

Семінар 8. Практичне заняття «Ефективне спілкування та раціональна поведінка у конфлікті»

(Проводиться методом відпрацювання тренінгових вправ)

Ціль заняття. Розвиток у студентів навичок ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті, формування у них умінь керувати своєю поведінкою у складних та критичних ситуаціях соціальної взаємодії.

Порядок проведення заняття

Підготовчий етап. За один-два тижні студенти отримують установку для проведення заняття методом відпрацювання тренінгових вправ. Вони дізнаються про тему та мету заняття та отримують вказівки з приводу самостійного вивчення літератури та з'ясування основних понять.

Під час заняття студенти одержують тренінгові вправи, які вони самостійно відпрацьовують. Викладач контролює роботу студентів та надає їм методичну допомогу в оволодінні прийомами ефективного спілкування та раціональної поведінки.

Вправа 1. Самооцінка раціональної поведінки у конфлікті

Проаналізуйте свої дії за 11 позиціями в конфліктах, які відбувалися за вашою участю, і оцініть їх за п'ятибальною шкалою за наступною матрицею: оцінка 1 означає повну відповідність вашої поведінки за тією чи іншою позицією, а оцінка 5 — для вас не характерна така поведінка.

№ п/п	Позиція	Оцінка
1	Критично оцінюю партнера	1 2 3 5 4
2	Приписую йому низинні чи погані наміри	1 2 3 5 4
3	Демонструю знаки переваги	1 2 3 5 4
4	Звинувачую та приписую відповідальність тільки партнеру	1 2 3 5 4
5	Ігнорую інтереси суперника	1 2 3 5 4
6	Бачу все лише зі своєї позиції	1 2 3 5 4
7	Зменшую заслуги партнера	1 2 3 5 4
8	Перебільшую свої заслуги	1 2 3 5 4
9	Зачіпаю «хворі точки» та вразливі місця партнера	1 2 3 5 4
10	Висуваю перед партнером безліч претензій	1 2 3 5 4
I	Дратуюсь, переходжу на крик,	1 2 3 5

	підвищення голосу	4
--	-------------------	---

Оцінка результатів

Відхилення вправо від показника «3» по середньому арифметичному за всіма позиціями свідчить про те, що ви маєте достатні навички раціональної поведінки в конфлікті.

Відхилення вліво від обраного показника свідчить про те, що ви не маєте достатніх навичок раціональної поведінки. У цьому випадку вам необхідно проаналізувати причини недостатньо розвинених навичок раціональної поведінки у конфлікті та зайнятися тренуваннями.

Вправа 2. Самооцінка «мудрої поведінки» у конфлікті

Проаналізуйте свої дії за п'ятьма позиціями «мудрої поведінки» у конфліктах, які відбувалися за вашою участю та оцініть їх за п'ятибальною шкалою за наступною матрицею.

№ п/п	Позиція	Оцінка	Позиція
1	"Відкритість" розуму. Ви налаштовані на розуміння доказів та аргументів опонента	5432 1	Ви ніколи не прагнете зрозуміти свого опонента
2	Позитивне ставлення до опонента	5432 1	Негативне відношення до опонента
3	Раціональне мислення. Ви контролюєте свої емоції	5432 1	Ви віддаєтеся стихіям та емоціям
4	Співпраця. Ви не робите ставку на односторонній виграш, а орієнтуєтесь на рівність та співробітництво	5432 1	Ви прагнете до одностороннього виграшу
5	Терпимість. Ви визнаєте право	5432 1	Ви нетерпимі до опонента, вас дратують

людей такими, які вони є	бути	емоції, його позиція чи точка зору, що не збігається з вашої
--------------------------------	------	---

Оцінка результатів

Відхилення вліво від показника «3» по середньому арифметичному за всіма позиціями свідчить про те, що ви маєте достатні ознаки «мудрої поведінки» у конфлікті.

Відхилення праворуч від обраного показника свідчить про те, що ви не маєте достатніх ознак «мудрої поведінки» у конфлікті. У цьому випадку вам необхідно звернутися до технологій раціональної поведінки у конфлікті та зайнятися тренуваннями.

Вправа 3. Розвиток емпатії*

1. Подумайте, чи здатні ви відповідати на такі питання: «Що я зараз переживаю?», «Чого я зараз хочу?», «Навіщо я це роблю?». Якщо ви вмієте усвідомлювати це, у вас є здатність мислити за інших.

2. Подумайте та вирішіть, чому в однакових ситуаціях ви іноді дієте одним чином, а іноді іншим. Згадайте конкретні події. Потрібно знати причини своїх дій. Це допоможе вам розуміти причини інших дій.

3. Назвіть (про себе) ім'я людини, яка вам неприємна. Вирішіть, у чому причина.

4. Згадайте випадок, коли у розмові ваш співрозмовник відстоював, як вам здається, абсолютно абсурдну думку. Чому він це робив?

5. Чи були випадки, коли ви, слухаючи промовця, думали, що він говорить одне, а має на увазі інше? Чому ви так думали?

6. Якщо ви хочете розвинути свою здатність розуміти переживання та наміри інших людей, напрацюйте у себе звичку спостерігати.

- Звернувши увагу на якусь людину, оцініть її емоційний стан.
- Навчіться слухати інших.
- Перед тим, як щось пропонувати чи висловити прохання, подумайте, чи можуть вам заперечити?

• Спостерігаючи за людиною, спробуйте вгадати, у що ця людина буде одягнена наступного разу. Чи часто підтверджуються ваші прогнози?

• Коли ви дивитеся по телевізору художні фільми, періодично вимикайте звук. У цьому намагайтеся не втрачати нитки подій. Це допоможе розвинути здатність ідентифікувати себе з іншими особами.

* Ладанов І. Д. Психологія управління ринковими структурами: Перетворююче лідерство. - М.: Перспектива, 1997 - 3 256.

7. Коли будете в картинній галереї, поспостерігайте за людьми, які уважно розглядатимуть картину: а) що зображає радісну подію і б) зображує сумні чи трагічні події. Порівняйте поведінку двох груп людей, звернувши увагу з їхньої особи, поставу, жести, характер переговорів з-поміж них. Чи помітили

ви різницю?

Вправа 4. Деструктивна (руйнівна) поведінка*

Ціль вправи. За підсумками аналізу власного стилю поведінки виявити «саботажників спілкування», використовуваних нами свідомо чи несвідомо.

Завдання. Проаналізуйте свій стиль спілкування, якщо вам здається, що ви самі серед людей і загнані в кут. Заповніть порожні колонки в таблиці нижче. Які «саботажники спілкування» використовуєте ви для підриву конструктивного спілкування з іншими? До яких із них вдаються інші щодо вас самих? Хто це робить: ваші начальники, колеги, підлеглі?

Перелічені у таблиці фрази стають особливо руйнівними, що вони висловлені зневажливим тоном і з амбітною мімікою, супроводжуються агресивними жестами і позами.

Саботажники спілкування	Приклади	Це робите	
		Б	інші
Загрози (викликають страх, підпорядкування, образу, ворожість)	«Якщо ви не вчасно приходите на роботу, нам доведеться подумати про ваше звільнення». «Робіть як сказано, чи...»		
Накази (коли ми вдається до влади з інших людей)	«Терміново зайдіть до мене до кабінету». «Не питаєте, чому; робіть, як вам кажуть». «Ваша справа — виконувати мовчки»		
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте». «Ви постійно скаржитесь»		

* Див: Панфілова А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності. ■ СПб.: Про-во «Знання», 1999. - З 465-466.

Продовження табл.

Саботажники спілкування	Приклади	Це для вас	істеричні ДР УГІ
Образливі «діагностичні» прізвиська	«Таке може сказати лише ідіот». "Ну ти просто дурень". «Чого ще очікується від бюрократа» (кретина, козла, чокнутого лт. п.)		
Вирок	"По тобі в'язниця плаче". "невдаха". «Зникла людина»		
Слова - «боргування»	«Ви повинні поводитися більш відповідально». "Ви повинні дивитися на факти". «Ви не повинні так сердитись»		

Приховування важливої інформації (репліка-пастка, що стимулює ухвалення не вигідного рішення)	«Вам цей проект обов'язково сподобається. Ви не пошкодуєте, якщо укласти з нами договір»		
Комунікація, що не залишає вибору	«Робіть, як я сказав, або забирайтеся геть». «Чи буде по-моєму, чи ви звільнені»		
Допит	Скільки годин у вас пішло на це? «Чому ти так пізно?» "Чим це ви займаєтеся на робочому місці?"		
Діагноз мотивів поведінки	"Ви одержимі власницьким інстинктом". "У вас не вистачає ініціативи"		
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче бути вислуханою)	«Якби ти вчасно навів лад на своєму столі, у тебе не було б причин для паніки». "Чому ти не зробив ось так..." "Я б на твоєму місці..." "Просто не звертай на них уваги". "Візьми себе в руки, не розпускайся"		
Саботажники спілкування	Приклади	Це робите	
		ви	інші
Відмова від обговорення питання	«Нема чого тут обговорювати. Я не бачу тут жодної проблеми». «Кинь, давай поговоримо про інше»		
Інтерпретація	«Я вважаю таку поведінку потворною». «Так роблять тільки безвідповідальні люди»		
Зміна теми	«Скільки можна про це говорити, давай поговоримо про інше. Я вчора зустрічався з одним діловим партнером...»		
Змагання	«Я минулого тижня потрапив у жахливу аварію...» «Це що. Ти б подивився на мою машину...»		
Заспокоєння запереченням існування проблеми	"Не треба нервувати". "Не хвилюйся, все утвориться". "Плюнь". «Все минеться». "Забудь". «Та ні, ти чудово виглядаєш»		

Вправа 5. Аутотренінг: «Перша допомога у гострій стресовій ситуації»

• Перше і головне правило свідчить, що в гострій стресовій ситуації не слід приймати жодних рішень, а також намагатися їх приймати (виняток

становлять стихійні лиха, коли йдеться про порятунок життя).

- Прислухайтеся до поради предків: порахуйте до десяти.
- Займіться диханням. Повільно вдихніть повітря носом і затримайте подих.

Видих здійснюйте вкрай повільно, також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних із вашим диханням.

- Події можуть розвиватися двома шляхами.

* Див: Панфілова А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності. - СПб.; Про-ао "Знання", 1999 - С. 468-469.

Якщо стресова ситуація застигне вас у приміщенні, то напругу можна зняти такими способами.

- Встаньте, якщо це потрібно і, вибачившись, вийдіть із приміщення. Наприклад, у вас є можливість пройти в туалет або якесь інше місце, де ви зможете побути один.

- Скористайтесь будь-яким шансом, щоб змочити лоб, віскі та зап'ястя холодною водою.

- Повільно огляньтеся на всі боки, навіть якщо приміщення, в якому ви перебуваєте, добре вам знайоме або виглядає цілком пересічно. Переводячи погляд з одного предмета на інший, подумки опишуйте їхній зовнішній вигляд.

- Потім подивіться на небо. Зосередьтеся на тому, що бачите. Коли ви востаннє дивилися на небо? Хіба світ не прекрасний?

- Набравши води в склянку (у крайньому випадку, в долоні), повільно, ніби зосереджено, випийте її. Сконцентруйте свою увагу на відчуттях, коли вода тектиме по горлу.

- Випростайтеся, поставте ноги на ширину плечей і на видиху нахилиться, розслабивши шию і плечі, щоб голова і руки вільно звисали до підлоги. Дихайте глибше, стежте за своїм диханням. Продовжуйте робити це протягом однієї-двох хвилин. Потім повільно випряміть (дійте обережно, щоб не закружляла голова).

Якщо стресова ситуація застане вас десь поза приміщенням, постарайтесь зосереджено виконати такі вправи.

- Огляньтеся на всі боки. Спробуйте подивитися на навколишні предмети з різних позицій, називайте подумки все, що бачите.

- Детально розгляньте небо, називаючи все, що бачите.

- Знайдіть якийсь дрібний предмет (листок, гілку, камінь) та уважно розгляньте його. Розглядайте предмет не менше чотирьох хвилин, знайомлячись із його формою, кольором, структурою таким чином, щоб зуміти чітко уявити його із заплющеними очима.

- Якщо є можливість випити води – скористайтесь нею – пийте повільно, зосередившись на тому, як рідина тече по вашому горлу.

- Ще раз простежте за своїм диханням. Дихайте повільно через ніс: зробивши вдих, на деякий час затримайте дихання, потім повільно, через ніс, видихніть повітря. При кожному вдиху концентруйте увагу на тому, як розслаблюються та опускаються ваші плечі. Приємне відчуття, чи не так? Насолоджуйтеся ним! (Капоні, Новак, 1994).

Заняття 6.2. Тема: «Технології ефективного спілкування та раціональної

поведінки у конфліктах». Дидактичний тренінг «Опанування мистецтва критики»*

Ціль заняття. Ознайомити студентів із соціально-психологічними дослідженнями критики в соціальних групах і навчити їх використовувати різні види критики, не обмежуючи переваги критикованого.

Розглянемо таку ситуацію: ви - керівник і вам потрібно оцінити роботу своїх підлеглих. Це тільки здається, що немає нічого простішого, як похвалити чи посварити. Насправді це значно складніше, ніж здається на перший погляд. Але й похвала може бути дуже різною. Наприклад: ваш підлеглий добре виконав дане йому завдання, дивиться на вас і чекає на оцінку.

Ви можете сказати: «Робота виконана чудово! Радий за вас». А можна похвалити людину, використовуючи таку форму похвали: «Хочу відзначити виконане завдання», — добре звучить на оперативній нараді, робочих зборах. Або: «Я дуже вдячний за виконання цього складного завдання. Якби не ви, не знаю, як би ми впоралися з програмою» — вдала форма для особистої бесіди віч-на-віч. Довірча, дружня похвала високо оцінює працю підлеглого і наголошує на його значущості для всього колективу в цілому. Але таку похвалу не можна висловити публічно чи хоча б за одного свідка, оскільки вона обмежує гідність колективу.

З наведених прикладів ясно, що похвала має низку відтінків: смислових, емоційних, етичних, психологічних. Цими відтінками потрібно вміло користуватися.

Набагато складніший, ніж похвала, вибір форми критики. Розглянемо найчастіше використовувані форми критики. У процесі тренінгу викладач диктує критичні оцінки, а студенти записують їх у свої зошити.

* Див / Соціологія: Практикум / Упоряд. та відп. ред. А. В. Миронов, Р. І. Руденко., 1993. - С. 194-203

Критичні оцінки можуть бути:

1. Підбадьорлива критика: «Нічого, наступного разу зробите краще. А зараз – не вийшло».

2. Критика-закид: «Ну що ви? Я на вас так розраховував! Або: «Ех ви! Я був про вас вищої думки!»

3. Критика-надія: «Сподіваюся, що наступного разу ви зробите це завдання кращим».

4. Критика-аналогія: «Раніше, коли я був таким, як ви, молодим фахівцем, то теж припустився такої ж помилки. Ну і потрапило мені від начальника!»

5. Критика-похвала: «Робота зроблена добре, але не для цього випадку».

6. Критика-заклопотаність: «Я дуже стурбований станом справ, що склався, тому що за невиконання цього завдання вчасно несе відповідальність весь колектив».

7. Безособова критика: «У нашому колективі є ще працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не називатимемо їх прізвища. Думаю, що вони й самі зроблять собі належні висновки».

8. Критика-співпереживання: «Я добре вас розумію, входжу у ваше становище, але й ви зрозумієте мене. Адже справа не зроблена».

9. Критика-жаль: «Я дуже шкодую, але мушу зазначити, що ваша робота виконана неякісно».

10. Критика-здивування: «Як?! Невже ви ще не зробили роботу? Не очікував..."

11. Критика-іронія: «Робили, робили і, зробили. Робота що треба! Тільки як тепер у очі начальству дивитися будемо?!

12. Критика-натяк: «Я знав одну людину, яка вчинила так само, як ви. Потім йому довелося погано...»

13. Критика-пом'якшення: «Напевно, у тому, що сталося, винні не лише ви...»

14. Критика-докори: «Що ж ви зробили так неакуратно? Та ще й не вчасно?!

15. Критика-зауваження: Не так зробили. Наступного разу радиться, якщо не знаєте, як виконати завдання!

16. Критика-попередження: «Якщо ви ще раз допустите шлюб, нарікайте на себе!»

17. Критика-вимога: «Роботу вам доведеться переробити!»

18. Критика-виклик: «Якщо припустилися стільки помилок, самі і вирішуйте, як виходити зі становища».

Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті
137

19. Критика-рада: «Я вам раджу не гарячкувати, зачекайте, остигніть і завтра з новими силами проаналізуйте, що і як потрібно виправити».

20. Конструктивна критика: «Робота виконана не так. Що конкретно збираєтеся зробити?! Або: «Робота не виконана. Подивіться можливість використання такого варіанта».

21. Критика-побоювання: «Я дуже побоююся, що й наступного разу роботу буде виконано на такому ж рівні».

22. Критика-окрик: «Стій! Що ти робиш? Хіба можна так виконувати цю роботу?

23. Критика-образа: «Ех ви! Не чекав я від вас! Де ж ваша совість?!

24. Критика-заступництво: «Так! Не вийшло! Ну, нічого, я вам допоможу».

25. Критика-загроза: «Я змушений застосувати до вас найсуворіші дисциплінарні заходи».

Можна було б навести й інші види критики, але для тренінгу достатньо й такої кількості.

Далі слід перейти до вправ.

Умови виконання вправ. Завдання видається аудиторії, поділеної на дві групи. Кожна група, порадившись протягом 3-5 хвилин, визначає форму критики згідно з виданою установкою. Потім представники груп зачитують остаточний варіант критичних зауважень і визначають, яку форму критики вони використовували. Викладач і представники іншої групи виступають експертами по відношенню до групи, що відповідає за виконанням завданням. Для розвитку змагальності надається 1 бал тій групі, яка краще впоралася із завданням. При видачі певної установки викладачеві потрібно враховувати спеціальність, що отримується у вузі.

Вправа 1

Загальне встановлення. Ви працюєте майстром. Ви особисто повинні покритикувати свого підлеглого за безпосереднього контакту з ним. Ситуації для груп:

1. Під час роботи ваш підлеглий зіпсував дороге обладнання. Як ви його за це лаятимете?
2. Робітник грубо порушив техніку безпеки і лише випадково ніхто не постраждав. Що ви йому скажете?

Вправа 2

Загальне встановлення. Ви працюєте начальником цеху. Телефонном висловлюєте незадоволення діями свого колеги, начальника іншого цеху.

Ситуації для груп:

1. Ваш колега не поставив своєчасно деталі, і робітники вашого цеху не змогли зібрати вузол виробу до визначеного за графіком терміну. Що ви скажете своєму колезі?
2. Ваш колега, пообіцявши високу зарплату, забрав із вашого цеху грамотного, виконавчого працівника, дуже потрібного вашому колективу. Ваша критика на адресу цього начальника цеху.

Вправа 3

Загальне встановлення. Ви працюєте старшим майстром. На робочих зборах чи оперативному нараді начальника цеху вам необхідно публічно висловити критичні зауваження на адресу свого начальника.

Ситуації для груп:

1. Начальник цеху не виконав свої обіцянки дати за своєчасно зроблену роботу додаткову премію вам та колективу, яким ви керуєте. Що ви скажете?
2. На вашій ділянці вже котрий місяць не працює вентиляційна установка. Начальник цеху про це знає, сам особисто у присутності робітників обіцяв її терміново відремонтувати, але так і не виконав свої обіцянки. Як ви його критикуватимете?

Наприкінці вправ підраховується кількість набраних балів та визначається переможець. Критерій оцінки обирає викладач.

Деякі висновки

1. Всі наведені вище форми критики підлеглого можуть бути використані вами як керівником за умови, що ваш підлеглий глибоко поважає вас як начальника і цінує вашу думку про себе. Бажаючи виглядати в очах свого начальника гідно, він стерпить будь-яку критику і докладе зусиль, щоб виправити становище, що склалося.
2. Бажано, критикуючи, знати свого підлеглого, його індивідуальні особливості. Тому що одну людину можна міцно посварити, а іншу не можна — до неї потрібно використовувати щадну або навіть підбадьорливу, а іноді й хвалебну критику. Наприклад: «Ну як так? Така талановита людина, а робота виконана на низькому рівні».
3. Якщо підлеглий ставиться до вас як до начальника дуже недоброзичливим, підозрілим, то не можна до нього взагалі застосовувати негативні оцінки. Їх обов'язково потрібно поєднувати з позитивними,

наголошуючи на добрих рисах характеру підлеглого: старанність, ініціативність, сумлінність, творчий підхід до справи тощо.

4. По відношенню до колеги не можна використовувати всі види критики, які можуть бути застосовані до підлеглих.

5. По відношенню до начальника можна використовувати ще менше форм критики.

6. До громадської критики є спеціальні вимоги. Вона повинна бути:

— принципової, тобто виступаючий як повинен мати власну думку, а й чітко уявляти, від імені кого він критикує: від, від колективу, підприємства, міста, області, регіону;

- аргументованою, заснованою на фактах, прикладах, розрахунках;

- Відкритою, публічною;

— доброзичливою, бажано щадною, тому що така критика не вбиває людину, а спонукає її до дій для виправлення недоліків;

— конструктивною, тобто закінчуватись певними пропозиціями щодо усунення недоліків.

Незалежно від посади будь-яка людина може виявитися як у ролі критикуючого, так і в положенні того, хто критикується. Яка ж може бути критика, коли вас критикують? Як стати самокритичним та уникнути критичних ситуацій? З погляду соціального поведінки особистості, потрібно грамотно визначити мотиви критики. Це допоможе зробити правильні висновки.

Мотиви критики

1. Критика із метою допомогти справі. Критикуючий висловлюється по суті, але через свій характер або низьку культуру спілкування робить це різко і галасливо. Вам як керівнику потрібно звернути увагу на те, що критик хоче допомогти справі, і не звертати уваги на різкість і образливий тон висловлювання.

2. Критика з метою показати себе. Іноді людьми використовується критика з метою продемонструвати власні знання, досвід, ерудицію, наголосити на своїй значущості. Найкращий вихід із цього положення — уникнути будь-якого приводу від взаємодії з людиною, яка критикує інших, щоб показати себе.

3. Критика з метою зведення рахунків. Згущуються фарби з метою зганьбити людину за колишні образи. Ця критика завуальована: критикуючий не видає своїх егоїстичних цілей та намірів, прикриваючись турботою про справу. Доводити щось тому, хто критикує з метою зведення рахунків, марно, потрібно будувати свій захист аргументовано, навіщо необхідно заручитися підтримкою оточуючих.

4. Критика з метою перестрашування. Використовується як завуальовати свою власну нерішучість, страх взяти відповідальність на себе. Така критика використовується підлеглим для того, щоб при несприятливому повороті ситуації в майбутньому мати підстави заявити: «Адже я вас попереджав».

5. Критика з метою запобігання заслуженим звинуваченням. Така критика робиться заздалегідь, щоб нейтралізувати виступи на зборах, розбираючи різні

скарги, інші випадки.

6. Критика з метою контратаки — як реакція на чийсь виступ, зауваження оточуючих, керівника, протест підлеглого проти докорів, нарікань з боку керівника та інших членів колективу.

7. Критика для одержання емоційного заряду. Є люди, які періодично відчують потребу в емоційному струсі і почуваються краще після того, як поговорять на підвищених тонах, доведуть себе та оточуючих до певного емоційного напруження. З цією метою вони можуть вдаватися до критики, особливо якщо її об'єкт легко піддається емоційному впливу. Усі способи намагайтеся захистити себе від контактів з такими людьми.

Загальний висновок із тренінгу. Потрібно навчитися позитивно критикувати інших людей, не викликаючи образ і обурення. Якщо критика направлена особисто на вашу адресу, то якою б гіркою вона не була, головне — з будь-якої критики зробити правильний висновок і постаратися не допускати висловлювань або дій, які викликають критику.

Наприкінці тренінгу, якщо дозволяє час, можна запропонувати наступний тест.

Тест 6.1. «Критика і ви»

Виберіть один із варіантів відповідей на кожне з запропонованих нижче питань. Потім за допомогою ключа проаналізуйте вибір.

1. Чи вважаєте ви критику методом зживання недоліків у роботі окремих осіб або колективів?

- а) так, я вважаю критику необхідним та нормальним елементом життєдіяльності будь-якого колективу;
- б) критика лише ускладнює відносини у колективі, тому її не визнаю;
- в) критика допустима, але не слід перебільшувати її роль і вдаватися до неї часто.

2. Як ви ставитеся до публічної критики?

- а) вважаю публічну критику дієвою формою виживання недоліків;
- б) вважаю, краще висловити наявні зауваження людині в кабінеті, ніж публічно на людях;
- в) віддаю перевагу «кулуарній критикі», тобто критику «за очі», у неслужбовій обстановці, у напівжартівливій формі.

3. Чи можна, на вашу думку, критикувати начальство?

- а) так, звісно;
- б) годі було підривати авторитет керівника, тому публічно критикувати начальство неприпустимо;
- в) можна, але дуже обережно.

4. Як ви ставитеся до самокритики?

- а) намагаюся бути об'єктивним до себе та «своїй» службі і, якщо бачу недоліки, відкрито визнаю їх сам, не чекаючи, поки на них вкажуть інші;

б) зазвичай я знаю недоліки роботи «своєї» служби та моєї особисто, але не поспішаю себе критикувати;

в) критикувати себе ні до чого, тому що мисливців тебе лаяти завжди вистачає.

5. Висловлюючи критичні зауваження, чи намагаєтеся ви висловлюватися м'яко, коректно, тактовно, щоб зачепити особистість критикуемого?

а) так, зрозуміло;

б) ні, вважаю, що чим сильніше зачеплена особистість критику, тим краще;

в) все залежить від цієї самої «особистості»: якщо вона дуже вже уразлива — враховую це, а якщо ні — особливо не церемонюся.

6. Виступаючи з критичними зауваженнями, чи ви намагаєтеся «підсолодити пігулку» вказівками на позитивні моменти в діяльності об'єкта критики?

а) так, зазвичай намагаюся;

б) ні, не бачу у цьому необхідності;

в) якщо погано знаю критикованого, чи мені відомо, що він образиться, тоді намагаюся.

7. Чи дозуєте ви обсяг критики, чи намагаєтеся дотриматись якоїсь «заходу критики»?

а) так, я намагаюся критикувати не більше ніж за один недолік;

б) ні, зазвичай висловлюю все, що, як на мене, погано в діяльності об'єкта критики;

в) намагаюся критикувати лише по суті, не відволікаючись зокрема.

8. Чи вносите ви в ході критичного виступу будь-які пропозиції для виправлення становища або обмежуєтеся вказівкою на недоліки?

а) так, я вважаю, що той, хто критикує, повинен щось запропонувати, інакше він критикувати не в праві, тому намагаюся внести якісь пропозиції;

б) ні, я вважаю, що головне — оголити проблему, вказати на недолік, а як його усунути — справу служби, що критикується, або інших компетентних органів та фахівців;

в) як правило, краще конструктивна критика, але якщо навіть і важко щонебудь запропонувати, все одно не можна замовчувати недоліки.

9. Яка зазвичай ваша перша реакція на критику?

а) прагну відразу відповісти, відразу прошу слова або говорю з місця;

б) переживаю мовчки, з образою, від виступу у відповідь намагаюся ухилитися;

в) обмірковую критику, виступати з відповіддю не поспішаю, але якщо наполягають, не відмовляюся.

10. Яка поведінка є характерною для вас при відповіді на критику? а) як правило, намагаюся визнати критику, навіть якщо вона не в усьому об'єктивна;

б) вдаюся до методу «захисту від неприємного», тобто критикую критикуючого;

в) оскільки критика підриває мій авторитет (або авторитет «моєї служби»), намагаюся захищатися, відвести критику, вказати на пом'якшувальні об'єктивні обставини тощо.

11. Чи дратує вас критика?

а) так, як правило;

б) не дуже;

в) дивлячись хто і як критикує.

12. Чи з'являється у вас почуття неприязні до критикує вас?
- а) так, як правило;
 - б) ні, дуже рідко;
 - в) так, якщо критика несправедлива чи висловлюється у різкій, образливій формі.
13. Як ви надалі будете відносини з людиною, що критикує вас?
- а) як і раніше;
 - б) намагаюся при нагоді «відповісти взаємністю» або ущемити його інтереси в інший доступний мені спосіб;
 - в) деякий час «минаю» цю людину, намагаюся не вступати з нею в контакт.
14. Як ви ставитеся до тих, хто сам себе критикує?
- а) вважаю їх «пристосуванцями», «трусишками», «угодниками»;
 - б) нормально ставлюся, що тут особливого;
 - в) раджу надалі не поспішати із самокритикою.
15. Чи існує кримінальна відповідальність за переслідування критикуючих?
- а) так;
 - б) ні;
 - в) не знаю.
16. Питання-жарт: який вислів про критику вам ближче?
- а) критика - це ліки, її треба вміти застосовувати та приймати;
 - б) управлінська діяльність - теж творчість, тому нехай мене оцінюють ті, кому належить, а не всяк, кому не ліньки;
 - в) і критику існує мода.

144

Тем
а 6

Ключ до тесту

Варіант відповіді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8-18 балів. Ваше ставлення до критики скоріше негативне, ніж позитивне. Ви не любите, коли критикують вас, а критикуючи інших, нерідко втрачаєте відчуття міри. І в тому й іншому випадку ви дуже емоційні, легко збуджуєтеся, можете розлютитися, допустити різкість. Вам необхідний якийсь «комплекс стабільності», тобто почуття впевненості у собі, у правомірності своїх дій та рішень, а для цього слід активно підвищувати свій діловий рівень, не переоцінюючи себе, але й не применшуючи переваг.

19-32 бали. Ви терпляче ставитеся до критики, вважаєте її допустимим елементом управлінського життя, проте не переоцінюючи її значення. Вашу поведінку в ролі критику і критику можна охарактеризувати як «контрольовану емоційність» — ви рідко «виходите з себе». У той же час вам

не чуже почуття образи, бажання «насолити» критикам, виправдати свої помилки.

33-46 балів. Ви по-діловому ставитеся до критики, досить спокійно сприймаєте її, мужньо і відкрито визнаєте свої помилки. Зрідка вас відвідує досада на критику, проте ви не переборщуєте, не намагаєтеся виправдатися, звалюючи провину на інших. Хороше знання своєї справи, впевненість у тому, що ви на своєму місці, дозволяє вам не дбати про особистий авторитет, а пам'ятати лише про користь справи.

Заняття 6.3. Тема: «Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті». Дидактична гра «Мистецтво критики»

Ціль заняття. Закріплення знань студентів з основ ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфліктах; розвиток у них навичок конструктивної критики як однієї з форм ефективного спілкування в системі службових взаємин; формування в учнів умінь приймати оптимальні рішення у складних конфліктних ситуаціях.

Порядок проведення гри

Підготовчий етап. За один-два тижні студенти отримують установку на проведення дидактичної гри. Їм дають вказівки щодо самостійного вивчення літератури та з'ясування основних технологій ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті. Особливий акцент робиться на вивчення студентами теоретичних та практичних проблем критики. З цією метою їм пропонують вивчити таку літературу: Конфліктологія/За ред. А. С. Кармін. - СПб.: Лань, 1999. - С. 367-368; Панфілова А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності. - СПб.: Про-во «Знання», 1999. - С. 453-464.

Під час гри студенти об'єднуються в ігрові групи по 3-4 особи. Кожній групі видається однаковий набір карток із ситуаціями (ситуації взяті з кн.: Панфілова, 1999, с. 467-468) та завданням: проаналізувати запропоновані ситуації, розробити механізм критики з кожного випадку та підготувати критичні зауваження (час на обробку однієї ситуації – 10) хвилин).

На другому етапі проводиться міжгрупова дискусія щодо обговорення запропонованих варіантів критики та вироблення найбільш конструктивних.

Ситуація 1

Ваш підлеглий, зрілий та талановитий фахівець творчого типу, має статус та особистісні досягнення, користується великою популярністю у ділових партнерів, вирішує будь-які проблеми та чудово взаємодіє в колективі. Водночас у вас не склалися стосунки із цим працівником. Він не сприймає вас як керівника, поводить себе досить самовпевнено та амбітно.

У його роботі ви виявили деякі недоліки і вирішили висловити йому критичні зауваження, проте ваш попередній досвід свідчить про його негативну реакцію на критику: він стає дратівливим і настороженим. Як себе вести?

Ситуація 2

Після короткої догани ви сказали працівникові кілька приємних слів. Спостерігаючи за партнером, ви помітили, що його обличчя спочатку трохи напружене, швидко повеселішало. До того ж він почав весело жартувати та

балагурити, розповів пару свіжих анекдотів та історію, що сталася сьогодні у нього в будинку.

Наприкінці розмови ви зрозуміли, що критика, з якої ви почали розмову, не тільки не була сприйнята, а й забута. Мабуть, він почув лише приємну частину розмови. Що ви зробите?

Ситуація 3

Щоразу, коли ви ведете серйозну розмову з однією з ваших підлеглих, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так робить, вона обходиться мовчанням. Вам це неприємно, ви не знаєте до пуття, з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона критику чи ні, ви засмучуєтеся і злитесь. Що ж можна зробити, щоб змінити ситуацію?

Ситуація 4

Ви критикуєте одну свою службовцю, вона реагує дуже емоційно. Вам доводиться щоразу згортати розмову та не доводити розмови до кінця. Ось і зараз, після ваших зауважень, вона розплакалася. Як довести до неї свої міркування?

Ситуація 5

У вас у підрозділі є кілька підлеглих, які чинять невмотивовані дії. Ви бачите їх разом, при цьому вам здається, що ви знаєте, хто в них неформальний лідер. Вам потрібно змусити їх добре працювати, а не влаштовувати тусовки прямо на робочому місці. Ви не знаєте, який інтерес їх поєднує. Що ви зробите для зміни ситуації та покращення роботи?

Ситуація 6

Ви прийняли на роботу молодого здібного юриста (щойно закінчив Інститут зовнішньоекономічних зв'язків, економіки та права), який чудово справляється з роботою. Він провів уже кілька консультацій, і клієнти дуже задоволені. Разом з тим він різкий і зарозумілий у спілкуванні з іншими працівниками, особливо з обслуговуючим персоналом. Ви щодня отримуєте такі сигнали, а сьогодні надійшла письмова заява від вашого секретаря з приводу його грубості. Які зауваження і яким чином необхідно зробити молодому фахівцю, щоб змінити стиль спілкування в колективі?

Технології ефективного спілкування та раціональної поведінки у конфлікті
147

Ситуація 7

Під час ділової зустрічі з вами ваш співробітник з відділу реклами «вийшов із себе», не приймаючи ваших зауважень щодо чергового рекламного проекту. Ви не можете дозволити підлеглому так поводитися, адже він підриває ваш авторитет. Що ви зробите?

Ситуація 8

Ваш заступник дуже досвідчений фахівець, він дійсно знає роботу як «свої п'ять пальців», практично він незамінний, коли він поряд, ви впевнені, що все буде гаразд. Однак ви знаєте, що вона байдуха людина і ніякі «людські» проблеми її не цікавлять. Від цього у колективі останнім часом стало тривожно, деякі колеги збираються подати заяви про звільнення, оскільки він їх образив. Ви намагалися у неформальній розмові з ним обговорити це, але

він навіть не розуміє, про що ви кажете, його цікавить лише план та прибуток. Як потрібно впливати на свого заступника, щоб змінити стиль взаємодії з персоналом? Що ви зробите?