберіть на свій розсуд оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації:
   - Учень міг у вчительки попросити вибачення.
   - Пояснити вчительці після уроку свою поведінку.
   - Залучити батьків до розв'язання конфлікту.
   - Залучити третю особу до розв'язання конфлікту.
   - Інші варіанти.

Кейс 58

Уроки фізики не любили всі учні. Крім того, що предмет нелегкий, та ще і вчитель не міг доступно пояснити матеріал. Сьогодні повинна була бути контрольна робота на останньому уроці. Сашко сказав, що не піде на урок отримувати чергову двійку, і пішов додому. Решта учнів по одному почали залишати клас. Усі зібралися у дворі і вирішили піти до Левка слухати улюблену музику. Учні розважались, та раптом подзвонив директор школи Левку додому і запитав, чи не знає він, де всі учні. Вчителі їх розшукують по всьому місту.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Охарактеризуйте міжособистісні стосунки, які склалися між класом і вчителем фізики.
3. Розробіть поради безконфліктної поведінки для вчителя фізики.
4. Запропонуйте учням методи подолання страху.

Кейс 59

На лекційних заняттях за двома спокійними студентами Микитою та Стасом сиділи двоє розбишак Юрко та Орест, які постійно розмовляли, грали в карти, переписували конспекти та обговорювали їхній зміст. Викладач завжди робив зауваження Микиті та Стасу, бо вважав, що це вони заважають йому проводити заняття. Одного разу викладач не витримав і попросив Микиту і Стаса вийти з аудиторії. Хлопці були обурені і сказали, що це не вони розмовляли, і відмовились виконувати наказ викладача.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту між викладачем і студентами.

3. Назвіть всі можливі причини конфлікту.

4. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації, спираючись на власний досвід:

- Хлопці, яких несправедливо звинуватили, можуть пересісти на інше місце.
- Невинні хлопці можуть сказати, що це не вони створювали шумові ефекти на лекції.
- Одногрупники можуть підтримати невинних хлопців.
- Викладач може запитати у хлопців, чому вони зривають заняття.
- Інші варіанти.

Кейс 60

Марічка разом з бабусею, доктором історичних наук, любила вчити уроки з історії. Учениця з великою радістю брала участь в олімпіадах з історії, де, як правило, посідала перші місця, часто готувала цікаві доповіді з різних тем. Учні говорили дівчині, що вона краще знає історичні дати, ніж учитель. Бували випадки, коли Марічка називала інші роки тих чи інших подій, виправляючи Володимира Сергійовича. За контрольну роботу з теми «Діяльність Паризької Комуни» Марічка дістала незадовільну оцінку. Це була улюблена тема з історії дівчини, і вона була вкрай здивована. Коли дівчина попросила показати роботу, то Володимир Сергійович відмовився не тільки показати роботу, але й хоча б усно пояснити помилки учениці. Заплакана Марічка вибігла з класу, сказавши, що більше ніколи не прийде на урок історії.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту між вчителем історії та ученицею.
3. Запропонуйте учениці методи подолання негативних емоцій.
4. Розробіть поради безконфліктної поведінки для вчителя.
5. Запропонуйте оптимальний варіант розв'язання конфлікту. Відповідь аргументуйте.

Кейс 61

Четверо студентів з п'ятої групи з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні» розробили проект «Мій перший тиждень на практиці у школі» і блискуче його захистили на практичному занятті у молодого викладача Хоменка Аліка Сидоровича. Він пообіцяв студентам, що обов'язково поговорить з професором М. В. Коломійцем і буде рекомендувати проект хлопців на конкурс для участі у відкритій лекції-прес-конференції. Студенти були щасливі і поділились своєю радістю з хлопцями з третьої групи, які жили разом з ними у гуртожитку. Новина облетіла миттєво весь гуртожиток.

Хлопці з третьої групи вирішили випередити молодого викладача і підійшли до професора Миколи Вікторовича і попросили його, щоб він до своєї лекції-прес-конференції включив їхній проект. Професор пообіцяв, що обов'язково включить до списку студентів, які будуть виступати зі своїми проектами.

Наступного дня на кафедрі Алік Сидорович зустрів М.В. Коломійця і попросив його включити для виступу на лекції проект студентів п'ятої групи. Професор відмовив, пояснивши тим, що вчора записав для участі у конкурсі студентів третьої групи. Молодий викладач повідомив, що студенти цієї групи не презентували свій проект на практичному занятті і згідно з умовами конкурсу не можуть брати участь у відкритій лекції.

У зв'язку з тим, що відбірковий конкурс проектів був призначений на вівторок наступного тижня, професор погодився, щоб студенти п'ятої групи взяли участь. У призначений день студенти, які готували проекти, прийшли на відбірковий тур конкурсу. За результатами відбіркового туру для участі у лекції-прес-конференції були прийняті проекти студентів 1, 2, 5, 7 групи. Студенти третьої групи не прийшли на відбірковий тур. Коли вони дізнались, що хлопці з п'ятої групи будуть брати участь у відкритій лекції професора М.В. Коломійця, то вони написали доповідну записку на ім'я завідувача кафедри, що професор не дотримав свого слова і, замість них, взяв студентів з п'ятої групи для участі у відкритій лекції.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Назвіть імовірні причини конфлікту між студентами третьої та п'ятої груп.

3. Визначте стиль міжособистісного розв'язання конфлікту, який на ваш розсуд буде оптимальним для хлопців п'ятої групи.

4. Поміркуйте, чому студенти третьої групи написали доповідну записку на професора.

Кейс 62

Студентка третього курсу Оксана Клименко не любила вчитися. Вона рідко відвідувала заняття, але завдяки широкому кругозору і невеликому старанню заборгованостей не мала. Весь вільний час студентка проводила з друзями, катаючи їх на власній машині містом. Одного разу Микита, сокурсник дівчини, запитав її: «Тобі зась відповісти на семінарі на відмінну оцінку з дисципліни «Комунікативні процеси у навчанні»? Чи ти така розумна і крута тільки з друзями?». Оксана відповіла, що для неї це не проблема.

На семінарі студентка приємно здивувала Маргариту Григорівну, глибоко і ґрунтовно відповідаючи на запитання, за що і дістала «відмінно». Викладач була переконана, якщо вона поставить додаткове запитання, то Оксана на нього не відповість. Маргарита Григорівна похвалила студентку і поставила їй гарну оцінку. Микита почав наполягати, щоб викладач поставила ще додаткове питання Оксані. Всі студенти університету знали, що Маргарита Григорівна ніколи не поставить відмінну оцінку, якщо студент не відповість на додаткове запитання. В аудиторії запанувала тиша. Викладач була розгублена. Студент почав звинувачувати Маргатиру Григорівну, що вона не дотримується своїх же вимог. Потім Микита грюкнув дверима і розлючений вийшов з аудиторії.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, який описаний у ситуації.

2. Складіть можливі варіанти картографії конфлікту.

3. Поміркуйте, яку мету переслідувала викладач, коли поставила студентці відмінну оцінку.

4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту:

- Викладач могла спростувати звинувачення студента, сказавши, що з цього заняття будуть нові вимоги.

• Група могла підтримати викладача.
• На вимогу студента викладач могла поставити додаткове запитання дівчині.
• Дівчина могла сама попросити, щоб викладач поставила їй додаткове запитання, бо це її улюблена тема і вона добре володіє матеріалом.
• Викладач може проігнорувати запитання студента.
• Інші варіанти.

Кейс 63

Студентка третього курсу Діана Новак завжди ретельно готувалась до занять з дисципліни «Методика викладання економіки», але сьогодні відмовилася писати самостійну. Лада Дементіївна запитала, чому Діана не готова до письмової роботи. Студентка чесно відповіла, що не встигла підготуватись і взагалі не збирається більше відвідувати заняття, бо бути викладачем — це не для неї. Діана зібрала свої речі і вийшла з аудиторії.

Завдання

1. Визначте вид педагогічного конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту.
3. Визначте характер взаємостосунків, що склався між студенткою і викладачем.
4. Спрогнозуйте всі можливі варіанти подальшого розвитку спілкування між студенткою і викладачем.

6.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 1

Лариса шість років працювала у компанії, але не отримувала підвищення. Перші три роки вона вносила багато цікавих пропозицій, які давали фірмі чималі прибутки. Така її активність не була помічена керівництвом і не принесла змін у кар'єрі. Лариса

поступово втратила інтерес до успіхів фірми і лише професійно виконувала свої посадові обов'язки. Коли компанія була на межі банкрутства, шеф вирішив запропонувати Ларисі керувати збитковим відділом і запропонував вдвічі вищу заробітну плату. Вона відхилила таку, на перший погляд, цікаву пропозицію. Шеф був вкрай розчарований позицією Лариси.

Завдання

1. Визначте вид внутрішньоособистісного конфлікту співробітниці.
2. Поміркуйте, яких помилок у спілкуванні зі співробітницею припустився шеф.
3. Розкрийте причини відмови співробітниці від підвищення на посаді.
4. Спрогнозуйте подальше спілкування шефа зі співробітницею.
5. Назвіть правило асертивної поведінки, яке використала співробітниця.

Кейс 2

Алла працювала керівником відділу у престижному банку. Вона була переконана, що повинна контролювати все, що відбувається в її «офісі». Вона перевіряла якість виконаної роботи підлеглих, кожна дрібничка була предметом її прискіпливої уваги. Алла практично жила на роботі. Єдине питання, яке її хвилювало, — це престиж банку. Коли у неї з'являлось трохи вільного часу, вона не знала, що з цим робити. Її підлеглі постійно скаржились президенту банку на стиль керівництва Алли.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, який склався у відділі.
2. Складіть картографію конфлікту.
3. Поміркуйте, чи доцільний стиль спілкування обрала керівник відділу.
4. Розкрийте причини такої поведінки керівника.

Кейс 3

Інокентій увесь час шукав іншу роботу, бо заробітна плата на фірмі «Морський світ» не відповідала потребам його молодої сім'ї. Після обіду йому зателефонував друг і запропонував посаду менеджера в іншому місті, але з вдвічі вищою заробітною платою. Перед Інокентієм постала проблема вибору місця роботи.

Завдання

1. Визначте вид внутрішньоособистісного конфлікту.
2. Оберіть оптимальний варіант розв'язання конфліктної ситуації. Відповідь аргументуйте.
3. Спрогнозуйте можливі варіанти подальшого розвитку ситуації.

Кейс 4

Керівник фірми запропонував молодому спеціалісту Ярмаченку Валентину підготувати фінансовий звіт за квартал. Він звернувся до Івана Васильовича: «Ви такий досвідчений фахівець, на вашу думку зважає керівництво фірми, а я нова людина. Прошу вас, підготуйте замість мене фінансовий звіт за квартал. Ви ж друг мого батька і повинні мене підтримати». Іван Васильович у різкій формі відхилив пропозицію юнака. Валентин образився.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, які маніпуляції представлені у даній ситуації.
3. Назвіть методи подолання образи, які можна запропонувати молодому спеціалісту.
4. Назвіть правило асертивної поведінки, яким скористався друг батька.
5. Спрогнозуйте можливі варіанти розвитку ситуації.

Кейс 5

Дмитро Васильович, президент фірми «Альфа» та Іван Кирилович, співробітник банку «Надра» — не тільки ділові партнери, а ще й друзі. Вони домовились про зустріч на четвер о 17.00, де мали узгодити спільний бізнес-план. Дмитро Васильович запізнювався на 40 хвилин. Іван Кирилович був у розпачі, бо не знав, як йому діяти у цій ситуації.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, який стиль взаємостосунків домінує між друзями.
3. Оберіть оптимальний варіант подолання конфлікту:

• Посміхнувся і сказав: «Я радий, що ти нарешті прийшов. Що трапилось? «.

• Співробітник фірми не став чекати свого партнера по бізнесу більше 15 хвилин.

• Співробітник фірми висловив обурення з приводу запізнення свого друга.

• Президент фірми потрапив у «пробку» і зателефонував другу, що запізнюється.

• Президент фірми тільки побачив свого ділового партнера, вибачився за запізнення і пояснив причину.

• Ваш варіант розв'язання конфлікту.

Кейс 6

Подружжя Діденко Ігор і Тетяна за тиждень домовились зустрітися з менеджером Іриною і утрьох обговорити бізнес-план. Звечора домовились, що буде доцільним зустрітись о 10 ранку на дачі Діденків. Коли Ірина приїхала на зустріч, то виявилось, що Ігор прийде після обіду. Більше того, Тетяна запросила ще двох незнайомих людей для Ірини, щоб залучити їх до участі у проекті. Як з'ясувалось, Тетяна сама знайома тільки з Оленою, а Марина прийшла до неї вперше. Ірина була вкрай обурена, бо зранку відмінила кілька важливих для неї зустрічей з діловими

партнерами. Вона висловила своє невдоволення діями Тетяни, звинуватила подругу, що та не попередила її про зміни часу зустрічі. Зустріч була перенесена на післяобідню годину. Ірина вирішила звести спілкування з Тетяною до мінімуму.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Запропонуйте менеджеру методи подолання негативних емоцій.
3. Виберіть оптимальний варіант спілкування менеджера з подругою:
   - Припинити спілкування з подругою назавжди.
   - Зробити вигляд, що нічого не сталося.
   - Попередити подругу, що не будете з нею спілкуватися, якщо вона буде з нею чинити у такий спосіб.
   - Запросити третю особу для урегулювання стосунків Ірини та Тетяни.
   - Подрузі варто було б вибачитись перед Іриною і пояснити мотиви своєї поведінки.
   - Інші варіанти.
4. Поміркуйте, яке правило асертивної поведінки не врахувала менеджер.
5. Проаналізуйте рішення менеджера звести до мінімуму спілкування з подругою.

Кейс 7

На фірмі в зв'язку з реорганізацією уже кілька днів співробітники між собою говорять про скорочення персоналу. Інна, помічник директора, боялася, що її посаду можуть скоротити, і вирішила поговорити з директором про подальші перспективи роботи на фірмі. Вона заходить до директора зі сльозами на очах. Директор здивований і запитує:

— Що сталось? Чому ви плачете?

— Я хотіла б з вами поговорити про свою роботу на фірмі. Мені хотілось би знати, чи буде скорочено мою посаду? Я сама виховую дитину і інших джерел доходу не маю.

— Ще не відомо, але я постараюсь зберегти весь наш персонал. Заспокойтесь. Приведіть себе в порядок і йдіть працювати.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, який описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, яку маніпуляцію використала помічник директора.
3. Визначте, який тип трансакції представлено у даній ситуації.
4. Запропонуйте оптимальний метод подолання негативних емоцій для помічника директора.

Кейс 8

Наближається кінець робочого дня. Менеджер Тоня збирається йти додому, їй необхідно забрати доньку з дитячого садка. За 15 хвилин до закінчення робочого дня до Тоні підійшов старший менеджер і попросив її затриматись на роботі, щоб вона підготувала звіт про її проект на завтра на 9.00. Тоня відмовилась залишитись після роботи, але обіцяла на ранок підготувати звіт. Старший менеджер висловив своє обурення.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки керувалася менеджер, коли відхилила пропозицію старшого менеджера.
3. Запропонуйте методи подолання негативних емоцій старшому менеджеру.
4. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфлікту.

Кейс 9

У магазині триває розпродаж товарів. Тут зібралось з самого ранку багато людей і кожен хоче швидше придбати дешеві товари. Молодий продавець Олекса працює з прискіпливим покупцем, в якусь мить не витримує і підвищує на нього голос. Цю ситуацію спостерігав адміністратор магазину Олег. Він підійшов до Олекси і сказав:

— Олексо, не хвилюйся, таке буває. Я обіцяю, що нікому не розповім про цю ситуацію.

— Дякую, цього більше не повториться.

У кінці робочого дня Олег поклав на стіл директора магазину доповідну про поведінку Олекси з клієнтами. Директор викликав Олексу для пояснення.

Завдання

1. Визначте стиль спілкування, притаманний адміністратору.
2. Поміркуйте, яким правилом асертивної поведінки керувався адміністратор, коли написав доповідну на молодого продавця.
3. Обгрунтуйте, яку мету міг переслідувати адміністратор, коли написав доповідну.

Кейс 10

Директор компанії взяв на роботу нового секретаря Наталію. Через тиждень він викликав її до себе у кабінет.

— Я довго не хотів з вами говорити, думав, що ситуація вирішиться сама собою. З першого дня вашої роботи на фірмі на вас постійно надходять скарги. Наприклад, учора ви не підготували Олегу архівні документи для підписання вигідної угоди.

— Вчора я ніяк не могла підготувати архівні матеріали, бо ваш заступник зобов'язав мене надрукувати свою доповідь на конференцію. Я закінчила цю роботу о 20.00, архів уже був закритий.

— А чому зранку не пішли до архіву?

— Ваш помічник наказав підготувати фуршет для представників німецької фірми. Я хотіла відмовитись, бо завжди цю роботу виконував господарчий директор. Сергій Самійлович сказав, що напише на мене доповідну. У мене не було виходу. Я просила вас чітко визначити мої функціональні обов'язки. Ось вам і результат. Як тільки ви їдете у відрядження, ваші заступники і помічник наввипередки дають мені завдання і зовсім не цікавляться, що необхідно в першу чергу для фірми. Можете мене звільнити. За рік змінилося шість секретарів. Справа не в мені, а в організації роботи. З якого числа мені писати заяву про звільнення?

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Визначте, яким правилом асертивної поведінки керувалась секретарка, коли спілкувалась з директором фірми.
3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розв'язання конфліктної ситуації для директора фірми*:*

- Виписати функціональні обов'язки секретаря.
- Звільнити секретарку.
- Зібрати нараду, на яку запросити тільки заступників і помічника, обговорити ситуацію з секретаркою.
- Звільнити своїх заступників і помічника.
- Підібрати команду професіоналів.
- Інші варіанти.

Кейс 11

Фірма бере участь у комплексних переговорах. Директор та інженер розробляють нові комерційні пропозиції для партнерів з трьох іноземних фірм. Зустріч запланована на завтра на 10.00. Секретар несміливо прочиняє двері:

— Валерію Сидоровичу, вибачте мене, я …

— Не зараз, ми зайняті, зайдете за годину.

Проходить година. Секретар заходить до кабінету. Директор дивиться на неї, не дає можливості навіть відкрити рота і каже:

— Потім, потім, завтра зранку зробите всі свої повідомлення. Ідіть додому.

— До побачення.

Коли директор з інженером нарешті розробили комерційні пропозиції, була одинадцята ночі. На фірмі уже не було жодного працівника.

Ранок. Директор готується до зустрічі з представниками трьох фірм. Знову заходить секретарка.

— Слухаю вас, Анастасіє Андріївно!

— Ви знаєте, я хотіла вас повідомити ще вчора, що сьогоднішня зустріч з представниками трьох фірм переноситься на наступний тиждень.

Завдання

1. Визначте тип конфлікту, описаний у ситуації.
2. Складіть картографію конфлікту.
3. Визначте, які типи слухачів представлені у ситуації.
4. Поміркуйте, який стиль спілкування притаманний директору фірми. Чому?

Кейс 12

Віталіна, заступник директора, працює на виробництві джинсового одягу і відповідає за постачання тканини, проводить переговори з постачальниками і безпосередньо здійснює вибір тканин для пошиття сучасного одягу.

Одного дня Микола Єфремович, директор виробництва, викликав Віталіну до себе і повідомив, що він помітив те, що ще минулого місяця була доставлена неякісна тканина, яка дещо тонша за звичайну та її колір занадто блідий. Віталіна не змогла дати ґрунтовні пояснення з цього питання. Директор вирішив сам усе з'ясувати, а з іншого боку — він порадив Віталіні провести ретельне дослідження тканини, порівняти її з якістю попередньої, з'ясувати причини низької якості тканини. Результати дослідження Віталіна повинна надати за три дні. І залежно від якості дослідження директор винесе рішення про доцільність її перебування на посаді заступника директора.

Завдання

1. Визначте стиль спілкування, притаманний директору виробництва. Відповідь обґрунтуйте.
2. Поміркуйте, який стиль спілкування з директором необхідно обрати заступнику.
3. Обґрунтуйте вибір оптимального варіанта розмови заступника з директором у даній ситуації:

• На виробництві справи складаються добре, тканини вищого ґатунку, продукція успішно реалізується. Я вважаю, що у Вас немає підстав звільнити мене з посади заступника.

• Як же так? Не розумію, чому ви не задоволені моєю роботою. Я добре працюю і дуже стараюсь. Ось дивіться: обираю якісну тканину відповідно до світових стандартів і в строки вкладаюсь.

• Миколо Єфремович, вибачте, минулого тижня дійсно завезли тканину низької якості. Це не моя провина. На складі, коли відвантажували нам товар, комірник сплутав накладні. Фірма «Транзит» вже повернула нашу тканину. І з цього тижня на виробництво потрапила високоякісна тканина, і ми вкладаємося в графік виконання замовлення.

• Ви мені не довіряєте? Це ж моя робота! Я працюю професійно і в майбутньому працюватиму ще краще, якщо ви так бажаєте.

Кейс 13

На загальних зборах керівник другого відділу Сидоренко Максим Васильович виступив з критикою керівництва заводу і запропонував свій план розвитку виробництва. Після зборів до нього підійшов директор і запропонував на наступних зборах відмовитись від свого плану або написати заяву про звільнення з роботи за власним бажанням.

Завдання

1. Визначте вид конфлікту, описаний у ситуації.
2. Запропонуйте свій варіант розвитку конфліктної ситуації.

Глосарій

Внутрішньоособистісний конфлікт — це зіткнення приблизно різних за силою або протилежних за змістом мотивів, потреб, інтересів, прагнень у однієї і тієї ж людини.

Емоції (фр. emotion, лат. emovere — хвилювати, збуджувати) — психічні стани і процеси, пов'язані з інстинктами, потребами та мотивами, в яких відображається безпосереднє, ситуатив-

не переживання життєвих явищ і відбувається взаємодія між суб'єктивними почуттями та об'єктивним досвідом.

Конфлікт у педагогічній діяльності часто виявляється як намагання вчителя ствердити свою позицію і як протест студента (учня) проти несправедливого покарання, необ'єктивної оцінки, неправильного трактування його діяльності, вчинку.

Конфлікт у психології — це зіткнення протилежно спрямованих цілей, мотивів, потреб, позицій опонентів чи суб'єктів взаємодії, які охоплені яскравими емоційними переживаннями.

Конфлікт діяльності — виникає в результаті невиконання учнем навчальних завдань, незадовільної успішності та позаурочної діяльності.

Конфлікт між особистістю і групою виникає в результаті суперечки між інтересами, прагненнями, потребами особистості і групи.

Конфлікт поведінки (вчинків*)* — виникає з приводу порушення учнем правил поведінки в навчальному закладі освіти, частіше на аудиторних та позааудиторних заняттях (уроках і поза школою).

Конфлікт стосунків — пов'язаний зі сферою емоційно-особистісних стосунків учнів і педагогів, які відбуваються в процесі педагогічного спілкування.

Конфліктна ситуація — така, в якій закладено суб'єктивні фактори та об'єктивні умови для зіткнення протилежно спрямованих інтересів, думок, оцінок, позицій суб'єктів.

Міжгруповий конфлікт —зіткнення протилежно спрямованих цілей, мотивів, настанов між групами.

Міжнаціональний конфлікт — зіткнення протилежно спрямованих цілей, мотивів, ціннісних орієнтацій, релігійних поглядів людей різних національностей або етнічних груп.

Міжособистісний конфлікт — прагнення досягти однієї і тієї ж мети людьми з різноспрямованими цінностями, нормами, настановами у гострій конкурентній боротьбі, у ситуації, де дана мета може бути досягнута лише однією з конфліктуючих сторін.

Література

1. *Гірник А., Борбро А*. Конфлікти: Структура, ескалація, залагодження. — Вид. 2-е. — К.: Основи, 2004. — 172 с.

2. *Дена Д*. Преодоление разногласий. — СПб.: Питер, 1999.

3. *Дуткевич Т. В*. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. — К.: — 2005. — 456 с.
4. *Корнелиус Х., Фейер Ш.* Выиграть может каждый. — М.: Стриген, 1992. — 215 с.
5. *Ложкін Г. В*., *Пов'якель Н. І*. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2007. — 416 с.
6. *Русника І. І.* Конфліктологія. Психотехнології запобігання конфліктам: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2007. — 336 с.
7. *Примуш М. В*. Конфліктологія: Навч. посіб. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 288 с.
8. *Рыбакова М. М*. Конфликты и взаимодействие в педагогическом процессе. — М.: Просвещение, 1991. — 128 с.
9. *Скотт Дж.-Грехем.* Конфликты, пути их преодоления. — М.: Внешторг, 1991. — 192 с.
10. *Тюріна В. О., Вищенко І. В*. Конфлікти і управлінська діяльність: Навч. посіб. — К.: Знання, 1999. — 222 с.
11. *Чистякова Т. А*. Педагогический конфликт и способы его преодоления. — Л.: Знание, 1987. — 16 с.
12. *Чмут Т. К*. Культура спілкування: Навч. посіб. — Хмельницький: ХІРУП, 1996. — 346 с.
13. *Шейнов В. П*. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск.: Амалфея, 1997.
14. *Яковенко О. В*. Конфлікт // Філософія: Словник-довідник: Навч. посіб. / Держ.ком. статистики України; Держ. акад. статистики, обліку та аудиту. —К.: Дельта, 2006. — С. 68—69.

7. Ділова міжособистісна комунікація

7.1. Професійне спілкування педагога

Кейс 1. «Зміна оцінки»

Студент відвідував курс професора в минулому семестрі і тільки наприкінці його дізнався, що з цього курсу він, на думку професора, має одержати оцінку «задовільно». Студент прийшов на зустріч до професора, щоб переконати його підвищити підсумкову оцінку до «добре».

Студент — випускник коледжу і спеціалізується на менеджменті. В минулому семестрі він суміщав навчання з роботою по 20 годин на тиждень. На жаль, у нього померла бабуся, через що був змушений пропустити тиждень занять. Його середній бал, включаючи «задовільно» з курсу професора, становить 3,65 (з 4,0). Це єдина оцінка «задовільно» в його заліковій книжці, й це дуже його засмучує. На екзаменах у середині та наприкінці семестру він мав оцінки «В». З курсової роботи також дістав «В»; проте на відвідування занять припадає лише 20%, а професор поставив йому зі свого курсу «незадовільно».

Професор вважає себе справедливим викладачем. Якщо він помиляється, то визнає свою помилку. Проте він вважає, що оцінювання студентів не повинно перетворюватися на політику. За останні п'ять років його курс відвідали сотні студентів, проте виправляти оцінки йому довелося лише тричі. Професор вважає студента здібним, але таким, який погано відвідував його лекції протягом семестру. З двох модулів і з курсової роботи студент дістав «незадовільно»; проте на відвідування занять припадає лише 20%, а професор поставив йому також «незадовільно» з цієї категорії. Студент був відсутній на чотирьох з 30 лекцій курсу, причому дві з них він пропустив протягом одного тижня. Для порівняння: ніхто з інших студентів не пропустив більше двох лекцій. Однак слід зазначити, що студент завжди був активним на практичних заняттях, проте явно не реалізував увесь свій потенціал.

Завдання

1. Визначте, чи є у студента об'єктивні підстави для перегляду оцінки у бік підвищення. Обґрунтуйте свою відповідь конкретними прикладами його висловів і дій.

2. Визначте, до якого типу «важких людей» можна віднести професора.

3. Запропонуйте такий варіант поведінки для студента, котрий допоміг би йому переконати професора змінити оцінку на вищу. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 2

Лунає дзвінок на пару. Біля аудиторії група студентів чекає на викладача. Аудиторія замкнена. Аж ось і викладач. Вона підійшла до дверей, вставила ключ до замка, проте він не відкрився. Придивившись, викладач помітила, що замкова шпарина забита папером. З підозрою подивившись на студентів, вона спитала: «І хто ж до цього додумався?». Студенти розгублено перезирнулися. «Сподіваєтеся таким чином зірвати пару?» — накинулася вона на них зі звинувачуваннями. Хлопці та дівчата спробували заперечувати, проте викладач, не слухаючи, продовжувала їх звинувачувати, виказувати погрози. Вона майже кричала від обурення… І в цей момент до аудиторії підійшов завгосп: «Вибачте, я запізнився до початку занять. Я вам зараз іншу аудиторію відкрию, — в цій аудиторії парти пофарбували. А замок я спеціально папером забив, щоб ніхто не зайшов і не забруднився».

Завдання

1. Проаналізуйте, чому виникло непорозуміння між викладачем і студентами. Чи можна було його уникнути?

2. Поміркуйте, які особистісні риси мають бути притаманні викладачеві, щоб правильно зорієнтуватися в такій ситуації.

3. Обґрунтуйте свою точку зору прикладами. Наведіть також приклади подібних ситуацій, що траплялися у вашому житті.

4. Запропонуйте свій варіант розв'язання описаної ситуації та змоделюйте подальший перебіг подій.

Кейс 3

— Ми до вас, професоре, — заговорив той із них, у якого на голові здіймалася на чверть аршину копиця густого кучерявого волосся, — ось у якій справі…

— Ви, панове, даремно ходите без калош за такої погоди, — перебив його повчально Філіп Філіпович, — по-перше, ви застудитеся, а по-друге, ви забруднили мені килими, а всі килими у мене перські.

Той, що з копицею, замовк, і всі четверо з подивом втупилися очима у Філіпа Філіповича. Мовчанка продовжувалася кілька секунд, і порушив її лише стукіт пальців Філіпа Філіповича по розписній дерев'яній тарілці на столі.

— По-перше, ми вам не панове, — промовив нарешті самий юний з чотирьох, персикового вигляду.

— По-перше, — перебив і його Філіп Філіпович, — ви чоловік чи жінка?

Четверо візитерів знову замовкли і відкрили роти. Цього разу першим прийшов до тями той, з копицею.

— Яка різниця, товаришу? — спитав він з погордою.

— Я — жінка, — зізнався персиковий юнак у шкіряній куртці й густо почервонів. Слідом за ним чомусь сильно зашарівся й один з його товаришів — блондин у папасі.

— У такому випадку ви можете залишитися в кепці, а вас, вельмишановний пане, прошу зняти ваш головний убір, — вагомо сказав Філіп Філіпович.

— Я вам не вельмишановний пан, — різко заявив блондин, знімаючи папаху.

— Ми прийшли до вас, — знову почав чорний з копицею.

— Насамперед — хто це ми?

— Ми — нове домоуправління нашого будинку, — зі стриманою люттю заговорив чорний. — Я — Швондер, вона — В'яземська, він — товариш Пєструхін і Жаровкін. І ось ми…

— Це вас вселили в квартиру Федора Павловича Сабліна?

— Нас, — відповів Швондер.

— Боже, пропав Калабухівський дім! — у відчаї скрикнув Філіп Філіпович і сплеснув руками.

— Ви що, професоре, смієтеся? — обурився Швондер.

— Яке там сміюся?! Я у повному відчаї, — крикнув Філіп Філіпович. — Що ж тепер буде з паровим опаленням?

— Ви знущаєтеся, професоре Преображенський?

— З приводу якої справи ви прийшли до мене? Говоріть якомога швидше, я зараз йду обідати.

— Ми, управління дому, — з ненавистю заговорив Швондер, — прийшли до вас після загальних зборів мешканців нашого будинку, на якому стояло питання про ущільнення квартир будинку…

— Хто на кому стояв? — крикнув Філіп Філіпович. — Постарайтеся викладати свої думки чіткіше.

— Питання стояло про ущільнення.

— Досить! Я зрозумів! Вам відомо, що постановою від 12 цього серпня моя квартира звільнена від будь-яких ущільнень і переселень?

— Відомо, — відповів Швондер, — але загальні збори, розглянувши ваше питання, прийшло до висновку, що загалом і в цілому ви займаєте надлишкову площу. Абсолютно надлишкову. Ви один живете у семи кімнатах.

— Я один живу і працюю в семи кімнатах, — відповів Філіп Філіпович, — і бажав би мати восьму. Вона мені необхідна під бібліотеку.

Четверо оніміли.

— Восьму! Е-хе-хе, — промовив блондин, позбавлений головного убору, — однак це здорово.

— Це неймовірно! — скрикнув юнак, що виявився жінкою.

— У мене приймальня — зверніть увагу — вона ж бібліотека, їдальня, мій кабінет — 3, оглядова — 4, операційна — 5, моя спальня — 6 і кімната прислуги — 7. Загалом, не вистачає… Проте, це неважливо. Моя квартира вільна, і розмові кінець. Чи можу я йти обідати?

— Вибачаюсь, — сказав четвертий, схожий на міцного жука.

— Вибачаюсь, — перебив його Швондер, — ось саме з приводу їдальні та оглядової ми й прийшли поговорити. Загальні збори просять вас добровільно, в порядку трудової дисципліни відмовитися від їдальні. Їдалень немає ні в кого в Москві.

— Навіть у Айседори Дункан, — дзвінко крикнула жінка.

З Філіпом Філіповичем щось сталося, внаслідок чого його обличчя ніжно зашарілося, і він не зронив жодного звуку, очікуючи, що буде далі.

— І від оглядової теж, — продовжував Швондер, — оглядову прекрасно можна поєднати з кабінетом.

— Угу, — мовив Філіп Фліпович якимось дивним голосом, — а де ж я маю приймати їжу?

— В спальні, — хором відповіли усі четверо.

Багровість Філіпа Філіповича прийняла дещо сіруватий відтінок.

— В спальні приймати їжу, — заговорив він дещо придушеним голосом, — в оглядовій читати, в приймальні одягатися, оперувати в кімнаті прислуги, а в їдальні оглядати. Цілком можливо, що Айседора Дункан так і робить. Можливо, вона в кабінеті обідає, а кроликів ріже у ванній. Можливо. Але я не Айседора Дункан!.. — раптом рявкнув він, і багровість його стала жовтою. — Я буду обідати в їдальні, оперувати в операційній. Передайте це загальним зборам, і дуже прошу вас повернутися до ваших справ, а мені надати можливість приймати їжу там, де її приймають усі нормальні люди, тобто в їдальні, а не в передпокої і не в дитячій.

— Тоді, професоре, через вашу наполегливу протидію, — сказав схвильований Швондер, — ми подамо на вас скаргу до вищих інстанцій.

— Ага, — промовив Філіп Філіпович, — так? — і голос його прийняв підозріло ввічливий відтінок. — Одну хвилиночку попрошу вас зачекати.

Уривок з повісті «Собаче серце» (*М. А. Булгаков.* Собачье сердце // В кн.: Юмор серьезных писателей. — М.: Худ. лит., 1990. — С. 231).

Завдання

1. Визначте, до якого типу «важких людей» можна віднести професора.
2. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії. З чийого боку вони проявлялися?
3. Проаналізуйте, як проявлялися в описаній ситуації особистісні риси учасників.
4. Визначте, що слід було зробити опонентові, щоб переконати професора пристати на їхню пропозицію? Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 4

Молода вчителька літератури, зайшовши до 8-го класу, у відповідь на своє привітання почула: «Моє шанування!», яке учень супроводив характерним лицарським жестом і поклоном.

Завдання

1. Обґрунтуйте, якою мала б бути реакція вчительки в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір.

• Не віддаючи шани великосвітській галантності учня, виставити його за двері: «Піди, прогуляйся й обдумай свою поведінку».

• Не звернути на це уваги і розпочати урок.

• Не звернути на це уваги, але на уроці несподівано викликати його чи дати більш складне завдання, продемонструвавши недоречність його жартів за низького рівня підготовки.

• Прийняти привітання: «О, шанувальник літератури! Мені як раз потрібна ваша допомога».

2. Проаналізуйте описані в ситуації дії вчителя, визначте їх вплив на характер спілкування.

3. Визначте, які з запропонованих прийомів спілкування демонструють тотожність цілей педагога та учня.

4. Проаналізуйте, чи стає вчитель ініціатором спілкування, обираючи свій прийом розв'язання завдання.

Кейс 5

Проте Остап, котрого надихала лише виключно любов до батьків, схопив ордери, запхав їх на саме дно бокової кишені, а від генеральшиного гарнітуру відмовився.

— Можна розписочку писати? — поцікавився архіваріус, вправно вигинаючись.

— Можна, — люб'язно сказав Бендер, — пишіть, борець за ідею.

— Так я вже напишу.

— Крийте!

Перейшли до першої кімнати. Коробейніков каліграфічним почерком написав розписку і, посміхаючись, передав її гостю. Головний концесіонер надзвичайно поштиво взяв папірця двома пальцями правої руки і поклав його до тієї ж кишені, де вже лежали дорогоцінні ордери.

— Ну, до зустрічі, — сказав він, примруживши, — я вас, здається, сильно потурбував. Не смію більше обтяжувати своєю присутністю. Вашу руку, правитель канцелярії.

Приголомшений архіваріус мляво потиснув подану йому руку.

— До зустрічі, — повторив Остап.

Він рушив до виходу.

Коробейніков нічого не зрозумів. Він навіть подивився на стіл, чи не залишив гість грошей там, проте й на столі грошей не було. Тоді архіваріус дуже тихо запитав:

— А гроші?

— Які гроші? — сказав Остап, відкриваючи двері. — Ви, здається, запитали про якісь гроші?

— Так, а як же! За меблі! За ордери!

— Голубе, — проспівав Остап, — їй-богу, клянусь честю покійного батька. Радий душею, але немає, забув зняти з поточного рахунку.

Старий затремтів і витягнув вперед хирляву свою лапку, бажаючи затримати нічного візитера.

— Тихіше, дурню, — сказав Остап грізно, — кажуть тобі російською мовою — завтра, значить завтра. Ну, до зустрічі! Пишіть листи!

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 63—64).

Завдання

1. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії. З чийого боку вони виявлялися?
2. Проаналізуйте, як виявлялися в описаній ситуації особистісні риси учасників.
3. Визначте, які цілі переслідували учасники описаної ситуації.
4. Обґрунтуйте свою точку зору прикладами. Наведіть приклади подібних ситуацій з власного життєвого досвіду.

Кейс 6

Мати учениці прийшла до школи взнати, як вчиться і поводиться в школі її дочка. Тільки вона встигла переступити поріг учительської, як почула:

— Ваша дочка — закінчена ледарка!

— А, мама, нарешті… Добре, що прийшли, я вже сам збирався вас викликати: розмовляє ваша дочка на уроках, ніяк з нею не справишся!

Але нарешті в учительській з'являється класний керівник учениці. Вона бере жінку під руку і веде її в затишний куточок. І вони вже розмовляють про щось пошепки. Класний керівник завжди знайде щось таке, від чого становище учениці не буде здаватися її мамі зовсім безнадійним. Вона, безперечно, розповість, яка учениця добра, як її люблять у класі, як близько до серця бере вона всі класні справи. І тільки потім розмова піде про незадовільну оцінку за останній диктант, про невивчений урок з історії, про розмови на уроках математики. І незабаром вже чутно голос мами учениці: «Дякую вам, голубонько. Я вже постараюсь, прослідкую». І йде вона зі школи не роздратована, а заклопотана новими завданнями, що доведеться розв'язувати разом із класним керівником.

Завдання

1. Проаналізуйте, які почуття пережила мати учениці, поспілкувавшись з вчителями? Оцініть їхню поведінку.
2. Назвіть якості, що мають бути притаманні вчителеві для того, щоб продуктивно розв'язати описану ситуацію.
3. Поясніть, на чому ґрунтується взаєморозуміння, що виникло під час бесіди класного керівника з мамою.

Кейс 7

Повна домовленість була досягнута на ранковому узливанні біля джерела. Монтер Мечніков називав Остапа «Дусею» і погоджувався.

— Можна, — казав він, — це завжди можна, Дуся. З нашим задоволенням, Дуся.

Остап одразу ж зрозумів, що монтер великий дока.

Сторони, що домовлялися, заглядали одне одному в вічі, обіймалися, хлопали по спинах і ввічливо сміялися.

— Ну, — сказав Остап, — за все діло десятку!

— Дуся! — здивувався монтер. — Ви мене озлоблюєте. Я людина, змучена нарзаном.

— Скільки ж ви хочете?

— Покладіть півсотні. Майно ж казенне. Я людина змучена.

— Добре. Беріть двадцять! Згодні? Ну, по очах бачу, що згодні.

— Згода є продукт за повного непротивлення сторін.

— Добре викладає, собака, — шепнув Остап на вухо Іполитові Матвійовичу, — вчіться.

— Коли ж ви стільці принесете?

— Стільці проти грошей.

— Це можна, — сказав Остап, не думаючи.

— Гроші уперед, — заявив монтер, — ранком — гроші, увечері — стільці або увечері — гроші, а на другий день ранком — стільці.

— А може, сьогодні — стільці, а завтра — гроші? — допитувався Остап.

— Я ж, Дуся, людина змучена. Такі умови душа не приймає.

— Але я, — сказав Остап, — тільки завтра отримаю гроші телеграфом.

— Тоді й розмовляти будемо, — зробив висновок упертий монтер, — а поки, Дуся, щасливо залишатися біля джерела, а я пішов: у мене з пресом багато роботи. Симбієвич за горлянку хапає. Сил не вистачає. А одним нарзаном хіба проживеш?

І Мечніков, чудово освітлений сонцем, пішов.

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 216—217).

Завдання

1. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії з боку її учасників.
2. Визначте, які цілі переслідували учасники вказаної ситуації.
3. Проаналізуйте, як виявлялися в описаній ситуації особистісні риси учасників.
4. Обґрунтуйте свою точку зору прикладами з власного життєвого досвіду.

Кейс 8

Збуджений, злий учень в супроводі старости класу входить до кабінету класного керівника. Той зайнятий: забиває в стіну гвіздок, щоб повісити картину. Побачивши учня, він спокійно звер-

тається до нього: «Подай мені, будь ласка, молоток!». Той подає молоток. «А тепер відійди вбік і подивись, чи рівно висить картина. Ну ось, ми з тобою все зробили. А тепер давай поговоримо, що там у вас сталося». Учень вже без запальної роздратованості розповів про все, що сталося. Домовилися — більше цього не буде. Перед тим як піти, учень сказав: «Наступного разу покличте мене, коли буде потрібно допомогти щось зробити у кабінеті». Після цього цей учень став часто заходити в кабінет фізики до класного керівника.

Завдання

1. Подумайте, чому класний керівник запропонував учневі на початковому етапі спілкування виконати конкретну справу.
2. Проаналізуйте, якими мотивами керувався вчитель, поводячись таким чином у описаній ситуації. Оцініть описаний підхід вчителя до учня.
3. Наведіть подібні приклади з власного життєвого досвіду.

Кейс 9

Підсковзнувшись два рази на кахляній підлозі поштамту, великий комбінатор підбіг до віконця. Остап зопалу просунув голову у віконце, проте громадянин, що стояв у черзі першим, нервово підняв гострі лікті і дещо відтіснив прибульця назад. Інший громадянин, як заведений, теж підняв лікті, і великий комбінатор опинився ще трохи далі від заповітного віконця. І у повній мовчанці лікті піднімалися й розсовувалися до тих пір, поки зухвалець не опинився на законному місці — в самому хвості.

— Мені тільки… — почав Остап.

Проте він не став продовжувати. Це було марно. Черга, сіра, кам'яна, була невблаганна, як грецька фаланга. Кожен знав своє місце й був готовий померти за свої маленькі права.

Тільки через сорок п'ять хвилин Остап вклав голову в поштове віконце й запально почав вимагати назад свою посилку. Службовець байдуже повернув квитанцію Остапу.

— Товариш, ми посилок назад не видаємо.

— Як! Уже відправили? — запитав великий комбінатор голосом, що тремтів. — Я тільки годину тому здав!

— Товариш, ми посилок назад не видаємо, — повторив поштовий співробітник.

— Але ж це моя посилка, — сказав Остап ласкаво, — розумієте, моя. Я її відправив, я її хочу взяти назад. Розумієте, забув покласти банку варення. З райських яблучок. Дуже вас прошу. Дядько страшенно образиться. Розумієте…

— Товариш, ми посилок назад не видаємо.

Остап озирнувся у пошуках допомоги. Позаду стояла черга, мовчазна і сувора, що знала всі правила, у тому числі й те, що посилки назад не віддаються.

— Покладіть баночку, пробелькотів Остап, — райські яблучка.

— Товариш, баночку відправте окремою посилкою, — сказав службовець, м'якшаючи, — нічого вашому дядькові не зробиться.

— Ви не знаєте мого дядька! — гаряче сказав Остап. — До того ж я бідний студент, у мене немає грошей. Прошу вас як громадського працівника.

— Ось бачите, товариш, — сказав службовець плаксивим голосом, — де її тепер шукати! Там три тонни посилок лежить.

Але тут великий комбінатор почав молоти таку жалісну нісенітницю, що працівник зв'язку пішов до іншої зали шукати посилку бідного студента. Черга, що досі мовчала, одразу підняла крик. Великого комбінатора усіляко лаяли за незнання поштових законів, а одна громадянка навіть ущипнула його.

— Більше ніколи так не робіть, — строго сказав поштовик, викидаючи Бендеру його валізку.

— Ніколи не зроблю! — заявив командор. — Чесне студентське слово!

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 504—505).

Завдання

1. Проаналізуйте, які цілі переслідували учасники ситуації та які позиції у спілкуванні вони займають.
2. Назвіть прийоми маніпулятивного впливу, які використовував Остап Бендер.
3. Обґрунтуйте свій варіант вирішення описаної ситуації прикладами з власного життєвого досвіду.

Кейс 10

— Швидше! — шепнув Балаганов, смикаючи Паніковського за руку. — Значить, я заходжу з лівого боку, а ви — з правого. Тільки швидше!

— Я — зліва, — боязко сказав порушник конвенції.

— Добре, добре, ви зліва. Я штовхаю його в лівий бік, ні, в правий, а ви тиснете зліва.

— Чому зліва?

— От іще! Ну, справа. Він каже: «Хуліган», а ви відповідаєте: «Хто хуліган?»

— Ні, ви перший відповідаєте.

— Добре. Все Бендеру скажу. Пішли, пішли. Значить, ви зліва…

І доблесні сини лейтенанта, відчайдушно боячись, наблизилися до Олександра Івановича.

План було порушено вже на самому початку. Замість того, щоб відповідно до диспозиції зайти з правого боку і штовхнути мільонера у правий бік, Балаганов потупцяв на місці і несподівано сказав:

— Дозвольте прикурити.

— Я не курю, — холодно відповів Корейко.

— Так, — глупо мовив Шура, озираючись на Паніковського. — А котра година, ви не знаєте?

— Годин дванадцять.

— Дванадцять, — повторив Балаганов. — Гм… Не уявляв навіть.

— Теплий вечір, — улесливо сказав Паніковський.

Настала пауза, під час якої шаленіли цвіркуни. Місяць зблід, і при його світлі можна було помітити добре розвинуті плечі Олександра Івановича. Паніковський не витримав напруження, зайшов за спину Корейка і пискливо крикнув:

— Руки вгору!

— Що? — здивовано спитав Корейко.

— Руки вгору, — повторив Паніковський упалим голосом.

Одразу ж він отримав короткий, дуже болючий удар в плече і впав на землю. Коли він підвівся, Корейко вже зчепився з Балагановим. Обидва важко дихали, ніби перетаскували рояль. Знизу донісся русалчин сміх і сплеск.

— Що ж ви мене б'єте? — надривався Балаганов. — Я ж тільки спитав, котра година!..

— Я тобі покажу, котра година! — шипів Корейко, вкладаючи в свої удари вікову ненависть багача до грабіжника.

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 340—341).

Завдання

1. Проаналізуйте, які цілі переслідували учасники описаної ситуації та які позиції вони займають у спілкуванні. Чи є ця ситуація конфліктом?
2. Проаналізуйте, як виявилися в описаній ситуації особистісні риси її учасників.
3. Обґрунтуйте свій варіант вирішення описаної ситуації прикладами з власного життєвого досвіду.
4. Визначте, що спричинило негативні наслідки розвитку подій в описаній ситуації.

Кейс 11

Коли великий комбінатор прибув на місце пригоди, Корейка вже не було, але навколо Паніковського вирував великий натовп, що перегородив вулицю. Автомобілі нетерпляче крякали, впершись у людський масив. З вікон амбулаторії дивилися санітарки в білих халатах. Бігали собаки з вигнутими шабельними хвостами. У міському саду перестав бити фонтан. Рішуче зітхнувши, Бендер втиснувся у натовп.

— Пардон, — говорив він, — ще раз пардон! Вибачте, мадам, це не ви загубили на розі талон на повидло? Швидше біжіть, він ще там лежить. Пропустіть експертів, ви, чоловіки! Пусти, тобі кажуть, позбавленець!

Застосовуючи таким чином політику батога і пряника, Остап дістався центру, де томився Паніковський. На той час при світлі іншого вуха порушника конвенції теж можна було б здійснювати різні фотографічні роботи. Вгледівши командора, Паніковський жалісно знітився.

— Ось цей? — сухо спитав Остап, штовхаючи Паніковського в спину.

— Цей самий, — радісно підтвердили численні правдолюбці. — Своїми очима бачили.

Остап закликав громадян до спокою, вийняв з кишені записника і, глянувши на Паніковського, владно промовив:

— Попрошу свідків вказати прізвища та адреси. Свідки, записуйтеся!

Здавалося б, громадяни, що виявили таку активність у ловінні Паніковського, без вагань викриють злочинця своїми показаннями. Насправді ж при слові «свідки» всі правдолюбці засумували, глупо заметушилися і стали задкувати. В натовпі утворювалися промоїни і вирви. Він розвалювався на очах.

— Де ж свідки? — повторив Остап.

Почалася паніка. Працюючи ліктями, свідки вибиралися геть, і за хвилину вулиця набула свого звичного вигляду.

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 338—339).

Завдання

1. Проаналізуйте, які цілі переслідували учасники описаної ситуації та які позиції вони займають у спілкуванні.
2. Назвіть прийоми маніпулятивного впливу, які використовував Остап Бендер.
3. Визначте, що спричинило негативні наслідки розвитку подій в описаній ситуації.

Кейс 12

— Як би зараз відбувалася дискусія, — почала жінка, хвилюючись та червоніючи, — я б довела Петру Олександровичу …

— Вибачте, ви зараз же хотіли б відкрити цю дискусію? — ввічливо спитав Філіп Філіпович.

Очі жінки спалахнули.

— Я розумію вашу іронію, професоре, ми зараз підемо… Однак я як завідувач культвідділом будинку…

— За-ві-дувачка, — виправив її Філіп Філіпович.

— Хочу запропонувати вам, — тут жінка витягла з-за пазухи кілька яскравих і мокрих від снігу журналів, — взяти декілька журналів на користь дітей Німеччини. Полтинник за штуку.

— Ні, не візьму, — коротко відповів Філіп Філіпович, скоса глянувши на журнали.

Повне здивування з'явилося на обличчях, а жінка почервоніла ще більше.

— Чому ж ви відмовляєтеся?

— Не хочу.

— Ви не співчуваєте дітям Німеччини?

— Співчуваю.

— Полтинника шкода?

— Ні.

— Тоді чому?

— Не хочу.

Трохи помовчали.

— А знаєте, професоре, — заговорила дівчина, важко зітхнувши, — якби ви не були європейським світилом і за вас не заступилися б найбільш обурливим способом (блондин смикнув її за край куртки, але вона відмахнулася) особи, яких, я впевнена, ми ще роз'яснимо, вас слід було б заарештувати.

— А за що? — з цікавістю спитав Філіп Філіпович.

— Ви ненавидите пролетаріат! — гордо сказала жінка.

— Так, я не люблю пролетаріату, — сумно погодився Філіп Філіпович і натиснув кнопку. Десь задзеленчало. Відкрилися двері до коридору.

— Зіно, — крикнув Філіп Філіпович, — подавай обід. Ви дозволите, панове?

Четверо мовчки вийшли з кабінету, мовчки пройшли приймальню, і чутно було, як за ними закрилися важко і звучно парадні двері.

Уривок з повісті «Собаче серце» (*Булгаков М. А.* Собачье сердце // В кн.: Юмор серьезных писателей. — М.: Худ. лит., 1990. — С. 235).

Завдання

1. Визначте, до якого типу «важких людей» можна віднести професора.

2. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії з боку її учасників.

3. Назвіть прийоми маніпулятивного впливу, які використовував професор.

4. Вкажіть, що слід було зробити опонентові, щоб переконати професора пристати на його пропозицію? Обґрунтуйте свою точку зору прикладами з власного життєвого досвіду.

Кейс 13

Під час пояснення нового матеріалу вчителем десятикласник був неуважним, розмовляв із сусідом. Викладач перервав розповідь і викликав його до дошки. Відповівши на поставлене запитання досить глибоко і правильно, учень сподівався дістати гарну оцінку. Проте вчитель сказав: «Хотів поставити тобі «11», але випадково поставив «8». Нехай вже так і залишається — не хочу бруднити журнал».

Завдання

1. Проаналізуйте, якими мотивами керувався вчитель, спеціально створюючи певну педагогічну ситуацію (викликаючи учня до дошки, оцінюючи його відповідь).
2. Оцініть з позиції учня та всього класу поведінку вчителя. Відтворіть монологи вчителя та учня, що могли відбуватися у них подумки.
3. Обґрунтуйте свою точку зору прикладами з власного життєвого досвіду.
4. Запропонуйте свій варіант розв'язання описаної ситуації та змоделюйте подальший перебіг подій.

Кейс 14

— Ну, Кісуля, а в яких межах ви знаєте німецьку мову?

— Навіщо мені це все? — скрикнув Іполіт Матвійович.

— Для того, — сказав Остап вагомо, — що ви зараз підете до «Квітника», станете в затінку і будете французькою, німецькою та російською мовами просити милостиню, упираючи на те, що ви колишній член Державної думи від кадетської фракції. Увесь чистий збір надійде монтеру Мечнікову. Зрозуміли?

Іполіт Матвійович змінився. Груди його вигнулися, як Дворцовий міст у Ленінграді, очі метнули вогонь, і з ніздрів, як здалося Остапу, повалив густий дим. Вуса повільно стали підніматися.

— Ай-яй-яй, — сказав великий комбінатор, зовсім не злякавшись, — подивіться на нього. Не людина, а якийсь коник-горбоконик!

— Ніколи, — став раптом черево провіщати Іполіт Матвійович, — ніколи Вороб'янінов не протягував руки.

— Тоді протягнете ноги, старий дурень! — закричав Остап. — Ви не протягували руки?

— Не протягував.

— Як вам подобається цей альфонізм? Три місяці живе за мій рахунок. Три місяці я годую його, напуваю і виховую. І цей альфонс стає тепер у третю позицію і заявляє, що він… Ну! Годі, товариш! Одне з двох: або ви зараз же йдете до «Квітника» і приносите ввечері десять карбованців. Або я вас автоматично виключаю з числа пайщиків-концесіонерів. Рахую до п'яти. Так чи ні? Раз…

— Так, — пробурмотів предводитель.

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 218).

Завдання

1. Проаналізуйте, які цілі переслідували учасники описаної ситуації та які позиції у спілкуванні вони займають.
2. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом. Опишіть ознаки конфліктної ситуації.
3. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії з боку її учасників.
4. Обґрунтуйте свою точку зору щодо поведінки героїв описаної ситуації прикладами з власного життєвого досвіду.

Кейс 15

Перше вересня. Перші класні збори у десятому класі. Вчитель звертається до учнів: «Дирекція школи вирішила зароблені вами в колгоспі гроші передати на придбання технічних засобів на-

вчання». Учні після невеликої паузи підняли галас: «Ми не згодні!», «Роздайте гроші!», «Ми самі можемо вирішити, на що витрачати наші гроші!».

Завдання

1. Визначте, знехтування якими принципами педагогічного такту стало причиною виникнення конфлікту між вчителем і учнями.
2. Проаналізуйте, якими якостями має володіти вчитель, щоб продуктивно розв'язати описану педагогічну ситуацію.
3. Запропонуйте свої варіанти розв'язання педагогічної ситуації. Обґрунтуйте їх вибір.

Кейс 16

Остап постукав у двері, зовсім не думаючи про те, під яким приводом він зайде. Для розмов з дамочками він віддавав перевагу натхненню.

— Ого? — спитали за дверима.

— У справі, — відповів Остап.

Двері відчинилися. Остап пройшов до кімнати, яка могла бути обставлена тільки істотою з уявою дятла. На стінах висіли кінолистівки, ляльки і тамбовські гобелени. На цьому строкатому тлі, від якого миготіло в очах, важко було помітити маленьку хазяйку кімнати. На ній був халатик, перероблений з толстовки Ернста Павловича й оторочений загадковим хутром.

Остап одразу зрозумів, як слід поводитися у світському товаристві. Він заплющив очі й зробив крок назад.

— Прекрасне хутро! — вигукнув він.

— Жартуєте! — сказала Елочка ніжно. — Це американський тушкан.

— Бути цього не може. Вас обманули. Вам дали значно краще хутро. Це шанхайські барси. Ну так! Барси! Я впізнаю їх за відтінком. Бачите, як хутро виграє на сонці!.. Смарагд! Смарагд!

Елочка сама фарбувала мексиканського тушкана зеленою аквареллю, і тому похвала ранкового відвідувача була для неї особливо приємна.

Не даючи господині отямитися, великий комбінатор вивалив усе, що чув будь-коли про хутра. Після цього заговорили про

шовк, і Остап пообіцяв чарівній господині кількасот шовкових коконів, нібито привезених йому головою ЦВК Узбекистану.

— Ви — парніша що треба, — зауважила Елочка за результатами перших хвилин знайомства.

— Вас, звісно, здивував ранній візит невідомого чоловіка?

— Хо-хо!

— Проте я до вас у одній делікатній справі.

— Жартуєте!

— Ви вчора були на аукціоні і справили на мене надзвичайне враження.

— Грубіяните!

— Помилуйте! Грубіянити такій чарівній жінці нелюдяно!

— Жах!

Бесіда продовжувалася далі у тому ж напрямку, даючи, однак, у деяких випадках чудові плоди. Проте компліменти Остапа раз від разу ставали все більш розмитими і коротшими. Він помітив, що другого стільця в кімнаті не було. Довелося намацати слід. Перемежовуючи свої розпитування квітчастими східними лестощами, Остап дізнався про події, що відбулися учора в Елочкиному житті.

«Нове діло, — подумав він, — стільці розповзаються, як таргани».

— Мила дівчино, — несподівано сказав Остап, — продайте мені цей стілець. Він мені дуже подобається. Тільки ви з вашим жіночим чуттям могли вибрати таку художню річ. Продайте, дівчинко, а я вам дам сім карбованців.

— Грубіяните, парніша, — лукаво сказала Елочка.

— Хо-хо, — втокмачував Остап.

«З нею слід діяти інакше, — вирішив він, — запропонуємо обмін».

— Ви знаєте, зараз в Європі і найкращих будинках Філадельфії відновили старинну моду — розливати чай через ситечко. Надзвичайно ефектно і дуже елегантно.

Елочка насторожилася.

— До мене якраз приїхав знайомий дипломат з Відня і привіз у подарунок. Цікава річ.

— Мабуть, знаменито, — зацікавилася Елочка.

— Ого! Хо-хо! Давайте обміняємося. Ви мені — стілець, а я вам — ситечко. Хочете?

І Остап витяг з кишені маленьке, позолочене ситечко.

Сонце перекачувалося в ситечку, як яйце. На стелі бігали зайчики. Несподівано висвітився темний куток кімнати. На Елочку

річ справила таке ж невідпорне враження, яке справляє стара банка з-під консервів на людожера Мумбо-Юмбо. У таких випадках людожер кричить повним голосом, Елочка ж тихо застогнала:

— Хо-хо!

Не давши їй отямитися, Остап поклав ситечко на стіл, взяв стілець і, дізнавшись у чарівної жінки адресу її чоловіка, галантно відкланявся.

Уривок з роману «Дванадцять стільців» (*Ильф И., Петров Е.* Двенадцать стульев. Золотой теленок. Романы. — Ашхабад: Магарыф, 1982. — С. 138—140).

Завдання

1. Поміркуйте, чи мали місце в описаній ситуації маніпулятивні дії з боку її учасників.
2. Проаналізуйте, як виявлялися в описаній ситуації особистісні риси її учасників.
3. Визначте, до якого прийому встановлення контакту в описаній ситуації вдався Остап Бендер.
4. Обґрунтуйте свою точку зору щодо використаних прийомів встановлення контакту в описаній ситуації прикладами з власного життєвого досвіду.

Кейс 17

Двадцять шостого вересня дев'ятикласникам виплачували гроші, що вони заробили на заводі. Перша зарплата. Дев'ятикласники старанно стримували нетерпіння.

Класний керівник зібрала усіх в цей день, від душі поздоровила з пам'ятною подією. А потім, як їй порадила директор школи, сказала:

— Любі хлопці та дівчата, ви знаєте, що в школі є класи, які потребують ремонту. Що ви скажете, якщо зароблені вами гроші ви не витратите на якісь дрібниці, а віддасте адміністрації школи для проведення ремонту в цих класах?

Хтось замислився, хтось одразу ж погодився, а один учень зовсім несподівано для класного керівника сказав:

— Ви тут самі поміркуйте, а мені ніколи, я пішов.

— Так ти не разом з усіма? — вчителька навіть не знайшла, що відповісти.

— Ми самі по собі! — Услід за першим учнем кинувся другий, а слідом за ними ще кілька хлопців.

Завдання

1. Обґрунтуйте, як доцільно було б діяти педагогу в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки вчителя або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір.

● Ваших грошей нам не потрібно! — спалахнула класний керівник. — Але до кінця зборів, будь ласка, залишайтеся на місцях хоча б для того, щоб послухати, що ми про вас думаємо. Ти, хлопче, — власник, добре, що це виявилося сьогодні. І ті, що разом з тобою, — нікчемні індивідуалісти.

● Хлопці, це, мабуть, неправильно, що не ви, а я виступила з цією пропозицією. Вважайте, що пропозиції не було, — твердо і спокійно сказала класний керівник. — І взагалі я зовсім забула, що маю бігти на нараду. Вибачте. До побачення!

● Звісно, звісно, друзі, — посміхнулась класний керівник, — йдеться про справу цілком добровільну. Хто скільки готовий віддати на ремонт школи — кожний вирішує самостійно. Хто хоче — може піти, хто хоче — може залишитися.

2. Визначте, який стиль педагогічного спілкування характеризує кожний із запропонованих варіантів.

3. Проаналізуйте, які функції спілкування реалізовані педагогом в даній ситуації. Чи було це спілкування поліфункціональним?

Кейс 18

Шариков тим часом потягнувся до карафки і, кинувши оком на Борменталя, налив чарочку.

— Іншим теж слід запропонувати, — сказав Борменталь, — і так: спершу Філіпу Філіповичу, потім мені, а наостанок собі.

Рот Шарикова торкнула ледве помітна сатирична усмішка, і він розлив горілку по чарках.

— От усе у вас, як на параді, — заговорив він, — серветку — туди, краватку — сюди, та «вибачте», та «будь ласка — мерсі», а

так, щоб по-справжньому, — це ні. Мучите самі себе, як за царського режиму.

— А як це «по-справжньому»? — дозвольте спитати.

Шариков на це нічого не відповів Філіпу Філіповичу, а, піднявши чарку, промовив:

— Ну, бажаю, щоб усі…

— І вам того ж, — з деякою іронією відізвався Борменталь.

Уривок з повісті «Собаче серце» (*Булгаков М. А.* Собачье сердце // В кн.: Юмор серьезных писателей. — М.: Худ. лит., 1990. — С. 279).

Завдання

1. Поміркуйте, чи можна описану ситуацію кваліфікувати як конфліктну. Опишіть ознаки конфліктної ситуації.
2. Проаналізуйте, як виявлялися в описаній ситуації особистісні риси її учасників. Обґрунтуйте свою точку зору прикладами.

7.2. Професійне спілкування менеджера

Кейс 1

Ви — менеджер відділу автомобільних аксесуарів та автохімії великого супермаркету. Велика мережа магазинів за зниженими цінами, що стрімко розширюється останнім часом, призвела до кризи супермаркетів. Значна частина з них закривається. Ваш відділ завжди вважався одним із найбільш прибуткових у супермаркеті, проте в цьому році його обсяги продажу теж знизилися, а в інших відділах справи йдуть ще гірше. Усі продавці вашого відділу дуже молоді, а половина з них мають лише середню освіту. У всіх є родини і в більшості — маленькі діти. Продавці отримують погодинну оплату. У кількох з них є додатковий заробіток. Вони ладнають на роботі, проте через велику зайнятість мало спілкуються у позаробочий час. Усіх продавців можна охарактеризувати як досвідчених, здібних і незалежних співробітників. Вони добре розбираються в особливостях товарів, комуніка-

бельні й ввічливі з покупцями, завжди готові допомогти їм у виборі товару.

За досвідом роботи в супермаркеті ви знаєте, що влітку обсяги продажу завжди збільшуються, оскільки покупці напередодні сезону відпусток з ентузіазмом приводять у порядок свої автомобілі. Проте зараз все йде не так, як слід. Торгівля, схоже, зовсім завмерла. Головний менеджер магазину вимагає, щоб ваш відділ у найкоротші терміни підвищив обсяги продажу, оскільки в іншому разі супермаркету загрожує закриття. Головний менеджер підкреслив, що впевнений у вас та вашій здібності вмотивовувати продавців.

Завдання

1. Виберіть найбільш ефективний спосіб мотивації діяльності співробітників з наведених нижче або запропонуйте свій та обґрунтуйте цей вибір:

● Поставити жорсткі вимоги продавцям щодо збільшення обсягів продажу.

● Переглянути систему оплати праці (наприклад, виплачувати комісійні, надавати певні пільги, знижки).

● Провести тренінг з техніки продажу тощо.

2. Вкажіть, які способи мотивації, на ваш погляд, більш доцільні в описаній ситуації. Обґрунтуйте свою відповідь конкретними прикладами.

Кейс 2

Досвідченого спеціаліста прийнято на посаду керівника відділу в агентство з продажу автомобілів. У перший же робочий день до нього звернулася менеджер: «Перед вами складне завдання. У відділі, керівником якого ви є, працює співробітник, що полюбляє «каламутити воду». Його до цих пір не звільнили тільки тому, що він єдиний з усіх наших співробітників розбирається в системі обліку товарно-матеріальних запасів. Троє з семи інших співробітників у всьому його підтримують».

«А яким був мій попередник?» — після хвилинної паузи поцікавився новопризначений керівник.

«Він дивився на це крізь пальці, — зітхнула менеджер. — Не реагував навіть на грубі порушення з боку співробітників. Я ж кажу, що це складний випадок, особливо враховуючи, що всі наші співробітники працюють в компанії більше ніж п'ять років, а більшість з них підтримують тісні дружні стосунки з власником компанії».

«Думаю, що ця робота якраз для мене», — посміхнувся новий керівник відділу.

Завдання

1. Проаналізуйте описану ситуацію. Про які проблеми, що стосуються лідерства, йдеться?
2. Визначте, які риси особистості необхідні керівнику відділу для подолання існуючої проблеми.
3. Поясніть, яким би чином діяли ви на місці керівника відділу. Обґрунтуйте обраний вами варіант поведінки.

Кейс 3

Предмет діяльності компанії — медичне страхування, створення лікарських об'єднань та організація сервісу для лікарів, клінік і шпиталів. Керівник відділу керує приблизно 30 співробітниками компанії, 20 з яких займаються введенням даних. Нещодавно для проведення системного дослідження керівник відділу погодилася вдатися до послуг позаштатних консультантів. Насправді, у неї не було вибору: президент компанії особисто закликав керівників до співробітництва з незалежними консультантами. Запрошені фахівці три дні вивчали посадові інструкції. Спостерігаючи за тим, як співробітники виконують свої обов'язки, помічали усі подробиці їхньої роботи. Потім консультанти повідомили, що збираються провести поглиблені дослідження й інтерв'ю з кількома співробітниками.

Наступного ранку четверо співробітників не з'явилися на роботу. А ще через день відсутніх було вже десятеро. Керівник консультаційної групи заявив керівнику відділу, що, якщо щось подібне повториться й наступного дня, консультанти відмовляться від роботи і займуться іншим відділом. Зрозуміло, що дослі-

дження, в якому беруть участь тільки 15 з 30 співробітників, навряд чи виявиться достовірним.

Керівник відділу, яка лише нещодавно зайняла цю посаду, чітко усвідомлювала, що вся відповідальність за зрив системного аналізу ляже на неї. Непокоячись за своїх підлеглих і за себе, вона зателефонувала кільком відсутнім на роботі співробітникам. На запитання: «Чому вас немає на роботі?» вона отримала кілька абсолютно однакових відповідей. Співробітники скаржилися на погане самопочуття і буквальне виснаження після триденного «струсу». Одна зі співробітниць повідомила, що якщо подібне знущання не припиниться, вона піде у відпустку.

Наприкінці робочого дня керівник відділу все ще розмірковувала над тим, як їй запобігти зриву важливого для компанії дослідження. Крім того, її дуже непокоїли майбутні зміни, невідворотні після того, як консультанти оголосять свій вердикт президенту компанії. Аналізуючи реакцію своїх підлеглих на дослідження, керівник відділу розуміла, що з не меншим опором вони зустрінуть зміни, продиктовані «зверху». Винною ж знову виявиться вона.

Завдання

1. Проаналізуйте, чому підлеглі сприйняли дослідження, що проводилося, негативно.
2. Поміркуйте, яким чином слід було поводитися керівнику, щоб виправити становище і знайти з підлеглими спільну мову.
3. Опишіть, як би ви поводилися на місці керівника відділу.
4. Визначте, як необхідно діяти керівникові відділу на етапі впровадження змін в організації.

Кейс 4

Канцелярські приладдя зникають зі складу майже одразу після того, як там з'являються. Вам повідомили, що за усіма ознаками двоє співробітників (заробітна плата яких досить висока) забирають канцтовари для своїх дітей-школярів.

Завдання

1. Вкажіть, як необхідно діяти керівнику в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:

● Заборонити доступ усіх співробітників до канцтоварів і видавати їх тільки за запитом.

● Прямо попередити «дрібних злодюжок», що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі.

● Встановити на складі відеоспостереження, щоб дістати докази крадіжок.

● Попередити всіх співробітників, що канцтовари призначені виключно для роботи в офісі й до порушників цього правила будуть застосовані санкції.

2. Поміркуйте, яким чином слід було поводитися керівнику, щоб виправити становище і знайти з підлеглими спільну мову.

3. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом. Які ознаки свідчать про це?

Кейс 5

Ваш друг хоче перейти на роботу до вашого відділу. Він працелюбний, лояльний і дуже талановитий. У вас є вакансія і ще один претендент, з яким ви особисто не знайомі.

Завдання

1. Визначтесь, як вам слід діяти в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:

● Вибрати друга, в якому ви впевнені.

● Вибрати іншого претендента, котрий достатньо кваліфікований.

● Запросити порівняльну характеристику з відділу кадрів і прийняти об’єктивне рішення.

● Запропонувати відділу кадрів найти додаткових кандидатів на дану посаду.

2. Поясніть, якими критеріями слід керуватися менеджерові, обираючи саме вказаного претендента. Обґрунтуйте свій вибір.

3. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

Кейс 6

Фахівець вже півтора року обіймає посаду початкового рівня в компанії. За цей час вона досягла значних успіхів. Менеджер з внутрішніх продажів і керівник цього співробітника знає про те, що вона дуже честолюбива і не боїться роботи. Крім того, ця співробітниця, овдовівши, виховує трьох дітей, яким вона присвятила все своє життя (весь позаробочий час вона цілковито віддає своїм дітям). Менеджер розуміє, що співробітниці не просто потрібні гроші, а вона заслуговує на посадове підвищення.

Проте єдина відкрита вакансія наразі — це посада у відділі зовнішніх продажів в іншому підрозділі компанії, де менеджер не має впливу. Якщо вона складе своїй нинішній підлеглій протекцію, поговоривши з начальником відділу зовнішніх продажів, її підопічна, напевне, отримає цю посаду. Це буде справедливо, і співробітниця зможе краще забезпечити свою сім'ю.

У відділі зовнішніх продажів штат складається з більш досвідчених співробітників, проте менеджер упевнена, що її підлегла, з притаманними їй цілеспрямованістю і мотивацією, швидко добере потрібний їй досвід. Проте є у менеджера й інші міркування. По-перше, на новому місці її підлегла буде в оточенні більш досвідчених і жорстко конкуруючих один з одним співробітників. Менеджер знає, що для цього підрозділу характерні високі фінансові показники, проте контроль у ньому не відпрацьовано. До неї доходили чутки, що деякі менеджери з відділу зовнішніх продажів, щоб випередити колег за показниками, користуються сумнівними способами. За деякими даними, на адресу відділу надходять скарги від клієнтів. Ця проблема залишається нерозв'язаною вже тривалий час, оскільки керівництво відділом надто зайняте безпосередньою роботою — збільшенням обсягу продажів. Тобто менеджер побоюється, що її нинішня підлегла, котра ще досить молода і наївна, стикнеться на новому робочому місці з грубими

порушеннями етики. В свою чергу, можуть значно постраждати моральні принципи її підопічної.

Менеджер також побоюється, що на її співробітницю будуть чинити тиск — це неминуче в тому конкурентному середовищі, що панує у відділі зовнішніх продажів.

До цих пір її підлегла завжди дотримувалася етики компанії, і менеджер боїться, що у разі виникнення гострої ситуації на новій роботі, не говорячи вже про відкритий конфлікт, її співробітниці доведеться поводитися всупереч етиці — за прикладом колег, під тиском обставин і в інтересах власної родини.

Співробітниця зі свого боку поки що не знає про відкриття вакансії у відділі зовнішніх продажів. Проте вона відчайдушно бажає підвищення заробітної платні. Коли менеджер викликає її до себе, щоб обговорити можливість посадового підвищення, співробітниця торжествує: нарешті настала її зіркова мить!

Завдання

1. Вирізніть обопільні питання, які слід обговорити менеджеру та співробітниці.
2. Визначте, чи є у менеджера інші альтернативи, крім цих двох: підвищити співробітницю на посаді і перевести її до відділу зовнішніх продажів чи утриматися від цього рішення.
3. Поясніть, на прийнятті яких гарантій має наполягати менеджер, щоб запобігти неетичним вчинкам з боку співробітниці.
4. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

Кейс 7

Керівник бухгалтерського відділу, штат якого складається з восьми співробітників, обіймає цю посаду півтора року, а до підвищення він три роки пропрацював бухгалтером. Усі працівники бухгалтерського відділу — шовіністично налаштовані чоловіки передпенсійного віку. Керівник відділу планує взяти на роботу нового співробітника — молоду жінку, якій залишається півроку до отримання ступеня магістра з бухгалтерського обліку.

Завдання

1. Спрогнозуйте можливий розвиток подій у відділі.
2. Визначте, які бар'єри спілкування можуть виникнути в описаній ситуації.
3. Назвіть та обґрунтуйте варіанти поведінки, завдяки яким можна уникнути ускладнень в стосунках між співробітниками цього відділу.
4. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

Кейс 8

Бригадир формувальної машини помітив, що останнім часом працівник іншої машини часто звертається до одного з його операторів і відволікає того від роботи. Результати роботи останнього різко погіршилися, і бригадир навіть дістав догану від керівництва. У його бригаді зростає невдоволення.

Завдання

1. Подумайте, якою повинна бути реакція бригадира в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:
● Заборонити працівникові відволікатися під час робочого дня.
● Попросити начальника цеху, щоб той зобов'язав бригадира сусідньої формувальної машини приструнити порушників дисципліни.
● Спіймати обох порушників на гарячому, розібратися, у чому причина такої поведінки, й повідомити їм про свої вимоги.
● Почекати, можливо, проблема шеляга ламаного не варта.
● Постаратися заспокоїти бригаду. Головне — зберегти високий рівень продуктивності праці.
2. Визначте, який тип конфлікту має місце в описаній ситуації.
3. Поміркуйте, яким чином слід було поводитися бригадирові, щоб виправити становище і знайти з підлеглими спільну мову.

Кейс 9. «Сповідь менеджера з продажу»

Під час наради, коли ми обговорювали труднощі у поведінці з підлеглими, я раптово усвідомив, що фактично не розраховую на Майкла. Я повністю втратив контакт із ним. Майкл — п'ятидесятитирічний торгівельний представник, що працює в компанії дванадцять років. Раніше його репутація була гарною, але в останні кілька років він не виконує плану продажу. Більш того, на нього почали скаржитися клієнти.

Спочатку я хотів поставити себе на місце Майкла. Як би я почувався на схилі своєї кар'єри, коли невідворотно наближається вихід на пенсію? Як би я реагував на критику, будучи Майклом? Мабуть, тоді я б зміг зрозуміти причини його вчинків, що так дратували мене: пояснення своїх невдач виключно зовнішніми причинами, скаргами на долю, нестабільний ринок, нечесних конкурентів тощо.

Крім того, перед тим як зустрітися з Майклом, я зробив дві речі. Насамперед я спробував визначити, яка мета на найближчі півроку може виявитися для нього підходящою: якого рівня продажу я можу очікувати від нього, яких ініціатив та ін. Потім я подумав: «Що саме у поведінці Майкла ускладнює укладення ним угод? Залежить це від його стилю чи нестатку знань?».

Розмову з Майклом почав із зізнання, що наші стосунки погіршилися, що мені це не подобається, проте я не піднімав до цих пір це питання. Також я зазначив, що, можливо, не приділяв йому достатньої уваги або не надавав допомоги. Майкл скористався моментом і звинуватив мене в упередженому ставленні до нього. На щастя, я передбачив такий перебіг подій і тому не розгубився. І моєю спонтанною реакцією було бажання захищатися, я взяв себе в руки й утримався від зустрічних звинувачень.

Коли Майкл випустив пару, я пояснив йому, що хочу поліпшити наші стосунки і готовий докласти для цього зусиль. Проте нам не обійтися без того, щоб визначити конкретні цілі і для Майкла. Якщо він не виконає їх вчасно, йому буде встановлено випробувальний термін. Цим ми і зайнялися. Коли я відчував, що ціль, котру ми обговорюємо, занадто проста для Майкла, я наводив йому приклад його колег, що успішно виконують аналогічну роботу. Нарешті список цілей для Майкла був готовий. Він відрізнявся від попередньо складеного мною чернеткового варіанта, зате нам вдалося дійти згоди.

Потім я спитав Майкла, що може стати йому на заваді в досягненні цих цілей, ускладнити його роботу. Можливо, йому потрібно додаткове навчання? Які, на його думку, причини його колишніх труднощів? (Також ми обговорили з Майклом його сильні сторони та сфери діяльності, в яких він є успішним.) Дивлячись йому у вічі, я бачив, що він мене розуміє. Я постарався навести конкретні приклади, які б указували на проблеми в роботі Майкла. В якийсь момент він раптово вибухнув і спробував знайти зовнішню, незалежну від нього причину труднощів, щоб довести мені, що він не при чому. Я тут же скористався нагодою і вказав йому на те, що саме про таку неконструктивну поведінку і йдеться.

Разом ми з'ясували, у яких сферах Майклу слід пройти додаткове навчання, і я записав його на найближчий тренінг з тайм-менеджменту. Також ми домовилися надалі зустрічатися кожні два тижні й аналізувати його успіхи. Я підкреслив, що завжди відкритий до спілкування з ним, проте ініціатива має виходити від нього самого.

Майкл не досяг поставлених цілей у найближчі півроку. Я призначив йому випробувальний термін тривалістю три місяці, протягом якого також регулярно зустрічався з ним як наставник. За тиждень до закінчення випробувального терміну Майкл зустрівся зі мною, щоб повідомити: він не справляється з роботою, і, мабуть, вона йому просто не підходить.

Завдяки проведеній роботі той факт, що Майкл пішов з компанії, не викликав нарікань з боку його колег (хоча усі вони були дуже дружні). Не постраждав моральний клімат організації, у інших співробітників не виникло страху втратити роботу. Майкл дуже швидко перейшов на іншу роботу — у тій галузі, де знайшлося застосування тим знанням, умінням і навичкам, що ми з ним визначили як його сильні сторони. Надалі Майкл при зустрічах щиро дякував мені за піклування й участь. Зараз у нього все добре і він цілком щасливий.

(*Стивен П. Роббинз, Филлип Л. Хансейкер*. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — С. 166—167).

Завдання

1. Визначте, чи можна назвати оповідача успішним наставником і консультантом. Обґрунтуйте свою відповідь конкретними прикладами його висловів і дій.

2. Назвіть можливі варіанти надання допомоги з боку менеджера Майклу. Чи міг він діяти більш ефективно?

3. Визначте домінуючі мотиви поведінки учасників описаної професійної ситуації. Обґрунтуйте свою відповідь.

Кейс 10. «Приборкання норовливого»

Баррі Ірвін — торгівельний представник компанії «Атлас Міталс», дистриб'ютора алюмінієвих виробів і труб для аерокосмічної, автомобільної та залізничної промисловості. Він обіймає цю посаду вже кілька років. У минулому році обсяг продажу компанії «Атлас Міталс» досяг рекордної позначки — 12 млн доларів. Безпосередній начальник Баррі — менеджер з продажу Дан Дуглас.

Протягом восьми місяців Баррі Ірвін доклав зусиль, щоб налагодити співробітництво з компанією «Боїнг». Нарешті, у нього з'явилася реальна можливість досягти своєї мети. З «Боїнг» надійшов запит на алюмінієві труби особливої конфігурації. На щастя, «Атлас Міталс» випускає саме такі. Майбутня угода не була особливо великою, проте він мав намір саме таким чином прокласти шлях для подальшого співробітництва з «Боїнг». Баррі дав свою згоду і підписав контракт на суму 19 300 доларів. Він не порадився з керівництвом, оскільки торгівельні представники компанії «Атлас Міталс» мають повноваження укладати угоди на суму до 40 000 доларів без відома керівництва. Проблема була в тому, що політикою компанії заборонено укладати угоди на суму менше 20 000 доларів. Баррі Ірвін усвідомлював, що порушує політику компанії і те, що перша угода з «Боїнг» виявиться збитковою, проте він зважав на її довгострокові переваги (за його розрахунками, майбутні угоди з «Боїнг» можуть давати 2–3 млн дол. щорічно). Щоб уникнути зайвих розмов з керівництвом, він вирішив діяти на свій страх і розсуд і підписав цей контракт, оскільки, на думку Баррі Ірвіна, короткочасна втрата виправдана через довготривалі переваги.

З точки зору Дана Дугласа, Баррі Ірвін — один із найкращих торгівельних представників «Атлас Міталс». Його цінують за ініціативність і цілеспрямованість. Особливо добре йому вдається налагоджувати контакти з новими замовниками і розширення співробітництва зі старими партнерами. Іноді Баррі обходив правила, прийняті у компанії «Атлас Міталс», проте ще жодного разу не порушував їх грубо.

Сьогодні Дан Дуглас одержав фінансовий звіт і виявив, що Баррі уклав контракт з «Боїнгом» на суму меншу за 20 000 дол., що суперечить політиці компанії. Він нічого про це не знав і зараз переживає суперечливі почуття. З одного боку, компанія вперше має можливість налагодити перспективне співробітництво з «Боїнгом». З іншого — ця угода призвела до втрати компанією певних коштів. Торгівельним представникам компанії дозволено укладати угоди на суму до 40 000 доларів без оповіщення керівництва, проте укладання збиткових угод категорично заборонено. Зараз Дану Дугласу доведеться поговорити про це з Баррі. Він не хоче придушувати його ініціативу, проте має намір нагадати йому, що політика компанії існує для того, щоб її дотримувалися. Він розуміє, що такого робітника, як Баррі, знайти важко, проте, з іншого боку, президент компанії не похвалить його самого, якщо торгівельні представники почнуть грубо порушувати політику компанії, коли будуть вважати це за потрібне.

(*Стивен П. Роббинз, Филлип Л. Хансейкер*. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — С. 129—130).

Завдання

1. Визначте, який варіант рішення щодо укладання угоди в описаній ситуації є найбільш оптимальним. Обґрунтуйте відповідь.
2. Поміркуйте, чи варто переглянути політику компанії щодо укладання угод. Спрогнозуйте, до яких наслідків це може призвести.
3. Проаналізуйте, як описана ситуація може змінити психологію співробітників та вплине на їхню мотивацію. Наведіть аргументи.

Кейс 11. «Заступник на конференції»

На початок наступного тижня у президента організації запланована участь у конференції, яка проходитиме в іншому місті і триватиме два дні. Зроблені раніше домовленості не дозволяють йому взяти в ній участь, проте ваша фірма обов'язково має бути представлена на цій конференції. Людина, котрій доведеться замінити керівника, повинна буде брати участь у двох засіданнях

організаційного комітету, до якого він входить, налагодити контакти з кількома потенційними клієнтами і виступити перед учасниками конференції з невеличкою доповіддю (що вже підготовлена фахівцями з відділу зв'язків з громадськістю). Хоча з цим міг би справитися будь-хто з керівників відділів, керівник організації вирішив віддати перевагу своєму першому заступникові, якому вже доводилося бувати на таких конференціях і який добре орієнтується в тому, що відбувається. Вчора заступникові надіслали листа електронною поштою, в якому викладено суть доручення. Він надіслав відповідь з проханням про особисту зустріч для того, щоб обговорити усі подробиці майбутньої участі у конференції. Зараз він має зайти до вашого кабінету.

Заступник президента компанії з фінансових питань працює вже п'ять років, з яких три — на цій посаді. Йому вже доводилося бувати разом з президентом компанії на таких конференціях, і він завжди на них нудився. Проте головним є те, що він має сумніви щодо того, чи вдасться йому знайти два дні для поїздки на конференцію у своєму досить напруженому робочому графіку. Якщо президент його змусить, то йому, звісно, доведеться підкоритися. Але дуже цього не хотілося б. Зараз він має про це поговорити з президентом компанії.

Завдання

1. Поміркуйте, чи є напружений графік роботи вагомою причиною для відмови від участі у конференції. Наведіть аргументи.
2. Проаналізуйте, чи варто президентові компанії враховувати мотивацію підлеглого щодо участі у конференціях.
3. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?
4. Визначте найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 12. «Неприйнятна поведінка»

Нова співробітниця організації — мати-одиначка, котра нещодавно пережила важкий розрив шлюбу. Вона працює в компанії лише чотири місяці. Ранком вона досить часто запізнюється на

роботу на 10-20 хвилин. Сьогодні спізнилася майже на півгодини і, схоже, дуже схвильована.

Телефонні дзвінки від клієнтів починають надходити рівно о дев'ятій ранку. Коли співробітниця запізнюється на роботу, відповідати на них доводиться її менеджеру, а це, в свою чергу, порушує його графік роботи. Цим ранком ситуація зовсім вийшла з-під контролю. Його підлегла запізнюється вже на 25 хвилин, і телефони буквально розриваються. Розмови з клієнтами відривають менеджера від роботи над важливим звітом, котрий необхідно закінчити до полудня. З кожною хвилиною він злиться все більше.

Якраз під час неприємної телефонної розмови з розлюченим клієнтом менеджер бачить через вікно, як сходами біжить його підлегла. «Виключне недбальство, — думає він. — Треба, нарешті, покласти край цьому неподобству. Можливо, навіть доведеться пригрозити співробітниці звільненням, якщо ці нескінченні запізнення не припиняться». Проте, поміркувавши, менеджер все ж таки вирішує, що поспішати не слід, адже знайти на її місце нового співробітника буде непросто.

Крім того, коли підлегла, нарешті, з'являється на робочому місці, вона виконує свої посадові обов'язки просто блискуче. Вона дуже сумлінна і має особливий талант знаходити спільну мову з найскандальнішими та незговірливими клієнтами. На жаль, ця співробітниця дуже довго освоювала комп'ютерну програму, до якої вносять відомості про клієнтів. Вона дотепер просить клієнта почекати і звертається по допомогу до колег, відриваючи їх від роботи. Враховуючи, що ця співробітниця загалом досить замкнена за характером, а інші співробітники набагато молодші за неї й до того ж більшість з них працюють разом з моменту виникнення компанії (крім цієї співробітниці, за кілька останніх років новачків на роботу не брали), то ж не дивно, що стосунки між ними не склалися.

Троє співробітників скаржилися менеджеру на те, що нова співробітниця відволікає їх від роботи, і зазначали, що через це значно погіршилася їхня продуктивність. Крім того, вона, схоже, щиро переконана в тому, що той, до кого вона звертається, повинен негайно полишити всі справи і розтлумачувати їй очевидні речі. Колеги очікували, що нова співробітниця полегшить роботу відділу, а насправді все вийшло навпаки. Колись давно саме цей менеджер навчав кожного нового співробітника, проте зараз генеральний директор доручив йому ведення важливого проекту, й у нього немає на це часу.

Завдання

1. Визначте, хто з учасників описаної ситуації несе більшу відповідальність за той розвиток подій, що має в ній місце.
2. Поміркуйте, що слід з'ясувати перед тим, як прийняти рішення.
3. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?
4. Запропонуйте найоптимальніший, на ваш погляд, варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 13. «Поліпшення якості роботи»

Магазин, менеджером якого ви є, відкрився півроку тому. За цей час ви взяли на роботу чотирьох нових співробітників. За кількома винятками, усі ваші підлеглі добре справляються зі своїми посадовими обов'язками. Вони розібралися в технічній складовій вашого бізнесу і можуть надати вичерпний звіт на найскладніше запитання клієнта. Більше за інших вас непокоїть один з підлеглих. Не минає тижня, щоб на нього не надійшло кілька скарг від клієнтів. Головна складність полягає в нетерплячості й зарозумілості цього продавця у ставленні до покупців, що мало розбираються в комп'ютерній техніці. Інший ваш проблемний співробітник вважається цінним спеціалістом — розбирається як в комп'ютерному «залізі», так і в програмному забезпеченні, проте він не полюбляє давати конкретні рекомендації клієнтам. На найближчій нараді ви хочете похвалити всіх співробітників за сумлінність, але й водночас сказати про те, що всі вони мають постійно поліпшувати якість своєї роботи.

Завдання

1. Визначте, хто з учасників описаної ситуації несе більшу відповідальність за неї.
2. Поміркуйте, що слід з'ясувати керівникові перед тим, як прийняти рішення.

3. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом розподілу посадових обов'язків. Які ознаки свідчать про це?

4. Запропонуйте найоптимальніший, на ваш погляд, варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 14. «Усі терміни минули»

Новий головний лікар лікарні (працює на цій посаді шість місяців) близько шести тижнів тому доручив своїй заступниці розробити план реорганізації лікарні, і вона погодилася це зробити. Був встановлений термін виконання проекту — п'ять тижнів. Останній термін вже минув, проте від заступниці немає жодних відомостей про те, на якому етапі перебуває виконання завдання і коли воно буде зроблено.

Останніми роками лікарня значно розширилася. В ній відкрилося кілька нових відділень, а інші були модернізовані. Виникла нагальна потреба у внесенні змін в управління лікарнею і загальній реорганізації. Крім заступниці головного лікаря, до виконання завдання були залучені і завідувачі всіх відділень, які мали сприяти їй у виконанні проекту і надавати всю необхідну інформацію.

Оскільки заступниця працює в лікарні вже шість років, головний лікар сподівався, що завдяки набутому досвіду й поінформованості вона легко виконає завдання у визначений термін і без зайвих нагадувань та будь-якої допомоги з його боку. Проте оговорений кінцевий термін минув тиждень тому, а головний лікар так і не отримав від заступниці жодних новин. Тепер, озираючись назад, він розуміє, що обійшовся з нею надто ліберально і що йому слід було встановити більш жорсткі межі. Проте, враховуючи різницю в досвіді роботи в цій лікарні й особливості характеру заступниці, вона б, напевно, гостро сприйняла будь-який тиск з боку керівника.

Тепер головному лікареві не залишається нічого іншого, як вимагати від заступниці пояснень.

Заступниця головного лікаря погодилися виконати завдання, хоча у неї виникли певні сумніви щодо нього, проте вона не поділилася ними зі своїм безпосереднім керівником. Насамперед, незважаючи на те, що у неї було кілька ідей з приводу реорганізації лікарні, вона не була надто зацікавлена у виконанні цієї роботи. Оскільки головний лікар жодного разу за шість тижнів не

нагадував їй про план реорганізації лікарні, вона відклала цю роботу на невизначений час.

А якщо доведеться відповідати на питання з цього приводу, то їй теж є що сказати. По-перше, якщо цей план такий важливий, то чому за півтора місяці головний лікар жодного разу про нього не нагадав? По-друге, хай він сам викаже хоч якісь пропозиції.

Завдання

1. Визначте, хто з учасників описаної ситуації несе більшу відповідальність за те, що сталося.
2. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом розподілу посадових обов'язків. Які ознаки свідчать про це?
3. Поміркуйте, що слід з'ясувати головному лікареві перед тим, як прийняти рішення.
4. Оберіть найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 15

Ви — лідер команди рекламного агентства. Ваше завдання — організувати своїх співробітників і досягти бажаного результату роботи. У вашій команді — троє підлеглих.

Співробітник №1 — недавній випускник престижного вищого навчального закладу, без досвіду такої роботи. Він вивчав лише один курс з рекламної справи.

Час від часу він нагадує керівникові, що він — новачок і вимагає поблажливого ставлення до себе. Не боїться заявити, що він не розбирається в тому, що йому доручено.

Просить у керівника детальних пояснень. Усім своїм виглядом демонструє, що його пояснення йому не зрозумілі. Вперто наполягає на своєму: керівник повинен структурувати його роботу і скеровувати в процесі виконання.

Співробітник №2 — «загартований боєць», ветеран рекламного агентства, котрий працює тут понад сім років. Він знає цю роботу, як свої п'ять пальців, і йому не потрібні жодні вказівки керівника. Проте він скрупульозно ставиться до того, щоб його заслуги в реалізації проекту були оцінені належно.

Час від часу він нагадує керівникові про свої заслуги перед фірмою і про те, що вони ще ніколи не були оцінені, як хотілося б.

Також принагідно повідомляє керівникові про те, що команди—розробники рекламних кампаній, не мають достатньої підтримки, а це означає, що фірма зовсім не піклується про своїх співробітників.

У співробітника №3 — трирічний досвід роботи у вашій компанії. За цей час він заслужив репутацію надійного і сумлінного працівника. Він дійсно готовий зробити все, що від нього залежить, для того щоб досягти поставленої мети. У майбутньому він розраховує одержати підвищення в посаді.

Він розраховує на те, що керівник підтримає його в процесі роботи над цим проектом, і ваша команда досягне успіху. Також він любить наполягати на тому, що йому потрібне ефективне, сильне керівництво.

Також принагідно нагадує керівникові про те, що той повинен донести своє власне бачення і місію до членів команди, вказати чіткі цілі роботи. У процесі обговорення постійно ставить запитання: «У чому наше завдання?» або «Чому це важливо для нас?».

Завдання

1. Визначте найбільш оптимальний для кожного співробітника стиль керівництва (директивний, підтримуючий, орієнтований на досягнення мети тощо). Обґрунтуйте свій вибір.

2. Поміркуйте, яким повинно бути спілкування керівника групи з кожним зі співробітників, щоб це мотивувало їх діяти більш ефективно.

3. Проаналізуйте, які можуть виникнути ускладнення в процесі взаємодії керівника з цими підлеглими, а також між ними. Обґрунтуйте свою відповідь.

Кейс 16. «Розв'язання проблем»

В організації виникла проблема з використанням копіювального апарату. За останні два тижні між співробітниками двох сусідніх відділів постійно виникають суперечки через те, в якій послідовності їм користуватися спільним копіювальним апаратом.

Вчора дійшло до взаємних образ і переходу на особистості. Керівники відділів вирішили зустрітися і обговорити проблему.

Відділ першого керівника відповідає за зв'язки з клієнтами. Тут працює десять співробітників, котрим доводиться постійно користуватися копіювальним апаратом, в основному для отримання копій документів, які необхідно повертати клієнтам. Робота цього відділу постійна, а не спонтанна, і його співробітникам потрібен безперешкодний доступ до копіювального апарату.

Хоча діяльність іншого відділу, в якому працюють лише троє підлеглих, не настільки пов'язана з зовнішніми контактами, як робота сусіднього підрозділу, їм все ж таки час від часу доводиться відправляти поштою важливу документацію.

Кожного разу на підготовку всіх копій співробітникам цього відділу потрібно від однієї до двох годин. Діяльність відділу досить спорадична та малопередбачувана, проте термін виконання робіт завжди визначається дуже строго.

Завдання

1. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом. Які ознаки свідчать про це?
2. З'ясуйте, хто з учасників описаної ситуації несе більшу відповідальність за такий розвиток подій.
3. Поміркуйте, що слід з'ясувати менеджеру перед тим, як прийняти остаточне рішення.
4. Визначте найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 17. «Розв'язання конфлікту»

Місяць тому керівник організації взяв на роботу нову секретарку. Її досвід роботи становить два роки, і керівник збиралася зекономити на її заробітній платі. Кілька днів тому секретарка звернулася до неї за допомогою —освоїтися з новими обов'язками. Однак зараз керівник не може дати їй таку можливість і як альтернативу пропонує займатися виключно невідкладними справами. У попереднього секретаря ніколи не виникало жодних проблем, і керівник не очікувала, що вони постануть перед новою секретаркою.

Керівника організації запросили прийняти участь у національній конференції, присвяченій впровадженню нових технологій, і їй необхідно піти у невеличку відпустку, щоб відпочити і як слід підготуватися до майбутнього заходу. Кілька днів тому керівник передала секретарці рукопис свого виступу, то ж та мала досить часу для того, щоб його надрукувати та зробити кілька копій.

Сьогодні вранці керівник прийшла на роботу з єдиною метою — забрати роздрукований текст виступу, на вечір у неї квиток на літак. Вона почала оглядати свій робочий стіл і знайшла зовсім не роздруківку, а оригінал — рукопис, ще й у якому вигляді! Пожмаканий, він лежав у купі простроченої кореспонденції і квартальних звітів, які треба було відправити за призначенням ще два тижні тому.

Обурена керівник набирає домашній номер секретарки, зазначаючи про себе, що давно не була такою сердитою.

Почувши телефонний дзвінок, секретарка ледве піднімається з ліжка, оскільки погано себе почуває. Вона здогадується, що дзвонить її безпосередній керівник, яка, напевно, винесе їй сувору догану. Звісно, вона заслуговує на це, але ж вина лежить не тільки на ній. З того часу, як вона обійняла цю посаду, вона неодноразово просила керівника надати їй чітку посадову інструкцію. Вона усвідомлювала, що не розуміє сферу своєї відповідальності, а також пріоритети керівника. На її думку, керівник не знайшла часу для того, щоб її навчити, і тепер вимагає від неї всебічної поінформованості як від її попередниці.

Останні три роки жінка не працювала секретарем, а адаптуватися до нового місця їй дуже важко. Як приклад можна навести останнє доручення керівника. Кілька днів тому вона передала секретарці свій рукопис і зазначила, що це дуже важлива робота. Однак над секретаркою ще висів квартальний звіт і ціла гора невідкладної кореспонденції. Вона ніколи раніше не складала таких звітів, проте кожного разу, коли про щось питала свою начальницю, то отримували незмінну відповідь: «Я поясню це пізніше». Коли ж попросила, щоб їй призначили помічника, начальниця відмовила. В свою чергу, секретарка теж розсердилася, оскільки знала, що її попередниця одержувала значно вищу зарплатню. Вчора вона збиралася довести до кінця хоча б роботу з текстом виступу, проте не змогла цього зробити через погане самопочуття. Вона намагалася зателефонувати начальниці, проте все марно.

Завдання

1. Визначте, до якого типу можна віднести описану конфліктну ситуацію, та проаналізуйте, хто з її учасників несе більшу відповідальність за те, що сталося.
2. Поміркуйте, що слід з'ясувати керівникові перед тим, як прийняти рішення.
3. Оберіть найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 18. «Розв'язання проблем»

Керівник дослідницької лабораторії вважає одну зі своїх підлеглих особливо цінним співробітником. Він високо цінує якість її роботи, старанність, ретельність, корпоративний дух. Про неї добре відгукуються колеги. Оскільки він не хоче її втратити, керівник лабораторії хоче підняти їй заробітну плату. Крім того, цій співробітниці відомі розміри зарплати її колег, і вона, напевно, вважає, що її працю недооцінюють. Зазвичай в компанії заробітну плату підвищують по закінченні року — на 5%, хоча 10% підвищення теж не є рідкісним явищем, а двічі зарплату підвищували на 20 і 30%. І хоч нова співробітниця пропрацювала в компанії лише одинадцять місяців, завідувач лабораторії вирішив домогтися від керівництва якомога більшого підвищення заробітної платні для новенької. Для цього він збирається піти на прийом до керівника відділу досліджень і розвитку, свого безпосереднього начальника, з яким він разом працює вже шість років.

У керівника відділу досліджень і розвитку компанії свої проблеми. Усі підлеглі йому керівники лабораторій завжди намагаються «вибити» з нього якомога більше грошей, для того щоб задовольнити амбіції підлеглих. Керівник відділу досліджень і розвитку розуміє це, оскільки робив те ж саме, коли працював керівником лабораторії. Проте його керівництво незадоволене такими великими витратами.

Безпосередній начальник керівника відділу досліджень і розвитку зобов'язав його підвищувати заробітну плату новим співробітникам не більше ніж на 5–8%. Крім того, було розіслане відповідне розпорядження всім менеджерам і керівникам. Проте керівник теж дбає про те, щоб робота співробітників компанії

оцінювалася гідно. Керівник відділу досліджень і розвитку впевнений, що якщо він дасть обґрунтований запит, безпосередній начальник його затвердить. Проте його власна мета — якомога менше підвищувати заробітну платню новим співробітникам.

Завдання

1. Поміркуйте над тим, яку стратегію спілкування слід обрати керівникові дослідницької лабораторії. Обґрунтуйте свій вибір.
2. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом. Які ознаки свідчать про це?
3. Визначте, які аргументи слід використовувати керівникові дослідницької лабораторії для того, щоб отримати бажаний результат.
4. Проаналізуйте, який варіант рішення в описаній ситуації є найбільш оптимальним. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 19. «Розв'язання проблем»

У зв'язку з новим важливим проектом співробітникам першого підрозділу відділу постачань останні три місяці довелося працювати понаднормово. Це створило для працівників значні труднощі, особливо тому, що через це порушився графік відпусток. Зараз проект має бути продовжено і для цього керівництво другого підрозділу цього ж таки відділу зобов'язали надати колегам допомогу.

Керівник першого підрозділу відділу постачань обіймає цю посаду приблизно два роки і дуже задоволений своєю роботою. Він керує десятьма співробітниками. Три місяці тому його підрозділ взявся до виконання важливого проекту. Підлеглим довелося працювати понаднормово, крім того, через це порушився графік їхніх відпусток. Тепер виявилося, що проект має бути продовжено, і їм на допомогу має прийти другий підрозділ. Усім виконавцям проекту доведеться працювати понаднормово як мінімум ще два місяці.

Співробітники першого підрозділу відділу постачань втомилися і скаржаться на те, що за останні три місяці вони забули, що таке відпочинок і спілкування з сім'ями. Не дивно, що керівник цього відділу розраховує на те, що основний тягар із завершення проекту візьмуть на себе співробітники іншого

підрозділу, щоб його люди могли хоч трохи розслабитися. Вони вже вичерпали свої можливості, до того ж і клімат в колективі значно погіршився. Співробітники ж другого підрозділу повні сил та енергії. Проте до керівника першого підрозділу дійшли чутки, що керівник другого підрозділу збирається взяти на свій підрозділ тільки половину навантаження у роботі над проектом.

Керівник відділу постачань сподівається, що керівники обох підрозділів знайдуть спільну мову, з'ясують усі питання щодо понаднормових робіт і потім прозвітують про спільне рішення. Вони обидва мають зустрітися у невимушеній обстановці і наважитися, нарешті, підняти актуальну тему.

Керівник другого підрозділу відділу постачань теж керує десятьма співробітниками. Він обіймає цю посаду приблизно трохи більше року і загалом також задоволений своєю роботою. Співробітників цього підрозділу зобов'язали допомогти колегам з першого підрозділу в роботі над проектом, котрий вирішили продовжити. Реалізація проекту передбачає понаднормову роботу, а триватиме він, як мінімум, два місяці.

Керівник відділу постачань запропонував обом керівникам підрозділів обговорити розподіл навантаження за проектом і графік понаднормових робіт. Керівник другого підрозділу ладнає з керівником першого і з нетерпінням чекає початку роботи над проектом, проте вважає, що обов'язки слід розподілити порівну. Він не може допустити, щоб у його підрозділі було порушено графік відпусток.

Проте, за чутками, керівник першого підрозділу сподівається, що співробітники другого підрозділу візьмуть на себе основну частину роботу з проекту. І навіть симпатизуючи керівникові першого підрозділу, керівник другого підрозділу ні за що не погодиться завантажити своїх людей непомірним обсягом робіт. Керівник відділу чекає спільного рішення.

Завдання

1. З'ясуйте, чи є описана професійна ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

2. Визначте, яку найбільш оптимальну стратегію для переговорів слід обрати керівникові першого підрозділу відділу постачань?

3. Поміркуйте, які аргументи слід використовувати обом керівникам підрозділів для того, щоб одержати бажаний результат у роботі. Обґрунтуйте свій вибір.

4. Проаналізуйте, який варіант рішення у описаній ситуації є найбільш оптимальним.

Кейс 20. «Одне до одного»

Співробітниця працює у відділі контролю якості великої компанії. Вона зарекомендувала себе як працелюбний співробітник, проте останнім часом у неї виникли проблеми з концентрацією уваги. Кілька років тому вона розірвала шлюб і вийшла заміж за чоловіка, що був на кілька років молодшим за неї. За останні п'ять років вона двічі просила про посадове підвищення, й обидва рази їй було відмовлено під приводом недостатньої кваліфікації.

Останнім часом її голова зайнята тільки думками про те, як би розрахуватися з боргами. Оскільки процедура одержання кредиту останніми роками спростилася до неможливого, вона поступово стала хронічним позичальником. До того ж влізла у борги зовсім не тому, що їй були потрібні ці предмети. Ні, вона купила досить дорогий автомобіль, моторний човен… Співробітниця усвідомлює, що теперішня робота не дозволяє їй виплачувати кредити, проте вона абсолютно переконана, що найближчим часом її справи підуть вгору.

Її безпосередній начальник — керівник відділу з контролю якості компанії. Він помітив, що останнім часом його підлегла стала працювати гірше нікуди — про це говорять всі об'єктивні показники. Коли він спробував поговорити з нею про це, вона пообіцяла: «Я обов'язково виправлюсь». Проте її робота знову залишає бажати кращого. Керівникові стало відомо, що вона кілька разів просила про підвищення, і він підозрює, що, можливо, справа у фінансових труднощах. Раніше у нього не було претензій до роботи цієї підлеглої, і він не хоче втрачати її як співробітника. Проте він відчуває, що у його співробітниці великі проблеми і що вона не в змозі впоратися з ними сама. Нарешті, він вирішує поговорити з нею.

Завдання

1. З'ясуйте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

2. Визначте, що слід з'ясувати керівникові перед тим, як прийняти рішення.

3. Проаналізуйте, який варіант рішення в описаній ситуації є найбільш оптимальним. Обґрунтуйте свою відповідь.

Кейс 21. «Розв'язання проблем»

У керівника виробничого відділу нещодавно виникли проблеми. Раніше його колега, керівник відділу розвитку, просив, щоб співробітники виробничого відділу підміняли його співробітників, які були зайняті тестуванням нового обладнання. Це не створювало особливих труднощів для виробничих бригад, оскільки вимоги були незначними, тимчасовими і нечастими. Проте останнім часом такі випадки почастішали, а вимоги зросли. Працівники виробничого відділу вимушені підміняти відсутніх колег в основному за рахунок більш напруженого графіка роботи і відмови від обідньої перерви.

Завдання

1. Визначте, як повинен діяти керівник в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:

● Почекати, криза, скоріш за все, пройде сама собою.

● Докласти зусиль, щоб владнати конфлікт, поговорити зі своїми підлеглими і з керівником відділу розвитку; пояснити всім, що у кожного є свої обов'язки.

● Встановити чіткі межі надання допомоги відділу розвитку, скажімо, їм допомагають не більше чотирьох ваших співробітників не частіше одного разу на тиждень.

● Звернутися до вищого керівництва з проханням допомогти розв'язати описану проблему.

● Категорично відмовитися від надання допомоги відділу розвитку.

2. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом інтересів. Які ознаки свідчать про це?

3. Визначте найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 22. «Розв'язання проблем»

Начальник технологічного модуля має у підпорядкуванні п'ять підлеглих і чотири складних механізми. Робота на модулі потребує дотримання точності, інакше існує висока ймовірність помилок, що можуть призвести до значних витрат чи серйозних травм. Начальник модуля запідозрив, що один з його підлеглих вживає в робочий час (або як мінімум у неробочий час) алкоголь. Утім прямих доказів цього немає.

Завдання

1. Поясніть, як, на вашу думку, повинен діяти керівник в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:

● Прямо звернутися до можливого порушника, повідомити його про свої підозри, дати йому зрозуміти, що ви непокоїтеся за нього і за безпеку інших членів команди.

● Безпосередньо звернутися до можливого порушника з вимогою, щоб його звички не впливали на роботу. А де починається робота, командуєте ви.

● Утриматися від прямих звинувачень; спробувати впливати на можливого порушника непрямо.

● Спробувати умовити підозрюваного: розповісти йому про небезпеку вживання алкогольних і наркотичних речовин, про можливі проблеми із законом і попередити, що, якщо ваші підозри підтвердяться, його буде звільнено.

● Встановити строгий контроль за поведінкою підозрюваного, щоб бути впевненим, що він не втягне в небезпечне заняття інших членів колективу.

2. Визначте найоптимальніший варіант розв'язання керівником описаної проблеми в професійній діяльності. Обґрунтуйте свій вибір.

3. Поміркуйте, що слід з'ясувати керівнику перед тим, як прийняти остаточне рішення.

Кейс 23

Ви — менеджер підприємства. Усім відомо, що ваш генеральний директор — керівник не з гірших, але має звичку на нарадах обирати цапом-відбувайлом одного з присутніх і без особливих на те причин улаштовувати йому «розгін». Сьогодні дійшла черга і до вас.

Завдання

1. Визначте, чи є описана ситуація конфліктом. Які ознаки свідчать про це?
2. Поміркуйте, що може бути мотивом поведінки генерального директора.
3. Визначте найоптимальніший варіант розв'язання описаної ситуації. Обґрунтуйте свій вибір.

Кейс 24

У напружений період завершення проекту один із співробітників вашого колективу захворів. Кожний із підлеглих, що залишилися, зайнятий виконанням своєї частини проекту. Робота відсутнього співробітника також повинна бути виконана вчасно. Ви вирішили провести нараду, щоб прийняти рішення.

Завдання

1. Визначте, як слід найоптимальніше діяти менеджеру в описаній ситуації. Оберіть один із запропонованих варіантів поведінки або запропонуйте свій. Обґрунтуйте свій вибір:

● Подивіться, хто із співробітників менше завантажений і передайте йому додаткову роботу.

● Запропонуйте учасникам наради прийняти колективне рішення щодо виходу з цієї ситуації.

● Попросіть своїх найактивніших помічників висловити власні пропозиції, попередньо доручивши їм поговорити з персоналом.

● Запропонуйте найдосвідченішому і найнадійнішому працівникові виручити колектив, узявши на себе додаткове завдання, і попросіть учасників наради підтримати вас у цьому.

2. Поміркуйте, що слід з'ясувати перед тим, як прийняти остаточне рішення.

Глосарій

Авторитарність (лат. *autoritas* — вплив, влада) — соціально-психологічна характеристика особистості, що відбиває її прагнення максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії та спілкуванню.

Авторитет (лат. *autoritas* — вплив, влада) — 1) загальновизнаний вплив індивіда, заснований на становищі, яке він обіймає, посаді, статусі тощо; 2) визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Ділова взаємодія — така взаємодія людей, що полягає у вирішенні конкретного завдання, що накладає певні обмеження на поведінку людей.

Ділове спілкування — процес взаємозв'язку і взаємодії, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети. Будь-яке спілкування партнерів, спрямоване на вирішення ділових питань, можна назвати «діловою комунікацією».

Конкуренція — тип поведінки, що охоплює взаємодії, які так чи інакше розладнують спільну діяльність.

Кооперація — вид взаємодії, що сприяє організації спільної діяльності.

Міжособистісне спілкування — взаємодія між кількома людьми, здійснювана за допомогою засобів мовного і немовного впливу, у результаті якого виникають психологічний контакт і визначені стосунки між учасниками спілкування.

Престиж — авторитет, вплив; значимість, привабливість, приписувані в суспільстві свідомості різним сферам діяльності людей; повага, якою користується хто-небудь.

Рівень спілкування діловий — рівень спілкування, на якому людей об'єднують інтереси, справи, спільна діяльність, пошук засобів підвищення ефективності співробітництва.

Роль (у соціальній психології) — соціальна функція особистості; відповідний усталеним нормам спосіб поведінки людей залежно від їхнього статусу чи позиції в суспільстві, у системі міжособистісних стосунків.

Стиль спілкування — індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, що виявляється в будь-яких умовах взаємодії, — у ділових і особистісних стосунках, способах прийняття і здійснення рішень, прийомах психологічного впливу на людей, методах розв'язання міжособистісних і ділових конфліктів.

Техніка спілкування — сукупність конкретних комунікативних умінь, що дозволяють використовувати різноманітні, придатні для конкретної ситуації взаємодії прийоми і методи спілкування.

Література

1. *Бандурка А. М., Бачарова С. И., Землянская Е. В.* Психология управления. — Харьков: ООО Фортуна-пресс, 1998. — 325 с.
2. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. Учеб. пособие. — М.: Инфра, 1998.
3. *Бредемайер К.* Черная риторика: власть и магия слова / Пер. с нем. — 4-е изд., перераб. — М.: Альбина Бизнес Букс, 2006 — 184 с.
4. *Бринкман Рик, Кершнер Рик.* Гений общения. — СПб.: Питер, 1997. — 324 с.
5. *Бутенко Н. Ю.* Комунікативні процеси у навчанні. — К.: КНЕУ, 2004. — 365 с.
6. *Бутенко Н. Ю., Приходько В. М., Федоренко Н. І.* Комунікативні процеси у навчанні: Навч.-метод. посібник для самост. роботи студентів. — К.: КНЕУ, 2004. — 334 с.
7. *Вердербер Р., Вердербер К.* Психология общения. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. — 456 с.
8. *Гандапас Радислав.* Камасутра для оратора. Десять глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. — 272 с.
9. *Глясс Лилиан.* Полезные люди. Как расположить к себе тех, кто вам нужен. — СПб.: Питер, 1997.

10. *Ґріфін Р., Яцура В*. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. *В. Яцура, Д. Олесневич*. — Львів: БаК, 2001.

11. *Гюрс Манфред, Новак Клаус.* Умение договариваться: руководство для тренеров: Пер. с нем. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.

12. *Ефимова Н. С.* Психология общения: практикум по психологии. Учеб. пособие. — М.: ИД « Форум », ИНФРА-М, 2006. — 192 с.

13. *Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М*. Межличностное общение. Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2001.

14. *Курбатов В. И.* Искусство управлять общением. — Ростов н/Дону: Феникс, 1997.

15. *Лаундес Лейл*. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Навыки успешного общения и технологии эффективных коммуникаций. — М.: Добрая книга, 2001.

16. *Либлинг Майкл*. Он меня раздражает. Пособие по общению с трудными людьми. — М.: Поколение, 2006. — 288 с.

17. *Льюис Д.* Тренинг эффективного общения. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.

18. *Майерс Девид*. Социальная психология. — СПб.: Питер, 1998.

19. *Морозов А. В*. Психология влияния. — СПб.: Питер, 2000.

20. *Панасюк А.* Как победить в споре, или искусство убеждать. — М.: Олимп, АСТ-ЛТД, 1998.

21. *Панфилова А. П*. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2001.

22. Психология и этика делового общения: Учебник для студентов вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити-Дана, 2006. — 45 с.

23. *Рогов Е. И*. Психология общения. — М.: Владос, 2001.

24. *Руденский Е. В*. Основы психотехнологии общения менеджера: Учеб. пособие. — Новосибирск: Инфра, 1997.

25. *Стивен П. Роббинз, Филлип Л. Хансейкер.* Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 464 с.

26. *Томсон Питер*. Самоучитель общения. — СПб.: Питер, 2000.

27. *Фомин Ю. А*. Психология делового общения. — Минск: Амалфея, 1999.

28. *Швачко О. В*. Соціальна психологія: Навч. посіб. — К.: Вища шк., 2002. — 111 с.

Навчальне видання

САВЕНКОВА Людмила Олексіївна
ПРИХОДЬКО Вікторія Миколаївна
МЕДВІДЬ Людмила Андріївна
ВАРБАН Євген Олександрович
ФЕДОРЕНКО Наталія Іванівна

ЗБІРНИК МІНІ-КЕЙСІВ З ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ У НАВЧАННІ»

За загальною редакцією
Л. О. Савенкової, В. М. Приходько

Редактор *О. Шерстюк*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Кучеренко*
Верстка *М. Мірошник*

Підп. до друку 14.09.09. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 19,99.
Обл.-вид. арк. 22,75. Наклад 1330 пр. Зам. 09-3678.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua