



Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Факультет іноземної філології
та соціальних комунікацій

Коляда Н. В., Данілова Д. Е.

ГРУПОВІ ФОРМИ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2024

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

Коляда Н. В., Данілова Д. Е.

ГРУПОВІ ФОРМИ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конспект лекцій

для здобувачів спеціальності *053 «Психологія»*
ОПП «Організаційна психологія»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
усіх форм здобуття вищої освіти

Затверджено
на засіданні кафедри психології,
політології та соціокультурних
технологій як конспект лекцій
із дисципліни «Групові форми
роботи психолога в організаціях».
Протокол № 11 від 25.04.2024 р.

Суми
Сумський державний університет
2024

Групові форми роботи психолога в організаціях :
конспект лекцій / укладачі: Н. В. Коляда, Д. Е. Данілова. –
Суми : Сумський державний університет, 2024. – 174 с.

Кафедра психології, політології та соціокультурних
технологій факультету ІФСК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	С. 5
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ГРУПОВИХ ФОРМ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Етичні аспекти роботи з групами в організаціях.....	12
1.2. Основні принципи групової роботи психолога в організаціях.....	17
1.3. Основні труднощі в роботі психолога з групами.....	21
1.4. Інструменти та методи діагностики й аналізу групових процесів в організаціях.....	23
1.5. Фактори ефективної групової роботи в організаціях.....	27
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ТРЕНІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ГРУПОВОЇ ФОРМИ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	35
2.1. Вимоги до складання тренінгової програми. Функції та завдання тренінгу. Загальні та специфічні цілі.....	35
2.2. Мотиви замовників і учасників тренінгу, специфічні риси та основні компоненти тренінгу.....	45
2.3. Поняття про групову динаміку та її складові. Кількісні та якісні характеристики групи.....	53
2.4. Короткий і повний алгоритми створення тренінгу. Основні принципи та правила роботи групи.....	61
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПРИЙОМИ ГРУПОВИХ ФОРМ РОБОТИ	87
3.1. Загальна характеристика групової дискусії, організація, види і стратегії проведення.....	87
3.2. Дебати як форма групової роботи.....	100
3.3. Мозковий штурм.....	110
3.4. Метод case-study, або метод конкретних ситуацій.....	113
3.5. Форум-театр.....	124

3.6. Ділові ігри в управлінні персоналом.....	130
3.7. Рольова гра як моделювання ситуації.....	143
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ДІЯЛЬНІСНІ ІГРИ.....	155
4.1. Інтеграційні ігри: переваги, труднощі, доцільність застосування.....	155
4.2. Інноваційні ігри: функції, особливості проведення та організації.....	158
4.3. Особливості організації інтерактивного навчання.....	164
4.4. Принципи інтерактивного навчання.....	167
Список використаної літератури.....	172

ВСТУП

Соціально-економічні зміни, які нині відбуваються в сучасному українському суспільстві, створюють умови для пошуку нових концепцій управління організаціями. Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи й засоби управління не забезпечують прогресивного розвитку організацій. Варто наголосити на тому, що такі науковці, як Л. М. Карамушка, Т. В. Зайчикова, О. В. Винославська, М. В. Войтович, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, Н. Л. Коломінський, О. В. Креденцер, М. П. Малигіна, О. О. Тополенко, Г. Л. Федосова, О. А. Філь, О. П. Щотка, вивчаючи і систематизуючи технології роботи організаційних психологів, зазначають, що оптимізація управління організаціями передбачає врахування різних факторів, які впливають на даний процес (політичних, економічних, законодавчих тощо). Серед них важливе місце займають психологічні – фактори, пов'язані з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей людей і закономірностей їх взаємодії в соціальних групах та організаціях.

Мета навчальної дисципліни «Групові форми роботи психолога в організаціях» передбачає ознайомлення здобувачів вищої освіти з психологічними аспектами та груповими методами роботи психолога в контексті організаційної діяльності, а також формування їх компетенцій, необхідних для професійного успіху психологів, які працюють в організаціях та орієнтовані на груповий підхід у своїй роботі.

Завдання курсу:

1. *Розуміння теоретичних аспектів групової динаміки.* Здобувачі повинні мати знання про теорії і концепції, що описують процеси, які відбуваються в групах: формування групи, лідерство, конфлікти та співпраця.

2. *Розвиток навичок управління групою.* Здобувачі повинні опанувати методики створення сприятливого групового середовища, планування та проведення групових занять, а також вміти вирішувати конфлікти в групі.

3. *Вивчення групової психотерапії.* Здобувачі повинні ознайомитися з основними техніками групової психотерапії та їх застосуванням для роботи зі змішаними групами або групами, спрямованими на досягнення конкретних цілей.

4. *Розвиток комунікаційних навичок.* Психологам важливо вміти ефективно спілкуватися з учасниками групи, а також будувати довірчі стосунки з ними, що допоможе покращити результати роботи.

5. *Аналіз та оцінювання групової діяльності.* Здобувачі повинні вміти критично оцінювати ефективність групових інтервенцій і приймати необхідні корективи для досягнення бажаних результатів.

6. *Вивчення організаційної культури та динаміки.* Психологи повинні розуміти взаємозв'язок між груповими процесами та організаційною культурою для успішної інтеграції групових інтервенцій у великі організації.

Кількість годин, відведених навчальним планом на вивчення дисципліни «Групові форми роботи психолога в організаціях», становить 150 год., із них 32 год. – лекції, 32 год. – практичні заняття, 86 год. – самостійна робота, 2 год. – атестаційні заходи. Вивчення навчальної дисципліни передбачає проведення іспиту.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ГРУПОВИХ ФОРМ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Відомо, що психологи можуть працювати в різних групових формах, щоб надавати допомогу і підтримку людям із різними психологічними потребами. Ось деякі з групових форм роботи психолога.

Групова терапія. Психолог проводить заняття для маленьких груп людей (зазвичай від 5 осіб до 15 осіб), які мають подібні проблеми або психологічні стани. Групова терапія дозволяє учасникам обговорювати свої проблеми, спілкуватися між собою, надавати підтримку одне одному і вивчати стратегії для зміни негативних міркувань і поведінки.

Групова психоосвіта. Психолог проводить інструктивні заняття для групи людей із метою надання знань про психологічні аспекти, що стосуються певної теми, наприклад, управління стресом, покращання міжособистих стосунків або розвитку навичок саморегуляції.

Груповий тренінг. Це подібно до групової психоосвіти, але з більш активною участю учасників. Психолог вчить конкретні навички і стратегії, допомагаючи учасникам вирішувати свої проблеми і досягати психологічних цілей. Крім того, тренінги є одним із найпоширеніших методів роботи психолога в групах. Вони передбачають систематичне навчання учасників конкретних навичок, знань або компетенцій. Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток комунікаційних навичок, лідерства, конфліктології, управління стресом тощо.

Самодопоміжні групи. Це групи, в яких учасники мають подібні проблеми або досвід і які збираються для обміну досвідом, підтримки та поради. Такі групи можуть самоуправлятися або з невеликою підтримкою психолога.

Психодіагностика та тестування. Психолог може використовувати різноманітні методи та інструменти для оцінювання психологічних характеристик учасників групи. Це

можуть бути тести, опитники, анкети або спеціалізовані психологічні методики. Психодіагностика та тестування допомагають отримати об'єктивну інформацію про особистісні риси, навички, інтереси та потреби учасників групи.

Групова дискусія. Групова дискусія передбачає активну участь учасників у відкритому обговоренні певної теми чи проблеми. Цей метод сприяє обміну думками, ідеями, досвідом та поглядами між учасниками групи. Психолог може стимулювати дискусію, керувати процесом та сприяти пошуку конструктивних рішень.

Дебати. Дебати використовують для стимулювання аргументованої дискусії між двома або більше групами учасників. Цей метод сприяє розвитку аналітичного мислення, критичного мислення та навичок переконливого мовлення.

Метод мозкового штурму. Метод мозкового штурму включає генерацію ідей та рішень учасниками групи без критичного оцінювання. Цей метод сприяє творчому мисленню, стимулює розширення меж мислення та сприяє пошуку нових підходів до проблем.

Метод кейсів. Метод кейсів передбачає використання реальних або умовних ситуацій для аналізу, обговорення та пошуку рішень. Психолог може пропонувати групі розглянути конкретний кейс, проаналізувати його та запропонувати можливі варіанти дій.

Форум-театр. Форум-театр є інтерактивним методом, в якому учасники групи мають можливість відтворити реальні ситуації та експериментувати з різними варіантами поведінки. Цей метод сприяє розвитку навичок спілкування, емпатії та пошуку альтернативних рішень.

Ділові ігри. Ділові ігри передбачають моделювання реальних бізнес-ситуацій або завдань, що дозволяють учасникам групи відпрацювати практичні навички, такі як управління проєктами, ухвалення рішень, співпраця в команді тощо.

Рольові ігри. Рольові ігри дозволяють учасникам відігравати різні ролі та ситуації. Цей метод сприяє розвитку

навичок спілкування, емпатії, вмінню сприймати погляди та позиції інших людей.

Інтеграційні ігри. Інтеграційні ігри сприяють зміцненню спільності, довіри та взаєморозуміння в групі. Ці ігри часто мають веселу та невимушену атмосферу і допомагають побудувати позитивні стосунки між учасниками.

Кожна з цих групових форм має свої переваги і може бути використана для вирішення різноманітних психологічних потреб учасників. Вибір певної групової форми залежить від конкретних цілей, потреб і ситуації, з якою зіштовхнулися учасники.

Питання про те, чи потрібні практичній психології тренінгові групи, пов'язані з усвідомленням тих переваг, які має групова форма роботи порівняно з індивідуальною, найбільш повно вони висвітлені К. Рудестамом. Так, науковець зазначав такі переваги групової форми роботи порівняно з індивідуальною:

➤ Груповий досвід протидіє відчуженню, допомагає вирішенню міжособистісних проблем: людина уникає непродуктивного замикання в собі зі своїми труднощами, розуміє, що її проблеми не унікальні, – інші люди переживають подібні почуття, учасник уникає неконструктивного і травматичного замикання в собі.

➤ Група віддзеркалює суспільство в мініатюрі: робить очевидними такі чинники, як тиск партнерів, соціальний вплив і конформізм. По суті, в групі яскраво моделюється система взаємовідносин і взаємозв'язків, характерна для реального життя учасників. Це дає їм можливість побачити і проаналізувати в умовах психологічної безпеки психологічні закономірності спілкування і поведінки інших людей та самих себе в життєвих ситуаціях.

➤ Групова робота надає можливість отримання зворотного зв'язку і підтримки від людей із подібними проблемами: в реальному житті не всі мають шанс отримати щирий, безоцінювальний зворотний зв'язок, що дозволяє

побачити своє відображення в очах інших людей, які добре розуміють суть чужих переживань, оскільки самі вони переживають майже те саме. Можливість «зазирнути» в галерею «живих дзеркал» є, мабуть, найважливішою перевагою групової психологічної роботи, яку неможливо досягти ніяким іншим способом.

➤ У групі людина може навчатися нових умінь, експериментувати з різними стилями стосунків серед рівних партнерів: якщо в реальному житті подібне експериментування завжди пов'язане з ризиком нерозуміння, неприйняття і навіть покарання, то тренінгові групи є своєрідним «психологічним полігоном», де можна спробувати поводитися інакше, ніж у звичайних умовах, «приміряти» нові моделі поведінки, навчитися по-новому ставитися до себе й людей – і усе це в атмосфері доброзичливості, прийняття і підтримки.

➤ У групі учасники можуть ідентифікувати себе з іншими, «зіграти» роль іншої людини для кращого розуміння її і себе та для ознайомлення з новими ефективними способами поведінки, які використовують інші. Відтак виникає емоційний зв'язок, співпереживання, емпатія, які сприяють особистісному зростанню і розвитку самосвідомості.

➤ Взаємодія в групі створює напругу, яка допомагає з'ясувати психологічні проблеми кожного. Цей ефект не виникає за індивідуальної психокорекційної роботи. Створюючи додаткові складнощі для ведучого, психологічне напруження в групі може (і повинно) відігравати конструктивну роль, підживлювати енергетику групових процесів. Завдання ведучого – не дати напруженню вийти з-під контролю і зруйнувати продуктивні стосунки в групі.

➤ Група полегшує процеси саморозкриття, самодослідження і самопізнання. Ці процеси можливі лише в групі, за допомогою інших людей. Відкриття себе іншим і відкриття себе самому дозволяють зрозуміти, змінити себе і підвищити самовпевненість.

➤ Групова форма є прийнятнішою і з економічного погляду: для учасників робота в тренінгу дешевша, ніж індивідуальна терапія (і для багатьох тренінгова робота набагато ефективніша); психолог також отримує вигоду як економічно, так і в часі.

Дослідники (М. Р. Бітянова, Г. І. Марасанов, Г. М. Сарган та ін.) також виділяють певні переваги групового соціально-психологічного тренінгу:

✓ Груповий досвід протидіє відчуженню, допомагає вирішенню міжособистісних проблем.

✓ У групі моделюється система взаємин і взаємозв'язків, характерна для реального життя учасників.

✓ Можливість одержання зворотного зв'язку й підтримки від людей із подібними проблемами та інформації про те, як людину сприймають інші учасники групи, як реагують на її поведінку, розуміють та інтерпретують її.

✓ У групі можна навчатися нових умінь, експериментувати з різними стилями відносин серед рівних партнерів.

✓ У групі учасники можуть ідентифікувати себе з іншими, «зіграти» роль іншої людини.

✓ Взаємодія в групі створює напруження, яке допомагає з'ясувати психологічні проблеми кожного.

✓ Група полегшує процеси саморозкриття, самодослідження й самопізнання.

✓ Економічна вигода.

Аналізуючи групові форми роботи Алісон Бурке виокремлює такі їх переваги:

➤ Групи дають більше інформації, ніж одна людина та мають більший вплив на кожного учасника завдяки наявності групових ресурсів, важливої персональної інформації, а також різноманітності попереднього життєвого досвіду.

➤ Групи стимулюють креативність стосовно вирішення проблемних питань. Що стосується вирішення проблеми, то тут

може бути доречною старе прислів'я: «Одна голова – добре, а дві – краще».

➤ Люди краще запам'ятовують групові дискусії. Групове навчання сприяє ефективнішому навчанню та осмисленню. Учасники, які працюють у малих групах, мають тенденцію інтегрувати більше з того, над чим працюють.

➤ Рішення, які приймаються в групі мають більшу практичність, тому частіше застосовуються в реальному житті і приносять більше задоволення.

➤ Робота в групі сприяє кращому розумінню себе. Групова робота дозволяє людям отримати більш точну картину того, як їх бачать інші, а отже, сформуванню адекватної самооцінки та самоствалення. Відгуки, які вони отримують, можуть допомогти їм краще оцінити свою міжособистісну поведінку та комунікацію

Таким чином, психолог або коуч працює з малими групами, надаючи інформацію чи техніки щодо особистісного розвитку, що може сприяти досягненню цілей та розвитку певних навичок.

1.1. Етичні аспекти роботи з групами в організаціях

Як і в інших сферах практичної професійної діяльності, психологічна робота в галузі організаційної психології вимагає дотримання низки етичних принципів і правил. Водночас найчастіше основні причини порушення етичних принципів роботи в галузі організаційної психології пов'язані, по-перше, із загальною етичною незрілістю деяких психологів, а по-друге, з їх низьким професіоналізмом. Тож, до етичних аспектів роботи психолога під час роботи з групами в організаціях можна віднести деякі з основних принципів, які психологи зазвичай дотримуються.

Конфіденційність. Психологи зобов'язані дотримуватися конфіденційності стосовно інформації, яку отримують від своїх клієнтів під час професійних зустрічей. Вони повинні захищати

приватність клієнтів, крім випадків, коли існує обов'язок повідомити про небезпеку для клієнта або інших осіб.

Взагалі довіра і конфіденційність важливі у стосунках із клієнтом / групою, оскільки кожному учаснику консультативного процесу потрібно знати, що коли вони відверто говорять про особисті речі, ця інформація залишиться конфіденційною і не буде розголошена. Це особливо важливо під час роботи з особами, які пережили інтимні форми травматичного досвіду і особливо тоді, коли подібні події стигматизуються (наприклад, випадки сексуального насильства). Проте існують певні юридичні обмеження такої конфіденційності. Наприклад, залежно від законів України та існуючих систем захисту і соціальних послуг, ви можете бути зобов'язаними порушити конфіденційність і повідомити у відповідні організації чи владні структури, коли є ризик того, що хтось збирається покінчити з життям або нашкодити комусь. Супервізія також обмежує конфіденційність. Під час супервізії психолог-консультант може обговорювати проблеми і прогрес групи впродовж інтервенції зі своїм супервізором. Дотримуючись конфіденційності, важливо зберігати всю інформацію про клієнтів (наприклад, результати оцінювання, особисту інформацію тощо) в безпечному і захищеному місці (наприклад, в ящику для документів).

Не нашкодити. Психологи повинні робити все можливе, щоб не завдати шкоди своїм клієнтам або іншим. Вони повинні дотримуватися етичних стандартів у відношенні до методів дослідження, діагностики та лікування. Загалом допомога завжди повинна надаватися з повагою до гідності клієнтів, з урахуванням та відповідно до культурних особливостей і без жодної дискримінації за расою, кольором шкіри, статтю, віком, мовою, релігією, політичними чи будь-якими іншими переконаннями, національністю, належністю до будь-якої етнічної групи, соціальним статусом, власністю, сексуальною орієнтацією, місцем народження або іншим статусом. Таке ставлення є важливим для формування стосунків із клієнтами.

Без добрих стосунків інтервенція навряд чи принесе користь клієнтам.

Збалансованість і безпристрасність. Психологи повинні ставитися до клієнтів із повагою і безпристрасністю. Вони не повинні дискримінувати або переважати певні групи або особистості. Крім того, до того як розпочати роботу з клієнтами, необхідно добре розуміти культурні особливості місцевості, де психолог буде працювати. Зазвичай це не проблема, якщо психолог сам є представником місцевої громади або його культура подібна до місцевої. Проте іноді існують істотні відмінності між країнами, регіонами і громадами. Суспільство складається з багатьох культурних груп та формується під впливами різних чинників і психолог не завжди може знати ці особливості. Вони включають гендерні ролі та очікування, а також різні релігійні вірування і практики клієнтів. Іноді необхідно більш детально дізнатися про властиву культурі систему цінностей і вірувань. Це можна зробити, розпитавши клієнтів про їхні вірування і звичаї їх групи, релігії чи культури. Ставлячи такі запитання, психолог таким чином виявляє повагу до можливих відмінностей і зменшує шанси образити клієнтів чи втратити важливу інформацію.

Абстрагування від особистих цінностей. Застосування цього принципу означає, що психологові потрібно буде завжди поважати особисті цінності та вірування клієнтів. Це може бути непросто, особливо коли психолог не погоджується з їх переконаннями чи віруваннями. Але що б не сказали психологові його клієнти, їх не можна засуджувати. Це означає, що не можна дозволяти власним цінностям або віруванням впливати на реакцію на слова клієнтів. Можливо, клієнтам ніколи раніше не доводилося переживати досвід, коли їх просто слухають без жодного осуду чи оцінювання, і це може серйозно допомогти їм довіритися психологові.

Інформована згода. Психологи повинні одержувати інформовану згоду від своїх клієнтів перед проведенням будь-яких інтервенцій або збиранням інформації. Клієнти повинні

бути повністю обізнані про процедури, цілі та ризики залучення до процесу. Крім того, психологи повинні утримуватися від створення сексуальних або інших неприпустимих стосунків зі своїми клієнтами, зберігаючи професійні межі.

Ці етичні принципи є основними, але існують інші стандарти, залежно від професійних організацій, до яких належить психолог. Додержання цих принципів сприяє підвищенню якості практики та захисту інтересів клієнтів. Так, можна ще відзначити **принцип відповідальності**. Цей принцип передбачає, що психолог повинен розуміти, що його дії істотно впливають на людей, які складають колектив організації. Тому він повинен пам'ятати про відповідальність перед ними і виправдовувати надану йому довіру. У зв'язку з цим у своїй роботі психолог повинен прагнути до неупередженості та об'єктивності, а також визнавати право будь-якої людини на дії відповідно до його поглядів і переконань; протистояти будь-яким особистим, соціальним, організаційним і політичним факторам, здатним привести до зловживань або неправомірному застосуванню його знань і умінь.

Принцип компетентності. Психологи повинні працювати в межах своїх професійних компетенцій і знань. Вони не повинні намагатися надавати послуги, з якими не мають достатньої кваліфікації. Цей принцип передбачає дотримання низки професійних вимог:

✓ Психолог повинен бути в курсі всіх нормативних приписів, що регулюють його професійну діяльність.

✓ Психолог повинен керуватися науковими і професійними стандартами і застосовувати в своїй роботі лише апробовані та перевірені методи.

✓ Психолог повинен використовувати лише ті методи роботи, які відповідають рівню його кваліфікації.

✓ Психолог повинен чітко розуміти межі своєї компетентності. Він повинен займатися лише тими видами роботи, які не виходять за межі його професійної компетентності.

✓ Психолог може займати лише ті посади, які дозволяє йому займати його кваліфікація.

✓ Психолог не може давати поради. Дати пораду і надати важливу чи корисну інформацію – це різні речі (наприклад, інформацію про юридичні послуги чи громадські організації, що можуть допомогти). Поради означають, що психолог каже клієнтам, що їм потрібно зробити, а що – ні.

Відповідно до принципів відповідальності і компетентності можна визначити низку конкретизованих етичних орієнтирів, що визначають особливості взаємодії психолога із співробітниками організації під час виконання ним своєї професійної діяльності. Так, основний етичний обов'язок психолога в його професійних відносинах зі співробітниками організації полягає в повазі особистої гідності кожного з них і в підтримці їх психічного благополуччя. У своїй професійній діяльності психолог повинен уникати подвійних відносин, тобто відносин, що виходять за рамки лише професійної взаємодії, оскільки такі відносини можуть негативно вплинути на ефективність його роботи. Сюди відносять сімейні, соціальні, фінансові, ділові, адміністративні, а також особисті відносини зі співробітниками організації. Психолог повинен уникати дій, спрямованих на задоволення власних потреб і завдають при цьому шкоди інтересам організації та її співробітників. Він не повинен нав'язувати людям свої особисті установки, переконання і цінності. У своїй діяльності психолог повинен поважати відмінності між людьми, з якими він працює, з огляду на їх вікові, гендерні, культурні, національні, релігійні та інші особливості.

Таким чином, етичні принципи є невід'ємною частиною професійної практики будь-якого психолога, який має приватну практику індивідуального консультування чи працює психологом в організації. Вони (етичні аспекти роботи психолога) встановлюють стандарти поведінки, які допомагають забезпечити безпеку, конфіденційність, авторитет і довіру між психологом та клієнтом.

1.2. Основні принципи групової роботи психолога в організаціях

Робота психолога в організації частіше за все полягає в проведенні психологічних обстежень, які передбачають використання різних процедур збирання інформації: процедури опитування, анкетування, психологічного тестування і т. ін. Водночас окремі співробітники організації зазвичай є обстежуваними особами. Саме тому співробітники організації, які можуть бути задіяні як обстежувані особи, користуються певними етичними правами.

1. Будь-який співробітник організації має право погодитися або не погодитися брати участь у психологічному обстеженні. Щоб вирішити питання про свою участь у ньому як обстежувана особа, людина повинна знати, навіщо проводиться обстеження, з якою метою будуть використані його результати, кому буде передаватися інформація, одержана під час обстеження, і які наслідки це матиме для нього самого. Відзначимо, що одна з проблем, яка стосується інформованості людини про цілі і завдання дослідження, полягає в тому, що максимально повна інформованість такого роду досить часто може спотворити одержувані результати. У цих випадках перед початком обстеження психолог може дати лише найбільш загальну інформацію, а більш детально відобразити її після того, як всі результати будуть одержані. Однак у будь-якому разі співробітник не повинен підлягати обстеженню обманним шляхом.

2. Будь-який співробітник має право на особисту таємницю, тобто це право людини самій вирішувати, наскільки широко вона може ділитися з іншими людьми своїми почуттями, думками і фактами свого особистого життя. На практиці це право повинне бути реалізоване наданням людині можливості відмовитися від участі в обстеженні взагалі або можливості не відповідати на питання, що відображають, на його думку, ту інформацію, яку він хотів би зберегти в таємниці. Тут, однак, необхідно пам'ятати, що якщо учасники обстеження

будуть приховувати занадто багато інформації про себе, то воно може в кінцевому підсумку втратити свою цінність. Тому психолог повинен домагатися того, щоб обстежуваний максимально можливо міг довіритися йому. Природно, що при цьому співробітник повинен бути впевненим, що вся інформація, яку він повідомляє психологу про себе, буде конфіденційною.

3. Будь-яка людина має право на конфіденційність використання інформації. Це право полягає в тому, що результати обстеження співробітників організації не повинні бути доступні широкому колу осіб. Тому коло осіб, яким буде дозволено доступ до результатів психологічного обстеження, повинне бути чітко визначене. Водночас кожний співробітник повинен бути проінформований про те, хто саме буде мати доступ до результатів його обстеження.

Відзначимо, що питання про конфіденційність використання інформації є одним з основних етичних питань професійної діяльності психолога. Однак складність тут полягає в тому, що те чи інші обмеження в конфіденційності використання інформації багато в чому визначаються цілями і завданнями її отримання. Наприклад, якщо хтось із співробітників звертається до психолога з особистим проханням про допомогу в подоланні будь-яких своїх власних психологічних труднощів, що виникають у його роботі, то в цьому разі результати обстеження цього співробітника не можуть бути надані будь-кому, зокрема й керівництву організації, якщо сам працівник не дає на це згоди. Обстеження можуть також проводити одночасно як в інтересах самого співробітника, так і в інтересах роботи організації. У цьому разі для використання одержаних результатів у межах цієї організації додаткової згоди співробітника не потрібно. Однак для передавання одержаної інформації за межі даної організації вимагає згоди співробітника на це.

4. Співробітник має право бути поінформованим про результати обстеження, тобто одержати інформацію про те, які

результати обстеження він отримав. Однак залежно від цілей обстеження повнота відображення цієї інформації може бути різною. Так, наприклад, під час повідомлення про те, що кандидат на будь-яку посаду не відповідає поставленим вимогам, максимально повне інформування про результати обстеження буде зайвим. Однак у тому випадку, якщо роботу проводять із метою поліпшення психологічного клімату колективу організації, то тут інформованість співробітників про їх психологічні особливості може багато в чому допомогти їм подолати ті труднощі, які в них виникають у процесі міжособистісної взаємодії.

Важливими принципами для створення середовища тренінгу є принцип системної детермінації, принцип реалістичності, принцип надмірності, принцип добровільності, принцип регулярності, принцип інформованої участі, принцип подійності.

Системну детермінацію розглядають насамперед як систему детермінант, множинну причинну обумовленість поведінки, діяльності й розвитку людини. Така система може бути досить складною і включати в себе сукупність різних чинників. Застосування цього принципу уможливило комплексний вплив за допомогою різних психологічних засобів на умови існування та особливості психіки особистості. Використання принципу системної детермінації за формування середовища професійно орієнтованого тренінгу передбачає доцільне втілення факторів змін у складі групи, особистісних особливостях тренера (ведучого), просторово-часових та інформаційних характеристиках змісту роботи.

Принцип реалістичності передбачає, по-перше, створення в процесі тренінгу середовища, яке за своїми характеристиками є подібним до звичайного життєвого середовища, соціального і професійного; по-друге, роботу з різними за ймовірністю виникнення та значущістю у життєвій, професійній діяльності ситуаціями та проблемами. Чим більше спеціально створене середовище тренінгу відрізняється від

реального (позатренінгового) середовища, тим менша ймовірність перенесення одержаних змін (умінь, навичок, характеристик) у реальне життя.

Принцип надмірності виявляється через створення можливостей вибору різних варіантів подальшого продовження тренінгу (надання учасникам інформації, проведення тренінгових процедур тощо) відповідно до розвитку групи та її змістовного просування.

Принцип добровільності участі полягає в тому, що учасники тренінгової групи, її ведучий беруть участь у роботі групи свідомо та з власної волі. Цей принцип можна розглядати з двох сторін, по-перше, як добровільність відвідування чи не відвідування занять тренінгу (погодитися бути учасником чи не погодитися), по друге, добровільність участі в різних заходах та вправах під час самого заняття. Ніхто не повинен змушувати особу брати участь у тренінгу, якщо вона цього не бажає. Інколи складаються ситуації, що керівники закладів чи організацій змушують працівників брати участь у певних тренінгах (часто у вільний від роботи час), застосовуючи психологічні чи економічні засоби примусу, «набувати якостей», які керівникові здаються корисними. Діяльність учасників у таких умовах є неефективною, адже не можна набути знань, умінь, навичок, якостей, якщо цього не хочеш, якщо постійно зайнятий іншими справами, пов'язаними з роботою або іншими проблемами.

Принцип рівноправності. Відповідно до нього всі учасники групи мають однакові права та обов'язки. Не зважаючи на те, ким людина є поза межами групи (який вона має професійний статус), у процесі роботи в її межах, усі учасники є рівноправними. Не варто переносити стосунки, які існують між учасниками в щоденному житті на їхні стосунки як членів групи (але лише якщо мова не йде про налагодження саме цих стосунків).

Принцип інформованої участі передбачає, що учасник тренінгу має право знати заздалегідь про все, що з ним може відбуватися, а також про ті процеси, що будуть відбуватися в

групі, тому проводять попередню бесіду про особливості тренінгу, його цілі й можливі результати.

Принцип подійності полягає в тому, що тренер повинен забезпечити перетворення руху тренінгу на низку пов'язаних між собою подій, які будуть переживатися учасниками як цілісність, єдність, неперервність змін, які відбуваються в них самих та в їхньому оточенні. Тобто тренінг повинен бути подією для кожного.

1.3. Основні труднощі в роботі психолога з групами

Психолог у роботі з групами в організаціях може зіткнутися з різноманітними викликами та проблемами, які вимагають уваги та вирішення. Деякі з основних проблем, з якими може зіткнутися психолог, включають:

✓ *Конфлікти в групі.* Члени групи можуть мати різні погляди, цінності та уподобання, які можуть зумовлювати виникнення конфліктів. Психолог повинен вміти розпізнавати та вирішувати конфлікти, сприяти побудові позитивних взаємин та спільної роботи.

✓ *Низька мотивація.* Низька мотивація групи може бути визначена загалом до роботи або до досягнення певних результатів. Також це можуть бути персональні труднощі окремих учасників групи. Якщо учасники групи не мають спільних цілей або відчують відсутність мотивації, це може позначитися на продуктивності та результативності групової роботи. Психолог може допомогти учасникам визначити та зрозуміти спільні цілі та збудувати мотивацію для досягнення цих цілей.

✓ *Недостатня комунікація.* Проблеми з комунікацією можуть виникати внаслідок неправильного сприйняття інформації, неефективного передавання повідомлень або недостатньої взаємодії між учасниками групи. Психолог повинен допомогти встановити ефективну комунікацію та сприяти порозумінню та взаємодії в групі.

✓ *Нестабільність групових процесів.* Групова динаміка може змінюватися з часом, і це може призводити до нестабільності в групі. Психолог повинен сприяти побудові стабільних та функціональних відносин між учасниками групи та вирішенню конфліктів, які можуть виникати під час зміни динаміки групи.

✓ *Недостатня увага до розвитку команди.* Ця проблема може бути як із боку керівництва організації, яке не приділяє достатньої уваги розвитку команди, так із боку самих членів групи.

✓ *Різноманітність індивідуальних потреб.* Учасники групи можуть мати різні індивідуальні потреби, і важливо забезпечити, щоб ці потреби були враховані та задоволені. Психолог повинен розуміти та працювати з індивідуальними потребами учасників групи, забезпечуючи злагоду та задоволення усіх членів.

Один із способів вирішення цих проблем є встановлення ефективної комунікації в групі. Психолог може сприяти покращенню комунікації, забезпечуючи відкритий діалог та співпрацю між учасниками групи. Важливо створити безпечне середовище, де кожен може висловлювати свої думки та почувати себе почутим і зрозумілим.

Іншим важливим аспектом є вирішення конфліктів у групі. Психолог може сприяти визначенню причин конфліктів та способів їх вирішення. Це може включати в себе використання медіації або консультивання учасників групи, а також формування навичок співробітництва та вирішення проблем.

Для підвищення мотивації групи психолог може застосовувати різні методи, такі як мета та постановка завдань, стимулювальні системи, нагороди та визнання досягнень. Важливо також забезпечити індивідуальну підтримку та заохочення учасників групи, допомагаючи їм розкрити свій потенціал та почати розвиватися.

Психолог також може працювати з групою, щоб усунути стереотипи та стигми. Це можна зробити проведенням

навчальних семінарів, тренінгів або вправ, спрямованих на розширення свідомості та розуміння різних перспектив.

Участь у розвитку команди є ще одним важливим аспектом психологічної роботи з групами. Психолог може впроваджувати програми тренінгу та розвитку команди, які сприяють зміцненню співпраці, комунікації та досягненню спільних цілей.

Психолог може працювати з групою над «нездоровим» розподілом влади. Це може бути: усунення домінування окремих учасників групи, сприяння рівноправності та збереження чуття справедливості.

Взагалі робота психолога з групами в організаціях вимагає гнучкості, навичок управління та глибокого розуміння взаємодії людей. Здатність аналізувати, виявляти та вирішувати проблеми, сприяти комунікації та співпраці, а також підтримувати мотивацію групи, допомагає психологові досягати успіху в роботі з групами в організаціях.

1.4. Інструменти та методи діагностики й аналізу групових процесів в організаціях

Психологи використовують різноманітні інструменти та методи для діагностики та аналізу групових процесів в організаціях. Існують певні найпоширеніші методи.

- **Спостереження.** Психолог може проводити спостереження за груповими процесами в організації. Він може спостерігати за взаємодією між учасниками, їх комунікацією, лідерським стилем та рівнем співпраці. Спостереження можуть бути проведені на місці роботи або за допомогою відеозапису.

- **Анкетування.** Психолог може створити анкети або опитники для збирання даних про групові процеси. Ці анкети можуть включати питання про комунікацію, ставлення до роботи в групі, конфлікти та мотивацію. Анкетування надає можливість одержати кількісні дані та узагальнені результати.

- **Групові обговорення.** Психолог може організовувати групові обговорення або фокус-групи для збирання інформації

про групові процеси. Це дає можливість учасникам висловити свої думки, досвід і переживання, що допомагає зрозуміти динаміку групи та ідентифікувати проблеми.

- **Тестування.** Психолог може використовувати психологічні тести для вимірювання певних аспектів групових процесів, наприклад, лідерство, комунікація, співробітництво тощо. Це дозволяє одержати об'єктивну інформацію про характеристики групи та її учасників.

- **Консультативні сесії.** Психолог може проводити індивідуальні або групові консультативні сесії з учасниками групи, щоб розібратися в проблемах, які виникають під час групової роботи. Ці сесії дозволяють учасникам висловити свої думки та емоції, а психологу – надати поради та підтримку.

- **Міжособистісні взаємовідносини.** Психолог може використовувати методи аналізу міжособистісних взаємовідносин, наприклад соціометрія, для визначення взаємодії між учасниками групи. Це допомагає виявити ключові фігури, підтримувальні відносини та можливі проблеми в групі.

Реалізація діагностичного компонента за Л. Карамушкою можлива в результаті використання таких інтерактивних технік:

- психологічний практикум («звичайний» та «миттєвий»);
- діагностичне інтерв'ю (в діадах) з метою виявлення спільних та відмінних виявів тієї чи іншої проблеми;
- діагностичні аналітичні завдання (в «змішаних» групах з учасниками з різних освітніх організацій) для виявлення та порівняльного аналізу певних аспектів аналізованої проблеми.

Отже, психологічна діагностика та аналіз групових процесів в організаціях є важливими аспектами організаційної психології, що досліджують взаємодію між людьми та їх вплив на діяльність організацій. Ці аспекти стають особливо актуальними в сучасному бізнес-середовищі, де командна робота та співпраця займають центральне місце в успіху бізнесу.

Психологічна діагностика груп допомагає зрозуміти структуру, динаміку та взаємовідносини у групах організацій.

Цей процес включає збір і аналіз інформації про груповий склад, комунікаційні зв'язки, лідерство, рольову структуру, конфлікти тощо. Використовуються різноманітні методи, такі як анкетування, спостереження, інтерв'ю, фокус-групи тощо.

Аналіз групових процесів спрямований на розуміння того, як взаємодіють учасники групи, які фактори впливають на розвиток групи, які механізми сприяють або перешкоджають досягненню групових цілей. Основні аспекти аналізу групових процесів включають формування норм, співпрацю, конфлікти, ухвалення рішень та ефективність групової діяльності.

Організації можуть використовувати результати психологічної діагностики та аналізу групових процесів для покращання командної роботи. Це може включати тренінги з розвитку комунікації, лідерства, вирішення конфліктів, сприяння позитивному соціальному клімату в групі та підтриманню взаємодії між учасниками команди. Аналіз групових процесів також допомагає виявляти й аналізувати конфлікти, що можуть виникати між учасниками групи. Вміння вирішувати конфлікти та вивчати їх причини допомагає створити гармонійне та продуктивне робоче середовище.

Вивчення групових процесів може бути корисним для оцінювання ефективності роботи організацій та впровадження змін із метою поліпшення результатів діяльності. Психологічна діагностика груп та аналіз групових процесів допомагають ідентифікувати проблемні моменти та знайти шляхи їх вирішення. Ці процеси можуть використовуватись як під час набору персоналу для створення ефективних робочих груп, так і для оптимізації роботи наявних команд у межах організації. Розуміння психологічних аспектів групової динаміки допомагає підвищити продуктивність, знизити рівень конфліктів і покращити загальну атмосферу в колективі, що, в свою чергу, сприяє успіху організації.

Психолог, працюючи з групою в організації, може використовувати різні методи для виявлення запитів групи. Ось декілька методів, які можуть бути корисними:

➤ **Групові дискусії.** Психолог може організувати групові дискусії, де учасники групи мають можливість висловити свої думки, ідеї та запити. Це може бути структурованим обговоренням певної теми або відкритим форумом, де учасники можуть обговорювати будь-які питання, що їх цікавлять.

➤ **Анкетування.** Психолог може створити анкету або опитник для учасників групи, де вони можуть висловити свої запити, потреби та проблеми. Анкетування дозволяє зібрати конфіденційну інформацію від учасників і дозволяє їм виразити свої погляди без прямого обговорення.

➤ **Психодіагностування.** Психолог може використовувати психодіагностичний інструментарій для відслідковування «проблем» групи.

➤ **Індивідуальні консультації.** Психолог може проводити індивідуальні консультації з учасниками групи, де вони можуть висловити свої запити та проблеми конфіденційно. Це дає можливість учасникам почуватися комфортно та безпечно висловлювати свої потреби та шукати підтримку.

➤ **Сесії фокус-групи.** Фокус-групи – це фасилітовані сесії, де невелика група учасників обговорює певну тему або проблему. Психолог може проводити фокус-групи, щоб дізнатися більше про запити та потреби групи. Це може включати відкрите обговорення, брейнштормінг і спільне формулювання потреб групи.

➤ **Інтерв'ю.** Однаково важливим є проведення інтерв'ю зі здобутою інформацією за допомогою анкет та фокус-груп. Це дозволяє з'ясувати більше деталей, розкрити особисті погляди та потреби, які можуть залишитися непоміченими в анкетах.

➤ **Аналіз комунікації.** Психолог може аналізувати комунікаційні процеси в групі, виявляючи запити та потреби через неявні сигнали, які виникають під час спілкування. Психолог також може аналізувати, як потенційні учасники групи взаємодіють між собою у неформальних обставинах під

час спільних проєктів або діяльності. Для цього можна використовувати спостереження за мовними сигналами, тоном голосу, невербальним спілкуванням та підтекстом висловлювань учасників. Це дозволить виявити загальні інтереси та способи спілкування.

➤ **Оцінювання зв'язків та соціальної мережі.** Використання соціометрії або інших інструментів для визначення сильних та слабких зв'язків між учасниками групи. Це допоможе зрозуміти, як утворені комунікаційні ланцюжки та рівень співпраці.

➤ **Аналіз роботи та динаміки існуючих груп.** Якщо в організації вже існують групи, можна аналізувати їх роботу, ефективність та співпрацю між учасниками. З цією метою можна використовувати асесмент-центри, спостереження, звіти про проєктні роботи, які здійснюються групами, тощо.

Таким чином, виявлення запитів групи для роботи в організації є важливим етапом формування ефективних робочих груп. Запити групи можуть включати бажання розвиватися, покращити комунікацію, вирішити конфлікти, збільшити співпрацю тощо. Після збирання інформації, її аналізу та оброблення організація може зробити висновки про те, які запити та очікування мають потенційні учасники групи. Це дасть можливість скласти більш специфічні та привабливі пропозиції для них і забезпечити успішний старт спільної роботи.

1.5. Фактори ефективної групової роботи в організаціях

До факторів, які впливають на ефективність групової роботи в організаціях, належать:

- розмір групи;
- склад групи;
- групові норми;
- згуртованість членів групи;
- конфліктність усередині групи;
- статус членів групи;

- групові ролі.

Розмір групи. Теоретики управління приділили багато уваги визначенню ідеальної кількості членів групи. Вони встановили, що оптимальною для управління та міжособистісного спілкування в процесі діяльності є група, яка налічує сім плюс-мінус дві особи. Такий колектив є найменш конфліктним і найбільш оперативним.

У групі менше п'яти осіб творчий потенціал падає, і не лише з причини зменшення кількості висунутих ідей, а й внаслідок того, що відповідальність за ухвалені рішення стає більш персоніфікованою і це примушує відмовлятися від деяких рішень, що здаються занадто ризикованими. Більший колектив здатен вирішувати складніші і різноманітніші завдання, оскільки його члени мають більший сукупний досвід і знання, але групу більше ніж 9–10 осіб стає складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі в озвучуванні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що відіграє особливо негативну роль під час вивчення проблем, що не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення розміру групи посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Склад групи. У цьому контексті склад групи враховує ступінь подібності її членів за точками зору, підходами, які вони проявляють під час вирішення проблем. Досвід показує, що група повинна складатися з людей із різними позиціями, ідеями, способами мислення тощо. Така група зможе працювати ефективніше, висувати і розглядати більше альтернатив, а отже, ухвалювати більш обґрунтовані рішення.

Групові норми. Прийняті групою норми істотно впливають на поведінку окремої особи і на те, в якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протилежне. Норми підказують членам групи, яка поведінка і яка робота очікується від них. Лише дотримання норм дозволяє окремій особі розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Але якщо розглядати норми з позицій

організації, то вони можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер, тобто заважати досягненню її цілей. До останніх можна віднести крадіжки, прогули, деструктивну критику діяльності фірми. Тому керівник повинен формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для цілей і завдань фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо). Варто водночас відзначити, що добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано – ті, що їм суперечать. Так, наприклад, відданість фірмі та орієнтація на колективну роботу надзвичайно розвинута в японському менеджменті (що відповідає переважно общинному характеру стосунків серед японців) і слабо проявляється в американському. Там більше заохочуються індивідуальна робота, оскільки вона забезпечує вищі результати, що є основою розвитку будь-якої фірми. Тому американський працівник змінює місце роботи, якщо бачить, що на старому він не може себе реалізувати достатньою мірою.

Групові норми і правила можуть відіграти вирішальну роль під час прийняття людиною рішення про її входження у групу. У разі якщо вони визнаються усіма членами групи беззастережно, говорять про високу згуртованість групи.

Згуртованість групи. Це міра тяжіння членів групи один до одного і до колективу. Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються між собою. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Керівник повинен робити все, щоб згуртувати групу та узгодити її цілі з цілями організації. Водночас потрібно стежити за тим, щоб згуртованість не набула характеру групової одноставності, коли тиск групи на окремих її членів стає надмірним.

Груповий тиск – чи не найсильніший спосіб вплинути на поведінку людини в межах колективу, яка, навіть маючи рацію,

вимушена йому уступити, для того щоб не допустити відкритого конфлікту. Залежно від свого характеру та інших особистих рис люди по-різному ставляться до групових норм і групового тиску. Одні повністю їх приймають і намагаються їм відповідати. Інші, в душі не погоджуючись із ними, вимушені на практиці дотримуватися, щоб не втратити прихильності колективу, але лише доти, доки їм це вигідно (про таких кажуть, що вони мімікують). Треті їх не приймають і не намагаються це приховати, що спричиняє їх високу конфліктність. Такі люди або не вживаються у колективі та йдуть із нього, або ж колектив вимушений під них пристосовуватись, якщо вони мають для нього велику цінність.

Конфліктність групи. Наявність несхожих у групі людей, хоч і є позитивним фактором, що сприяє підвищенню ефективності її роботи, водночас може обумовлювати появу конфліктних ситуацій. Для того, щоб не допустити негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх хід у функціональне русло.

Статус членів групи. Він визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть сприяти підвищенню або зниженню статусу члена групи залежно від її цінностей і норм. Зазвичай на думки і поведінку групи більше впливає той із її членів, котрий має вищий статус. Але в багатьох випадках його позиція не є найкращою. Часто саме новачки мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи в групі необхідно створити такий внутрішній клімат, щоб думки членів, які мають вищий статус, не домінували над думками інших.

Ролі членів групи. Критичним фактором, який визначає ефективність роботи групи, є поведінка кожного з її членів. Вона повинна сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей групи. Не кожна людина здатна до групової роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді, в кращому разі, працюватимуть нижче від середнього, а в гіршому – стануть причиною її

руйнування. Причина цього – вони не придатні до виконання групових ролей. На ці ролі не призначають, вони є природними, зважаючи на психологічні особливості характеру працівника. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки чи очікування. Розрізняють три види групових ролей. Дві із них – цільові та підтримувальні – створюють нормальні умови для роботи групи, а одна (негативні ролі) – заважає.

Цільові ролі розподіляються таким чином, щоб мати можливість відбирати групові завдання і виконувати їх. Можна їх умовно назвати так: «голова», «генератор ідей», «організатор», «комунікатор – добувач інформації», «скептик-аналітик», «контролер-фінішер».

Підтримувальні ролі обумовлюють таку поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності групи. Такими умовними ролями є: «секретар – оформлювач рішень», «організатор», «душа команди».

Негативні ролі. За певних обставин такі ролі починають грати люди, яким досі були притаманні ролі цілком позитивні. Це має місце тоді, коли їхня позиція або властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією більшості членів групи. До таких ролей відносять: «король», «кавалер», «красуня», «критикан», «блазень» тощо.

Механізм групової динаміки

Механізм групової динаміки описує спосіб, яким індивіди взаємодіють та впливають один на одного в межах групи. Групова динаміка вивчає, як індивідуальні характеристики, поведінка та спілкування впливають на загальну динаміку та ефективність групи. Основні аспекти механізму групової динаміки включають:

✓ **Ролі та статуси.** У групах існують різні ролі та статуси, які можуть визначати поведінку та впливати на взаємодію між учасниками. Це можуть бути формальні ролі (лідер, координатор) та неформальні ролі (гуморист, конфліктогенератор), а також статуси, що виникають через певний досвід або, навпаки, брак знань.

✓ **Спілкування.** Взаємодія та обмін інформацією між учасниками групи відіграють ключову роль у груповій динаміці. Ефективне спілкування допомагає уникнути непорозумінь, вирішувати конфлікти та досягати спільних цілей.

✓ **Лідерство.** Лідери впливають на групу, надаючи напрямок, координуючи зусилля та надаючи підтримку учасникам. Стиль лідерства може впливати на мотивацію, спроможність досягати цілей та загальний клімат у групі.

✓ **Конфлікти.** Конфлікти є неодмінною частиною групової динаміки. Вони можуть виникати через розбіжності в поглядах, інтересах та цілях. Розуміння та ефективне вирішення конфліктів є важливими для збереження гармонії та продуктивності групи.

✓ **Соціальний вплив.** Учасники групи можуть впливати один на одного через різні механізми, такі як взаємодія, приклад, норми та очікування. Соціальний вплив може змінювати думки, поведінку та погляди учасників групи.

✓ **Групова ідентичність.** Спільна ідентичність та почуття належності до групи можуть зміцнювати співпрацю та сприяти взаємодії. Групова ідентичність може формуватися через спільні цінності, традиції, символи та досвід.

Зрозуміння механізму групової динаміки може допомогти лідерам та учасникам груп краще співпрацювати, досягати цілей та створювати позитивне робоче середовище, а також оптимізувати групову роботу загалом.

Оптимізація групової роботи є важливим завданням для досягнення максимальної продуктивності та ефективності в робочому оточенні. Для досягнення цих цілей використовують різні методи та підходи. Ось деякі з них.

✓ **Чітка структура та ролі.** Створення чіткої структури групи, визначення ролей та обов'язків допомагає уникнути плутанини та дублювання зусиль, щоб кожен учасник знав свою роль і робив внесок у виконання спільних цілей.

✓ **Ефективне спілкування.** Забезпечення відкритого та ефективного спілкування в групі є ключовим. Використання

різних комунікаційних каналів, засобів спілкування та проведення регулярних зустрічей допомагає уникнути непорозумінь та забезпечити обмін інформацією.

✓ **Завдання та цілі.** Визначення чітких завдань та цілей допомагає групі спрямовувати свої зусилля в потрібному напрямку. Кожен учасник повинен розуміти, що очікується від нього та від групи загалом.

✓ **Розвиток навичок командної роботи.** Організація тренінгів та семінарів із командної роботи допомагає учасникам розвивати навички спільної роботи, сприяє підвищенню ефективності команди та зміцнює спільний дух.

✓ **Розподіл ресурсів.** Розподіл завдань та ресурсів (часу, коштів, інструментів) між учасниками групи допомагає уникнути перевантаження одних та недофінансування інших частин проєкту.

✓ **Спільне ухвалення рішень.** Залучення всіх учасників до процесу ухвалення рішень може збільшити підтримку та відповідальність за реалізацію цих рішень.

✓ **Конструктивний фідбек.** Регулярне надання та прийом фідбеку допомагає вдосконалювати роботу групи, виправляти помилки та забезпечувати постійний розвиток.

✓ **Управління конфліктами.** Навички вирішення конфліктів та підтримка позитивного робочого середовища допомагають уникнути негативного впливу конфліктів на роботу групи.

✓ **Використання технологій.** Використання спеціалізованих інструментів та програмних засобів для спільної роботи, відеоконференцій, спільних документів тощо може спростити комунікацію та співпрацю в групі. Ці методи можна адаптувати до конкретних ситуацій та потреб групи, щоб досягти найкращих результатів у груповій роботі. Таким чином, **мета оптимізації групової роботи** полягає в досягненні найвищої продуктивності, ефективності та якості результатів спільних зусиль групи. Оптимізація групової роботи допомагає забезпечити краще співвідношення витрат часу, ресурсів та

зусиль до досягнення спільних цілей. Основні цілі оптимізації групової роботи включають:

✓ **Підвищення продуктивності.** Оптимізація сприяє збільшенню обсягу роботи, яку виконує група, за відносно менших зусиль та часу.

✓ **Ефективне використання ресурсів.** Мета полягає в оптимальному розподілі ресурсів, таких як час, гроші, технічні засоби, щоб максимізувати використання їх потенціалу.

✓ **Покращання якості рішень і продуктів.** Збиранням та аналізом різноманітних поглядів та ідей учасників групи можна досягти більш обґрунтованих та високоякісних рішень та результатів.

✓ **Зниження зайвих витрат.** Оптимізація групової роботи допомагає уникнути дублювання робіт, покращити управління та знизити надмірні витрати.

✓ **Підвищення співпраці та комунікації.** Групова робота допомагає зміцнювати командний дух, сприяє активному обміну інформацією та ідеями, що покращує рівень співпраці та взаєморозуміння.

✓ **Забезпечення стабільності та надійності.** Оптимізація сприяє більш стійкій та надійній роботі групи, зменшуючи вразливість до непередбачуваних обставин.

Загалом, оптимізація групової роботи покликана забезпечити кращі умови для спільної роботи, сприяючи досягненню спільних цілей та підвищенню якості роботи групи.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА ТРЕНІНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ГРУПОВОЇ ФОРМИ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Вимоги до складання тренінгової програми.

Функції та завдання тренінгу. Загальні та спеціальні цілі

Тренінги відрізняються від інших форм групової роботи такими основними характеристиками:

✓ **Цільове спрямування.** Одна з основних відмінностей тренінгів полягає в тому, що вони мають чітко визначену ціль або навичку, яку необхідно сформулювати серед учасників. Саме тренінгові робота спрямована на практичне навчання та розвиток конкретних компетенцій, навичок або знань.

✓ **Систематичність.** Тренінги мають структуровану та сплановану форму проведення. Вони зазвичай складаються з послідовних етапів, де кожен етап має свою мету та завдання. Така систематичність допомагає досягати поставлених цілей і забезпечує прогресивний розвиток учасників.

✓ **Використання спеціалізованих методик та інструментів.** Тренінги часто базуються на конкретних методиках, моделях або інструментах, спеціально розроблених для досягнення певної мети. Це можуть бути рольові ігри, симуляції, тренінгові вправи, групові дискусії, ретроспективи тощо. Використання таких інструментів сприяє активному залученню учасників та сприяє ефективному навчанню.

✓ **Активна участь та взаємодія.** Тренінги акцентуються на активній участі учасників та стимулюють взаємодію між ними. Вони сприяють обміну досвідом, взаємній підтримці та спільній роботі над завданнями. Така активна участь зумовлює поглиблення навчального процесу та покращання практичних навичок.

✓ **Емоційна підтримка та мотивація.** Тренінги надають можливість психологу створити підтримувальну та мотивувальну атмосферу в групі. Психолог може використовувати позитивне підсилення, фасилітацію та

стимулювання емоційного зв'язку між учасниками, щоб створити сприятливе середовище для навчання та змін.

✓ **Процес саморефлексії та зворотного зв'язку.**

Тренінги часто включають етапи саморефлексії, де учасники аналізують свої дії, думки та почуття. Також важливою частиною тренінгів є надання зворотного зв'язку, що допомагає учасникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони й розвивати їх.

Хоча інші форми групової роботи, такі як групові дискусії, дебати або рольові ігри, також можуть включати деякі з цих аспектів, тренінги відрізняються своєю фокусованістю на практичному навчанні, систематичністю та використанням спеціалізованих методик для досягнення конкретних цілей навчання.

Організаційне забезпечення тренінгової діяльності є важливим кроком для успішного проведення навчальних заходів у межах організації. Існують деякі ключові аспекти організаційного забезпечення тренінгової діяльності.

✓ **Визначення цілей та потреб.** Чітко сформулюйте мету та цілі тренінгу, а також визначте, які конкретні потреби учасників повинні бути задоволені.

✓ **Вибір теми та змісту.** Визначте теми, які будуть включені до тренінгової програми, та розробіть зміст з урахуванням цілей та аудиторії.

✓ **Вибір методів навчання.** Визначте, які методи навчання будуть використані під час тренінгу (лекції, групові дискусії, практичні вправи, рольові ігри тощо).

✓ **Вибір ведучого або фасилітатора.** Оберіть компетентну та досвідчену особу для ведення тренінгу, яка зможе ефективно передати матеріал та сприяти взаємодії учасників.

✓ **Вибір місця та часу.** Виберіть підходяще місце проведення тренінгу, де будуть забезпечені всі необхідні зручності. Також установіть оптимальний час проведення.

✓ **Реєстрація та координація.** Організуйте процес реєстрації учасників, зберігайте необхідні дані та забезпечте координацію дій між учасниками, ведучим та організаторами.

✓ **Розроблення навчальних матеріалів.** Розробіть або зберіть усі необхідні навчальні матеріали, які будуть використовуватися під час тренінгу.

✓ **Забезпечення технічної підтримки.** Впевніться, що всі технічні аспекти, такі як аудіо- та відеообладнання, комп'ютери, проєктори, працюють належним чином.

✓ **Забезпечення документації.** Підготуйте необхідну документацію, таку як реєстраційні аркуші, анкети, сертифікати тощо.

✓ **Оцінювання та зворотний зв'язок.** Розробіть систему оцінювання якості тренінгу та забезпечте можливість для учасників надавати зворотний зв'язок.

✓ **Підготовка учасників.** Попередьте учасників про дату, час і місце тренінгу, надайте необхідну інформацію щодо підготовки та очікувань.

✓ **Моніторинг та підтримка.** Впевніться, що тренінг проходить успішно, надайте додаткову підтримку учасникам, якщо це необхідно.

Організаційне забезпечення тренінгової діяльності включає в себе багато деталей, і важливо докладати зусиль для забезпечення якісної та ефективної підготовки та проведення тренінгу.

Вимоги до тренінгових програм

Вимоги до тренінгових програм можуть варіюватися залежно від контексту, цілей та аудиторії, для якої розробляють програму. Однак, ось деякі загальні вимоги та рекомендації, які можуть бути враховані під час створення тренінгової програми.

✓ **Чіткі цілі і завдання.** Програма повинна містити чітко сформульовані цілі та завдання, які визначають, що ви хочете досягти через тренінг.

✓ **Адаптація до аудиторії.** Ураховуйте рівень підготовки, потреби та очікування учасників. Програма повинна бути призначена саме для цієї аудиторії.

✓ **Структурованість та послідовність.** Програма повинна мати логічну послідовність тем і занять, що допомагає учасникам систематично розвивати навички та знання.

✓ **Різноманітність методів навчання.** Використовуйте різні педагогічні методи, такі як лекції, обговорення, практичні вправи, ігри, рольові ігри тощо, для забезпечення більш ефективного навчання.

✓ **Відповідні матеріали.** Розробіть або знайдіть відповідні навчальні матеріали, які допоможуть учасникам засвоїти необхідну інформацію.

✓ **Активна участь.** Програма повинна сприяти активній участі учасників, стимулювати обговорення та інтеракцію.

✓ **Урахування практичного застосування.** Забезпечте можливість для практичного застосування знань та навичок у реальних ситуаціях.

✓ **Оцінювання та зворотній зв'язок.** Визначте способи оцінювання навчальних результатів та забезпечте можливість для зворотного зв'язку від учасників.

✓ **Гнучкість.** Програма повинна бути гнучкою, щоб ви могли адаптувати її залежно від потреб аудиторії та змінних умов.

✓ **Система підтримки після тренінгу.** Надайте учасникам можливість для підтримки та подальшого навчання після закінчення тренінгу.

✓ **Ефективне керівництво та фасилітація.** Визначте роль ведучого або фасилітатора, який забезпечить ефективну організацію і проведення тренінгу.

✓ **Оцінка та вдосконалення.** Проводьте оцінювання результатів тренінгу та використовуйте отриманий зворотний зв'язок для вдосконалення майбутніх програм.

Загалом, важливо враховувати потреби та специфіку аудиторії, планувати деталі, використовувати різноманітні методи навчання, забезпечувати ефективний контроль та оцінювання результатів, риси і компоненти тренінгу.

Специфічні риси та основні компоненти тренінгу можуть варіюватися залежно від його цілей, типу та спрямованості. Основні компоненти, які часто трапляються в більшості тренінгів:

✓ **Мета та цілі тренінгу.** Чітке формулювання мети та цілей допомагає визначити, що необхідно досягнути під час тренінгу.

✓ **Контент та матеріали.** Основний зміст тренінгу може включати теоретичний матеріал, практичні завдання, кейси, приклади тощо.

✓ **Методи навчання.** Включення різних методів навчання, таких як лекції, дискусії, групові вправи, рольові ігри, відео та інше, допомагає забезпечити різноманітність та ефективність процесу навчання.

✓ **Залучення учасників.** Активна участь та залучення учасників допомагають зробити тренінг більш інтерактивним та підвищують засвоєння матеріалу.

✓ **Практичні вправи і завдання.** Включення різноманітних практичних вправ та завдань допомагає учасникам застосувати одержані знання на практиці.

✓ **Фасилітація та ведення.** Вміння фасилітувати дискусії, взаємодіяти в групі та забезпечувати належний хід тренінгу є важливими навичками тренера.

✓ **Формулювання цілей та план дій.** Вказівка конкретних цілей, завдань та плану дій, які учасники можуть реалізувати після завершення тренінгу.

✓ **Оцінка та фідбек.** Збір фідбеку від учасників під час та після тренінгу допомагає оцінити ефективність та вдосконалити майбутні тренінги.

✓ **Заплановані перерви та паузи.** Важливий аспект для відновлення енергії учасників та забезпечення оптимального сприйняття матеріалу.

✓ **Моніторинг та відстеження прогресу.** Відстеження та оцінювання прогресу учасників під час тренінгу допомагає адаптувати процес навчання та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Ці компоненти допомагають створити цільовий, ефективний та збалансований тренінг, спрямований на досягнення певних навчальних або розвивальних цілей.

Тренінгова діяльність в організації має різноманітні цілі, спрямовані на підвищення професійної компетентності співробітників, покращення робочих процесів та досягнення стратегічних цілей компанії. Ось деякі загальні цілі тренінгової діяльності в організації.

✓ **Підвищення навичок та знань.** Основна ціль тренінгів полягає в наданні співробітникам нових знань, навичок і компетенцій, які підвищують їх ефективність та продуктивність.

✓ **Розвиток особистості.** Тренінги можуть сприяти особистісному розвитку працівників, зокрема у відношенні лідерства, комунікації, управління часом та інших навичок.

✓ **Підвищення мотивації.** Участь у тренінгах може стимулювати мотивацію співробітників, допомагаючи їм бачити перспективи розвитку у власній кар'єрі.

✓ **Покращання професійної ефективності.** Тренінги допомагають покращити ефективність виконання робочих завдань, зменшити кількість помилок і збільшити якість продукції чи послуг.

✓ **Адаптація нових співробітників.** Тренінги можуть бути спрямовані на швидку та ефективну адаптацію нових співробітників до робочого середовища та культури організації.

✓ **Підвищення конкурентоспроможності.** Розвиваючи навички та знання персоналу, організація може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

✓ **Сприяння змінам.** Тренінги можуть бути важливим інструментом для підтримки та впровадження змін в організації, включаючи нові методи роботи, технології чи стратегії.

✓ **Покращання командної роботи.** Тренінги можуть сприяти підвищенню ефективності роботи команди, збільшенню співпраці та взаєморозуміння між співробітниками.

✓ **Збереження кадрів.** За допомогою тренінгів можна стимулювати професійний розвиток працівників, що може позитивно впливати на їхню лояльність до організації та зменшити текучість кадрів.

✓ **Досягнення стратегічних цілей.** Тренінгова діяльність може сприяти досягненню стратегічних цілей організації, таких як розширення ринків, покращання інноваційності, оптимізація процесів тощо.

Водночас кожен тренінг має свою конкретну мету, тобто окреслений результат, для досягнення якого цей тренінг планують проводити. Тренер, формулюючи мету тренінгу, орієнтує учасників (замовників) на те, яких результатів вони можуть очікувати від навчання.

Загальна мета будь-якого тренінгу – це підвищення соціально-психологічної і комунікативної компетентності, розвиток особистості людини. Вона може бути конкретизована у низці завдань, обов'язково пов'язаних із набуттям соціальних знань, формуванням міжособистісних умінь, навичок, удосконаленням комунікативних настанов, корекцією та розвитком системи стосунків особистості. Наявність мети в тренінгу є його специфічною рисою. Кожен учасник тренінгу має певні наміри; а кожен тренер, організовуючи групу, визначає її завдання. Таким чином, у кожному тренінгу є три групи цілей: особисті, загальні й універсальні.

Особисті цілі учасника можуть бути спочатку далекі від спрямованості тренінгу. Наприклад, людина, яка йде на тренінг із розвитку асертивної поведінки, насамперед прагне розширити своє коло спілкування. Під час роботи наміри учасника можуть розширитися або трансформуватися. Допомогти йому в цьому

можуть: активна участь у вправах, обговорення і зворотний зв'язок як від тренера, так і від інших членів групи. Інколи у особисті цілі здатні модифікуватися впродовж усього тренінгу.

Серед *загальних цілей* можна виділити: розвиток навичок саморегуляції, підвищення комунікативної компетентності, зміна стереотипів поведінки, набуття нових умінь, удосконалення професійних навичок, розвиток соціальної перцепції, особистісне зростання тощо.

До *універсальних цілей* належать: поліпшення суб'єктивного самопочуття учасників групи; підвищення адекватної адаптації учасників тренінгу в соціумі за рахунок виявлення ними на власному досвіді закономірностей міжособистісної взаємодії; розвиток самосвідомості учасників групи. Саме в межах універсальних цілей тренер повинен формулювати загальні цілі для конкретної групи.

Функції і завдання тренінгу. Загальні та спеціальні цілі тренінгових груп

Основні функції тренінгу включають певні аспекти.

- **Навчання.** Одна з основних функцій тренінгу полягає в передаванні нових знань, навичок та інструментів учасникам. Тренер створює структуровану програму, щоб покращити розуміння теми та розвиток необхідних навичок.

- **Розвиток.** Тренінг зазвичай спрямований на розвиток учасників як особистостей. Він може сприяти розширенню уявлень, розвитку креативності, покращанню міжособистісних навичок та розумінню самого себе.

- **Мотивація.** Тренінг може стимулювати учасників до досягнення нових рівнів ефективності та успіху. Він може підтримувати мотивацію та впливати на учасників, щоб вони зробили кроки до досягнення своїх цілей.

- **Зміна поведінки.** Одна з основних функцій тренінгу полягає в зміні поведінки учасників. Цей процес може включати розвиток нових навичок, виправлення поганих звичок або зміну способу мислення.

- **Комунікація.** Тренінг може поліпшити комунікативні навички учасників, включаючи активне слухання, виявлення невербальних сигналів, вираження чітко та ефективно своїх думок та ідеї.

- **Командна робота.** Тренінг може сприяти розвитку навичок командної роботи, таких як співпраця, розподіл ролей, вирішення конфліктів та побудова довіри між учасниками.

Тренінг може виконувати такі **завдання**:

- вивчення психологічних закономірностей, механізмів і ефективних способів міжособистісної взаємодії для створення більш ефективного і гармонійного спілкування з людьми;

- оволодіння певними соціально-психологічними знаннями;

- корекція і формування соціально-психологічних умінь та навичок учасників;

- розвиток здатності адекватно розуміти себе та інших;

- оволодіння прийомами декодування психологічних повідомлень, які надходять від оточуючих і груп;

- навчання індивідуалізованих прийомів міжособистісного спілкування;

- чуттєве пізнання динаміки групи, інших групових феноменів й усвідомлення своєї причетності до міжособистісних ситуацій, що виникають.

До **загальних цілей тренінгових груп** відносять:

- розвиток соціально-психологічної компетентності особистості, тобто здатності індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючими його людьми;

- дослідження психологічних проблем учасників групи і надання допомоги щодо їх вирішення;

- поліпшення суб'єктивного самопочуття й зміцнення психічного здоров'я;

- розвиток самосвідомості й самодослідження учасників для корекції або попередження емоційних та поведінкових порушень на основі внутрішніх і поведінкових змін;

- сприяння процесу особистісного розвитку, реалізації творчого потенціалу, досягненню оптимального рівня життєдіяльності й відчуття щастя і успіху.

Важливо зазначити, що кожний тренінг має свою специфіку, яка залежить від теми, складу групи, мети тренінгу тощо. Таким чином, кожний тренінг може мати свої спеціальні цілі. Зокрема, вперше спеціальні тренінгові групи були створені К. Левіним із метою вдосконалення навичок спілкування управлінців та менеджерів. Діяльність учасників таких груп спрямовувалася на формування навичок ухвалення рішень (зокрема, у сфері застосування законодавства в управлінні), поведінкових навичок і – що є особливістю тренінгових груп – урахування індивідуальних особливостей учасників групи. З цього випливає, що залежно від мети кожної окремої тренінгової групи можуть формулюватися спеціальні цілі, наприклад, удосконалення навичок спілкування між керівництвом організації та підлеглими, підвищення якості внутрішнього психоемоційного клімату тощо.

Тож, **спеціальні цілі тренінгу** можуть бути пристосовані до конкретних потреб та вимог організації. Деякі приклади спеціальних цілей тренінгу включають:

1. **Розвиток командної співпраці.** Ціль тренінгу може полягати в покращанні взаємодії, співпраці та роботи команди, забезпеченні високої продуктивності та досягненні спільних цілей.

2. **Підвищення ефективності продажів.** Тренінг може надати продавцям навички ведення переговорів, побудови відносин із клієнтами, переконання та стратегії управління продажами для підвищення ефективності продажів.

3. **Підготовка до змін та зміна організаційної культури.** Тренінг може сприяти готовності учасників до змін, включаючи зміну організаційної культури, та надання інструментів для успішної адаптації до нових умов та викликів.

4. **Розвиток ефективного керівництва.** Тренінг може надати керівникам навички ефективного керівництва,

включаючи спроможність мотивувати, керувати конфліктами, ухвалювати рішення та розвивати підлеглих.

5. Побудова високопродуктивних команд. Метою тренінгу може бути розвиток високопродуктивних команд, забезпечення ефективної співпраці, комунікації та досягнення високих результатів.

Ці спеціальні цілі тренінгу варіюються відповідно до потреб та контексту конкретної організації та групи учасників. Отже, будь-які цілі є тісно взаємозв'язаними. Однак під час проведення тренінгу в центрі уваги опиняється одне або декілька з перелічених завдань, інші водночас залишаються на периферії. Акцент на тому чи іншому завданні визначає вид тренінгу. Щоправда не існує єдиної класифікації видів психологічного тренінгу. Водночас кожний тренінг має свою конкретну мету, тобто окреслений результат, для досягнення якого цей тренінг планують проводити. Тренер, формулюючи мету тренінгу, орієнтує учасників (замовників) на те, яких результатів вони можуть очікувати від навчання.

2.2. Мотиви замовників і учасників тренінгу, специфічні риси та основні компоненти тренінгу

Теоретично основною метою замовника тренінгу є підвищення групової або корпоративної ефективності організації. Тренінг замовляють, щоб завдяки навчанню підвищилися ефективність, конкурентоспроможність, прибутковість організації. Для керівника організації на першому місці за значущістю є ефективність організації загалом, на другому – ефективність конкретної групи, або, як зараз прийнято говорити, «команди». На третьому місці за значущістю перебуває індивідуальна ефективність окремих людей.

У професійній підготовці і навчанні персоналу тренінги виконують три основні функції:

- усунення суперечностей між навичками співробітників й посадовими вимогами;

- формування корпоративної компетентності працівників;
- вирішення актуальних завдань організації.

Кожен із цих процесів має свої детермінанти і потребує уваги з боку тренера. Якщо тренінг був замовлений корпоративним клієнтом, то його представники також оцінюють ефективність тренінгу.

У процесі підготовчої роботи тренер повинен провести зустріч із замовником (частіше за все ним є керівник організації, в якій проводитиметься тренінг, чи уповноважена ним особа, наприклад, менеджер із персоналу) для узгодження цілей, завдань, очікуваних результатів та з відповідальною особою, яка допомагатиме вирішувати технічні й господарські питання, від яких істотно залежить успіх тренінгу. Часто трапляється так, що це одна й та сама особа.

Корпоративні тренінги зазвичай організуються за запитом співробітників конкретної компанії. Відповідно під час проведення корпоративного тренінгу ведучі намагаються використовувати приклади з життя цієї компанії, моделювати ситуації, подібні до тих, які вже мали місце. Це, безсумнівно, посилює ефект від тренінгів. Крім того, персонал компанії, минулий корпоративний навчальний курс, може спілкуватися однією мовою, що сприяє закріпленню і поширенню нових знань. Корпоративний тренінг дозволяє враховувати всю специфіку діяльності компанії, рівень компетенції персоналу і адаптувати програму навчання безпосередньо під її потреби. Корпоративні тренінги проводяться з персоналом якоїсь організації (групи організацій) на замовлення керівництва. Тобто співробітники цієї організації зобов'язані пройти тренінг у порядку підвищення своєї кваліфікації. Здебільшого це тренінги ділових, професійних навичок, і оплату роботи тренера зазвичай проводить компанія.

Тренер – професіонал, який заробляє на життя тим, що проводить тренінги, створює нові програми й модифікує наявні, і знову проводить тренінги, і знову модифікує. Якщо в тренера

багато замовлень, то кожна нова пропозиція може сприйматися ним як тягар. Якщо ж замовлень приблизно стільки, скільки потрібно, щоб утримуватися на плаву, то кожна нова пропозиція дає імпульс, поштовх до роботи. Звичайно, це так звана зовні організована мотивація (за термінологією Е. П. Ільїна) або інструментальна мотивація. Тренер займається розробленням нового тренінгу тому, що пообіцяв це зробити, і тому, що це дає винагороду. Розглянемо мотиви тренера:

- *Почуття обов'язку.* Тренери, які працюють у тренінгових фірмах, інколи зобов'язані з певною періодичністю створювати нові програми й модифікувати старі, як говориться, «під завдання». Така робота – це частина їхніх обов'язків. Та й вільний тренер, як тільки одержав замовлення, отримує певні зобов'язання.

- *Місія.* Вищий прояв почуття боргу – усвідомлення своєї місії: «Я це зроблю, тому що це потрібно людям». Ідея про потребу того, що він робить, підтримує тренера. Іноді свідомість своєї місії може суперечити певним аспектам отриманого замовлення. Виникає боротьба мотивів, у якій перемогти може місія.

- *Честолюбство.* Якщо тренер береться за створення нової програми тому, що сподівається завдяки цій роботі покрити себе нев'янучою славою, то така мотивація теж є інструментальною, «зовнішньою». У цьому разі діяльність зі створення тренінгу – інструмент, засіб, що допомагає прославитися, довести свою цінність, заслужити повагу. Буває, що честолюбство проявляється «знизу», швидше як самолюбство, прагнення підтримати рівень своєї самооцінки. Честолюбство може бути дуже сильним мотивом, але все-таки залишається зовнішнім стосовно самої діяльності. Цінність честолюбства полягає в тому, що людина ставить дуже високі вимоги до продукту своєї роботи й може проявляти більшу наполегливість у доопрацюванні продукту, доведенні його до «потрібного рівня».

- *Інтерес тренера до теми, захопленість процесом.*

Якщо тренер одержує задоволення від процесу створення нового тренінгу, то сама робота діє як джерело мотивації. Він насолоджується тим, що він робить і що йому цікаво.

Таким чином, ці чотири мотиви: матеріальна зацікавленість, честолюбство, почуття боргу й свідомість місії, дають поштовх до роботи й харчують наполегливістю. Однак лише задоволення від самого процесу є внутрішнім двигуном роботи зі створення тренінгу.

Розглянемо мотиви учасників:

✓ *Тренінг – це корисно.* Учасники тренінгу потрапляють на тренінг насамперед тому, що вони самі або ті, хто купив для них цей тренінг, вірять у його «корисність». Вони вірять, що завдяки тренінгу одержать певні результати: щось підвищать, щось поглиблють, щось поліпшать, щось нове і коштовне знайдуть, чогось досягнуть. Вони сподіваються, що тренінг буде сприяти підвищенню їхньої індивідуальної ефективності та їх індивідуальної ринкової вартості. Однак будь-який результат може бути нестійким, якщо немає чіткого шляху його досягнення, тобто якщо немає чітких технологій, алгоритмів, процедур. Тому багато учасників тренінгу сподіваються, що одержать «технології», «ящик з інструментами», «конкретні прийоми впливу», «техніки керування», «способи побудови команди», «прийоми саморегуляції», «способи мотивування».

Технологічність тренінгу для учасників – це чіткість в описі процедур досягнення ними бажаних результатів. Що й у якій послідовності потрібно зробити, щоб розташувати до себе співрозмовника? Що й у якій послідовності потрібно зробити, щоб убезпечити себе від психологічного нападу?

Принципи технологічності:

- Чіткість формулювань (часто письмових).
- Наявність ясних алгоритмів дії.
- Тренування алгоритмів.
- Простота їхнього застосування в реальному житті.

Важливо те, що мотив технологічності задовольняється хронологічно першим, а мотив результативності – другим. Результат залежить не лише від технології, а й від того, хто її застосовує і як. Тому тренер по-справжньому може задовольнити лише вимогу технологічності; він готує і вдосконалює технології, з перших хвилин тренінгу учасники відчувають, що вони в досвідчених руках людини, яка володіє технологіями й, схоже, вміє передавати їх іншим людям. Мотив результативності може бути задоволений лише завдяки діяльності самого учасника, спочатку на тренінгу, а потім після нього. Однак боротьба за технологічність і результативність – це ще не все. Доводиться боротися й за те, щоб тренінг був цікавим.

✓ *Тренінг – це «смачно».* Тренінг і раніше повинен був бути цікавим і захоплюючим. Однак останніми роками намітилася тенденція зміни співвідношення між користю й смачністю на користь останньої. Сучасний тренінг дедалі більше з навчання перетворюється на клуб, атракціон, реаліті-шоу або процедурний кабінет. У сучасному тренінгу спостерігається тенденція до поступового зростання значення факторів «смачності» відносно факторів «корисності». Усе, що привабливо, апетитно, викликає задоволення, радість, щастя, створює комфорт, дає почуття безпеки й безтурботність. Однак є люди, яким недостатньо безпечної привабливості й задоволення. Їм потрібні азарт, ризик, виклик, їм потрібна гострота, невизначеність, навіть небезпека, що підвищує рівень адреналіну. Іноді люди приходять на тренінг, щоб ознайомитися із програмою, і потім її відтворити. Іноді – для того, щоб знайти нові можливості для пошуку гарної роботи. І може бути ще нескінченна безліч мотивів.

Варто враховувати те, що працівники мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. Іноді виникають суперечності між мотивами замовника й мотивами учасників тренінгу. Розглянемо ці ситуації послідовно.

Замовник стає учасником тренінгу. Наприклад, директор. У цьому разі замовлення директора передається тренерові через фірму-посередника, через менеджера з персоналу або особи, відповідальної за навчання й розвиток персоналу. Беруть участь в тренінгу співробітники, які до переговорів не залучалися й не впливали на формування замовлення. У цих випадках мотиви замовника й кінцевих клієнтів можуть не збігатися й навіть суперечити один одному. Отже, коли замовник стає учасником, то в замовників і учасників тренінгу можуть бути протилежні інтереси й контрастні уявлення про те, який результат може бути корисним.

Тренінг замовляє директор або менеджер із персоналу, але замовлення формується за участі тих, хто буде проходити тренінг. Наприклад, менеджер із персоналу висилає електронні листи на пошту персоналу з пропозицією висловити свої побажання із приводу цікавих їх тем і вмій, над якими хотів б попрацювати персонал під час тренінгу. Цей варіант найбільш зручний для тренера. Він одержує побажання майбутніх учасників і може пристосувати тренінг до їхніх потреб. Якщо йому надають відповіді учасників, він заочно ознайомлюється з ними за цими текстами і починає краще почувати те організаційне середовище, в якому він буде працювати.

Таким чином, потенційних учасників варто активно залучати до формування замовлення, щоб вони відчували себе співавторами програми. Це підвищить мотивацію їхньої участі в тренінгу, оскільки гармонія інтересів важко досяжна. Під час створення тренінгу варто зосередитися на технологіях, які вважаються корисними, навіть якщо їх ніхто не замовляв. Створюючи тренінг, тренер будує концепцію існуючої реальності, нову реальність особливої якості, універсальні технології.

Результати тренінгу можуть бути різноманітними та залежать від цілей, змісту, методів та аудиторії тренінгової програми. Ось деякі можливі результати, які можна очікувати після успішного проведення тренінгу.

✓ Учасники отримують нові знання та навички, пов'язані з темою тренінгу.

✓ Учасники розвивають свою професійну експертизу, що допомагає їм виконувати робочі завдання більш ефективно.

✓ Участь у тренінгу може позитивно вплинути на мотивацію співробітників до саморозвитку та досягнення кращих результатів.

✓ Учасники можуть розвивати навички ефективної комунікації, що позитивно впливає на співпрацю та взаємодію з колегами та клієнтами.

✓ Тренінги з лідерства сприяють розвитку лідерських навичок та вмінь.

✓ Покращання знань та навичок може призвести до зменшення кількості помилок та ризиків у роботі.

✓ Учасники можуть навчитися краще співпрацювати в команді, розуміти ролі та обов'язки, покращуючи ефективність робочих груп.

✓ Тренінги можуть стимулювати й розвивати творчість та інноваційність.

✓ Учасники можуть удосконалити свої управлінські навички, такі як ухвалення рішень, планування, делегування тощо.

✓ Тренінг може вплинути на особисту поведінку та ставлення учасників, що допомагає їм досягати більш високих стандартів.

✓ Покращання навичок та можливостей може призвести до більшого задоволення від роботи.

✓ Учасники можуть успішно застосовувати набуті навички в реальних робочих ситуаціях.

Це лише декілька можливих результатів тренінгової діяльності. Результати тренінгу будуть залежати від конкретних цілей, методів та зусиль, вкладених у підготовку та проведення тренінгу, а також від типу розвитку учасників тренінгу.

Визначення типу розвитку учасників тренінгу є важливим етапом у плануванні та адаптації програми до потреб

аудиторії. Існує кілька підходів та типів розвитку учасників тренінгу, які можна враховувати.

➤ **Професійний розвиток.** Такий тип розвитку спрямований на покращання професійних навичок, знань та компетенцій учасників, які допоможуть їм бути більш ефективними в своїй роботі.

➤ **Особистісний розвиток.** Цей тип розвитку орієнтований на покращання особистісних якостей, таких як лідерство, комунікаційні навички, управлінські вміння та розвиток самосвідомості.

➤ **Кар'єрний розвиток.** Розвиток, спрямований на планування та реалізацію кар'єрних цілей, зокрема підвищення кваліфікації для досягнення нових позицій у робочій ієрархії.

➤ **Технічний розвиток.** Орієнтований на вдосконалення технічних навичок та використання нових технологій або інструментів.

➤ **Соціальний розвиток.** Зосереджується на збільшенні соціальних навичок, взаємодії та спілкування з колегами, клієнтами та партнерами.

➤ **Творчий розвиток.** Сприяє розвитку творчості, інноваційності та здатності думати за межами стандартних рішень.

➤ **Адаптаційний розвиток.** Допомагає новим співробітникам адаптуватися до робочого середовища та культури організації.

➤ **Змішаний розвиток.** Комбінує різні типи розвитку відповідно до потреб учасників.

Для визначення типу розвитку учасників тренінгу важливо провести аналіз їхніх потреб, рівня навичок та знань, а також цілей організації. Оптимальний підхід полягає у комбінуванні різних типів розвитку для досягнення найкращих результатів.

2.3. Поняття про групову динаміку та її складові.

Кількісні та якісні характеристики групи

Групова динаміка – це сукупність групових дій та інтеракцій, що виникають у результаті взаємовідносин і взаємодії членів групи, їх діяльності та впливу зовнішнього оточення і являють собою розвиток групи в часі. У психології **груповою динамікою** називають сукупність внутрішньо-групових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи. Групову динаміку визначають завдання і норми групи, групові ролі, згуртованість групи, групове напруження, а також фази розвитку групи.

Завдання групи визначаються загальною системою практичної роботи з її учасниками. Загальними завданнями групи, співзвучними із завданнями тренінгу, є:

- ✓ дослідження психологічної проблеми кожного члена групи і надання йому допомоги в її вирішенні;
- ✓ зміна неадаптивних стереотипів поведінки і досягнення адекватної соціальної адаптації;
- ✓ набуття знань про закономірності міжособистісних і групових процесів як основи для більш ефективного і гармонійного спілкування з людьми;
- ✓ сприяння процесу особистісного зростання, реалізації людського потенціалу, досягненню оптимальної дієздатності, відчуття щастя;
- ✓ усунення хворобливих симптомів, що відповідають різним емоційним проблемам.

Норми групи – це сукупність правил, що регулюють взаємовідносини між її учасниками. Вони можуть бути або психотерапевтичними, або не психотерапевтичними.

Групова динаміка будується на почутті згуртованості й довірі між учасниками.

Згуртованість групи – психологічна характеристика єдності членів колективу, що виявляється в єдності думок, переконань, традицій, характері міжособистісних відносин,

настроїв та інших компонентах психіки, а також в єдності практичної діяльності.

На відміну від напруження *згуртованість* є стабілізуючим чинником. Вона зумовлює виникнення серед учасників тренінгу відчуття підтримки, безпеки, бажання ділитися та допомагати. Рівень групової згуртованості можна вважати показником готовності групи до спільного виконання завдань тренінгу. Групова згуртованість виникає під час відкритих обговорень та спільних дій, коли кожний учасник відчуває свою належність до групи, розуміє і приймає те, що відбувається, сприймає дії ведучого щодо керування тренінгом та ухвалення рішень як справедливих і чесних. Сприяє формуванню згуртованості, довіри між учасниками групи і щирість ведучого. Тоді створюється ситуація на кшталт спілкування з добрими друзями, учасники почувають себе вільно, виявляють активність і здатність до коригування власної поведінки. Щоб група відчула згуртованість, потрібна взаємодія всіх учасників тренінгу, її основою є взаємодовіра, але для виникнення такої атмосфери тренерові потрібно докласти значних зусиль, і в умінні це робити також проявляється майстерність тренера.

Учасники групи приносять у групу різні погляди, вподобання, ставлення до себе та інших, різне бачення навчального процесу та ролі ведучого. Необхідність тимчасового пристосування до умов і правил групової роботи обмежує свободу учасників, інколи навіть дратує. Так виникає напруження. Часом вона може призвести до антагонізму, прихованого чи навіть явного конфлікту в групі, якщо хтось із членів комусь дуже не сподобався. Проте напруження активізує учасників, стимулює їх до дій, проявів власного погляду, дає групі енергію та силу. Майстерність тренера полягає в умінні утримати напруження в оптимальних межах, не ліквідувати її, а спрямувати на конструктивне вирішення завдань тренінгу. Тому тренер постійно стежить за розвитком напруження в групі,

своєчасним втручанням регулює її в бік збільшення / зменшення.

До групової динаміки входять: цілі і завдання групи, згуртованість групи, норми групи, позиція ведучого, структура групи і структура лідерства, групові ролі, фази розвитку групи, етапи роботи. Найбільш важливий процес, який вимагає великої уваги, в тренінговій групі – згуртованість групи, під якою зазвичай розуміють взаємне тяжіння членів групи один до одного. К. Левін визначає її як результат дії позитивних сил взаємного тяжіння і негативних сил взаємного відштовхування. Розвитку згуртованості тренер повинен приділяти особливу увагу, тому що вона є важливим чинником успішності учасників в досягненні групових завдань. Згуртованість приводить до створення в групі атмосфери безпеки, до зниження психічного напруження, встановленню щирих, довірчих відносин між учасниками. Учасники стають більш відкритими та спонтанними; підвищується відповідальність і активність учасників, що сприяє цілеспрямованій груповій діяльності. Згуртованість виражається і в прагненні залишитися в групі, в прагненні до співпраці під час вирішення загальних завдань і до збереження групи загалом.

Групові ролі – це поведінка, прийнята членами групи, яка розглядається ними як така, що відповідає груповим інтересам. Свого часу Р. Шиндлер описав чотири найбільш поширені групові ролі:

- ✓ лідер, який імponує групі, спонукає її до дій, складає програму і надає відваги;
- ✓ експерт, має потрібні групі та шановані нею спеціальні знання, навички або здібності. Його поведінка раціональна, самокритична і нейтральна;
- ✓ здебільшого пасивні члени групи, які легко адаптуються і намагаються зберегти свою анонімність, більшість із них ототожнюються з лідерами;
- ✓ найбільш «далекий» член групи, відстає від неї через відмінності від інших або страху.

Складники групової динаміки

1. **Розвиток довіри.** Учасники почувають себе вільно, долучаються до процесу і працюють. Це ідеальний варіант. Насправді, ступінь довіри в членів групи може бути різним. Не потрібно очікувати, що учасники із самого початку почнуть довіряти тренерові та іншим членам групи.

2. **Групова згуртованість** (або почуття згуртованості) – показник міцності, стійкості відносин між учасниками. Це співробітництво, позитивний настрій і бажання працювати. Групова згуртованість виникає лише після спільних дій, відвертих обговорень. Буде група згуртована чи ні? У половині випадків це залежить від тренера і його підготовленості. Але дуже часто мають значення й інші обставини, зокрема індивідуально-психологічні характеристики членів групи.

Причини зниження групової згуртованості

1. Виникнення в тренінговій групі дрібних підгруп (це особливо ймовірно в групах, що перевищують 15 осіб; втім, іноді своєрідна змагальність, що з'являється між підгрупами, прискорює групову динаміку і сприяє оптимізації тренінгу).

2. Знайомство (дружба, симпатія) між окремими членами групи до початку тренінгу – це приводить до приховування від інших учасників групи якоїсь приватної інформації, до прагнення захистити один одного і не вступати в полеміку, до відчуження такої діади від групи.

3. Невміле керівництво з боку ведучого, яке може привести до зайвого напруження, конфліктів і розвалу групи.

4. Відсутність єдиної мети, що захоплює та об'єднує учасників; спільної діяльності, організованої ведучим; млява групово динаміка.

Кількісні та якісні характеристики групи

Гетерогенність тренінгових груп – це ступінь відмінності учасників тренінгової сукупності між собою за різними ознаками: статтю, віком, освітою, рівнем інтелекту, соціальним статусом, типом особистості і стилем поведінки,

психологічними проблемами, переконаннями і ціннісними орієнтаціями, цілями участі в групі.

Гетерогенні групи – це групи, члени яких розрізняються за статтю, віком, професією, статусом, рівнем освіти та ін. Вони більш ефективні під час вирішення складних творчих проблем. Тому сьогодні, коли виробництво ставить до працівників різносторонні вимоги, бажано, щоб трудовий колектив складався з особистостей, які не схожі між собою, з різноплановими здібностями.

Гомогенні групи – це групи, однорідні за основними ознаками. Вони краще справляються з простими завданнями, особливо в умовах інтенсивної роботи. Оскільки їх члени краще розуміють один одного, можливості їх взаємного впливу і формування спільності поглядів і позицій тут вище.

Однак подібність підсилює внутрішню конкуренцію і конфліктність, особливо в чисто жіночих колективах, яким притаманна зайва емоційність (тому за інших однакових умов співвідношення представників різної статі повинне бути приблизно однаковим).

Найбільше значення має гомогенність тренінгової групи щодо психологічних проблем і віку. Під час комплектування тренінгової групи необхідно враховувати припустимі для навчання вікові межі («нижню» та «верхню»). Недоцільно проводити груповий соціально-психологічний тренінг серед дітей молодшого віку, оскільки в цьому віці ще не сформована здатність до рефлексії. У період пізньої дорослості й у літньому віці помітно зростає ригідність, стереотипність мислення. Зміна сформованих, наприклад, соціально неадекватних цінностей, установок, форм поведінки таких людей, вимагає багато часу і зміни усталеного ними способу життя: в тренінгу важко домогтися необхідного ефекту впливу на людей такого віку. Виняток становить проведення специфічного тренінгу для літніх людей, де вирішуються такі загальні для них проблеми, як соціальна реадaptaція до нової життєвої ситуації (вихід на пенсію), самотність та ін. В одну тренінгову групу бажано

включати людей, які належать до однієї і тієї самої вікової категорії, оскільки вони мають приблизно однаковий рівень життєвого досвіду, світосприйняття, близькі життєві інтереси і проблеми, що дозволить їм більш легко знаходити «спільну мову», розуміти один одного.

Групам із коротким курсом занять, а також тим групам, чиєю функцією є емоційна підтримка, показана велика гомогенність (схожість між учасниками). Групам, орієнтованим на тривалу роботу, метою якої є вироблення міжособистісного розуміння, корисна більшою мірою виражена гетерогенність.

Що стосується кількісного складу та структури тренінгових груп, то вони залежать від їх мети. Тренінги, акцентовані на навчання, можуть допускати більшу кількість учасників, ніж тренінги, метою яких є особистісний розвиток.

Мінімум учасників тренінгової групи становить 4 особи. Верхню межу зазвичай не називають. Є тренінги, які проводять із п'ятдесятьма і більшою кількістю учасників (більшість вправ проводять у підгрупах, на які ділиться основна група).

Важливим є той факт, що ще в 1979 році Г. Келлерман сформулював «правило восьми», згідно з яким кількість учасників не повинно перевищувати восьми чоловік, оскільки, на його думку, буде виникати тенденція до розпаду на менші підгрупи. Оптимальним прийнято вважати 12 учасників. Така кількість уможливорює вільну взаємодію кожного з учасників і має організаційні переваги: дванадцять ділиться на два, на три та чотири, що дозволяє створювати різноманітні підгрупи. Якщо учасників виявилось більше ніж дванадцять, то кращим варіантом можна вважати групу з 15 осіб.

У традиційній тренінговій групі небажана кількість учасників, що перевищує 18 осіб, – приводить до різкого зниження рівня продуктивного зворотного зв'язку, зменшення часу, що приділяється кожному учаснику, зникнення умов для прояву активності кожної людини. Проведення тренінгу відбувається за певною структурою. Типова структура, мета і завдання тренінгу разом є основою для складання плану його

проведення. Такий план може мати різні форми (таблиця, перелік послідовних дій, схема тощо), але принципово те (і це варто добре засвоїти майбутньому тренерові), що план тренінгу обов'язково потрібно скласти. Природно, це не означає, що тренінг пройде повністю так, як було заплановано, проте план допоможе тренерові дотримуватися основних питань, які повинні бути опрацьовані групою, інакше неможливо досягти поставленої мети. Під час тренінгу неодмінно виникає багато побічних тем для обговорення, і кожна з них виявляється більш чи менш привабливою для учасників. Проте їх опрацювання слугуватиме іншим завданням. Тим часом термін заняття спливатиме, й обов'язкові питання можуть залишитися нерозглянутими. Тож саме завчасно складений план допоможе дотримуватися обраної теми, досягти бажаної мети.

Індивідуально-психологічні особливості учасників

Більшість психологів вважають, що учасниками тренінгів можуть ставати практично всі люди, які не страждають важкими психічними розладами. Однак не рекомендується включати до тренінгової групи людей, які мають:

а) *органічні або функціональні порушення психіки* (наприклад, невроз). З одного боку, такі люди більше потребують лікування і, отже, була б більш логічною їх участь в індивідуальній чи груповій психотерапії, а не в груповому соціально-психологічному навчанні. З іншого боку, деякі з них можуть заважати ведучому і роботі групи загалом;

б) *низький рівень інтелекту*. У цьому разі учасники не зможуть осмислити необхідною мірою свою поведінку і ті процеси, що відбуваються в групі. Це не приведе до формування в них нового позитивного досвіду, а отже, зробить безглуздим їхнє навчання;

в) *високий рівень ригідності* (когнітивної, емоційної чи соціальної). Високоригідні люди мають низьку здатність до зміни своїх установок і форм поведінки та часто відкидають зворотний зв'язок, який не відповідає їх власним поданням про самих себе.

Існує багато типологій «складних» учасників та груп, які мають як спільні, так відмінні риси. Однак не можна впевнено стверджувати, що вони є вичерпними і що той чи інший тип буде однаково складним для будь-якого тренера. Значно більше значення має особистість самого тренера та його індивідуальна чутливість до певного типу людей, яка утруднює процеси емоційної саморегуляції та загалом ускладнює роботу з групою. Тому під час розгляду узагальнених типологій не потрібно забувати про певний ступінь їхньої відносності, а також знати власні зони розвитку. За наявності «складних» учасників у групі тренерів не потрібно намагатися швидко відкоригувати їхню поведінку. Спочатку необхідно з'ясувати, що вони хочуть нею «повідомити» і чи розуміють, що створюють труднощі для інших. Тренер і учасники повинні бути тактовними, щоб нікого не образити, не ізолювати і не спровокувати посилений опір.

К. Фопель виділяє такі типи «складних» учасників та стратегії роботи з ними:

✓ **Мовчазні учасники.** Тренер повинен проявляти повагу до них, щоб створити сприятливий клімат, у якому учасник зможе самостійно відмовитися від власної стриманості. У той самий час тренер повинен продемонструвати, що йому цікаво ближче познайомитися з «мовчуном» і краще його зрозуміти. Варто з'ясувати, що провокує мовчання. Часто воно є проявом прийнятих у суспільстві чи в сім'ї норм. Одним із варіантів інтервенції є техніка «обходу». Водночас мовчазний учасник ходить по колу, зупиняється біля кожного члена групи і закінчує речення: «Коли я дивлюся на вас, то мені здається, що ви очікуєте від мене...». У кінці обхід можна повторити, модифікувавши фразу на: «Коли я дивлюся на вас, мені хочеться, щоб ви...».

✓ **Багатослівні учасники.** Багатослівність часто є причиною блокування групового розвитку, яке відбувається через те, що інші учасники зайняті стримуванням свого роздратування. Один зі способів групової роботи з нею полягає в тому, що потрібно поставити який-небудь предмет у центрі

кола і сказати всім: «Я хочу запропонувати вам провести коротку «інспекцію» комунікації в групі. Якщо у вас виникає враження, що ви надто часто говорите, то підійдіть ближче до предмета в центрі, якщо ж вам здається, що ви говорите рідко, то відійдіть на відповідну відстань. Виберіть місце, яке символічно виражає міру вашої вербальної участі в групі». Після цього всі учасники коментують свій вибір. Крім того, вони можуть повідомити свою реакцію на вибір інших.

✓ **Саркастичні або цинічні учасники.** Постійний сарказм може завдати шкоди довірі в групі, особливо, якщо інші учасники не насмілюються звернути увагу на таку поведінку. В цьому разі тренер може запропонувати їм прямо висловлювати свою критику і пов'язане з нею роздратування: «Чи готові ви провести експеримент? Пройдіть по колу і скажіть кожному, що вам у ньому заважає і що вас дратує». Це допоможе встановити прямий контакт саркастичних учасників з іншими і стимулювати групу прямо виражати емоційні реакції.

✓ **«Порадники», «утішители», «мудреці».** Трудність полягає в тому, що ці учасники більше концентруються на інших, а не на собі. Складається враження, що вони нічого не хочуть навчитися і вже вирішили всі проблеми. Такі учасники побоюються відкрито розповісти про власні проблеми та недоліки. Як і «мовчунам», цим членам групи інші часто повідомляють про їхню поведінку. Тренеру потрібно підтримувати такий зворотний зв'язок, щоб допомогти їм зрозуміти, що іноді люди роблять для інших більше тоді, коли насмілюються подбати про самих себе.

2.4. Короткий і повний алгоритми створення тренінгу.

Основні принципи та правила роботи

Ось короткий і повний алгоритм створення тренінгу.

Визначення цілей. Визначте конкретні цілі і завдання тренінгу. Визначте, що ви хочете досягти та які навички або знання повинні отримати учасники.

Цільова аудиторія. Визначте аудиторію, для якої призначений тренінг. Урахуйте їхні потреби, рівень підготовки та очікування.

Розроблення змісту. Створіть логічну структуру для тренінгу, враховуючи основні теми, підтеми та обговорювані питання. Визначте методи та матеріали для передавання знань, такі як презентації, вправи, кейси тощо.

Обрання методів. Виберіть педагогічні методи, що відповідають цілям тренінгу та потребам аудиторії (інтерактивні вправи, групові обговорення, рольові ігри тощо).

Створення матеріалів. Розробіть презентації, навчальні матеріали, завдання та інші необхідні засоби навчання.

Планування часу. Розподіліть час між різними сегментами тренінгу, включаючи вступ, основну частину, практичні вправи, обговорення та підсумок.

Організаційні питання. Забезпечте зручне місце проведення тренінгу та необхідні технічні засоби. Розгляньте деталі щодо реєстрації учасників, роздавання матеріалів та інших адміністративних аспектів.

Проведення тренінгу. Запроваджуйте розроблений план, використовуючи вибрані методи навчання. Взаємодійте з учасниками, стимулюйте обговорення та розвиток навичок.

Оцінювання та зворотний зв'язок. Після завершення тренінгу оцініть цілі та якості тренінгу. Запитайте учасників про їхні враження, отриманий досвід та можливість для подальшого вдосконалення.

Підтримка після тренінгу. Надайте учасникам можливість для питань та продовження навчання після завершення тренінгу, наприклад, через ресурси, групи або додаткові матеріали.

Це загальний алгоритм створення тренінгу, який може бути адаптований до конкретних потреб та контексту. Не забувайте рефлексувати та вдосконалювати свої підходи на основі одержаних результатів та зворотного зв'язку.

Кожен тренінг має певні етапи, які складають його структуру та можуть по-різному називатися, але суть залишається такою: підготовка до тренінгу, сам тренінг, післятренінгова робота.

Під час підготовки до тренінгу автори-тренери запроваджують комплекс запитів, що дають можливість підготуватися до тренінгу: визначитися із замовленням клієнтів, з'ясувати основні (типові) проблеми замовника під час зустрічі (співбесіди), сформулювати мету та завдання тренінгу, вибрати ключові компоненти конкретного тренінгу (вправи, мінілекції, групові дискусії, рольові та ділові ігри, мозковий штурм, створення проєктів, малювання тощо), визначити час і місце проведення, з'ясувати необхідні організаційні питання.

Тренінг має таку структуру: *вступну, основну, завершальну частини.*

Під час організації психологічного тренінгу К. Мілютіна виокремлює початок тренінгу, знайомство, керівництво роботою учасників, стимулювання активності групи та підбиття підсумків. Також звертає увагу на роль використання музики під час тренінгу, сигналів та сигнальних рухів, театралізованих ритуалів завершення та розгляду важких випадків. Перед початком роботи тренеріві потрібно скласти план проведення тренінгу. Основою будь-якого тренінгу є його тематика, мета проведення та завдання, які необхідно вирішити.

I частина – вступна (початкова), метою якої є знайомство учасників, виявлення їхніх очікувань, створення правил роботи групи та сприятливої атмосфери для подальшої роботи. Залежно від загальної тривалості тренінгу ця частина може тривати від 20 хвилин до 1 години та 30 хвилин. Проводять вправи на знайомство, перші розминки, правила, очікування, перші вправи з рефлексією, можливе письмове анкетування та тестування тощо.

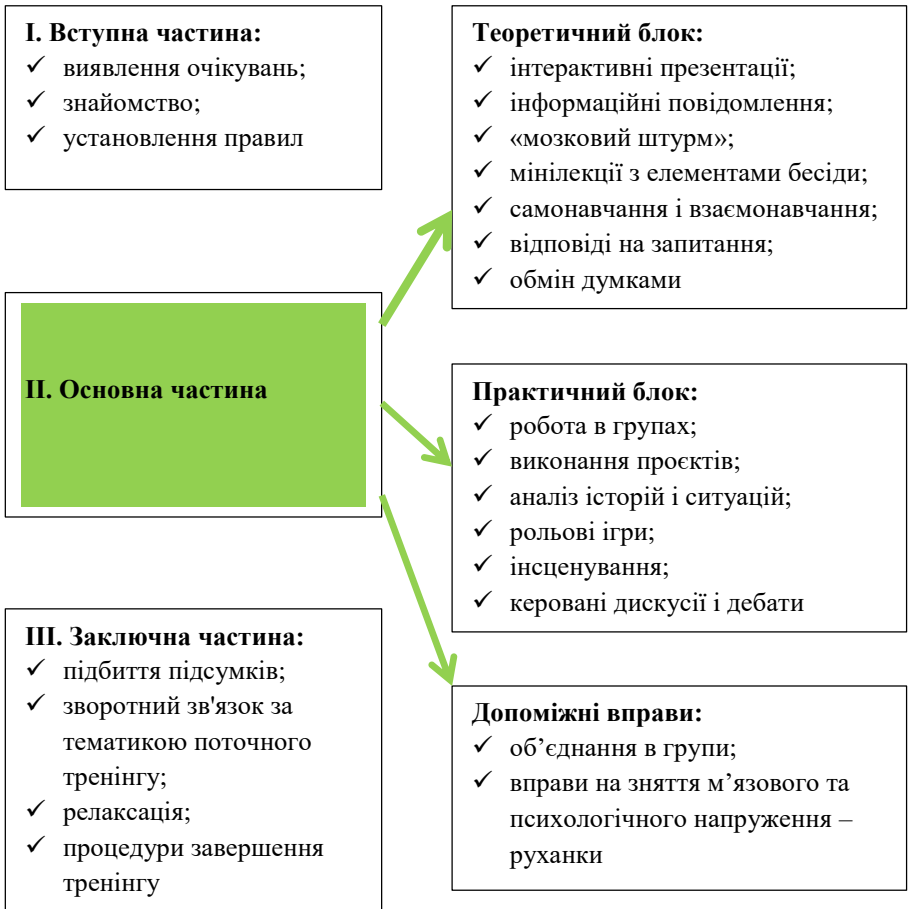


Рисунок 2.1 – Структура тренінгового заняття

II частина – основна (головна), метою якої є оцінювання безпосереднього особистісного досвіду учасників за заявленою проблематикою, актуалізація проблеми, надання тренером орієнтовних основ – матеріалів, що використовуються в лекціях та інструкціях, самостійне застосування набутих знань учасниками та експериментальна перевірка. Важливим моментом роботи у цей час є відстеження та врахування тренером групової динаміки – процесу розвитку групи. Успішна

робота групи можлива лише за умови знаходження балансу між напруженням та згуртованістю учасників під час проходження групою чотирьох стадій динаміки групи. Основна частина займає істотне місце в часовому вимірі тренінгу. У цій частині проводять розминки, різноманітні вправи, мінілекції, групові дискусії, рольові та ділові ігри, мозковий штурм, створюють та захищають проекти, малюють газети, плани тощо. Тренер, застосовуючи інтерактивні техніки, сприятиме виконанню основного завдання тренінгу.

III частина – завершальна (підсумкова), мета якої підбити підсумки роботи учасників групи впродовж тренінгу, оцінити одержаний досвід, проговорити заключну рефлексію, налаштувати учасників тренінгу на атмосферу звичайного життя. Залежно від загальної тривалості тренінгу ця частина може тривати від 20 хвилин до 1 години та 30 хвилин. Використовують вправи на прощання, рефлексію, підготовку до звичайного життя, також можливе письмове анкетування, тестування та оцінювання тренінгу тощо.

У кожного тренера існує своя «скарбничка» – тренерський портфель улюблених вправ, завдань і технік, що сприяють ознайомленню учасника зі своєю проблемою, набуттю нових знань, перевірці їх на практиці. До теоретичного блоку належать мінілекції, історії, розповіді, казки та притчі. Для сприяння знайомству учасників, їхній згуртованості групи, підвищенню активності учасників, зняття напруження та втоми часто тренери використовують рухливі вправи.

Підбираючи вправи для тренінгу, тренер зобов'язаний ураховувати вік учасників, підготовленість до роботи, специфіку групи, час, відведений на проведення тренінгу тощо.

Етапи розвитку групи та завдання тренера

1. Попередня підготовка. Проводиться до початку групової роботи. Цей етап може зайняти більше часу, ніж сам тренінг.

Завдання тренера на цьому етапі:

- вибрати затишне приміщення, знайти зручні стільці;

- продумати, як досягти того, щоб учасники зібралися в призначений час;

- заздалегідь підготувати всі необхідні матеріали.

2. Початкова стадія. Усі учасники прагнуть почувати себе в безпеці. На цій стадії учасників турбує: обстановка в групі; те, як його прийняли інші члени групи; те, як сподобатися тренерові та іншим учасникам. На цій стадії члени групи схильні проявляти тривогу, тренер також може переживати подібні почуття. Тривалість цієї стадії різна для кожного з учасників. Хтось може відразу відчути себе комфортно, іншому для цього знадобиться 1–2 години, а комусь – 1 день. Крім того, у групі може виявитися той, хто впродовж усього тренінгу буде перебувати в стані деякої тривожності.

Завдання тренера на цьому етапі:

- пам'ятати, що починати заняття потрібно із процедури знайомства;

- обговорити правила групової роботи (установити обов'язкові правила, за необхідності, запропонувати додаткові);

- пояснити методи групової роботи;

- заохочувати спроби учасників, які будуть відкрито розповідати про себе й ділитися своїми почуттями;

- пам'ятати про те, що найбільший опір виявляють незахищені учасники, у яких, можливо, є психологічні проблеми;

- не квапитися з поданням матеріалу;

- не обривати виступи учасників, які затягують відведений для обговорення час, а намагатися допомогти їм у більш жвавій формі висловити свою думку;

- посміхатися та заохочувати учасників долучитися до роботи за допомогою сувенірів, призів тощо.

3. Перехідна стадія. Це стадія, коли учасники оцінюють зацікавленість тренера, його здатність надавати допомогу. Саме на цій стадії учасники визначають, чи є група «безпечним місцем»; уточнюють свої цілі й способи їхнього досягнення. Здебільшого момент оцінювання настає наприкінці першого дня

роботи, триває вдома й завершується на початку другого дня. До цього часу тренер уже може оцінити, наскільки група згуртувалася.

Завдання тренера:

- не залишати без уваги всі (негативні й позитивні) почуття, які виражають учасники в групі;
- допомогти учасникам зрозуміти, чого вони прагнуть досягти на час роботи в групі;
- ще раз з'ясувати очікування групи від тренінгу;
- звертати увагу учасників на ті моменти, коли група відчуває себе як щось єдине, ціле;
- запропонувати навчальні вправи й, таким чином, дати можливість учасникам спробувати проявити нові стратегії поведінки в безпечній обстановці;
- сприймати учасників такими, якими вони є;
- заохочувати активність учасників (сувеніри, похвала, надання доручення).

4. Робоча стадія. Учасники вже дотримуються правил групової роботи й можуть попросити допомоги в інших членів групи. Вони починають розповідати про свої перші спроби застосувати нові знання на практиці. Деколи ця стадія може чергуватися з попередньою стадією (наприклад, якщо учасники продовжуватимуть брати під сумнів слова тренера, спільні вправи, болісно реагувати на дії своїх одногрупників чи колег (можливо, й тренера).

Завдання тренера:

- не залишати без уваги складні ситуації в групі, якщо такі мали місце в процесі роботи;
- заохочувати спроби учасників проявити здобуті знання та практичні навички;
- сприяти розвитку довірливих відносин у групі;
- знайти час (у перервах) для спілкування зі складними учасниками групи, які або проявляють агресію, або часто дискутують чи критикують інших, або виявляють своє незадоволення ходом занять;

- запропонувати додаткові вправи на згуртування групи чи командної взаємодії. У цьому разі тренер повинен пам'ятати, що проведення додаткових вправ може істотно вплинути на план роботи та часові межі й відповідно не дати можливості надати весь навчальний матеріал. У такому разі можна дати частину матеріалу на самостійне опрацювання, щоб пізніше його коротко обговорити.

5. Завершення. Цей етап унікальний. Якщо тренінг пройшов вдало, то момент завершення групової роботи супроводжується позитивними емоціями й залишає яскраві спогади на довгий час для всіх учасників. На цьому етапі існує можливість згладити всі попередні «шорсткості» чи напруження у взаємовідносинах, що потребує професійного підходу та делікатної організації роботи з боку тренера. Він повинен пам'ятати про всі складні ситуації, які виникали в процесі роботи та проговорити ті моменти, що не були вирішені або вирішені частково.

Завдання тренера:

- попросити учасників оцінити ефективність роботи;
- з'ясувати в учасників те, що ще необхідно зробити;
- скласти плани подальшої роботи;
- підготувати процедуру закриття;
- зробити так, щоб усі учасники подякували один одному;
- забезпечити всіх інформацією про систему подальшої роботи;
- дати зрозуміти учасникам, що тренер завжди готовий прийти на допомогу.

Тренер повинен знати, що в тренінговій роботі в кожній групі є певні стадії розвитку, які необхідно брати до уваги у своїй роботі, щоб забезпечити ефективне проведення тренінгу як частини комплексного навчання.

Основні принципи тренінгової роботи

1. Принцип і правило максимальної активності. У процесі тренінгу учасників залучають до спеціально

організовані дії (виконання вправ, обговорення своєї і чужої поведінки, структуроване спостереження). Активність учасників досягається різними прийомами: розвитком мотивації до апробації і тренуванням запропонованих способів поведінки; створенням комфортної атмосфери, що перетворює тренінг на подію; прагненням до максимального перенесення одержаних навичок на практику. Від активності кожного члена групи виграють всі.

2. Навчання за принципом «тут і зараз». Цей принцип означає, що предметом обговорення учасників групи є лише те, що відбувається безпосередньо під час занять. Обговорення минулих дій, вчинків, випадків із життя, а також майбутню можливу поведінку виводять за межі тренінгового заняття. Вважається, що таким чином зменшується вплив психологічного захисту і підтримується психологічна безпека.

3. Принцип і правило персоніфікації висловлювань. Суть принципу полягає у відмові від безособових мовних форм, за якими найчастіше ховається власна позиція людини. Так, замість висловлювань «вважається...», «деякі думають, що...» учасникам пропонується використовувати форму «я вважаю, що...», «на мою думку, ...» і т. ін.

4. Принцип дослідницької (творчої) позиції. Правило відсутності критики і безоцінного висловлювання. У тренінговій групі створюється креативне середовище, основні характеристики якої – проблемність, невизначеність ситуацій, що провокує учасників на несподівані, нестандартні висловлювання і вчинки. Під час тренінгу учасники відкривають для себе не лише ідеї, закономірності, відомі в психології, а й власний особистісний потенціал. Часто такі відкриття супроводжуються вираженим опором учасників. Саме тому критика під час тренінгу повинна бути зведена до мінімуму і стосуватися лише конкретного висловлювання або дії, а не особистості загалом.

5. Принцип партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування. Правило доброзичливості. Партнерським

спілкуванням є таке, за якого враховуються особливості кожного учасника, його почуття, переживання. Визнання цінності особистості іншої людини створює в групі атмосферу безпеки, довіри, відкритості. Діалоги, спрямовані на повагу до чужої думки, забезпечують можливість учасникам висловлювати свою думку, не соромлячись помилок.

6. Принцип об'єктивізації (усвідомлення) поведінки.

Правило зворотного зв'язку. Важливим завданням тренінгу є усвідомлення учасниками мотивів своєї поведінки, своєрідний переклад з імпульсивного на об'єктивний рівень. Основним засобом такої об'єктивізації є зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок учасник тренінгу отримує від інших членів групи і від тренера. Додатковим засобом об'єктивізації є демонстрація відеозапису занять із їх подальшим обговоренням. Водночас ще раз доречно нагадати про те, що обговоренню підлягає поведінка, а не особистість. Аналіз поведінки рекомендується деталізувати за епізодами.

7. Правило конфіденційності. У тренінгових групах, які створюють на основі добровільної участі необізнаних між собою людей, існує обов'язкове правило суворої конфіденційності. Інформація, обговорювана в групі, і стосується «особистих» життєвих історій кожного, не може виноситися за межі тренінгу.

Крім специфічних принципів роботи тренінгових груп можна говорити і про специфічний принцип роботи тренера, який полягає в постійній рефлексії того, що відбувається в групі. У процесі планування тренінгу та проведення занять тренер повинен постійно ставити собі питання:

- Якої мети я хочу досягти?
- Чому я хочу досягти цієї мети?
- Якими засобами я збираюся її досягти?

Таким чином, послідовна реалізація зазначених принципів – одна з умов ефективної роботи тренінгової групи. На думку вчених і практиків, вона відрізняє цю роботу від інших методів навчання і психологічного впливу.

8. Принцип відкритості та щирості – чим більш щирим буде вираження почуттів, тим успішнішою буде робота групи загалом. Адже вираження автентичних думок і почуттів не лише сприяє саморефлексії та катарсису, а й стимулює і сприяє перебігу аналогічних процесів і в інших учасників.

9. Принцип «Я». Основна увага учасників повинна бути зосереджена на процесах самопізнання, самоаналізу та рефлексії. Навіть оцінювання поведінки іншого члена групи повинна здійснюватися через висловлення почуттів і переживань. Таким чином людина вчиться присвоювати їх собі, аналізувати та через пізнання себе пізнавати й інших людей.

10. Принцип активності, добровільності та відповідальності. Ніхто не може заставити когось працювати. Але сам факт участі в тренінгу як активній формі навчання передбачає участь у групових процесах усіх членів групи. Це є важливою умовою його ефективності. Тому кожен сам несе відповідальність за результат роботи, що безумовно залежить від міри його залученості до процесу.

Правила повинні надавати учасникам і тренерів додаткову впевненість і сприяти полегшенню спільної роботи. Якщо правила значущі для учасників, то вони мають повне право внести їх. Однак важливо пам'ятати, що чим менше правил, тим краще. Адже їхній надлишок може знижувати спонтанність, імпровізацію і не стільки спрямовувати учасників у конструктивне русло, скільки обмежувати їх у вияві власного Я, роботі над собою. Серед інших К. Фопель виділяє такі правила:

✓ кожен приходиться на зустріч у визначений час і бере участь в усіх зустрічах. Коли хтось хоче пропустити заняття, він наперед інформує про це іншого учасника або ведучого. Якщо хтось хоче достроково завершити роботу, він повідомляє про це групі якомога раніше;

✓ ніхто не свариться і не використовує образливих висловлювань;

✓ під час роботи не можна курити; також не можна приходити на тренінг у стані зміненої свідомості (під впливом психотропних, наркотичних чи інших речовин);

✓ гарантована конфіденційність інформації особистого характеру (співзвучно з однойменним принципом);

✓ кожний учасник має право на власні думки, почуття і потреби. Він може вільно повідомити про свої бажання і сказати про те, що заважає йому почуватися комфортно, наприклад: «Мені жарко...», «Я не можу так довго працювати в колі...», «Мені потрібно час від часу рухатися» тощо;

✓ насамперед – робота з проблемами. Якщо в когось з учасників немає бажання працювати в групі, він повинен повідомити про це: «Я дуже знервований...», «Цей конфлікт не виходить у мене з голови» тощо;

✓ Я-повідомлення – кожен говорить виключно від свого імені і не говорить за інших: «Я відчуваю...», «Я думаю...», «Я хотів би...», а не: «Ми не можемо...», «Ми повинні...», «Ми всі думаємо...».

Розроблення сценарію тренінгу

Розроблення сценарію тренінгу – це ключовий етап підготовки до проведення навчального заходу. Ось кроки, які можна виконати для створення ефективного сценарію тренінгу.

1. **Визначення цілей і аудиторії.** Чітко сформулюйте мету тренінгу та очікувані результати. Врахуйте характеристики учасників та їхні потреби.

2. **Структура тренінгу.** Розподіліть тренінг на різні блоки або секції відповідно до змісту. Визначте послідовність тем та об'єктів кожної секції.

3. **Підбір методів навчання.** Виберіть різноманітні педагогічні методи, які допоможуть досягнути цілей тренінгу (лекції, групові дискусії, рольові ігри, вправи тощо).

4. **Сценарій для кожного блоку.** Розробіть деталізовані сценарії для кожної секції тренінгу, включаючи зміст, завдання для учасників, методи навчання, використання матеріалів.

5. **Часовий графік.** Визначте тривалість кожної секції та загальну тривалість тренінгу. Розподіліть час між вступом, теоретичною частиною, практичними вправами, обговореннями та підсумком.

6. **Взаємодія та обговорення.** Плануйте моменти взаємодії, дискусій та обговорень між учасниками. Використовуйте питання для стимулювання думок та обміну досвідом.

7. **Підготовка матеріалів.** Розробіть презентації, навчальні матеріали, завдання та інші необхідні засоби навчання.

8. **Оцінювання та зворотний зв'язок.** Передбачте методи оцінювання знань і навичок учасників під час та після тренінгу. Врахуйте можливість для зворотного зв'язку від учасників щодо якості тренінгу.

9. **Підготовка ведучого.** Підготуйте ведучого або фасилітатора до проведення кожного етапу тренінгу. Визначте його роль у різних ситуаціях, наприклад, ведення лекцій, модерація обговорень, проведення вправ.

10. **Завершення тренінгу.** Підготуйте підсумковий блок, де підбиватимуться підсумки, робитиметься оцінювання та відзначатиметься подальший розвиток.

11. **Підтримка після тренінгу.** Розробіть план підтримки та подальшого навчання після завершення тренінгу.

12. **Оцінювання та вдосконалення.** Оцініть тренінг та використовуйте одержані результати для вдосконалення майбутніх програм.

Це загальний план розроблення сценарію тренінгу, який важливо адаптувати до конкретних потреб, цілей та аудиторії.

Методи завершення та оцінювання тренінгу

Методи завершення та оцінювання тренінгу є важливою частиною процесу навчання, які допомагають зробити підсумки, зрозуміти досягнені результати та забезпечити подальший розвиток. Існують деякі методи, які можна використовувати для завершення та оцінювання тренінгу.

✓ **Підсумкова дискусія.** Організуйте групову дискусію, під час якої учасники можуть поділитися своїми враженнями, висловити власні думки щодо навчального процесу та обговорити основні висновки.

✓ **Рефлексія.** Запровадьте сесію рефлексії, під час якої учасники відповідають на питання про те, що вони вивчили, які навички здобули та як це можна застосувати в реальній роботі.

✓ **Заповнення анкет оцінки.** Розробіть анкети або опитники, які допоможуть учасникам оцінити якість тренінгу, зазначити сильні та слабкі сторони та запропонувати покращання.

✓ **Самооцінка.** Попросіть учасників оцінити свої власні досягнення та прогрес, визначити, які цілі вони виконали і що планують розвивати далі.

✓ **Тестування.** Проведіть тест чи вікторину, що допоможе оцінити знання та навички учасників, з'ясувати, наскільки успішно досягнуті поставлені цілі.

✓ **Створення проєктів.** Запропонуйте учасникам створити проєкти або практичні завдання, де вони застосують одержані знання та навички, і оцініть їхні результати.

✓ **Свідоцтва або сертифікати.** Видання учасникам сертифікатів або свідоцтв про успішне завершення тренінгу може бути одним зі способів підтвердження їхнього розвитку.

✓ **Відгуки від учасників.** Запросіть учасників написати короткі відгуки або референції щодо тренінгу, його корисності та впливу на їхній професійний розвиток.

✓ **Групові презентації.** Попросіть групи учасників підготувати короткі презентації, де вони поділяться своїми враженнями, вивченими матеріалами та планами на майбутнє.

✓ **Особистий план розвитку.** Порадьте учасникам створити особистий план розвитку на основі одержаних знань та навичок, визначити, як їх можна застосувати в майбутньому.

Ці методи можна використовувати окремо або в комбінації, враховуючи особливості тренінгу та потреби учасників. Оцінювання та завершення тренінгу допоможуть

визначити досягнуті результати, виявити сфери для покращання та забезпечити ефективний навчальний процес.

Критерії оцінювання ефективності психологічного тренінгу

Ефективність є основним мотивом участі в самому тренінгу. Відстежувати ефективність тренінгу важливо, адже це дозволяє не лише робити висновки про його результативність, а й планувати подальшу роботу з учасниками. Під оцінюванням ефективності ми розуміємо констатувальне судження про якісний і кількісний стан або продукт діяльності системи, взаємозв'язків між її елементами порівняно з еталоном і відповідно до певних показників та критеріїв, виражених у вербальній або символічній формі за певною шкалою. Багато недосвідчених тренерів на початку своєї тренерської діяльності намагаються оцінити ефективність тренінгу, базуючись на відгуках учасників на кшталт: «Було дуже цікаво!», «Мені дуже сподобалося!» тощо. Тим самим відбувається підміна поняття «ефективність» поняттям «ефектність» тренінгу. Ефективність же полягає в тому, чи справді те, що почули, про що дізналися, у чому практикувалися, що обговорювали на тренінгу, учасники застосовують у своєму житті (на роботі). Ефективність повинна оцінюватися учасниками і/або замовниками тренінгу. Коли йдеться про бізнес-тренінги, то основним критерієм результативності є зростання прибутку компанії. Якщо ж прибутки не зростають, то тренінг є не лише марним, а й шкідливим, оскільки завдає компанії збитків на суму вартості тренінгу. У соціально-психологічному тренінгу критерієм ефективності слугують зміни, які його учасники вносять у своє життя. Якщо після тренінгу вони здобудуть нові компетенції, які зможуть адекватно застосовувати в проблемних ситуаціях, то тренінг є ефективним.

Водночас під час оцінювання тренінгу спостерігається певний парадокс результативності. Він полягає в тому, що в довгостроковій перспективі результативність тренінгу визначається чинниками, що знаходяться поза його межами. Це

відбувається тоді, коли замовником тренінгу є не сам учасник, а компанії, тобто коли йдеться про корпоративний тренінг.

Д. Кіркпатрік окреслив чотири оцінки процесу навчання:

- **реакція** – наскільки учасникам сподобався / не сподобався навчальний процес;
- **навчання**. Що вони вивчали? Чи отримали учасники необхідний надійний інструмент удосконалення власного життя? (ступінь засвоєння знань і навичок учасниками);
- **поведінка**. Що змінюється в трудовій діяльності учасників, їхній взаємодії з оточуючими тощо? (здатність застосовувати набуті в навчанні знання та навички в різних сферах життя);
- **результати**. У разі бізнес-тренінгів: якими є економічні (бізнес) показники, результати процесу навчання в термінах зниження витрат, поліпшення якості роботи, збільшення випуску продукції, підвищення ефективності тощо? У випадку соціально-психологічних тренінгів: як покращилося життя учасників у тих сферах, яких торкнулася робота на тренінгу?

Загалом мета оцінювання в тренінгу полягає в тому, щоб визначити: чи досягли тренер та учасники поставленої мети тренінгу; які складові змісту та методики навчання виявилися більш, а які менш ефективними; які потреби учасників тренінгу необхідно задовольнити, які нові потреби виникли в ході тренінгу; які дії потрібні далі в процесі навчання.

Оцінна інформація може надходити з трьох джерел: від учасників, самого тренера та осіб, не пов'язаних із тренінгом безпосередньо. Учасники дають найбільше інформації про те, чи досягнуто результатів навчання, якою мірою засвоєно матеріал тренінгу, про сильні та слабкі сторони роботи тренера, які компоненти навчання варто було б змінити або можна поліпшити. Тренер може використовувати вправи самооцінювання для аналізу з власного погляду ефективності роботи, комфортності проведення різних компонентів навчання, запровадженого стилю спілкування, процесу поставлення

запитань та пошуку відповідей, рівня власних знань із тематики тренінгу тощо.

За нестачі досвіду тренер може залучити до оцінювання своїх колег, щоб отримати корисні поради, обговорюючи з ними свої враження від проведеного заняття або запросивши колег спостерігати за своєю роботою безпосередньо під час заняття.

Для виконання оцінювання спершу потрібно вирішити: що буде оцінюватись, коли відбуватиметься оцінювання, як буде проведене оцінювання, хто виконуватиме оцінювання.

Результативність можна оцінити за допомогою критеріїв:

а) наявність серед учасників позитивного мотиву до діяльності в проблемній ситуації («Хочу розібратися, хочу спробувати свої сили, хочу переконатися, чи зможу вирішити цю ситуацію...»);

б) наявність серед учасників позитивних змін в емоційно-вольовій сфері («Відчуваю радість, задоволення від діяльності, мені це цікаво, можу зусиллям волі концентрувати свою увагу...»);

в) переживання суб'єктивного відкриття («Я сам отримав цей результат, я сам упорався з цією проблемою, я вивів закон...»);

г) усвідомлення учасником засвоєння нового як особистісної цінності («Особисто мені це потрібно, мені важливо навчитися вирішувати ці ситуації, мені будуть ці знання потрібні...»);

г) оволодіння узагальненим способом підходу до вирішення проблемних ситуацій: аналізом фактів, висуненням гіпотез для їх пояснення, перевіркою їх правильності та отриманням результату діяльності.

Для оцінювання тренінгів доцільно обмежитися найбільш простими та зручними в користуванні варіантами оцінного інструментарію.

✓ **Фокус-група** передбачає проведення у формі вільного обговорення питань, які виокремлені як критерії

ефективності тренінгу. Учасники групи збираються в призначеному місці в обумовлений час. Тривалість обговорення не повинна перевищувати 1,5 години, проте варто дати можливість кожному учасникові висловитися з кожного питання. Ведучий спочатку дякує учасникам за відгук на пропозицію обговорення; повідомляє мету зібрання і правила роботи (говорити по черзі, без критики, вільно висловлювати свої думки тощо); по черзі задає групі підготовлені питання й контролює, щоб учасники давали конкретні відповіді; фіксує їх; сприяє розвитку довіри в групі, щоб учасники могли відчувати себе комфортно та вільно висловлювати свої думки.

✓ **Анкетування «на вході» та «на виході».** Завчасно складають анкету, спрямовану на перевірку проінформованості учасників щодо тем тренінгу. Її заповнюють учасники до початку тренінгу та після його завершення. Ці дві анкети однакові. Роблять це для того, щоб можна було легко порівняти їх між собою і виявити зміни, що відбулися в знаннях і поглядах учасників після тренінгу. Аналізуючи анкети, тренер прагне з'ясувати, чи зменшилася в результаті тренінгу кількість неправильних відповідей, яка інформація залишилася незрозумілою учасникам тощо. Залежно від мети, змісту і особливостей тренінгу запитання анкети можуть бути спрямовані на різні аспекти його ефективності – щодо реакції учасників на зміст навчання та стиль роботи тренера, змін поведінки учасників та набуття ними певних навичок, рівня засвоєння навчального матеріалу та практичної цінності результатів тренінгу тощо. Якщо в анкетах після завершення тренінгу («на виході») кількість неправильних або негативних оцінок зменшилася, порівняно з анкетами на початку тренінгу («на вході»), можна вважати, що тренінг був корисним, досяг своєї мети.

Запитання анкети повинні стосуватися як процесу тренінгу, так і його змісту, а також змін, які можуть статися в подальшій практичній роботі учасників тренінгу. Запитання, які потребують розгорнутої відповіді, повинні бути «відкритими»,

тобто сформульовані так, щоб учасники могли вільно висловлювати свої думки, а не коротко позначати відповідь на кшталт «так» або «ні». Для інших випадків, навпаки, доцільніше ставити запитання так, і щоб отримувати лаконічні відповіді. Анонімність анкетування, про що тренер обов'язково інформує учасників завчасно, сприятиме висловлюванню справжніх думок, відвертості відповідей. Кількість запитань такої анкети не повинна перевищувати 5–6.

Більшість вправ тренінгу передбачає використання зворотного зв'язку. Зазвичай запитання наприкінці вправ призначені для з'ясування ступеня ознайомлення з темою, засвоєння матеріалу та його розуміння, а також налаштування учасників на сприйняття нових ідей, інформації. Однак саме на цьому етапі тренер може запропонувати учасникам висловити свої враження щодо їхньої задоволеності.

Цілі оцінювання щоденного зворотного зв'язку полягають у тому, щоб:

- забезпечити вищу сконцентрованість та залученість учасників;
- забезпечити просування до кінцевого оцінювання, під час якого буде визначатись, чи було досягнути цілей та результатів навчання;
- оцінити прогрес учасників та загальну ефективність роботи тренера;
- вирішити будь-які нагальні питання, що можуть вплинути на проведення тренінгу в наступні дні.

Щоденне оцінювання необхідно використовувати для отримання відповідей на такі запитання:

- ✓ Чи влаштовує учасників порядок денний та розподіл часу загалом?
- ✓ Чи цінний для учасників зміст занять?
- ✓ Як учасники оцінюють якість роботи тренера та методів викладання?
- ✓ Як учасники оцінюють логістику та загальну навчальну структуру і середовище тренінгу?

Для тренера важливо триматися ближче до учасників, постійно підтримувати позитивні тісні стосунки, що дозволяють відкрито спілкуватися як у формальній, так і в неформальній обстановці. Адекватний зворотний зв'язок тренер може отримати під час перерви на каву або на обід. В умовах такого неформального спілкування тренер має нагоду вислухати зауваження учасників, зрозуміти, як вони почуваються, з'ясувати, чи щось блокує навчальний процес, а також отримати від них інформацію про те, як удосконалити окремі етапи чи покращити тренінг загалом. Ефективно застосовуючи засоби позитивного підкріплення – похвалу, позитивну оцінку, можна істотно підвищити самооцінку та мотивацію учасників. Для налагодження зворотного зв'язку наприкінці тренінгу використовують спеціальні вправи та анкетування. Запитання потрібно ставити так, щоб зорієнтуватися, наскільки учасники задоволені роботою тренера (щодо новизни та актуальності підготовленого матеріалу, його подання, стилю спілкування, повноти відповідей тренера на запитання учасників, практичної користі / застосовності одержаної інформації), а також щодо тренінгу загалом:

- ✓ Чи відповідав тренінг очікуванням учасників?
- ✓ Чи були досягнуті цілі тренінгу?
- ✓ Чи була атмосфера співпраці на тренінгу?
- ✓ Яке загальне враження від формату проведення тренінгу?
- ✓ Чи дотримано пунктуальності ведення тренінгу та його програми?
- ✓ Чи якісне наповнення контенту тренінгу?
- ✓ Чи якісне технічне забезпечення та робоче середовище тренінгу?

Досягненнями учасників є обсяг засвоєних знань, якість набутих компетенцій, зміни у переконаннях, емоційних реакціях, поведінці тощо. Тому доцільними будуть і такі запитання:

✓ Чи бачать учасники використання знань та навичок у майбутньому?

✓ Що саме і як вони планують застосовувати (впроваджувати) після проходження тренінгу одержаних знань і навичок?

Як показує практика, ці питання часто викликають труднощі. Полегшити і перетворити це на захоплюючий процес допоможе застосування під час тренінгу спеціальних технік, таких як «вихід у майбутнє», «генератор нової поведінки», а також додаткова допомога учасникам після тренінгу. Це може бути організація підтримки контактів з іншими учасниками, періодичних зустрічей, розсилання спеціальної літератури, кореспонденції з комплексами вправ і завдань, створення телефону довіри. Ефективність занять можна підсилити запрошенням професійних психологів, які мають досвід групової та індивідуальної роботи. Також їх доречно залучити до аналізу листів / карт самоспостереження, щоденників учасників, їхні самозвітів, які можуть бути певним чином структуровані. Водночас під час оцінювання тренінгу учасниками спостерігається певний парадокс результативності. Він полягає в тому, що в довгостроковій перспективі результативність тренінгу визначається чинниками, що знаходяться поза його межами. Це відбувається тоді, коли замовником тренінгу є не сам учасник, а компанії, тобто коли йдеться про корпоративний тренінг.

Оцінювання ефективності тренінгу замовником. У професійній підготовці і навчанні персоналу тренінги виконують три основні функції:

а) усунення суперечностей між навичками співробітників й посадовими вимогами;

б) формування корпоративної компетентності працівників;

в) вирішення актуальних завдань організації.

Кожен із цих процесів має свої детермінанти і потребує уваги з боку тренера. Якщо тренінг був замовлений

корпоративним клієнтом, то його представники також оцінюють ефективність тренінгу. Зазвичай оцінювання відбувається після закінчення тренінгу: відстежують реакцію учасників на тренінг, рівень знань, зміни у професійній діяльності учасників, а також використання набутих знань у практичній роботі.

У процесі підготовчої роботи тренер повинен провести зустріч із замовником (найчастіше це керівник організації, в якій проводитиметься тренінг, чи уповноважена ним особа) для узгодження цілей, завдань, очікуваних результатів та з відповідальною особою, яка допомагатиме вирішувати технічні й господарські питання, від яких істотно залежить успіх тренінгу. Часто трапляється так, що це одна й та сама особа. У такому разі тренер повинен знайти можливість зустрітися з керівництвом компанії для того, щоб вирішити низку важливих питань, пов'язаних із відбором цільової аудиторії, узгодженням цілей, завдань і найголовніше – результатів тренінгу.

Корпоративний тренінг спрямований на те, щоб якість роботи співробітників погодити з корпоративними стандартами, адаптувати їхню діяльність до умов, що змінилися, до вимог, що висуваються у зв'язку з упровадженням нових технологій чи освоєнням нового обладнання. Але найчастіше компанія замовляє бізнес-тренінг для того, щоб підвищити результати виробничої діяльності, збільшити продажі тощо.

Коли йдеться про бізнес-тренінги, то основним критерієм результативності є зростання прибутку компанії. Якщо ж прибутки не зростають, то тренінг не лише є марним, а й шкідливим, оскільки завдає компанії збитків на суму вартості тренінгу. Ухвалення рішення про проведення корпоративного навчання не належить до компетенції тренера, але менеджер із персоналу або керівник компанії також не завжди здатні самостійно прийняти зважене й збалансоване рішення. Відтак професійний тренер із метою відбору потрібної цільової аудиторії може запропонувати керівникам спільно провести аналіз результативності діяльності співробітників. Для цього спочатку необхідно вибрати підрозділ або відібрати групу

працівників, які показують незадовільні результати (або нижчі від запланованих). Потім потрібно провести оцінювання професійних знань, умінь, навичок і мотивації (бажань, установок) цих працівників: наскільки вони відповідають корпоративним стандартам, необхідним для успішного виконання роботи. Оцінювання можна зробити, провівши атестацію або опитування (інтерв'ювання, анкетування) самих працівників та їхніх безпосередніх керівників. Результати оцінювання кожного співробітника (в балах від 1 до 10) узагальнюють і заносять у матрицю аналізу результативності.

Кожен співробітник, згідно з результатами оцінювання, потрапляє в один із чотирьох квадрантів:

- *Квадрант А (мотивація)*. Працівник має достатній рівень знань, умінь і навичок, але низький рівень мотивації. Підвищити його результативність за допомогою додаткового навчання неможливо, це мотиваційна проблема. Краще зосередитися на підвищенні значущості ділянки робіт, за яку він відповідає; розробити додаткові стимули, заохочення та нагороди для самого працівника (або включити його в наявну корпоративну систему винагород).

- *Квадрант В (ресурси / процеси / середовище)*. Працівник має достатній рівень як знань, умінь, навичок, так і мотивації. Низькі показники результативності пов'язані з проблемами, які він не може контролювати, швидше за все це пов'язано з нестачею часу, неергономічним робочим місцем тощо. Підвищити його результативність за допомогою додаткового навчання неможливо. Краще проаналізувати якість лінійного менеджменту та усунути недоліки в плануванні й організації діяльності.

- *Квадрант С (зміна)*. Працівник має як низький рівень знань, умінь і навичок, так і низький рівень мотивації. Низький рівень результативності, швидше за все, пов'язаний із неправильним призначенням, підбором або просуванням працівника. Підвищити його результативність за допомогою

додаткового навчання неможливо. Краще перевести людину в інший підрозділ, на відповідне місце або звільнити.

- *Квадрант D (тренінг)*. Працівник має низький рівень знань, умінь і навичок, але водночас високий рівень мотивації. Підвищити результативність діяльності можна за допомогою додаткового навчання (тренінг, навчання на робочому місці, наставництво тощо).

Матриця аналізу результативності – дуже корисний інструмент оцінювання. Вона допомагає зрозуміти причини неуспішності працівників і ухвалити правильні рішення для виправлення ситуації. Як бачимо з аналізу результатів оцінювання, тренінг підходить далеко не кожному співробітнику, що демонструє низькі результати в роботі. У більшості випадків потрібні управлінські рішення. Без такого попереднього відбору учасників ефективність тренінгу буде набагато нижчою. Більше того, типова програма навчання «для всіх» часто може навіть погіршити бізнес-результати. Коли за результатами проведеного аналізу оцінювання працівників відібрано групу, для якої проведення тренінгу необхідно, тренер може обговорити питання оцінювання тренінгу замовником. Цілі такого оцінювання можуть бути різними: перевірити відповідність учасників певній вакансії / кар'єрному напрямку, визначити рівень компетентності та кадрового потенціалу в організації, з'ясувати, як учасники засвоїли отриманий матеріал та досягли цілей тренінгу, протестувати нові підходи до навчання на широкій аудиторії, залучити учасників вчитися та занурюватися в процес навчання тощо.

Важливо також з'ясувати, що необхідно оцінити, які саме навички, знання, ставлення, досвід повинні бути оціненими. Відповідно узгодити контент тренінгу, щоб вправи та завдання в його межах дійсно орієнтувалися на їх розвиток. Далі потрібно вирішити, як проводити оцінювання, які методи і коли застосувати (опитування, анкетування, тестування, спостереження, дослідження, порівняння, індивідуальні завдання, окремі кейси, практика тощо), як вимірювати

результати (задоволення клієнта, оцінювання експертом, модель відповідей, індикатори поведінки, результати, що були досягнені тощо), хто проводитиме оцінювання (адміністрація, експерти, клієнти, чи разом із тренером тощо), визначити частоту оцінювання та періоди, коли його проведуть. Відповідно – спланувати достатню кількість часу на оцінювання як учасників, так і тренерів. Найголовніше в цьому процесі – щоб тренер чітко уявляв собі, які бізнес-цілі ставить перед собою компанія, замовляючи тренінг, і які потреби учасників. Подібні алгоритми чітко покажуть тренерові, що потрібно оцінити на кожному з етапів тренінгу.

Таким чином, можна підсумувати, що оцінювання є важливим етапом тренінгу. Воно повинне бути систематичним і передбачати поставлення та досягнення цілей, важливих для тренера, учасників та замовника. Об'єктивність оцінювання досягається за рахунок узагальнення оцінок з усіх зазначених вище позицій.

Процедури завершення тренінгу

Процедури завершення психологічного тренінгу мають важливе значення для підсумку навчального процесу та психологічного комфорту учасників. Ось деякі етапи та процедури, які можуть бути використані для завершення психологічного тренінгу.

✓ **Підсумкова дискусія.** Організуйте групову дискусію, під час якої учасники можуть висловити свої думки щодо тренінгу, поділитися враженнями та здобутими уроками.

✓ **Відгуки та рефлексія.** Попросіть учасників надати короткі відгуки про те, як вони оцінюють тренінг, які аспекти були корисними, і які можуть бути покращені.

✓ **Самооцінювання.** Запропонуйте учасникам оцінити свій особистий прогрес під час тренінгу та спосіб, яким вони засвоїли навички та знання.

✓ **Відпочинок та релаксація.** Забезпечте час для відпочинку та релаксації після завершення інтенсивного

навчання, наприклад, за допомогою медитації чи вправ на розслаблення.

✓ **Завершальна промова.** Проведіть завершальну промову, де ви можете подякувати учасникам за активну участь, висловити свої враження та надати корисні поради на майбутнє.

✓ **Заключні вправи.** Включіть у заключний етап тренінгу спеціально розроблені вправи або активності, які допоможуть учасникам узагальнити та застосувати одержані знання.

✓ **Видання сертифікатів.** Якщо відповідно до політики організації, видання сертифікатів або свідоцтв про успішне проходження тренінгу може бути частиною завершальної процедури.

✓ **Плани на майбутнє.** Порадьте учасникам розробити план подальшого розвитку на основі одержаних знань та навичок.

✓ **Відповіді на запитання.** Надайте можливість учасникам поставити останні запитання або висловити будь-які невіршені питання.

✓ **Круглий стіл або спільний обід.** Організуйте можливість для неформального спілкування між учасниками, ведучими та організаторами під час круглого столу або спільного обіду.

Важливо, щоб процедури завершення були добре підготовлені й відповідали потребам та очікуванням учасників, створюючи позитивне заключне враження від тренінгу.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПРИЙОМИ ГРУПОВИХ ФОРМ РОБОТИ

3.1. Загальна характеристика групової дискусії, організація, види і стратегії проведення

Груповою дискусією називають таку публічну суперечку, метою якої є з'ясування й зіставлення різних точок зору, визначення істинної думки, знаходження правильного вирішення проблеми. Дискусію вважають ефективним засобом переконання, оскільки її учасники самі приходять до того чи іншого висновку.

Групова дискусія під час психологічного тренінгу – це спільне обговорення будь-якого суперечливого питання, яке дозволяє змінити думку, позиції й установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування.

Групова дискусія (Н. В. Ключєва та С. С. Харін) – це спосіб організації спілкування учасників групи. За процедурою групова дискусія є колективним обговоренням певної проблеми, кінцевою метою якого є досягнення єдиної думки. Така форма спілкування дозволяє зіставити протилежні позиції, побачити проблему з різних боків, уточнити взаємні позиції, що зменшує опір сприйманню нової інформації, а також використанню групової рефлексії через аналіз індивідуальних переживань, які підсилюють згуртованість групи й одночасно полегшують саморозкриття учасників.

Форми групової дискусії класифікують за різними критеріями. Так, В. П. Захаров і Н. Ю. Хряцова поділяють групові дискусії на *конструктивні* й *неконструктивні*. Крім цього, виділяють *структуровані дискусії*, в яких задається тема для обговорення, а іноді й чітко регламентується порядок проведення дискусії, та *неструктуровані дискусії*, в яких ведучий – пасивний, теми обирають самі учасники, а час дискусії формально не обмежується.

Н. В. Ключова пропонує розглядати три типи групових дискусій. По-перше, це *біографічні*, де група аналізує труднощі особистого або професійного життя окремого учасника, на якого спрямовані інтеракції. Решта учасників висловлює свою думку про його проблеми та свої почуття, реагує на його поведінку, пропонує зворотний зв'язок. *Тематичні дискусії*, спрямовані на обговорення питань і проблем, які є значущими для всіх учасників групи. Тематика може не плануватися заздалегідь, група сама шукає проблеми й обговорює їх. Тема може бути заздалегідь обрана керівником або групою, і всі учасники готуються взяти участь в обговоренні цієї проблеми. *Дискусії, орієнтовані на інтеракцію*. Вони спрямовані на групову динаміку, на те, що відбувається між членами групи, які між ними стосунки, взаємні реакції. На цих дискусіях значною мірою реалізується принцип «тут і зараз».

Групова дискусія використовується для вироблення навичок проведення ділової наради, під час навчання красномовності та законів риторики, а також для виявлення лідера групи. Для активізації учасників у груповій дискусії можна використовувати процедури такого типу, як висловлювання по колу або метод естафети, коли кожний передає слово тому, кому вважає за потрібне, а для висловлювання дається певний проміжок часу.

Мета групової дискусії в контексті психологічної роботи в організаціях може бути різною залежно від конкретних цілей та завдань.

Завдання групової дискусії:

✓ **Вирішення проблем та конфліктів.** Групова дискусія може бути спрямована на виявлення та вирішення конфліктів або проблем, які виникають у робочому середовищі. Учасники можуть обговорити свої погляди, спільно знайти шляхи вирішення та розробити плани дій.

✓ **Тренінг та розвиток.** Групова дискусія може бути використана для проведення тренінгів та семінарів із різних

аспектів розвитку співробітників, таких як комунікаційні навички, лідерство, робота в команді тощо.

✓ **Створення стратегій.** Учасники групової дискусії можуть спільно розробити стратегії або плани дій для досягнення конкретних цілей організації, таких як поліпшення робочих процесів, збільшення продуктивності чи підвищення задоволеності співробітників.

✓ **Сприяння зв'язків та співпраці.** Групова дискусія може сприяти покращанню взаєморозуміння між співробітниками та розвитку позитивних взаємовідносин у колективі.

✓ **Створення інновацій.** Учасники можуть обговорити нові ідеї, концепції або проекти, спрямовані на розвиток організації та впровадження нових підходів до вирішення завдань.

✓ **Експертний аналіз.** Групова дискусія може бути використана для аналізу конкретних ситуацій, де експерти можуть поділитися своїми знаннями, досвідом та підходами для досягнення оптимальних результатів.

✓ **Визначення цінностей та культури організації.** Учасники можуть обговорити цінності, місію та культуру організації, сприяючи створенню спільного розуміння й підтримки цілей компанії.

✓ **Оцінювання ефективності.** Групова дискусія може бути використана для оцінювання ефективності певних програм, проектів чи ініціатив, що допомагає визначити, що працює добре, а що потребує покращень.

Мета групової дискусії може бути залежна від потреб організації та конкретних завдань, які потрібно вирішити.

Дискусія має певну структуру, що включає декілька основних фаз. Ось типові **фази дискусії**:

- 1) орієнтування;
- 2) оцінювання;
- 3) завершальна фаза.

Цим фазам відповідають такі кроки:

✓ Визначення мети і теми дискусії (орієнтування).
✓ Збір інформації (знань, суджень, думок, нових ідей, пропозицій усіх учасників дискусії) з обговорюваної проблеми – збір альтернатив (варіантів вирішення проблем).

✓ Упорядкування, обґрунтування і спільне оцінювання одержаної під час обговорення інформації – з'ясування, аналіз і вибір рішення з набору наявних, що з'явилися в ході обговорення альтернатив.

✓ Підбиття підсумків дискусії: зіставлення цілей дискусії з одержаними результатами (завершальна фаза, фаза власне вирішення проблеми).

Отже, розглядаючи фази групової дискусії, варто наголосити на тому, що кожна фаза має певні особливості.

✓ **Введення.** У цій фазі визначається тема дискусії та її ціль. Ведучий або модератор може пояснити, чому обговорюється саме ця тема та що очікується від учасників.

✓ **Постановка питання.** Може бути сформульоване питання або проблема, яка становитиме основу дискусії. Це допомагає учасникам зорієнтуватися та сконцентруватися на конкретній темі.

✓ **Виступи учасників.** Учасники висловлюють свої думки, погляди, ідеї та аргументи щодо поставленого питання. Ця фаза може включати короткі вступні виступи кожного учасника або дозволити їм висловлюватися у вільному форматі.

✓ **Обговорення.** Учасники активно обговорюють погляди одне одного, реагують на аргументи, задають запитання та висловлюють свої коментарі. Ця фаза може бути досить динамічною, і важливо забезпечити, щоб усі учасники мали можливість висловитися.

✓ **Спільний аналіз.** Учасники можуть підбивати підсумки обговорення, виявляти спільні та відмінні погляди, виділяти ключові аргументи та висновки.

✓ **Висновки та резюме.** Ведучий або модератор робить підсумок дискусії, наголошує на основних висновках та

висловлених аргументах. Це також може включати вказівку на подальші кроки або способи дії.

✓ **Завершення.** Дискусія завершується словами подяки ведучого або модератора та можливістю для учасників поставити останні питання або висловити додаткові коментарі.

Важливо враховувати, що дискусія може мати різні формати і вигляд залежно від контексту та цілей.

Організація дискусії може варіюватися від неформальних обговорень до структурованих дебатів. Вибір форми залежить від мети дискусії, кількості учасників, часу, доступної технічної підтримки та інших факторів. Ось декілька типових форм організації дискусій:

✓ **Круглий стіл.** Учасники розміщуються за круглим столом і вільно обговорюють питання. Ця форма підходить для неформальних обговорень та сприяє взаємодії між учасниками.

✓ **Панельна дискусія.** Декілька експертів виступають із певної теми, після цього відбувається модероване обговорення між ними та аудиторією.

✓ **Дебати.** Учасники поділяються на команди з протилежними поглядами щодо питання. Вони виступають з аргументами на підтримку своєї позиції, після цього може відбутися перехресне запитання та відповіді.

✓ **Фішбоул-дискусія.** Учасники пишуть свої питання або коментарі на картках, які потім подають модератору. Модератор вибирає питання для обговорення, дозволяючи уникнути перебоїв та забезпечити більш рівну участь.

✓ **Семінар.** Вчителі або експерти проводять навчальний захід, під час якого учасники діляться думками, висловлюють запитання та обговорюють подані матеріали.

✓ **Відкрите мікрофонне обговорення.** Учасники мають можливість піднімати руку та ділитися своїми думками або коментарями зі спільнотою.

✓ **Онлайн-дискусія.** Відбувається через віртуальні платформи, форуми, чати або соціальні мережі. Це може бути

текстова або візуальна дискусія з використанням вебкамер та мікрофонів.

✓ **Рольова гра.** Учасники виконують ролі та імітують ситуації, щоб продемонструвати певні аспекти питання.

✓ **Карусельна дискусія.** Учасники обговорюють питання в невеликих групах упродовж обмеженого часу, після цього переходять до іншої групи для обговорення нового аспекту.

Ці форми можуть комбінуватися або адаптуватися залежно від конкретних обставин та цілей.

Види групової дискусії

1. Рольова дискусія. Групова дискусія може відбуватися в різних формах. Однією з таких форм є проведення дискусій у формі рольової гри. Залежно від того, який матеріал обговорюється і які цілі ставляться перед дискутантами, можна вводити різні ролі. Наприклад, ведучий, опонент, логік, психолог, експерт.

ВЕДУЧИЙ отримує всі повноваження з організації дискусії, доручає кому-небудь із членів групи зробити доповідь із проблеми, керує ходом обговорення, стежить за аргументованістю доказів і спростувань, строгістю використання понять і термінів, коректністю відносин і т. д.

ОПОНЕНТ відтворює процедуру опонування, прийняту серед дослідників. Він повинен не лише відтворити основну позицію доповідача, продемонструвавши тим самим її розуміння, а й знайти вразливі місця або помилки і запропонувати свій власний варіант рішення.

ЛОГІК виявляє суперечності й логічні помилки в міркуваннях доповідача та опонентів, уточнює визначення понять, аналізує хід доказів і спростувань, правомірність висування гіпотез і т. д.

ПСИХОЛОГ відповідає за організацію продуктивного спілкування і взаємодії, домагається узгодженості спільних дій, доброзичливості відносин, не допускає перетворення дискусії на

конфлікт згладжуванням різких думок, відомості до жарту, стежить за правилами ведення діалогу.

ЕКСПЕРТ оцінює продуктивність усієї дискусії, правомірність висунутих гіпотез і припущень, зроблених висновків, висловлює думку про внесок того чи іншого учасника дискусії в знаходження спільного рішення, дає характеристику того, як йшло спілкування учасників дискусії і т. д.

Решта учасників дискусії стежать за її ходом, можуть ставити запитання доповідачеві, опонентові, рецензентові, активно включаються в спілкування на будь-якому етапі дискусії, висловлюють свої думки та оцінки, доповнюють виступи інших, висловлюють критичні зауваження з предмета спору, можуть робити зауваження стосовно будь-якого іншого виступу і задаються питанням.

Можна вводити будь-які додаткові рольові позиції, якщо це виправдано цілями і змістом дискусії. Доцільно вводити не одинарні, а парні ролі (2 ведучих, 2 логіків, 2 експерти ...), міняти їх місцями, щоб якомога більша кількість учасників отримали відповідний досвід.

Особлива роль належить ведучому. Він повинен організувати таку підготовчу роботу, яка забезпечить активну участь у дискусії кожного учасника. Він визначає проблему і окремі підпроблеми, які розглядатимуться, підбирає основну та додаткову літературу для доповідачів і промовців, розподіляє функції та форми участі в колективній роботі кожного члена, готує учасників до ролі доповідача, опонента, рецензента, керує всією роботою дискусії, підбиває загальні підсумки дискусії, що відбулася. Він задає питання, робить окремі зауваження, уточнює основні положення доповідача, фіксує суперечності в судженнях. До початку дискусії учасники знайомляться з правилами ведення дискусії, можливими ролями. Це доцільно зробити на попередньому занятті, використовуючи метод мікродискусії. Після закінчення дискусії ведучий, організатор робить загальні висновки, може підбити підсумки, оцінити внесок кожного і групи загалом у вирішенні проблеми.

Дискусійні навички та вміння формуються не відразу, а поступово. Вибір і спосіб ведення дискусій залежить від рівня навченості, згуртованості групи, а також від розвитку у членів групи комунікативних навичок, від самого предмета дискусії, від наявності (відсутності) часу на її підготовку.

2. **Дискусія з прихованими ролями.** Мета проведення дискусії з прихованими ролями полягає в тому, щоб розширити репертуар не просто знаних, а й реально освоєних ролей, які може приймати учасник дискусії свідомо для більш продуктивного пошуку виходу із ситуації суперечки. Можливі два варіанти організації такої дискусії.

У *першому варіанті* роль, яку необхідно виконати учасникові, повідомляється йому конфіденційно так, щоб ніхто з решти не почув інструкції.

У *другому варіанті*, навпаки, всі учасники знають про роль, яку відвів усім і кожному організатор-ведучий. Ситуація складається так, що група ніби нав'язує людині якийсь конкретний образ.

У першому випадку ігровий момент полягає в тому, щоб група здогадалася про роль, яку виконував учасник. У другому випадку учасник дискусії змушений зрозуміти, за кого його приймають більшість колег з обговорення.

Після того як обговорення завершено й учасники групової дискусії прийшли до якої-небудь єдиної думки, необхідно почати обговорення процесу дискусії. Обговорення необхідно починати із звернення до дійових осіб. Кожен із них, не розкриваючи секрету своєї ролі, повинен повідомити, поділитися враженнями, наскільки він, на його особисту думку, був успішний у цій ролі, наскільки вона йому вдалася. Ці висловлювання можна структурувати, виписавши на дошці відсотковий або бальний вираз ступеня задоволеності власною роботою, повідомленої кожним учасником.

Потім необхідно надати слово спостерігачам. Вони можуть поділитися своїми припущеннями про те, яку роль довелося виконувати тому чи іншому учасникові дискусії.

Учасники, які сприймають особисто значущу для них інформацію, можуть мимоволі проговоритися про те, яка роль була запропонована кожному. Тут потрібна пильність ведучого, здатність м'яко припиняти такі спроби. Істина не повідомляється до того часу, поки вся група не висловиться про кожного учасника. Дійові особи також можуть висловлювати свої міркування, якщо мова йде про них. Вони можуть поділитися своїми враженнями про почуте, розкрити і оприлюднити свої приховані ролі, поставити питання тим із доповідачів, чиї висловлювання особливо схвилювали, здивували, обурили, залишилися незрозумілими.

3. Дискусія як аналіз конкретних ситуацій. Цей вид дискусії стимулює звернення до досвіду інших, прагнення до одержання теоретичних знань для відповідей на обговорювані питання. Використовуються ситуації двох видів: 1) «тут і тепер» (обговорюються ситуації, що відбулися в групі або з її окремими учасниками) і 2) «там і тоді» (випадки з професійної практики або особистого життя, значущі для учасника або групи). Способи аналізу конкретних ситуацій можуть бути такими:

➤ Група розбивається на 2–3 підгрупи, кожна з яких вирішує завдання самостійно, потім думки підгруп порівнюють.

➤ Задану ситуацію кожен вирішує індивідуально. Ситуації можуть бути описані вдома та принесені в групу для обговорення. Сама можливість опису дозволяє більш чітко сформулювати своє утруднення, позначити своє місце в ситуації.

Стратегії ведення дискусії

Ведення дискусії вимагає від модератора або ведучого певних навичок та стратегій для забезпечення продуктивного та конструктивного обговорення. Ось декілька стратегій ведення дискусії.

- **Чітке визначення теми та цілей.** Почніть із чіткого визначення теми дискусії та її цілей. Це допоможе учасникам зорієнтуватися та сфокусуватися на суті.

- **Забезпечення рівного доступу до слова.** Впевніться, що всі учасники мають можливість висловити свої думки. Використовуйте методи для регулювання розподілу слова, такі як підняття руки або чергове призначення.

- **Підтримка відкритого обміну.** Створіть атмосферу, де учасники вільно можуть висловлювати свої думки, навіть якщо вони різняться від загальноприйнятих. Уникайте засуджувального або критичного ставлення до думок учасників.

- **Активне слухання.** Проявляйте інтерес до того, що говорять учасники, активно слухайте та реагуйте на їхні аргументи та питання.

- **Поставлення запитань.** Заводьте запитання, які спонукають учасників глибше роздумувати, аргументувати свої думки та допомагають збагачувати обговорення.

- **Модерування обговорення.** Керуйте ходом обговорення, переключайте увагу на ключові аспекти, вирішуйте суперечності та забезпечуйте рівновагу між учасниками.

- **Конфлікт-резолуція.** Якщо виникає конфлікт, спробуйте призупинити дискусію та заохочувати конструктивний підхід до вирішення проблеми.

- **Залучення до обговорення.** Активно стимулюйте участь учасників, ставте запитання, звертайтеся до них за іменем та докладайте зусиль для залучення більшої кількості думок.

- **Спільний аналіз.** Підбивайте підсумки обговорення, визначайте спільні пункти зору та висвітлюйте ключові висновки.

- **Завершення.** Дайте можливість учасникам висловити свої враження від дискусії, подякуйте їм за активність та відчиніть можливість для подальших питань або коментарів.

Ці стратегії допоможуть модераторові або ведучому забезпечити ефективну та продуктивну групову дискусію.

Принципи проведення дискусії вміщують кілька ключових аспектів, що сприяють створенню ефективного та

продуктивного обговорення. Ось деякі принципи та вимоги до вступної частини дискусії та матеріалів. Так, у вступній частині дискусії, по-перше, варто чітко визначити тему. Для цього необхідно вводити тему чітко та конкретно. Учасники повинні зрозуміти, про що буде обговорення. По-друге, важливо зазначити цілі: пояснювати, які конкретні цілі має обговорення. Це допоможе учасникам зорієнтуватися та розуміти, що очікується від них. По-третє, визначити правила обговорення, такі як обмеження часу для виступів, порядок виступів, можливість запитань тощо.

До матеріалів та інформації, поданої для обговорення, відносять:

✓ *Об'єктивність та баланс.* Щоб допомогти уникнути впливу на думки учасників, необхідно забезпечити баланс і об'єктивність матеріалів, які представляють різні погляди або аспекти теми.

✓ *Достовірність джерел.* Важливо переконатися, що матеріали мають високу достовірність та підтримуються достовірними джерелами.

✓ *Різноманітність джерел.* Необхідно включати матеріали з різних джерел, що відображають різні підходи та аргументи.

✓ *Чіткість та структурованість.* Інформація повинна бути представлена чітко та структуровано, зрозуміло для всіх учасників дискусії.

✓ *Стимулювальні запитання.* Включаються такі запитання, що спонукають до аналізу, обговорення та аргументації думок.

✓ *Візуалізація.* Варто використовувати графіку, діаграми або відео для наочного подання інформації.

✓ *Актуальність.* Необхідно переконатися, що матеріали є актуальними та відповідають сучасним реаліям.

✓ *Відкритість до дискусії.* Важливо забезпечити можливість для учасників висловити власні погляди на подану інформацію та обговорити її.

Загальний принцип полягає в тому, щоб створити збалансовану, об'єктивну та цікаву платформу для дискусії, яка сприятиме обміну думками та аналізу різних аспектів теми.

Розрізняють такі **форми дискусії**:

– **лінійна** – це найменш інтерактивна форма дискусії, у процесі якої учасники зазвичай дискутують між собою, а не з аудиторією, а за погані організації часто буває так, що презентують окремі лекції, які не завжди пов'язані одна з одною, тобто слухачі отримують більш багатобарвний образ проблеми, ніж на лекції, але залишаються так само пасивними;

– **питання та відповіді** – застосовують їх зазвичай після лекції як елемент засвоєння знань, з'ясування сумнівних місць. Питання можуть ставити учасники ведучому і навпаки. Багато тренерів використовують цей вид дискусії як самостійний метод тренінгової роботи. Відповідно підібрані питання, поставлені у правильній послідовності, дозволяють групі самостійно прийти до очікуваних розв'язків. Учасники можуть отримати переконання, що самі вирішили проблему, а не отримали її готовою. Наприклад, Платон, розповідаючи про промови Сократа в Афінах, може переконати нас, що нічого нового ми тут не відкриваємо – метод старий, як і філософія;

– **керована** – ведучий виконує роль експерта, просить ставити питання, висловлювати незгоду, скорочувати відповіді, підказує теми та проблеми і так керує дискусією, щоб у її процесі з'ясувати всі незрозумілі аспекти і водночас дозволити кожному з учасників власними словами описати проблему. Тренер не лише керує дискусією та надає слово, а й активно бере участь у ній, визначає напрямки та зміст розмови, підсумовує та завершує достатньо обговорені елементи;

– **публічна дискусія** – від попередньої відрізняється роллю ведучого, може також відрізнятися кількістю учасників у групі. Вона може відбуватися в більшому приміщенні, і активність кожного учасника не є найважливішою умовою. Тренер стежить за порядком, надає слово, контролює час

окремих висловлювань, підсумовує та завершує дискусію, проте не втручається у зміст самої дискусії;

– **дискусія в підгрупах** – застосовують її там, де занадто велика група унеможливило активну участь кожного. Підгрупи можуть реалізувати те саме завдання, продискутувати ту саму проблему, можуть мати різні завдання. Дискусія в підгрупах є елементом цілого і повинна закінчитися пленарним підбиттям підсумків. Дуже важливо точно поставити завдання перед підгрупами і впевнитися, чи однаково їх розуміють;

– **вільна дискусія** – ведучий зводить свою роль до мінімуму, лише встановлює тему, а потім залишається осторонь, не втручається в її перебіг, а радше спостерігає, як група шукає вирішення, щоб потім разом з учасниками обговорити увесь процес. Вільна дискусія придатна там, де ставлять мету навчити інтеграції та створити спільну роботу команди.

Таблиця 3.1 – Переваги й недоліки методу дискусії

Перевага	Недолік
<p>Демонстрація розуміння – забезпечує умови досягнення розуміння обговорюваної теми; надає можливість перевірити власні судження й установки</p>	<p>Відхилення від задекларованої теми</p>
<p>Активне передавання знань виникає у випадках, коли обговорюваний матеріал йде в розріз з основними установками окремих учасників групи, виникають неоднозначні трактування тієї або іншої теми: дискусія – найкращий шлях передавання знань</p>	<p>Сильна залежність від групи – якість дискусії значною мірою визначається глибиною знань і досвідом учасників. Варто враховувати рівень здібностей, знань та досвіду</p>
<p>Активна взаємодія виникає за правильної організації та дотримання і правил проведення; потенційно дискусія передбачає високий рівень залучення учасників</p>	

3.2. Дебати як форма групової роботи

Дебати використовують, коли є потреба в гострому одночасному баченні проблеми, коли погляди розділені поміж учасниками групи, яка повинна здійснити вибір, а не узгодити позиції. Дебати – це форсування власної позиції, «війна словами», прагнення виграти, показати себе кращим перед третіми особами. У дебатах необхідно слухати партнера (в певному сенсі суперника) з тим, щоб знайти найкращий аргумент проти його тези та вказати на всі слабкі сторони його аргументації. У дебатах найчастіше не йде мова про переконання противника – ставкою є мислення та вибір, зроблений слухачами. Бувають провокаційні дебати, в яких противник намагається найгостріше висловитися проти тези лише для того, щоб захисники, прихильники тези, могли їх відкинути і тим самим ще міцніше підтримати тезу.

Дебати – це не суперечка, а інтелектуальна гра. А кожна гра має свої правила. І перемогти в дебатах може лише та команда, яка чітко їх дотримується.

У світі існує безліч форматів проведення дебатних ігор, але найпопулярнішими є такі чотири: формат «Карла Поппера» та «Британський парламентарій», формат «Лінкольна – Дугласа» та «Американський парламентарій». Проведення дебатів має свої переваги та труднощі, які варто враховувати.

Таблиця 3.2 – Переваги та труднощі проведення дебатів

Перевага дебатів	Трудність проведення дебатів
1	2
Розвиток навичок аргументації Дебати спонукають учасників добре обґрунтовувати свої погляди та висловлювати аргументи	Контроль тривалості виступів Необхідно дотримуватися встановлених обмежень часу для виступів, щоб забезпечити рівні умови для всіх учасників
Розвиток публічного мовлення Учасники навчаються виступати	Керування обговоренням Модератор повинен управляти

Продовження таблиці 3.2

1	2
перед аудиторією, розвивати вміння спілкуватися та переконувати	обговоренням, давати слово, регулювати порядок виступів та переходити від однієї теми до іншої
Критичне мислення Учасники повинні аналізувати інформацію, розуміти різні погляди та робити висновки	Контроль емоцій Дебати можуть викликати емоційні реакції учасників, і важливо забезпечити конструктивне обговорення, уникнувши конфліктів
Розвиток слухацьких навичок Слухаючи аргументи інших, учасники навчаються уважно сприймати і реагувати на інформацію	Підготовка Проведення дебатів вимагає підготовки від організаторів, учасників та модератора, щоб забезпечити якісне та інформативне обговорення
Командна співпраця Дебати можуть бути проведені в командному форматі, що сприяє розвитку навичок співпраці та колективної роботи	Участь аудиторії Важливо забезпечити активну участь аудиторії, яка може створити додаткові виклики для модератора
Стимулювання інтелектуального зростання Учасники навчаються швидко аналізувати та реагувати на нову інформацію, що сприяє розвитку інтелектуальних здібностей	Потреба в підготовці Учасники повинні добре підготуватися до дебатів, досліджуючи тему та розробляючи аргументи

Загалом, дебати можуть бути важливим інструментом для розвитку навичок комунікації, критичного мислення та аргументації, але їх проведення вимагає деякої підготовки та управління процесом.

Регламент дебатів (Оксфордська модель)

1. Дебати організовує і проводить Голова. Він не має права брати участі в дискусії, тому що є нейтральною особою.

2. Голові допомагає Секретар, який інформує доповідача про те, скільки часу йому залишилося, а також займається документацією дебатів.

3. Перед дебатами учасники займають місця згідно з таким принципом: із правого боку – особи, які захищають тезу, з лівого – особи, які заперечують тезу, а в кінці зали, посередині – особи, які ще не мають визначеної думки (так зване «болото»). Перші місця призначені для головних доповідачів.

4. Кожний доповідач повинен розпочати виступ словами: «Пане Голово...», звертаючись до особи, яка проводить дискусію.

5. Учасники дебатів повинні звертатися один до одного, вживаючи форми «Пан / Пані».

6. У дебатах по черзі виступають особи, які захищають тезу, і ті, які цю тезу заперечують. Першою виступає особа, яка захищає і визначає тезу. Наступні доповідачі повинні обговорювати цю визначену тезу. Останні – підсумовують аргументи сторін. Закінчує доповідач, який заперечує тезу.

7. Після основних виступів починаються дебати в залі, в якому кожен має право голосу (зокрема, основні доповідачі), перед тим подаючи своє ім'я і прізвище Секретареві. Доповідачі по черзі представляють сторони, які підтримують і заперечують тезу. Розпочинає виступ той, який захищає тезу. Дебати тривають доти, доки вже немає охочих виступити на захист даної сторони або до постанови Голови.

8. Особа, яка отримала право голосу, підходить до трибуни і стає на відповідну сторону. Доповідач не повинен далеко відходити від трибуни.

9. Учасники дебатів мають право ставити питання і подавати інформацію, встаючи з місця, поклавши ліву руку на голову, а праву – підносячи до гори і говорячи слова: «Питання» або «Інформація». Доповідач має право прийняти або відкинути втручання за допомогою виразного жесту або говорячи слова «Прошу» чи «Ні, дякую». Втручання не може бути довшим, ніж 2–3 речення.

10. Якщо втручання відкидається, особа, яка зголосилася поставити запитання чи надати інформацію, повинна без заперечення сісти.

11. Доповідач і Голова мають право в будь-яку хвилину перервати втручання.

12. Доповідачі повинні чітко дотримуватися часу, призначеного для виступу.

13. Голова має право перервати виступ.

14. Учасники дебатів можуть змінювати місця і залишати зал лише під час перерв між виступами.

15. Голова заспокоює зал словами: «Тиша». В окремих випадках Голова має право попросити залишити зал учасників, які не дотримуються регламенту.

Після дебатів проводять голосування, в якому всі присутні мають право виступити на захист обраної сторони. Голосуючі повинні оцінювати не тезу, а аргументи, подані сторонами.

Ролі промовців під час Оксфордських дебатів

Оксфордські дебати складаються з двох частин. Упродовж першої частини виступають основні промовці, визначені організаторами дебатів. Зазвичай їх є по четверо (інколи по п'ятеро) від кожної сторони. Промовці виступають по черзі. Кожен із промовців виконує чітко визначену роль.

Таблиця 3.3 – Роль головних промовців під час Оксфордських дебатів

Пропозиція	Опозиція
1	2
<i>1 промовець.</i> Він відкриває дискусію. Його завданням є визначення теми. Він повинен звернутися до тези, визначаючи всі незрозумілі в ній формулювання. Потім він повинен подати 3 (максимум 4) основні аргументи своєї сторони, частково	<i>1 промовець.</i> Його завданням є звернутися до означення тези іншої сторони і подання її власного розуміння, причому це не може бути цілком інше означення, а лише не більше як власне

Продовження таблиці 3.3

1	2
<p>обґрунтовуючи їх. Цей промовець має на виступ 6 хвилин. Його роль не є надто складною, проте дуже важливою, оскільки всі наступні промовці як зі сторони пропозиції, так і опозиції повинні триматися визначеної ним тези</p>	<p>відношення до тези в межах поданого пропозицією значення. Потім промовець повинен подати 3 основні контраргументи до тези і обґрунтувати їх. На свій виступ він має 6 (8) хвилин. Його роль також не є важкою, проте вона визначає усю подальшу стратегію своєї сторони</p>
<p>II промовець. Його завданням є розкриття аргументів першого промовця. Він може дуже коротко звернутися до аргументів опозиції, але це не є його основним завданням. Він повинен розвинути обґрунтування аргументів першого промовця і додати власні (максимум 3) нові аргументи, пов'язані з попередніми. Він має на виступ 4 хв. Ця роль також не належить до складних</p>	<p>II промовець. Подібно до II промовця зі сторони пропозиції</p>
<p>III промовець. Повинен заперечувати аргументи другої сторони. Він не повинен наводити власні нові аргументи. Лише в крайньому випадку він може це зробити. Проте він повинен згадати усі аргументи противників і в міру можливостей заперечити їх або показати відсутність їх зв'язку з</p>	<p>III промовець. Подібно до III промовця зі сторони пропозиції</p>

Продовження таблиці 3.3

1	2
<p>темою дискусії. На виступ він має 4 хвилини. Це найважча роль у дискусії, що вимагає постійної уваги до аргументів противників і їх динамічного аналізу</p>	
<p>IV промовець. Підсумовує аргументи своєї сторони. Він може (але дуже коротко) згадати попередній виступ противника. Якщо попередній промовець із його сторони не виконав своєї функції як належить, то він повинен коротко згадати аргументи противників. Його основним завданням є все-таки повторення і закріплення найважливіших аргументів, наведених його стороною, а також обґрунтування їх значення. Він не повинен наводити жодних нових аргументів. Ця роль не належить до важких, проте є дуже важливою, оскільки виступ саме цього промовця залишається в пам'яті слухачів. Промовець має 5 хвилин</p>	<p>IV промовець. Подібно до IV промовця зі сторони пропозиції. Додатковим козирем, який промовець повинен використати, є те, що він закриває основну частину дискусії і має останнє слово</p>

Коли в дебатах виступає по 5 промовців, то додатковий промовець знаходиться між II і III. Його завдання є подібним до завдання II промовця. Тоді можна зменшити трохи час виступів, щоб не затягувати надто дебати, причому перший промовець повинен мати найбільше часу. Запрошених гостей найчастіше розміщують на місцях II і III (і у варіанті на 4 особи, і у варіанті на 5 осіб). Завдяки цьому вони можуть освоїтися з атмосферою дебатів під час виступу першого промовця, але останнє слово є підсумовувальним.

Після виступів основних промовців розпочинаються дебати в залі, в котрих може взяти участь кожен (також основні промовці). Її розпочинає промовець зі сторони пропозиції. Кожний доповідач має по 3 хвилини, причому Голова має право скоротити регламент цих виступів. Дебати тривають до моменту, коли вже не буде бажаючих виступати. Промовці із зали повинні виступати почергово – спочатку промовець зі сторони пропозиції, а потім – зі сторони опозиції. Головуючий має право перервати дебати швидше, якщо вважатиме, що вони тривають занадто довго.

Після дебатів у залі відбувається голосування. Предметом голосування є аргументи, а не теза. Голосують за аргументи, а не за тези. Під час дебатів промовці не стають за трибуну, а стоять біля неї – промовці, які підтримують пропозицію – з правого боку від головуючого, опозиція – з лівого. Секретар кладе на трибуну карточки із записаним часом, що залишився до кінця виступу.

Формат «Карла Поппера»

Карл Поппер – впливовий австрійський та британській філософ ХХ століття. Він був прибічником ідеї «відкритого суспільства», а таке суспільство не можливо уявити без вміння говорити та слухати. Міжнародна благодійна організація Інститут «Відкрите суспільство» назвала розроблений формат дебатів саме на його честь. Часто їх ще називають ціннісними дебатами, які покликані відобразити різні погляди на спірні питання історії, релігії, культури, сімейного та суспільного устрою. Наразі формат К. Поппера вважають класичним. Його використовують для навчання гравців – початківців, школярів або студентів першокурсників, адже він є «найм'якшим» форматом командних дебатів.

Правила гри

Дебатують 2 команди, в кожній із яких по 3 спікери. Команди завчасно готують теми, за якими доведеться вести дискусію, але не знають, яка роль їм випаде: сторони

«ствердження» чи «заперечення». Тому вони готують одразу аргументи «за» та «проти».

Кожному гравцеві надається час для доведення своєї позиції та спростування позицій суперників. Перший спікер має на виступ 6 хвилин, другий та третій – по 5 хвилин. Перший та другий гравці мають ще додатковий час для відповіді на запитання від протилежної сторони – 3 хвилини. Третій спікер робить загальний підсумок виступу всієї команди і не відповідає на запитання. Під час гри кожна команда має право взяти декілька хвилин на підготовку (не більше ніж 8 хвилин за всю гру). Під час оцінювання судді звертають увагу не лише на аргументи, а й на те, як учасники використовують свій час для виступу. Ідеальною позицією є використати відведений час повністю. Учасники не можуть підказувати один одному або відповідати один за одного. У кожного з них є чітко визначена роль і виступ наступного учасника повинен бути продовженням попереднього виступу, як результат оцінюється злагоджена командна гра, а не окремих спікер. Також важливим є вміння не просто аргументувати свою думку, а й аргументовано спростовувати думки, озвучені гравцем із команди суперника.

Формат «Британський парламентарій»

Цей формат був сформований на початку ХХ століття у Великобританії завдяки підтримці університетів Оксфорду та Кембриджу. Сьогодні він є офіційним форматом проведення Всесвітнього чемпіонату з парламентських дебатів, у якому беруть участь більше ніж 300 команд з усього світу. Ці команди представляють коледжі та університети, а сам формат звикли вважати студентським.

Правила гри

Учасників розподіляють на дві палати парламенту: Уряд та Опозицію. Грають 4 команди: перший Уряд – перша Опозиція; другий Уряд – друга Опозиція. У кожній команді по 2 гравців. До складу першого Уряду та Опозиції входять: Прем'єр-Міністр та його заступник, Лідер опозиції та його

заступник. До складу другого Уряду та другої Опозиції – член та секретар Уряду і член та секретар Опозиції.

Уряд повинен запропонувати законопроект на тему дебатів та переконати суддю, що його варто прийняти. Опозиція – аргументувати недоцільність прийняття такого законопроекту. Кожному гравцеві надається від 5 хв до 7 хв на виступ. Після кожного виступу представників з Уряду виступ переймає представник з Опозиції.

Після промови учасника гравець із протилежної команди може поставити запитання, на яке відводиться не більше ніж 15 секунд. Під час звернення із запитанням учасник повинен підняти одну руку, а іншою триматися за потилицю. Це не обов'язково, однак буде свідчити, що ви поважаєте історію дебатів. Така традиція походить від дискусій, які відбувалися в палаті лордів британського парламенту, адже вони повинні були підтримувати рукою перуку.

Формат «Лінкольна – Дугласа»

Формат «Лінкольна – Дугласа» найчастіше використовують кандидати в президенти під час виборів. Він виник завдяки серії дебатів між Авраамом Лінкольном та Стівеном Дугласом ще в 1858 році. Великі дебати А. Лінкольна та С. Дугласа склалися із 7 виступів у різних містах штату Іллінойс. Кожна їх дискусія тривала 3 години та стосувалася питання рабства в США.

Правила гри

Участь беруть 2 гравців: один виступає «за», а інший – «проти» запропонованої тези.

Першим виступає гравець «за» та відповідає на запитання гравця «проти». Потім виступає гравець «проти» і також відповідає на запитання гравця «за».

Після того як сторони довели свою думку, вони повинні заперечити думку протилежної сторони. Для цього кожному гравцеві надається ще додатковий час.

Останньою виступає сторона «за» – вона підбиває підсумки. Важливо не заважати опонентові під час виступу, але під час запитань можна перебувати глявця.

У сучасному світі цей формат дебатів використовують для врегулювання наявних у суспільстві розбіжностей щодо соціальних, політичних, економічних позицій. Він розрахований на протистояння між 2 особами, які відображають два протилежні ціннісні підходи до однієї ситуації.

Формат «Американський парламентський»

Такий формат проведення дебатів популярний серед студентів США та Канади, який став популярним у середині 90-х років ХХ ст. Дві найвідоміші організації, що проводять дебати у форматі «Американського парламентарія»: Canadian University Student Intercollegiate Debate Organization (CUSID) та American Parliamentary Debate Association (APDA).

Правила гри

Участь беруть 2 команди: Уряд та Опозиція. Кожна команда складається з 2 гравців. У команді Уряду: Прем'єр-міністр та член Уряду. У команді Опозиції: лідер опозиції та член опозиції.

Гра складається з 6 виступів.

Прем'єр-міністр та лідер опозиції виступають двічі – з конструктивною промовою на початку та з висновками в кінці гри. Між їх виступами для підкріплення позиції виступають член Уряду та член Опозиції.

На завершення зазначимо, що всі формати мають декілька спільних пунктів:

- завжди є сторона «ствердження» та сторона «заперечення»;
- актуальна або ж суспільно важлива тема, яка сформульована у вигляді твердження;
- чітка послідовність виступів учасників та окреслені часові межі.

Обов'язковий зворотний зв'язок між учасниками та судьями, які спостерігають за процесом дебатування.

3.3. Мозковий штурм

Цей метод створено в 1939 р. А. Осборном і визначався ним як «brain storming» (мозковий штурм). Науковець припустив, що однією з причин, що обмежують творчість людей, є страх критики та невдачі, а також залежність від авторитету. Саме тому А. Осборн запропонував проводити розв'язування задач двома етапами. Спочатку – генерування ідей в умовах вільного обговорення, відсутність критики, фантазування. На другому етапі ідеї перевіряють на «виживання».

Отже, **мозковий штурм** застосовують як для обговорення всією групою учасників, так і в малих групах. Його мета – сформулювати якомога більше ідей на задану тему впродовж обмеженого періоду часу.

«Мозковий штурм» проводять двома етапами. На *першому етапі* формулюють ідеї – всі, навіть найнеймовірніші. На цьому етапі працює права півкуля мозку (творча), яка і здатна генерувати геніальні ідеї. Дуже важливо під час першого етапу стежити, щоб не було критики ідей (аналіз, критика – це функція лівої півкулі), оскільки це гальмує подальший темп та ентузіазм генерування ідей. Відсутність критики спонукає людей розглядати питання з різних поглядів, запроваджувати нестандартний підхід та враховувати оригінальні погляди.

На *другому етапі* ідеї оцінюють та обирають найкращі варіанти для подальшої роботи.

Процедура:

- Викладення суті методу «Мозкового штурму» і правил провідним, чітке формулювання проблеми, що вимагає рішення (10–15 хв).

- Основна фаза – висловлювання ідей (45–60 хв).
- Заклучна фаза – підбиття підсумків (підсумовування ідей і аналіз).

Умови проведення:

- Група складається із 7–12 чоловік.
- Приблизно рівний соціальний статус.

- Комфортна невимушена обстановка.
- Знання один одного за іменами.
- Заохочується саме невгамовна фантазування.
- Спостерігачі, що фіксують ідеї, розміщуються поза

колом.

- Керівник не бере участі в дискусії за змістом, а лише організовує процес обговорення.

- Кругове розміщення.

Керівник повинен нагадувати учасникам, що на етапі генерування ідей забороняється їх критика і оцінювання. Ідеї позбавляються автора, вони можуть удосконалитися, комбінуватися, поліпшуватися. Також вводиться правило трьох «НЕ»: чи не дискутуйте, що не виправдовуйте, що не відмітайте вбік. Наприклад, групі керівників пропонується в режимі мозкового штурму запропонувати якомога більше методів стимулювання і мотивування персоналу.

Перед початком серйозної роботи (особливо, якщо це цикл із декількох зустрічей) перший етап мозкового штурму можна провести у формі вправи-криголаму, що допоможе «розігріти» учасників. Для цього необхідно розділити учасників на команди (2–3 команди по 5–8 людей) та попросити їх придумати, як застосувати і що робити з:

- «баржею відеокасет, які вже не використовуються»;
- «потягом нових дитячих памперсів, у який вийшов термін придатності»;
- «кораблем битих ялинкових прикрас» тощо.

Основне – зробити завдання ігровими та жартівливими.

Перед початком гри потрібно нагадати про правила мозкового штурму та поставити умови: у кожній команді буде 5 хвилин, за цей час необхідно придумати не менше ніж 30 ідей. У процесі потрібно підганяти та підтримувати, підтримуючи високу енергію. Після завершення кожна команда читає свої варіанти, попередньо підрахувавши, чи вийшли вони на цифру 20 чи 30 (на розсуд тренера). Зазвичай подані варіанти дуже кумедні, особливо ті, що в середині списку. Далі варто надати

командам можливість висловити свої враження, пригадати, що найбільш запам'яталось у варіантах команд.

Метод «6-3-5». Метод являє собою різновид методу «Мозкова атака» і застосовується в групах для стихійного народження ідей. Шість учасників цієї гри записують свої думки. Правило гри полягає в такому: кожен пише упродовж 5 хв три думки з теми, кожену думку на окремий аркуш. Через 5 хв ці три аркуші передають наступному учаснику, який без обговорення додає свої примітки на кожному аркуші. Після того, як всі учасники напишуть свої примітки до кожного з цих 18 аркушів, накопичуються до 108 думок за темою. Безсумнівно, ідеї та примітки будуть неодноразово повторюватися, однак серед них будуть і 50–60 застосовних ідей. Цей процес повинен тривати 30 хвилин. Далі необхідне спільне обговорення та оцінювання результатів.

Групова робота у форматі мозкового штурму має свої особливості, а роль психолога в цьому контексті може бути дуже важливою для забезпечення продуктивності та ефективності процесу.

Особливості групи в роботі у форматі «Мозкового штурму»

Вільна асоціація ідей. Основною особливістю мозкового штурму є стимулювання вільної асоціації ідей. Учасники вільно висловлюють будь-які думки та ідеї, незалежно від їхньої здорової критики.

Кількість ідей. Прагнення до генерації якнайбільшої кількості ідей є ключовим аспектом мозкового штурму.

Поширення ідей. Одна ідея може викликати асоціації та інші ідеї в інших учасників.

Спільне будування. Ідеї учасників можуть комбінуватися, розвиватися та перетворюватися на більш складні концепції.

Роль психолога

Фасилітація процесу. Психолог може виконувати роль фасилітатора, що допомагає встановлювати і підтримувати

відкрити та сприятливу атмосферу для вільного висловлення ідей.

Створення психологічної безпеки. Психолог сприяє створенню психологічної безпеки, де учасники можуть бути впевнені, що їхні ідеї будуть поважно вислухані.

Зняття бар'єрів. Психолог допомагає уникнути бар'єрів, таких як страх оцінювання або самоцензура, що можуть обмежити потік ідей.

Вирішення конфліктів. Психолог може допомогти вирішити конфлікти, які можуть виникнути в процесі обговорення ідей.

Підтримка та мотивація. Психолог може стимулювати учасників, надавати підтримку та мотивувати до активної участі.

Аналіз ідей. Психолог може аналізувати згенеровані ідеї, виділяти ключові пункти та допомагати групі узагальнити ідеї.

Забезпечення рівноваги. Психолог стежить за рівновагою голосів у групі, щоб уникнути домінування одних учасників над іншими.

Підсумок та рефлексія. Після завершення мозкового штурму психолог може допомогти групі підбити підсумки та зробити рефлексію щодо продуктивності процесу.

Узагальнюючи, психолог у ролі фасилітатора має важливе завдання забезпечити позитивну психологічну атмосферу, сприяти вільному висловленню ідей, вирішувати конфлікти та стимулювати учасників до продуктивної співпраці.

3.4. Метод case-study, або метод конкретних ситуацій

Метод case-study, або метод конкретних ситуацій (від англійського case – випадок, ситуація), – метод активного проблемно-ситуативного аналізу, що ґрунтується на навчанні вирішенням конкретних завдань – ситуацій (вирішення кейсів). Він належить до неігрових імітаційних активних методів навчання. Особливістю методу case-study є створення проблемної ситуації на основі фактів із реального життя. Ситуація може бути запозичена з досвіду тренера, колег, із

літературних описів, свідчень очевидців. Тренер також може сам описати реальну історію, яка мала місце в житті, або продемонструвати ситуацію на відео. За допомогою цього методу можна проводити аналіз реальних ситуацій, визначати в них ключові проблемні питання, формулювати ідеї щодо їх можливого вирішення. Але необхідно пам'ятати, що застосування методу потребуватиме від тренера значних витрат часу на підготовку: чим складніше завдання, тим більше від тренера відмагатиметься часу на підготовку. Безпосередня *мета методу case-study* – спільними зусиллями групи учасників групи проаналізувати ситуацію – case, що виникає в конкретній ситуації або стану справ, і виробити практичне рішення; закінчення процесу – оцінювання запропонованих алгоритмів і вибір найкращого з них у контексті поставленої проблеми.

Загальна характеристика методу case-study

Case-studies – навчальні конкретні ситуації спеціально розробляють на основі фактичного матеріалу з метою подальшого розбору на уроках. Ідеї методу case-study (методу ситуаційного навчання) досить прості:

1. Метод для отримання знань у сфері, де немає однозначної відповіді на поставлене питання, а є кілька відповідей, які можуть змагатися за ступенем істинності. Таким чином метод призначений для отримання не єдиною, а багатьох істин та орієнтацію в їх проблемному полі.

2. Акцент переноситься не на одержання готових знань, а на співтворчість групи; звідси принципова відмінність методу case-study від традиційних методик – демократія в процесі отримання знання, коли вся група по суті справи рівноправна між собою і тренером у процесі обговорення проблеми.

3. Результатом застосування методу є не лише знання, а й навички професійної діяльності.

4. Технологія методу полягає в такому: за певними правилами розробляється модель конкретної ситуації, що сталася в реальному житті, і відображається той комплекс знань і практичних навичок, які групі потрібно отримати; водночас

тренер виконує роль ведучого, який генерує питання, фіксує відповіді, підтримує дискусію, тобто роль диспетчера процесу співтворчості.

5. Безсумнівною перевагою методу ситуаційного аналізу є не лише одержання знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей, професійних позицій, життєвих установок, своєрідного професійного світовідчуття.

Метод case-study – інструмент, що дозволяє застосувати теоретичні знання до вирішення практичних завдань. Метод сприяє розвитку самостійного мислення, уміння вислуховувати і враховувати альтернативну думку, аргументовано висловлювати свою. За допомогою цього методу кожен із групи має можливість проявити й удосконалити аналітичні та оцінні навички, навчитися працювати в команді, знаходити найбільш раціональне рішення поставленої проблеми. Одночасно метод case-study виступає і як спосіб мислення, його особлива парадигма, що дозволяє по-іншому думати і діяти, оновлювати свій творчий потенціал.

Хороший кейс повинен задовольняти такі вимоги:

- відповідати чітко поставленій меті створення;
- мати відповідний рівень труднощів;
- ілюструвати декілька аспектів життя;
- бути актуальним на сьогодні;
- ілюструвати типові ситуації;
- розвивати аналітичне мислення;
- провокувати дискусію;
- мати кілька рішень.

Передбачається, що в бізнесі не існує однозначно правильних рішень. Суть навчання методом case-study полягає в тому, що кожен пропонує варіанти, зважаючи на наявні в нього знання, практичний досвід та інтуїції.

Ознаки методу case-study

1. Колективне вироблення рішень.
2. Альтернативність рішення; принципова відсутність єдиного рішення.

3. Єдина мета під час вироблення рішень.
4. Наявність системи групового оцінювання діяльності.
5. Наявність керованого емоційного напруження.

Технологічні особливості методу case-study

1. Метод являє собою специфічний різновид дослідницької аналітичної технології, тобто включає операції дослідницького процесу, аналітичні процедури.

2. Метод case-study є технологією колективної роботи, найважливішими складовими якої є взаємодія в групі (або підгрупах) і взаємний обмін інформацією.

3. Метод case-study можна розглядати як синергетичну технологію, суть якої полягає в підготовці процедур занурення групи в ситуацію, формуванні ефектів множення знання, осяяння, обміну відкриттями і т. д.

4. Метод case-study інтегрує в собі технології індивідуального, групового і колективного розвитку, формування різноманітних особистісних якостей групи.

5. Метод case-study є специфічним різновидом проєктної технології: у методі case-study йде формування проблеми та шляхів її вирішення на підставі кейса, який є одночасно технічним завданням та джерелом інформації для усвідомлення варіантів ефективних дій.

6. Метод case-study концентрує в собі значні досягнення технології «створення успіху». У ньому передбачається діяльність із стимулювання успіху, підкреслення досягнень. Саме досягнення успіху є однією з основних рушійних сил методу, формування стійкої позитивної мотивації, нарощування пізнавальної активності.

Основна функція методу case-study – вчити вирішувати складні неструктуровані проблеми, які неможливо вирішити аналітичним способом.

До переваг методу case-study можна віднести:

- використання принципів проблемного навчання;
- отримання навичок вирішення реальних проблем, можливість роботи групи на єдиному проблемному полі,

водночас процес вивчення, по суті, імітує механізм ухвалення рішення в житті, він більш адекватний життєвій ситуації, ніж зачування термінів із подальшим переказом, оскільки вимагає не лише знання і розуміння термінів, а й вміння оперувати ними, вибудовуючи логічні схеми вирішення проблеми, аргументувати свою думку;

- отримання навичок роботи в команді (Team Job Skills);
- вироблення навичок найпростіших узагальнень;
- отримання навичок презентації;
- отримання навичок пресконференції, уміння формулювати питання, аргументувати відповідь.

Розбираючи кейс, учасники фактично отримують на руки готове рішення, яке можна застосувати в аналогічних обставинах. Збільшення в «багажі» проаналізованих кейсів, збільшує ймовірність використання готової схеми рішень до ситуації, що склалася, формує навички вирішення більш серйозних проблем.

Типи та жанри кейсів, способи їх подання

Класифікація кейсів може проводитися за різними ознаками. Одним із широко використовуваних підходів до класифікації кейсів є їх складність. Водночас розрізняють:

- **ілюстративні навчальні ситуації** – кейси, мета яких – на певному практичному прикладі навчити алгоритму ухвалення правильного рішення в певній ситуації;
- **навчальні кейси з формуванням проблеми**, в яких описується ситуація в конкретний період часу, виявляються і чітко формулюються проблеми; мета такого кейса – діагностування ситуації та самостійне ухвалення рішення за зазначеною проблемою;
- **навчальні кейси без формування проблеми**, в яких описується більш складна, ніж у попередньому варіанті ситуація, де проблема чітко не виявлена, а подана в статистичних даних, оцінках громадської думки, органів влади тощо; мета такого кейса – самостійно виявити проблему,

вказати альтернативні шляхи її рішення з аналізом наявних ресурсів;

- **прикладні вправи**, в яких описується конкретна ситуація, що склалася, пропонується знайти шляхи виходу з неї; мета такого кейса – пошук шляхів вирішення проблеми.

Кейси можуть бути класифіковані, зважаючи на цілі і завдання процесу навчання. У цьому разі можуть бути виділені такі типи кейсів:

- кейси, що навчають здійснювати аналіз та оцінювання;
- кейси, що навчають вирішенню проблем та ухваленню рішень;
- ілюструють проблему, рішення або концепцію загалом.

Деякі вчені вважають, що кейси бувають «мертві» і «живі».

До «мертвих» кейсів можна віднести кейси, в яких міститься вся необхідна для аналізу інформація. Щоб «оживити» кейс, необхідно побудувати його так, щоб спровокувати учасників на пошук додаткової інформації для аналізу. Такий підхід дозволяє кейсу розвиватися і залишатися актуальним тривалий час.

Кейси можуть бути подані в різній формі: від декількох пропозицій на одній сторінці до безлічі сторінок. Однак необхідно мати на увазі, що великі кейси викликають деякі труднощі порівняно з малими, особливо під час роботи вперше. Кейс може містити опис однієї події в одній організації або історію розвитку багатьох організацій за багато років.

Немає певного стандарту подання кейсів. Зазвичай кейси подають у друкованому вигляді або на електронних носіях, проте включення в текст фотографій, діаграм, таблиць робить його більш наочним. З друкованою інформацією або з інформацією на електронних носіях легше працювати і аналізувати її, ніж інформацію, подану, наприклад, в аудіо- чи відеоваріантах; обмежені можливості багаторазового

інтерактивного перегляду можуть призвести до спотворення первинної інформації та помилок.

Останнім часом дедалі популярнішими стають мультимедіа-презентації кейсів. Можливості мультимедіа-кейсів дозволяють уникнути вищезгаданих труднощів і поєднують у собі переваги текстової інформації та інтерактивного відеозображення.

За наявності сюжету кейси діляться на **сюжетні** і **безсюжетні**.

- *Сюжетні кейси* зазвичай містять розповідь про події, що відбулися, включають дії осіб і організацій.

- *Безсюжетні кейси* зазвичай ховають сюжет, тому що чітке викладення сюжету значною мірою розкриває рішення. Зовні вони являють собою сукупність статистичних матеріалів, розрахунків, викладок, які повинні допомогти діагностиці ситуації, відновленню сюжету.

Часова послідовність матеріалу також накладає відбиток на жанрові особливості кейса.

- *Кейси в режимі від минулого до сьогодення* характеризуються природною часовою послідовністю подій, дозволяють добре виявляти причинно-наслідкові зв'язки.

- *Кейси-спогади* характеризуються тим, що час у них прокручується назад: герої щось згадують, самі спогади уривчасті, часто несистемні, фрагментарні, що створює труднощі з відновлення тимчасових ланцюжків. По суті справи аналіз кейса зводиться до реконструкції ситуації, її осмислення в аспекті тієї чи іншої пізнавальної парадигми.

- *Прогностичні кейси* дають досить докладний опис подій недавнього минулого і сьогодення, ставлять завдання виробити найкращий варіант поведінки «героя» в майбутньому.

Залежно від того, хто виступає суб'єктом кейса, їх можна умовно розділити на:

- *особистісні кейси*, в яких діють конкретні особистості, менеджери, політики, керівники;

- *організаційно-інституційні кейси* відрізняються тим, що в них діють організації, підприємства, їх підрозділи;
- *багатосуб'єктні кейси* зазвичай включають кілька діючих суб'єктів.

Величина кейса прямо залежить від його призначення.

• *Мінікейс*, який займає за обсягом від однієї до кількох сторінок, може бути розрахований на те, що він займе частину двогодинного практичного заняття.

• *Кейс середніх розмірів* займає зазвичай двогодинне заняття.

• *Об'ємний кейс*, що становить до декількох десятків сторінок, може використовуватися впродовж декількох практичних занять.

Бувають кейси з додатками та без додатків; кейси з додатками зазвичай передбачають формування навичок розрахунків та аналізу статистичної інформації.

За типом методичної частини кейси бувають питальними, під час їх вирішення студентам необхідно дати відповіді на ці запитання, або кейси-завдання.

Основні етапи створення кейсів

1. Формування дидактичних цілей кейса.
2. Визначення проблемної ситуації.
3. Побудова програмної карти кейса, що складається з основних тез, які необхідно втілити в тексті.
4. Пошук інституціональної системи (фірма, організація, відомство), яка має безпосереднє відношення до програмної карти.
5. Збір інформації в інституційній системі щодо тез програмної карти кейса.
6. Побудова або вибір моделі ситуації, яка відображає діяльність інституту; перевірка її відповідності реальності.
7. Вибір жанру кейса.
8. Написання тексту кейса.

9. Діагностика правильності та ефективності кейса; проведення методичного експерименту, побудованого за тією чи іншою схемою, для з'ясування ефективності даного кейса.

10. Підготовка остаточного варіанта кейса.

Кейс повинен:

- бути написаний цікаво, простою і дохідливою мовою (доцільно, за необхідності, приводити висловлювання співробітників – представників фірми);
- відрізнятися «драматизмом» і проблемністю; виразно визначати «серцевину» проблеми;
- показувати як позитивні приклади, так і негативні;
- відповідати потребам обраного контингенту, містити необхідну і достатню кількість інформації.

Визначення та кваліфікація проблеми займає винятково важливе місце в процесі конструювання моделі ситуації. Втім текст кейса не повинен підказувати жодного рішення щодо поставленої проблеми.

Вимоги до формату і структури кейса

Сюжетна частина – опис ситуації, що містить інформацію, що дозволяє зрозуміти оточення, за якого розвивається ситуація, із зазначенням джерела одержання даних:

- наявність реально існуючої ситуації, на основі якої розроблено кейс;
- назва компанії, назва продукції, опис продукції, її особливості;
- імена і посади головних персонажів;
- опис стану ринку в даній галузі (продукти, споживачі, виробництво, розподіл і т. д.); розбір головних конкурентів (їх стратегії, позиції на ринку, політика маркетингу і розподілу);
- загальний стан справ у компанії, її слабкі та сильні сторони; дилери та партнери; управлінська стратегія; організаційні відносини; ключові фігури в управлінській групі; виробничі операції, продукти та процеси; фінансове становище компанії; маркетингова інформація; взаємодія працівників.

Інформаційна частина:

- інформація, яка дозволить правильно зрозуміти розвиток подій;
- етапи розвитку компанії, важливі моменти в історії розвитку, успіхи і невдачі;
- стиль роботи компанії, управління керівництва;
- короткий опис проблеми, бажано навести кілька різних думок (як її бачать різні учасники подій);
- певна хронологія розвитку ситуації із зазначенням дій або чинників, що впливають, бажано оцінити результати їхнього впливу;
- зроблені дії з ліквідації проблеми (якщо такі робилися), які результати вони давали;
- які ресурси можуть бути виділені на рішення даної ситуації.

Сюжетна та інформаційна частини можуть існувати як відносно незалежні (інформація може бути винесена в додаток), так і такі, що тісно переплітаються. Але в будь-якому кейсі його призначення та завдання повинні бути чітко сформульовані.

Завдання, які вирішують у процесі реалізації методу case-study:

1. Здійснення проблемного структурування, що передбачає виділення комплексу проблем ситуації, їх типології, характеристик, наслідків, шляхів вирішення.
2. Визначення характеристик, структури ситуації, її функцій, взаємодії з навколишнім і внутрішнім середовищем.
3. Встановлення причин, які призвели до виникнення даної ситуації, і наслідків її розгортання.
4. Діагностика змісту діяльності в ситуації, її моделювання та оптимізація.
5. Побудова системи оцінок ситуації, її складових, умов, наслідків, дійових осіб.
6. Підготовка передбачень щодо ймовірного, потенційного і бажаного майбутнього.

7. Вироблення рекомендацій щодо поведінки дійових осіб ситуації.
8. Розроблення програм діяльності в даній ситуації.

Вирішення кейсів рекомендується проводити п'ятьма етапами.

Перший етап – ознайомлення із ситуацією, її особливостями.

Другий етап – виділення основної проблеми (основних проблем), виділення факторів і персоналій, які можуть реально впливати.

Третій етап – пропозиція концепцій або тем для «мозкового штурму».

Четвертий етап – аналіз наслідків ухвалення того чи іншого рішення.

П'ятий етап – вирішення кейса – пропозиція одного або декількох варіантів (послідовності дій), вказівка на можливе виникнення проблем, механізми їх запобігання та вирішення.

Організація обговорення кейсів звичайно ґрунтується на двох методах. Перший – традиційний Гарвардський метод – відкрита дискусія. Альтернативним методом є метод, пов'язаний з індивідуальним або груповим опитуванням, під час якого учасники роблять формальне усне оцінювання ситуації і пропонують аналіз поданого кейса, свої рішення і рекомендації, роблять презентацію. «Кейс-випадок», «кейс-вправа» і «кейс-ситуація» – це всі терміни, що свідчать про конкретні приклади або сценарії, які використовуються для навчання, аналізу або дослідження в різних сферах. Вони можуть бути використані в навчальних, професійних або дослідницьких цілях.

Кейс-випадок – це конкретна ситуація або проблема, з якою можуть зіштовхнутися фахівці. Кейс-випадки використовують для навчання та вирішення практичних завдань. Це може бути реальна або уявна ситуація, яка ставить перед людиною завдання або проблему для вирішення. Учасники

повинні аналізувати ситуацію, визначати можливі альтернативи та розробляти план дій.

Кейс-вправа – також відома як «кейс-студія» або «кейс-метод». Це метод навчання, в якому учасники вивчають реальні або умовні кейси та аналізують їх для набуття знань та навичок. Вони можуть обговорювати, аналізувати та робити висновки з різних кейсів. Цей метод активно використовується в бізнес-освіті та менеджменті.

Кейс-ситуація – це варіант кейса, який описує конкретну ситуацію або подію, що виникла. Кейс-ситуації можуть включати докладний опис фактів, учасників, факторів та обставин, пов'язаних із подією. Їх використовують для аналізу та розуміння причин, наслідків та можливих варіантів дій у зазначеній ситуації.

В усіх цих випадках основна ідея полягає в тому, щоб створити реалістичний контекст для навчання, аналізу або дослідження, де учасники можуть застосовувати свої знання, навички та критичне мислення для вирішення практичних завдань або проблем.

3.5. Форум-театр

Форум-театр – методика інтерактивної роботи, спрямована на вирішення соціально-психологічних проблем. Сутність методики форум-театру – це пошук у межах запропонованої вистави разом з учасниками й учасницями методів вирішення проблеми чи виходу зі складної життєвої ситуації. Форум-театр дає можливість не лише усвідомити проблему і сформулювати ставлення людини до негативного явища, а й здобути навички пошуку шляхів для вирішення проблеми з використанням власного досвіду та досвіду інших людей, включаючи можливості підсвідомості та емоційного інтелекту.

Ведучий форум-театру (ми називаємо його джокер) перед початком вистави ознайомлює учасників-глядачів із проблемою, яку висвітлюватиме вистава. Після вистави ведучий за

допомогою інтерактивного опитування аудиторії з'ясовує рівень усвідомлення групою учасників-глядачів проблеми та її наслідків для організації або суспільства загалом та для конкретної людини. За необхідності структурує кілька проблем, проговорюючи їх. Пошук можливих методів покращання ситуації пропонують самі глядачі – учасники та учасниці форум-театру. В момент, коли під час повторного програвання вистави є шанс покращити ситуацію і в учасників та учасниць є ідея, як саме це зробити, він чи вона каже «Стоп!», виходить на сцену, замінює протагоніста (персонажа, який страждає від пригнічення) і показує, як, на його / її думку, необхідно себе поводити, що говорити для зміни ситуації на краще.

Основною темою вистав форум-театру є ситуація пригнічення та насильства в його різноманітних проявах.

Основною метою форум-театру є надання інформації та набуття навичок вирішення існуючої проблеми певною людиною з використанням досвіду інших людей та з підключенням можливостей власного емоційного інтелекту.

Таким чином, сценічна вистава пропонує для розгляду соціальну проблему, а кожен персонаж гри виконує певну соціальну роль. Головний герой – жертва ситуації, інші персонажі – його оточення: сім'я, колектив, члени суспільства.

Під час участі у форум-театрі глядачі мають можливість не лише ознайомитися із ситуацією, як в інтерактивному театрі, або одержати інформацію, як під час тренінгу, а й **РОЗРОБИТИ АЛГОРИТМ, СТВОРИТИ МОДЕЛЬ** успішної поведінки в складній, на перший погляд безвихідній, ситуації.

Виконавці головних ролей за взаємодії з глядачами повинні дотримуватися характеру своїх персонажів, але повинні враховувати й адекватно реагувати на реакцію глядача.

Кожна вистава форум-театру унікальна, тому що в ній беруть участь не лише актори, а й глядачі. Під час вистави актори розігрують добре знайому глядачам проблемну ситуацію з реального життя, а глядачі упродовж кількох годин «проживають» цю ситуацію, пропускаючи її крізь себе, ставлячи

себе на місце головного героя та намагаючись змінити ситуацію на краще. Виконуючи роль замість актора, глядач глибше занурюється в емоційні переживання головного персонажа, відчуваючи результат свого втручання. Спроба власної участі може привести глядача до іншого погляду на проблему, та ймовірна можливість знаходження іншого виходу зі складної ситуації. Аудиторію залучають до переживань, драма акторів стає драмою глядачів. Глядачі, спостерігаючи за подіями, що розгортаються на сцені, впізнаючи ситуацію, мають можливість оцінити поведінку людини з боку та висловити своє бачення поведінки учасників подій, що приведе до поліпшення ситуації загалом. Таких способів поліпшення ситуації може бути багато, адже в кожного з глядачів – свій власний досвід вирішення проблеми, і він готовий поділитися цим досвідом з іншими.

Однією з особливостей форум-театру є відсутність рекомендацій глядачам, як необхідно поводитися, адже кожна людина робить свій вибір сама, і ніхто не може їй сказати, як необхідно чинити в конкретному випадку. Під час постановки кожна людина може зупинити хід вистави, щоб власним прикладом показати, як, на її думку, протагоніст міг би змінити ситуацію на краще. Техніка форум-театру може бути застосована в різних ситуаціях із різною метою: або допомогти одній конкретній людині, або змінити погляд групи на проблему, поведінку членів організації, чи здійснити вплив (лобіювання інтересів певних членів організації) на керівників із метою вдосконалення роботи та ухвалення певних рішень на різних рівнях організації.

В ідеалі ця техніка може бути використана як засіб попередження виникнення проблемних ситуацій та моделювання можливих шляхів виходу із ситуації, в яку потрапила людина, через надання їй інформації та набуття навичок вирішення проблеми за допомогою використання досвіду інших людей та з підключенням можливостей власного емоційного інтелекту.

Метою проведення форум-театру є спільний пошук найдієвіших шляхів попередження негативних явищ та надання різнопланової допомоги. Існує багато варіантів для виходу зі складної ситуації, і який саме буде найвдалішим, можна визначити, лише поєднавши зусилля фахівців різних напрямів, адже людина не може володіти всією фаховою медичною, правовою, психологічною інформацією.

Отже, основна ідея форум-театру полягає в тому, щоб розігрувати реальні ситуації, конфлікти або проблеми, змушуючи глядачів брати активну участь, вносити зміни в сюжет та шукати можливі рішення.

Переваги проведення форум-театру:

✓ *Активна участь*, коли глядачі не лише спостерігають, а й беруть участь у розігруванні ситуацій. Це дозволяє їм особисто відчувати проблему та шукати рішення, а не лише сприймати готові відповіді.

✓ *Створення емпатії*, оскільки форум-театр допомагає глядачам зрозуміти думки та почуття інших людей, оскільки вони самі беруть участь у розігруванні ролей і відчувають на собі проблему.

✓ *Творчість*, тому що глядачі можуть експериментувати з різними способами вирішення ситуацій, вносити свої ідеї та допомагати знайти альтернативні шляхи.

✓ *Розроблення соціальних навичок* у форум-театрі допомагає покращити комунікативні та конфліктні навички, навчитися слухати та реагувати на інших людей.

✓ *Пошук рішень* сприяє активному пошуку рішень для реальних проблем, що може сприяти покращанню як індивідуального, так і громадського рівня.

Недоліки проведення форум-театру:

✓ *Час та ресурси*. Форум-театр вимагає значних часових та матеріальних витрат для організації, підготовки сценарію та практичних завдань.

✓ *Потреба в досвідчених ведучих.* Ефективне проведення форум-театру потребує кваліфікованих ведучих, які можуть керувати процесом, допомагати глядачам виявити і аналізувати проблему.

✓ *Емоційна напруга.* Участь у розігруванні емоційно важких ситуацій може спричинити стрес та негативні емоції у деяких глядачів.

✓ *Необхідність підготовки.* Глядачам може бути важко відігравати ролі та придумувати рішення, що може вимагати додаткової підготовки та комфортної атмосфери.

✓ *Обмежена обізнаність.* Розігрування конкретних ситуацій може бути обмеженим порівняно з реальним життям, і вирішення ситуацій на сцені може не враховувати всіх можливих аспектів.

Загалом, форум-театр – це потужний інструмент для залучення глядачів до активної участі у вирішенні соціальних проблем, але його ефективність залежить від якості організації, підготовки та педагогічної майстерності ведучих.

Робота у форум-театрі, як і будь-яка інша активність, пов'язана з певними ризиками. Ось деякі з них та способи, якими ними можна управляти:

✓ *Емоційне напруження учасників.* Під час проведення форум-театру глядачі можуть відчувати емоційний стрес через участь у розігруванні проблемних ситуацій. Для управління цим ризиком важливо створити підтримувальну та безпечну атмосферу, де учасники будуть відчувати підтримку та можливість відмовитися від участі, якщо вони відчувають дискомфорт.

✓ *Конфлікти на сцені.* Учасники можуть відігравати різні ролі та взаємодіяти між собою, що може викликати конфлікти. Важливо забезпечити ведення досвідчених фасилітаторів, які вміють контролювати ситуацію та уникати загострень.

✓ *Оброблення особистої інформації.* У процесі діалогів на сцені можуть виходити особисті інформаційні деталі.

Важливо попередити учасників, що необхідно дотримуватися конфіденційності та поважати приватність інших.

✓ *Невдалі ситуації на сцені.* Розігрування може не завжди призвести до успішних рішень чи позитивних реакцій глядачів. Важливо готуватися до можливих невдалих сценаріїв та знаходити способи виходу із ситуацій.

✓ *Психологічний вплив.* Форум-театр може залишити психологічний слід на учасників через розгляд і відтворення реальних проблем. Важливо забезпечити післяфорумну підтримку, наприклад, обговорення результатів та психологічні дебрифінги.

✓ *Вплив на глядачів.* Реальність розіграваних ситуацій може вразити глядачів і викликати емоційну реакцію. Важливо попередити глядачів про можливість відчуття емоцій та дати їм можливість відійти від сцени, якщо це потрібно.

✓ *Неефективність участі.* Деякі учасники можуть бути менш активними або недостатньо адаптованими до формату форум-театру. Важливо забезпечити різноманітність завдань та підходів для різних типів учасників.

Крім того, робота з ризиками в проведенні форум-театру включає *створення безпечного середовища* (психолог повинен створити безпечне та довірливе середовище для учасників. Це включає в себе *встановлення правил конфіденційності*, підтримку емоційного благополуччя та розуміння меж безпеки); *врахування індивідуальних потреб* (психолог повинен враховувати індивідуальні потреби та обмеження учасників. Деякі теми або сценарії можуть бути неприйнятними для деяких учасників, тому важливо встановити заздалегідь механізми для індивідуальної підтримки); *післятренінгова підтримка* (важливо забезпечити післятренінгову підтримку учасників, які можуть бути емоційно вразливі або потребувати додаткового обговорення після проведення форум-театру).

Важливо пам'ятати, що ефективне управління ризиками у форум-театрі передбачає глибоку підготовку, врахування

можливих труднощів та гнучкість у реагуванні на непередбачені ситуації.

3.6. Ділові ігри в управлінні персоналом

Ділова гра – метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації. Елементи ділової гри: розподіл за ролями, змагання, особливі правила тощо. Ділову гру застосовують як метод активного навчання її учасників із метою вироблення в них навичок ухвалення рішень у нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей.

Різноманітні ділові ігри можна систематизувати за низкою ознак. Найважливіші з них: цільове призначення ділової гри, широта тематичних рамок, сфери управління, що імітуються, ступінь вільності рішень, рівень невизначеності рішень, характер комунікації між учасниками, ступінь відкритості гри, комплексність використовуваної моделі, інструменти гри і форма її проведення та ін.

Класифікації ділових ігор:

- *навчальні* (зокрема, тренінгові) ділові ігри. Вони найбільш поширені під час підготовки та підвищення кваліфікації співробітників;

- *ділові ігри на вирішення практичних завдань*. Їх застосовують для колективної або індивідуальної підготовки управлінських рішень з урахуванням низки факторів, які впливають на ситуацію, і різних варіантів вирішення проблеми;

- *проектні ділові ігри*. Їх використовують під час проєктування організаційних систем (підприємств, їх структурних одиниць тощо) та їх змін. Це досить складний вид ігор, що передбачає високий рівень організаційно-управлінської компетентності учасників;

- *дослідницькі ділові ігри*. Використовують для аналізу поведінки окремих співробітників чи цілих колективів залежно від зміни зовнішніх чи внутрішніх умов своєї діяльності. Дослідницькі ділові ігри моделюють конкретні організаційні

ситуації в режимі «що буде, якщо..?». Це дозволяє прогнозувати різноманітні варіанти змін організаційних ситуацій.

Комплексна ділова гра передбачає відпрацювання методів вирішення складного завдання у єдності її найважливіших аспектів. Це, наприклад, імітація діяльності керівника щодо вирішення виробничого конфлікту із заданими параметрами.

Локальна ділова гра служить вирішенню однієї, певного завдання, наприклад, гра з вивчення та порівняння ефективності колективної та індивідуальної діяльності членів групи.

Якщо гра допускає лише обмежений, заздалегідь заданий спектр можливих рішень та відповідних поведінкових альтернатив (дій), вона вважається *жорсткою*. У жорстких іграх зміст кожного кроку гравця суворо фіксується відповідно до формальної моделі імітованих процесів. Ухвалення рішень у них зводиться до вибору однієї із запропонованих альтернатив, причому всі основні дії здійснюються у певні проміжки часу. І навпаки, якщо гравці, дотримуючись загальних умов гри, діють вільно, їх рішення не регламентовані встановленим набором альтернатив, то гра є *м'якою*. У м'яких іграх дії учасників обмежуються лише загальним сценарієм розгортання подій, коли гравці самі визначають послідовність своїх дій. Є й *проміжні (напівжорсткі)* типи ігор.

Залежно від ступеня невизначеності ситуації ділові ігри поділяються на *детерміновані та ймовірнісні*. Для *детермінованих* характерна визначеність ситуації, заданість основних параметрів, що дозволяє гравцям ухвалювати однозначно правильні чи неправильні рішення. *Ймовірнісні* ж відрізняє неясність ситуації, мінливість її багатьох параметрів, що зумовлює можливість лише ймовірнісних оцінок ситуації та ухвалення рішень із певним ступенем ризику.

Загальні ділові ігри моделюють діяльність усієї організаційної одиниці в певній ситуації, яка може змінюватися.

Функціональні ігри служать для оброблення дій щодо виконання певної функції організації (наприклад, функції служби персоналу зі звільнення співробітників – гра, яка імітує

вивчення можливостей використання працівників, що скорочуються, на інших видах робіт, надання їм допомоги у працевлаштуванні, проведення роз'яснювальної бесіди тощо).

Відкритість ділової гри характеризує наявність та форми контактів між її учасниками. Таким чином можна виділити *відкриту гру*, яка або дозволяє контакти між її учасниками, або передбачає колективне виконання завдання (наприклад, гра «Політ на Місяць» або ігри, які використовують метод «Мозкова атака») та *закриту гру*, яка забороняє такого роду контакти.

Залежно від використовуваних інструментів ділові ігри поділяються на ручні та комп'ютерні. Так, *ручні ігри* зазвичай включають ігри, нескладні з погляду їх умов та параметрів, та *ігри, що передбачають складний апарат моделювання організаційних процесів*, які зазвичай передбачають використання комп'ютерів, прогресивних мультимедійних інструментів та програмних продуктів. До комп'ютерних ігор належать переважна більшість проєктних ділових ігор, а також багато навчальних та дослідницьких ігор.

За регламентом проведення ділових ігор поділяють на *очні* та *заочні*. В Україні останніми роками у зв'язку з розвитком дистанційного навчання значно розширюються можливості звернення до заочних ділових ігор із використанням комп'ютерних технологій.

Традиційні ділові ігри мають заздалегідь розроблений сценарій, орієнтований на вирішення типових проблемних ситуацій, мають на меті навчити учасників гри оптимально вирішувати ці проблеми.

Незалежно від типології ділові ігри маю низку загальних особливостей, що відрізняють їх від інших методів роботи з персоналом.

Перевагами методу ділових ігор є те, що він дозволяє:

- розглянути певну проблему в умовах стислого проміжку часу (стискання реального процесу);
- відпрацювати певні навички виявлення, аналізу і вирішення конкретних виробничих проблем;

- доповнити одержані в процесі вивчення курсу теоретичні знання під час підготовки й ухвалення управлінських рішень для орієнтації в нестандартних ситуаціях;
- сконцентрувати увагу на основних аспектах проблеми і встановлювати причинно-наслідкові зв'язки;
- розвивати взаєморозуміння між учасниками.

Елементи ділової гри можна об'єднати в шість основних блоків:

1. Цілеспрямованість (для чого проводиться гра).
2. Об'єктивно-ситуаційний блок (що моделює).
3. Ігровий блок (хто грає).
4. Рольовий блок (як імітується діяльність у межах одного ігрового етапу).
5. Блок результатів (що досягається під час завершення).
6. Теоретичний блок.

Характерними ознаками ділових ігор є:

1. Одержання результатів, спрямованих на вирішення проблем за короткий проміжок часу.
2. Зацікавленість учасників гри, а отже, й підвищена, порівняно з традиційними методами, ефективність навчання.

Завдання ділових ігор в управлінні персоналом:

1. *Навчання.* Це базова функція методу ділових ігор. Формат ігор дозволяє навчити персонал широкому спектру навичок. У контексті гри – це не просто ораторське мистецтво, а вміння слухати контрагента, чути його потреби та пропонувати йому саме те, що необхідно. Інший приклад: побудова стратегії та ухвалення рішень. Ці навички необхідні кожному співробітнику. Однак на їх формування йдуть не лише роки, а й гроші компанії, втрачені від помилкових рішень. Ділові ігри дають можливість відточити майстерність без ризиків для справжнього бізнесу. Крім того, ігротехніки створюють реалістичні умови, в яких співробітники можуть одержати багато навичок швидко та безболісно.

2. *Простір для експериментів.* У грі можна проводити бізнес-експерименти. Для цього існують, як окремий вид,

симуляційні ігри. Основна їх відмінність полягає в тому, що вони дуже точно копіюють реальний бізнес та властиві йому бізнес-процеси. Учасники, які стають героями гри, транслюють свою реальну поведінку в ігрове середовище, моделюючи справжній бізнес.

Симуляційні ігри мають неабияке значення для сучасних компаній, адже в процесі гри можна наочно показати, як функціонує компанія; виявити прогалини в її роботі; змоделювати ту чи іншу ситуацію без додаткових ризиків, як фінансових, так і репутаційних.

3. *Діагностика команди.* Завдяки тому, що в ділових іграх відтворюються ситуації та події, які можуть трапитися в реальному житті, можна перевірити, як будуть діяти учасники в тій чи іншій ситуації. Окрім того, бізнес-ігри дають можливість продіагностувати команду на конфліктність, стресостійкість, якість комунікації тощо. Кожна гра має простір для роботи бізнес-тренера, який стежить за поведінкою гравців, ходом їхніх думок, рівнем взаємодії з іншими учасниками.

Проведення професійної діагностики є необхідністю для розвитку команди, адже часто HR-менеджери або тимліди не можуть чітко ідентифікувати проблеми співробітників у повсякденних умовах. Своєчасне виявлення «більового місця» в команді допоможе не лише налагодити роботу, а й запобігти конфлікту, який може повністю дестабілізувати колектив.

4. *Тимбілдинг.* Бізнес-ігри є чудовим варіантом для проведення командоутворення та адаптації нових колег. При виборі гри для тимбілдингу необхідно звернути увагу на те, щоб ігровий процес був побудований на командній взаємодії. Існують навіть спеціальні ігри, розроблені для налагодження внутрішньо- та міжкомандних комунікацій. Зазвичай такі ділові ігри передбачають, що ігрові цілі можуть бути досягнені лише поєднанням зусиль усіх учасників команди.

Використання ігор для тимбілдингу є безпрограшним варіантом. По-перше, всі ігри мають розважальний контекст, навіть якщо вони спрямовані на розвиток певних навичок. По-

друге, ігри надають можливість для неформального спілкування учасників та знайомства з іншого боку. По-третє, в процесі гри дуже просто ідентифікувати командні ролі, притаманні кожному з учасників. Це допоможе побудувати команду, збільшити ефективність роботи та уникнути небажаних конфліктів у майбутньому.

5. *Оцінювання та відбір кандидатів.* Метод ділових ігор також є корисним під час відбору кандидатів на різні вакансії. Під час гри учасники демонструють свою реальну поведінку та якості, а не дають очікувані відповіді. Цей метод є найбільш ефективним за проведення конкурсу на посаду, адже можна порівняти різних кандидатів та виявити найбільш здібного.

За допомогою бізнес-ігор можна оцінити рівень компетентності учасників за різними напрямками, а також побачити рівень конфліктності, схильність до агресії тощо. Ділові ігри – це як випробувальний термін у пришвидшеному темпі, коли можна побачити різні моделі поведінки кандидатів залежно від зміни ігрових умов.

Основні функції ділових ігор

Основні функції ділових ігор полягають у створенні ситуацій, які моделюють реальні бізнес-ситуації та мають на меті навчання, розвиток та покращання професійних навичок учасників. Ось кілька основних функцій ділових ігор:

- *Навчання.* Ділові ігри використовують для передавання знань та навичок у практичній формі. Вони допомагають учасникам опанувати нові концепції, стратегії та процеси, які вони можуть застосовувати в реальних ситуаціях бізнесу.

- *Розвиток.* Ділові ігри сприяють розвитку професійних та міжособистісних навичок учасників. Вони допомагають у покращанні комунікації, розвитку лідерських якостей, управлінських навичок, творчого мислення та вирішенні проблем.

- *Створення практичного досвіду.* Ділові ігри надають учасникам можливість випробувати свої навички та стратегії у

контрольованому середовищі. Вони можуть випробувати альтернативні підходи, вирішувати проблеми та ухвалювати рішення, що стимулює набуття практичного досвіду.

- *Тренування командної роботи.* Ділові ігри сприяють розвитку навичок співпраці та командної роботи. Учасники працюють разом, взаємодіють та вирішують завдання в команді, що сприяє побудові ефективних командних структур.

- *Мотивація.* Ділові ігри можуть стимулювати мотивацію та зацікавленість учасників. Вони дозволяють створити захоплююче та змагальне середовище, де учасники мають можливість продемонструвати свої навички та досягнення.

- *Виявлення потенціалу.* Ділові ігри можуть допомогти виявити потенціал та сильні сторони учасників. Це може бути корисно під час визначення ролей, розподілу завдань та розвитку кар'єри.

Організація ділової гри відбувається за такими принципами, як:

- *Принцип імітаційного моделювання конкретних умов і динаміки виробництва.* Моделювання реальних умов професійної діяльності фахівця в усій різноманітності службових, соціальних і особових зв'язків є основою методів інтерактивного навчання.;

- *Принцип ігрового моделювання змісту і форм професійної діяльності.* Реалізація цього принципу є необхідною умовою навчальної гри, оскільки несе в собі повчальні функції.

- *Принцип спільної діяльності.* У діловій грі цей принцип вимагає реалізації за допомогою залучення до пізнавальної діяльності кількох учасників. Він вимагає від розробника вибору і характеристики ролей, визначення їхніх повноважень, інтересів і засобів діяльності. Водночас виявляються й моделюються найбільш характерні види професійної взаємодії «посадових» осіб.

- *Принцип діалогічного спілкування.* У цьому принципі закладено необхідну умову досягнення навчальних цілей. Лише діалог, дискусія з максимальною участю тих, що грають, здатна породити справді творчу роботу. Всебічне колективне обговорення навчального матеріалу дозволяє досягти комплексного уявлення ними професійно значущих процесів і діяльності.

- *Принцип двоплановості.* Цей принцип відображає процес розвитку реальних особистих характеристик фахівця в «уявних», ігрових умовах. Розробник ставить перед тим, хто навчається, двоякого роду цілі, що відображають реальний і ігровий контексти в навчальній діяльності.

- *Принцип проблемного змісту імітаційної моделі та процесу її розгортання в ігровій діяльності.*

Для кожної гри розробляється документація, у складі якої (чи в додатках до неї) рекомендується дати словник уживаних термінів і понять для їхнього однозначного тлумачення.

1. *Об'єкт чи процес, що моделюється в грі.* Таким об'єктом може бути організація (установа, підприємство, відділ), а також процес (проектування, керування, засвоєння знань, діагностика ділових якостей, ведення переговорів, рішення конфлікту).

2. *Перспектив ділової гри.* Тут розкриваються концепція гри, її загальний зміст і умови застосування, тобто зазначається, навіщо необхідно її проведення, діяльність яких посадових осіб моделюється в грі, на яку аудиторію вона орієнтована і т. д.

3. *Сценарій.* У ньому дається характеристика об'єкта ділової гри, встановлюються ролі, правила гри.

4. *Ігрова обстановка* відбиває принципові рішення за формами взаємодії гравців у процесі гри (за допомогою ігрових методів, із використанням документів, усно тощо).

5. Для кожної гри встановлюється *регламент (розклад)*, у якому зазначаються порядок розігрування частин гри, характер часу проведення гри (безупинне чи дискретне), коефіцієнт

стиску часу (наприклад, квартальний цикл робіт може відтворюватися за 2–3 години).

6. Для проведення гри призначається *адміністратор*, що очолює групу організаторської гри. У наказі чи іншому розпорядницькому документі про проєктування і проведення ділової гри зазначаються структура групи організаторів гри, розподіл обов'язків між ними, правила взаємодії в процесі гри, функції адміністратора, його права й обов'язки, зведений перелік дій у ході гри та ін.

7. Потім формуються *ігрові команди* і розподіляються ролі між гравцями. Кількість команд і гравців залежить як від характеру і змісту гри, так і від можливостей забезпечення кожної команди необхідними матеріалами гри.

8. До гравців висувають визначені *вимоги*, тому їх підбір і підготовку проводять за допомогою спеціальних методів. Найчастіше під час перевірки ступеня підготовленості гравців до ділової гри застосовують тести. Водночас встановлюється можливість суміщення гравцями декількох ролей і виконання однієї ролі декількома гравцями. Важливе значення має правильне визначення початкового рівня підготовки гравців, а також допустимості участі в діловій грі людей із різним рівнем знань, умінь, навичок, якщо гра організовується на виробничих підприємствах, організаціях.

9. Для вирішення можливих конфліктних ситуацій і непорозумінь створюють *групу експертів*. Необхідно завчасно визначити їх місце в грі, склад і структуру, необхідний рівень кваліфікації експертів, необхідність їх попередньої підготовки.

10. Ознайомлення учасників із діловою грою проводять *декількома етапами*. На першому етапі адміністратор загалом знайомить учасників із грою і передає їм матеріали гри. Матеріали повинні бути розмножені таким чином, щоб кожен мав необхідні йому частини. Потім кожен учасник отримує домашнє завдання для вивчення матеріалів гри і підготовки до контрольної перевірки. Через визначений час проводять друге заняття, на якому адміністратор розбирає з гравцями незрозумілі

і спірні питання, що стосуються змісту і порядку проведення ділової гри. Після контрольної роботи для засвоєння процедури гри проводять спробне її програвання. Переконавшись, що учасники гри достатньо добре засвоїли її процедуру, адміністратор повідомляє про початок гри.

11. Для проведення ділової гри необхідна *рахункова група*. Її підготовка йде паралельно з підготовкою гравців. На кожну команду гравців повинно припадати дві людини рахункової групи. Крім того, потрібна людина на всі команди, яка займається створенням будь-яких перешкод і випадкових ситуацій, що і є приводом для ухвалення рішень учасниками ділової гри.

12. Проблема мотивів в ухваленні рішень гравцями є дуже важливою в діловій грі, тому що *мотиви (спонукання)* гравців у кожній діловій грі залежать не лише від сформованої ігрової ситуації в той чи інший момент гри, а й від особистісних характеристик гравців. Досвід показує, що мотиви, які використовує під час ухвалення рішення гравець, який виконує певну роль, можуть сильно відрізнятись від тих, які використовує та сама особа, виконуючи свої службові обов'язки в реальній діяльності. У гравців можуть бути відсутніми такі мотиви, як задоволеність професією, величина заробітку й інші, хоча в реальному житті це не так. Однак не потрібно вважати це недоліком ділових ігор. Навпаки, це їхня велика перевага, що знімає з гравців реальну відповідальність за ухвалені рішення і дає їм можливість широкого експериментування.

13. *Ігрова роль* – це відображення деякої реальної ролі чи сукупності реальних ролей у діловій грі. Учасника ділової гри, що виконує певну ігрову роль, називають гравцем. Ігровий імітаційний експеримент може бути вдалим лише в тому випадку, якщо гравці будуть виявляти в необхідному співвідношенні подвійність (двоплановість) поведінки, що залежить від ступеня «входження» гравця в ігрову роль. Для управлінських ділових ігор опис ролей набуває форми

посадових інструкцій. Сукупність ігрових ролей утворює формальну структуру ігрової організації.

14. *Оснащення*. Крім опису ролей, гравці в ігровому експерименті використовують методики, накази, інструкції закони й інші матеріали, що регламентують діяльність усього колективу гравців як членів організації, що імітується. Ігрові і допоміжні матеріали передають учасникам гри в разі необхідності.

Модифікації ділових ігор: імітаційні, операційні, рольові ігри, діловий театр, психо-соціодрама

1. **Імітаційні ігри**. На заняттях імітують діяльність певної організації, підприємства, установи тощо. Можуть імітувати події, конкретну діяльність людей (ділова нарада, обговорення плану) та умови, у яких відбувається подія (зал засідань, кабінет керівника). Сценарій імітаційної гри, крім сюжету подій, містить опис структури і призначення процесів і об'єктів, що їх імітують. Імітаційні ігри ставлять учасників в обставини, що потребують оперативних рішень. Ланцюжок рішень формує маршрут участі людини в імітаційній грі. До типових належать ігри, що моделюють ухвалення рішення в умовних ситуаціях: корабельна катастрофа, безлюдний острів, експедиція на іншу планету, переїзд до іншої країни тощо. Буває, що пряма імітація робочої ситуації не допомагає, а заважає – учасники починають міркувати про те, «як насправді буває», відтворювати звичні дії, навіть коли вони неефективні.

2. **Операційні ігри**. Допомагають відпрацювати виконання конкретних операцій, наприклад, методики організації та проведення тренінгових занять тощо. Ігри цього виду проводять в умовах, які імітують реальність.

3. **Рольові ігри**. У них відпрацьовують тактику поведінки, дій, функцій та обов'язків конкретної особи. Для проведення рольових ігор розробляють модель-п'єсу ситуації, між учасниками розподіляють ролі.

4. **«Діловий театр»**. Розігрують якусь ситуацію і поведінку людини в цій ситуації. Учасник повинен мобілізувати

весь свій досвід, знання, навички, зуміти вжитися в образ певної особи, зрозуміти її дії, оцінити ситуацію і знайти правильну лінію поведінки. Основне завдання методу інсценізації – навчити орієнтуватися в різноманітних обставинах, об'єктивно оцінювати свою поведінку, враховувати можливості інших людей, установлювати контакти, впливати на їхні інтереси, діяльність. Для ділових ігор цього виду складають сценарій, де описано конкретну ситуацію, функції та обов'язки діючих осіб, їх завдання.

5. Психодрама і соціодрама дуже близькі до рольових ігор і «ділового театру». Це також театр, але вже соціально-психологічний, у якому відпрацьовують уміння відчувати ситуацію в колективі, оцінювати і змінювати стан іншої людини, уміння ввійти з нею в контакт. Такі види ігор найчастіше використовують у процесі підготовки майбутніх учителів, соціальних працівників, практичних психологів.

Етапи проведення ділових ігор

Зазвичай ділова гра складається з таких етапів: ознайомлення учасників гри з метою, завданнями та умовами гри; інструктаж щодо правил проведення гри; утворення учасниками гри робочих груп; аналіз, оцінювання та висновки результатів гри.

На **першому етапі** – підготовчому – обґрунтовують вибір гри, визначають ігрові цілі та завдання, формують проблемну ситуацію, розробляють сценарій гри, готують інформаційний і методичний матеріал.

На **другому етапі** розглядають правила проведення гри та функції гравців.

Третій етап залежить від змісту та форми конкретної гри і полягає в обговоренні учасниками гри поставлених проблем, ухваленні узагальнених рішень, їхньому аналізу.

Після гри спостерігачі висловлюють свої судження щодо того:

✓ які індивідуально-психологічні особливості учасників проявилися в грі;

- ✓ яким є співвідношення невербальних і вербальних засобів спілкування, чи були між ними розходження;
 - ✓ які рольові позиції є характерними для учасників спілкування;
 - ✓ які прийоми використали учасники для встановлення контакту;
 - ✓ які его-стани переважно проявлялися в спілкуванні;
 - ✓ чи можна говорити про наявність прихованих мотивів і цілей у співрозмовників;
 - ✓ хто з учасників досяг своєї мети і що цьому сприяло.
- Далі свої враження висловлюють учасники рольової гри:
- ✓ які почуття ви переживали під час спілкування з партнером;
 - ✓ які цілі ви ставили перед собою, вступаючи у спілкування, чи вдалося вам їх досягти;
 - ✓ чому ви обрали саме такий стиль або спосіб поведінки;
 - ✓ чи можете ви назвати прийоми, за допомогою яких вам вдалося встановити контакт;
 - ✓ яку мету, на вашу думку, ставив перед собою партнер; що він мав у розпорядженні і чим відштовхував.

Особливості ділових ігор

Ділові ігри виконують функцію виявлення та оцінювання (зокрема, вимірювання) за допомогою певних випробувань індивідуальних якостей особистості, її знань, умінь, характерних рис та зразків поведінки.

1. Гра – це поведінкова комунікація. Якщо тести найчастіше передбачають відповіді на питання чи абстрактне або логічне (розумове) вирішення завдання, то гра ґрунтується на певній поведінці та діях.

2. Гра – це взаємодія двох чи більше суб'єктів, тобто це, фактично, колективна, групова взаємодія. Деякий виняток становлять неінтерактивні ігри, які не передбачають залежності окремого гравця від поведінки інших учасників.

3. Гра відрізняється складністю та взаємозалежністю вирішуваних завдань. Якщо тести (за винятком проєктивних)

зазвичай складаються з досить простих завдань, які мають фрагментарний характер, то гра порівняно з тестами за своєю конструкцією охоплює комплекс взаємозв'язаних дій, у якому попередні рішення багато в чому детермінують подальші.

4. Гра передбачає імітацію реальної ситуації, якій властива динамічність, мінливість. Це дозволяє виявити низку таких поведінкових характеристик працівника, які майже неможливо встановити за допомогою, наприклад, тестів.

5. Гра багатофункціональна. Поряд із функцією діагностики (оцінювання та вимірювання) якостей та поведінкових рис працівника, вона може виконувати функції навчання, тренінгу та виховання її учасників, а також вирішення дослідницьких завдань.

6. Оцінювання ефективності гри безпосередньо залежить, передусім, від процесу її проходження.

Як зазначалося, ці відмінності не абсолютні, деякі з них допускають винятки. Так, залежно від пріоритету цілей користувача одна і та сама методика (наприклад, рольова гра, що виявляє та розвиває комунікативні якості) може розглядатися з функціонального або як ситуативний тест, або як гра, що навчає.

3.7. Рольова гра як моделювання ситуації

Рольова гра – це спосіб, коли учасники гри з допомогою програвання певних ролей у безризиковій ситуації виявляють свої значущі для організації риси поведінки за допомогою керівника, одне одного або самостійно, критично аналізують їх, навчаються ефективному способу поведінки й тренуються у його вдосконаленні. Ролі, що використовуються в іграх цього типу, можуть бути різними: начальника, керівника проекту, спеціаліста, співробітника, викладача і т. д.

Рольові ігри є видом структурованих вправ, в яких учасники і групи взаємодіють відповідно до визначених ролей та обставин. Вони створюються через ролі і ситуацію. Такі ігри дозволяють побудувати весь цикл інтерактивного навчання,

адже учасники отримують досвід «тут і зараз», далі обговорюють його, роблять висновки та узагальнення, можуть поміркувати про те, як застосувати одержані знання та навички у своїй практичній діяльності.

Метою рольових ігор є:

- розвиток компетентності учасників;
- визначення їхнього ставлення до конкретної життєвої чи професійної ситуації;
- розвиток пізнавальної сфери, уваги, уваги й образного мислення; набуття життєвого чи професійного досвіду;
- формування умінь орієнтуватися у власних психічних станах, адекватно їх оцінювати, управляти собою, зберігаючи своє психічне здоров'я.

Основні умови застосування рольових ігор:

- *Необхідність удосконалення навичок комунікації.*

Рольова гра дозволяє учасникам відпрацювати навички ефективної комунікації. Вони можуть відтворити реальні життєві ситуації, де важливо вміти висловлювати свої думки, слухати інших, установлювати контакт та вирішувати конфлікти. Рольова гра надає можливість практикувати ці навички в безпечній та контрольованій обстановці.

- *Необхідність формування нових навичок.* Рольова гра може бути використана для формування нових навичок або покращання існуючих. Наприклад, вона може бути використана для тренування навичок лідерства, переговорів, управління конфліктами, емоційного інтелекту чи інших професійних компетенцій.

- *Необхідність зміни ставлення.* Рольова гра може бути інструментом для зміни ставлення, перспективи або усвідомлення учасників. Вона дозволяє відчувати іншу роль або позицію, що сприяє розширенню розуміння, емпатії та толерантності. Учасники можуть бачити ситуацію з різних боків та змінювати свої переконання або уявлення про інших людей.

Використання рольових ігор вимагає деякої організації та планування. Важливо створити безпечну та довірливу атмосферу, де учасники відчують зручність відігравати ролі і спілкуватися один з одним. Психолог або тренер повинен вести процес, надавати необхідну підтримку, стимулювати рефлексію та надавати зворотний зв'язок для подальшого розвитку учасників.

Переваги та недоліки рольової гри (реалістичність, вихід з ролей)

Перевагами саме рольової гри є те, що:

- кожен учасник тренінгу може брати в ній участь;
- кожен отримує різноманітний за спектром та змістом досвід «тут і зараз»;
- можна виявити і сприяти формуванню установок, різних поведінкових реакцій, навичок; кожен учасник має можливість впливати на хід, зміст, процес, темп гри (відбувається інтерактивне навчання);
- у такій грі забезпечується швидкий та якісний зворотний зв'язок, оскільки вона дозволяє отримати конкретний матеріал (дії учасників) та на його основі вибудувати обговорення; учасники мають можливість навчатися один в одного;
- вони можуть випробувати різні типи та стратегії поведінки, техніки та технології;
- участь у рольовій грі мотивує, адже учасники, бачачь успішні моделі організаційної поведінки та дій, зокрема розуміють, що вони самі здатні відтворити успішні моделі;
- у процесі гри легше відбувається процес обговорення особистих проблем, що допомагає висловити приховані почуття;
- це також допомагає учасникам зрозуміти почуття, мотивацію та погляди оточуючих, оскільки можна спробувати себе в різних ролях.

Певними *недоліками*, обмеженнями використання рольової гри вважається те, що її реалізація вимагає значних витрат різноманітних ресурсів, насамперед часу (найменше –

75 хв для інструктажу, власне гри, обміну думками, обговорень, узагальнення). Також для гри потрібен більший простір у приміщенні. Важливо, щоб кожному було зручно і кожен міг бачити те, що відбувається. Тренер повинен мати досвід в організації і проведенні такої гри.

Процедура проведення рольової гри

Сучасна рольова гра відрізняється від класичної психодрами Морено переважно лише більшим впливом її учасників на організацію гри. Учасники мають можливість самостійно запропонувати найбільш значущі для них теми (наприклад, тему «Як я краще можу представити своєму керівнику пропозицію щодо зміни графіка власного робочого дня»). Той, хто запропонував для гри тему, часто відіграє головну роль і підбирає напарника (наприклад, для припрацювання ролей начальника та підлеглого). Інші члени групи спостерігають за процесом гри й аналізують поведінку акторів. У певні моменти гри (переважно під час вибору і відпрацювання оптимальних варіантів рольової поведінки) вони можуть втручатися в її процес і, змінюючи одного з основних гравців, програють свій, альтернативний у цій ролі образ дій. Це називають дублюванням акторів.

Тренерові під час використання рольової гри варто урахувати й певні небезпеки та потенційні проблеми. Успішність гри безпосередньо залежить від того, наскільки реалістичною учасники вважатимуть ситуацію, яка відтворюється. Якщо група вважає, що сценарій не враховує важливі деталі практичної діяльності, цінність рольової гри істотно знизиться. Тому тренер має два варіанти дій – будувати гру на програванні ситуацій, що трапляються в реальній практиці учасників; обираючи ситуацію, безпосередньо не пов'язану з діяльністю учасників тренінгу, чітко проводити паралель із реальною практикою. Гра учасниками може сприйматися як просто щось веселе і кумедне, веселе, якщо цілі рольової гри не узгоджені з учасниками і не зроблено акцент на важливість розбору способів дій. Коли аналізу, осмисленню та

узагальненню результатів гри приділяється замало часу, вона також не є результативною. Коли тренер не готовий до того, що рольова гра піде не так, як він припускав, і не знає, що робити в цій ситуації, він може втратити контроль над змістом та процесом гри, що також не сприятиме досягненню її цілей.

Для подолання сором'язливості учасників, полегшення їх «вживання» в роль і природності їх поведінки бажана мінімізація втручання керівника в процес гри. Функції керівника полягають переважно в тому, щоб ознайомити учасників з умовами, цілями і техніками гри, забезпечити нормальне проходження гри, загальний контроль за її процесом, надати у разі необхідності методичну допомогу в досягненні ігрових завдань, а також загальне підбиття підсумків, які включають, якщо це необхідно, індивідуальні поради та рекомендації учасникам.

Основні етапи складання рольових ігор

Сферою застосування рольових ігор можуть стати тренінгові групи, завдання яких – саморозвиток і самовдосконалення, а не психотерапія. Цей напрямок було створено переважно з метою розвитку в людях навичок керівників, поведінки у великих і малих групах, конструктивної взаємодії, вирішення конфліктів у групах, формування адекватного самосприйняття і сприйняття інших. У реалізації рольової гри виділяють кілька етапів.

По-перше, це **вибір ситуації**. Ситуація, яка буде змодельована, залежить від мети рольової гри. Щоб розпочати процес, важливо, щоб проблема була представлена і щоб учасникам була запропонована можливість обговорити проблему або завдання. Таким чином, людина буде активною, а значущі аспекти можна буде відстежувати.

По-друге, **уточнення мети**, тобто того, чого може в результаті її досягнути і чому навчитися. Це передбачає і визначення можливих наслідків, наголошення на необхідності урахування інтересів кожного учасника.

По-третє, **призначення ролей**. Необхідно заздалегідь продумати ролі у відповідній грі та розподілити їх.

По-четверте, **підготовка гравців і експертів** (оцінювачів). Необхідно переконатися, що кожен гравець розуміє характер, який йому потрібно відображати, його риси, мотивацію тощо. Експерти повинні бути спостережливими і звертати увагу на такі важливі аспекти, як постава тіла, вибір слів, жести та інтонація, робити нотатки.

По-п'яте, **реалізація рольової гри**. Необхідно дати початок грі і зазначити, який сигнал буде подано, якщо рольову гру доведеться зупинити. Варто припинити рольову гру, якщо всі проблеми вирішено або якщо дію зупинено. Якщо гравець погано розуміє свою роль, її необхідно уточнити.

По-шосте, **оцінювання**. Оцінювання важливе, оскільки учасники часто беруть на себе свою роль таким чином, що не можуть точно відтворити те, що сталося. Необхідно бути критичними, але й не засуджувати. Експерти повинні на цьому етапі надати свій конструктивний відгук, а тренер – узагальнити гру.

Моделювання ситуацій

Основна відмінність рольових ігор від методу розігрування ролей насамперед полягає в тому, що того, хто виконує роль учасника аналізованої ситуації, поряд з описом видається інструкція, в якій написано, як вести свою роль, якої стратегії дотримуватися, який характер зображати, як оцінювати ситуацію, які інтереси відстоювати і які цілі досягати.

Інструкція до рольової гри повинна, з одного боку, детально описувати всі аспекти ситуації. Водночас з іншого боку вона не повинна ставити жорстких кордонів, що перешкоджають учасникам зіграти свої ролі відповідно до їх власних уявлень про те, як необхідно діяти в таких випадках.

Таким чином, рольові ігри – це ігри за заданим сценарієм, який вимагає не лише ознайомлення з матеріалом, а й входження в заданий образ, тобто якоюсь мірою навіть перевтілення, акторської майстерності.

Завдання, до вирішення якої прагнуть члени групи під час рольової гри, полягає у створенні моделі поведінки, характерної в повсякденному житті для реальних людей. Необхідно підкреслити, що саме поведінка, а не просто прояв талантів доповідачів, буде основою подальшої дискусії. Група повинна спостерігати за змістом кожної гри, яка розігрується на сцені.

Методи розігрування ролей є інтерактивними, зазвичай їх використовують у програмах із вивчення керівниками та спеціалістами сфери людських відносин. Програвання ролей може бути приємним і недорогим засобом набуття багатьох нових навичок. Учасники гри можуть також відмовитися від правил та експериментувати. Наприклад, гравець може експериментувати зі стилями керівництва або стратегіями взаємодії, демонструючи то конкуренцію, то поступку, то компроміс під час ухвалення рішень.

Наприкінці заняття слухачі обговорюють підсумок і хід вирішення проблеми (конфлікту), оцінюють поведінку в зазначеній ситуації кожного з її учасників, його продуктивність. Водночас починають дискусію «глядачі», а закінчує – психолог, який проводить критичний розбір підсумків рольового спілкування, відзначаючи здобутки і втрати.

Спостереження можуть бути більш ефективними, якщо буде зроблений відеозапис рольової гри, яка в разі необхідності може бути використана для забезпечення зворотного зв'язку та підтвердження тих чи інших положень, а також консультування.

Метод рольових ігор дозволяє слухачеві «походити в чужих черевиках», подивитися ніби з боку на себе і свого «героя», чю роль він виконує, що має велике значення для перцептивного навчання керівників і фахівців, розвитку в них навичок адекватного сприйняття ділових партнерів і досягнення взаєморозуміння, вибору ефективного сценарію поведінки.

Зазвичай використовують три типи рольових ігор.

1. Прямі ігри – моделювання елементів професійної діяльності.

2. **Стратегічні симуляції** – ухвалення рішень у певних умовах («Екологічна катастрофа», «Політ на Місяць», «Подія в пустелі» та ін.).

3. **Власне рольові ігри** – учасники гри окремо отримують різні індивідуальні інструкції щодо взаємодії один з одним у передбачуваних умовах.

Ефективність рольових ігор обумовлена їх життєвістю і новизною переживань. Однак метод необхідно використовувати обережно. Якщо проводити ігри за кожного зручного випадку, то її цінність як ігрової технології може бути значно знижена.

Інвертована гра – один із варіантів рольової гри. За допомогою цього методу учасник гри може досягти глибокого оцінювання проблем і переваг інших людей. Це відбувається так: під час гри психолог пропонує учасникам заняття зупиниться і помінятися ролями, представивши цю саму ситуацію з протилежного боку – з такої позиції, яка часто буде в корені суперечити переконанням і звичному способу дій учасників рольового спілкування. Рольові ігри необхідно застосовувати творчо, імпровізуючи. Грамотне проведення рольової гри приносить безсумнівну користь її учасникам. Такі інсценовані ігри доцільно проводити вже після того, як група подолала скутість, опір і психологічний дискомфорт.

Переваги рольових ігор:

1) «навчання через дію» – один із найефективніших способів навчання й набуття досвіду. Власні переживання запам'ятовуються яскраво і зберігаються впродовж довгого часу;

2) рольова гра дозволяє учасникам зрозуміти, як почувають себе люди, зіштовхуючись із деякими ситуаціями. Це розуміння може виявитися потужним інструментом навчання: воно може сприяти розвитку вміння оцінювати передумови поведінки інших людей, чого важко було б досягти будь-яким іншим способом;

3) хоча використання рольової гри містить у собі елемент ризику, останній належить переважно до можливих способів

реагування групи, а не до впливу гри на неї; рольова гра надає учасникам шанс освоїти та закріпити різноманітні моделі поведінки. Перевагою тут є комунікативне середовище тренінгу, вільного від ризику, пов'язаного із застосуванням тієї або іншої моделі, які могли б виникнути в природних умовах.

Обмеження рольових ігор:

1) суть успішної рольової гри – створення ситуації, наближеної до реальності настільки, наскільки дозволяють умови. Якщо група відчуває, що сценарій нереалістичний або не враховує деяких деталей практичної діяльності, цінність гри буде втрачена і цілі навчання не будуть досягнуті;

2) якщо цілі рольової вправи повністю не пояснені і не зроблений акцент на важливості демонстрації поведінки (а не акторських здібностей), існує небезпека, що рольова гра буде сприйматися як щось веселе. Наявність серйозних цілей вправи не заважає людям отримувати задоволення від участі в ньому і забезпечує радість від взаємодії із ситуацією і виходом з неї, а не лише від смішних жартів під час його проведення;

3) як і будь-який метод тренінгу, що має на увазі активне залучення учасників, рольова гра містить частку ризику. Гра приносить результат лише тоді, коли група готова в неї включитися. Якщо члени групи бояться втратити обличчя, беручи участь у грі, або соромляться процесу рольового спілкування, ця вправа не буде ефективною. Той факт, що виконання вправи контролюється, ще більше посилює напруження;

4) якщо психолог має слабку психологічну та комунікативну компетентність, він може викликати у виконавців ролей почуття тривожності, занепокоєння за своє реноме і самооцінку. Відсутність психологічної підтримки також підсилює цей стан і знижує мотивацію до роботи.

Отже, структура заняття з проведенням рольової гри може бути такою:

1) занурення (мінілекція);

2) уявлення рольової гри учасникам та формулювання певних завдань;

3) розподіл ролей;

4) інструкції для учасників гри і групи;

5) проведення гри;

6) підбиття підсумків експертної групи;

7) дебрифінг.

Структура інструкції до рольової гри (для гравців):

- назва персонажу;
- опис явних елементів ситуації – інформація, якою однаковою мірою володіють і активний, і пасивний гравці;
- опис прихованих елементів ситуації – інформації, якою володіє один гравець, але не володіє інший, і може бути, група;
- мета – для активного гравця;
- лінія поведінки – для пасивного гравця.

Структура інструкції до рольової гри (для спостерігачів):

- назва персонажів;
- опис контексту гри, інформації, якою володіють спостерігачі (можливе надання інструкції гравців, якщо група володіє інформацією в повному обсязі);
- завдання для спостерігача.

Рольову гру рекомендується закінчити дебрифінгом, в якому аналізується сенс зробленого, підводиться риска під пройденою темою і встановлюються зв'язки між засвоєними знаннями і новими, які знадобляться учасникам у майбутньому. Дебрифінг дозволяє абстрагуватися від змісту ситуації і дає можливість проаналізувати те, що відбувається, перевірити свої аналітичні та наглядові можливості. Зіставляючи поставлені цілі та одержані результати, учасники опановують місію фахівця, чия праця, оцінюється за результатом.

Основні способи розігрування ролей за Моррі ван Ментсом

1. **Акваріум** – основні гравці збираються в центрі кімнати, а інші учасники розсідаються навколо них по колу. Під словами «акваріум» розуміють, що одна група здійснює дії, а інша – спостерігає за ними.

2. **Паралель** – група розбивається на маленькі підгрупи (по 2–4 учасники), які одночасно розігрують рольову гру.

3. **Ротація ролей** – спосіб організації розігрування ролей, в якому роль основного учасника по чергово виконують усі члени групи. Ця техніка корисна тим, що дозволяє кожному учасникові програти роль, набути відповідного досвіду і продемонструвати свій підхід до конкретної ситуації. Проте має часові обмеження під час використання у великих групах.

4. **Обмін ролями**. Можливі різні варіанти цього розігрування гри: в одному випадку обмін може здійснюватися між двома реальними партнерами, якщо вони грають самих себе. В іншому випадку гравцям пропонують зіграти ролі, які в поведінковому або фізичному плані їм невідомі. Наприклад, ролі осіб іншої статі, національності. Цей метод дозволяє подивитись на себе очима іншого, поставитися з емпатією до його переживань, тим самим конструктивно вирішити конфлікти, що виникають.

5. **Дублювання**. Головні гравці розігрують ролі, натомість біля кожного головного гравця є дублери, які замість головних гравців висловлюють почуття, які, на їх думку, повинні відчувати головні гравці.

6. **Дзеркало**. Полягає в об'єктивній імітації поведінки одного учасника іншими, причому головний герой стежить за поведінкою імітатора як безмовний глядач. Це найкращий спосіб показати людині, яким його бачать оточуючі.

7. **Стілець-співрозмовник**. У центрі кола стоїть стілець, а гравець на його місці уявляє людину, з якою хоче поспілкуватися. Гравець звертається до співрозмовника на стільці, а потім відповідає за нього, пересідаючи на пустий стілець.

Техніки, які підвищують ефективність рольових ігор

1. **Самопрезентація** – зображення себе або когось важливого через серію коротких рольових дій.

2. **Виконання ролі** – прийняття ролі когось, або чогось іншого.

3. **Діалог** – вираження взаємостосунків між реальними людьми в рольовій грі.

4. **Монолог** – вираження прихованих думок та почуттів.

5. **Дублювання** – повторення і посилення ролі основного учасника з метою стати його психологічним двійником.

6. **Репліки в сторону** – розкриття внутрішніх думок під час виконання ролі.

7. **Обмін ролями** – виконання основними учасниками чужої ролі.

8. **Техніка «пустого стільця»** – взаємодія з уявним кимось або чимось, що представляється пустим стільцем.

9. **Дзеркало** – спостереження основним учасником за власними діями ситуаціями, які виконують інші люди.

РОЗДІЛ 4 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ДІЯЛЬНІСНІ ІГРИ

4.1. Інтеграційні ігри: переваги, труднощі, доцільність застосування

Інтеграційні ігри є важливою складовою психологічних методів та технік. Вони дозволяють поєднувати різні аспекти психологічної роботи та сприяють більш комплексному розумінню та вирішенню проблем пацієнтів або клієнтів.

Інтеграційні ігри – це спеціальний тип ігор, які мають на меті об'єднання та згуртування групи людей. У цьому значенні «інтеграційні ігри» будуть синонімічними до «адаптаційних». Таким чином, функцією таких ігор буде покращання комунікації, співпраці та взаємодії між учасниками.

Ось деякі переваги, труднощі та доцільність використання інтеграційних ігор у психології:

Переваги інтеграційних ігор:

➤ **Глибоке розуміння проблеми.** Інтеграційні ігри можуть допомогти відкрити більше аспектів проблеми та розглянути їх комплексно. Вони дозволяють психологу отримати більше інформації про стан клієнта або пацієнта.

➤ **Створення психологічної безпеки.** Гра може створити атмосферу відкритості та довіри, що полегшує спілкування та роботу над проблемою.

➤ **Розвиток навичок.** Інтеграційні ігри можуть використовувати для розвитку соціальних, комунікативних та рішення проблем навичок.

➤ **Варіативність.** Існує безліч інтеграційних ігор, які можна використовувати залежно від потреби та мети психологічної роботи.

Крім того, перевагою є те, що інтеграційні ігри прості у проведенні, займають короткий проміжок часу; за короткий час позитивно змінюють атмосферу.

Труднощі використання інтеграційних ігор:

➤ **Підготовка.** Психолог повинен вкласти час та енергію у вивчення, підготовку та адаптацію ігор для конкретної ситуації.

➤ **Вимоги до учасників.** Деякі ігри можуть вимагати від учасників певних навичок, фізичних можливостей або психологічної стійкості.

➤ **Залучення учасників.** Не завжди легко залучити учасників до гри, особливо якщо вони відчувають сором або страх перед виявленням своїх почуттів та думок.

Крім того, характер труднощів полягає в тому, що інтеграційні ігри на початку вимагають подолання стереотипу «несерйозних ігор» (особливо, якщо аудиторія – це дорослі люди) та інколи вимагають великого приміщення через необхідність руху учасників.

Зазвичай такі ігри найбільш доцільно застосовувати на початку тренінгу або на початку нового тренінгового дня (якщо мова йде про цикл тренінгів). Також, такі ігри можна використовувати для розрядки психоемоційного стану групи. Частіше в літературі такі ігри трапляються як «криголами» або «енерджайзери».

Доцільність застосування інтеграційних ігор:

➤ **У психотерапії.** Інтеграційні ігри можуть бути корисними для роботи з клієнтами, які мають проблеми зі стосунками, тривожністю, депресією та іншими психологічними труднощами.

➤ **В освіті.** Використання інтеграційних ігор може сприяти навчанню та розвитку учнів, особливо щодо розвитку соціальних та міжособистісних навичок.

➤ **У командній роботі.** Ігри можуть бути корисними для підвищення співпраці та комунікації в команді або групі.

Ураховуючи переваги і труднощі, психолог повинен обирати інтеграційні ігри, що найкраще відповідають конкретній ситуації та потребам учасників. Доцільність

використання таких ігор завжди повинна оцінюватися з урахуванням конкретної ситуації та цілей психологічної роботи.

Інтеграційні ігри в психології можуть мати різну структуру, залежно від їхньої мети та конкретних завдань, які вони спрямовані вирішувати. Однак загальна структура інтеграційної гри може мати такі основні елементи, як:

➤ **Мета гри.** Спочатку визначається мета гри. Це може бути розроблення соціальних навичок, зниження тривожності, підвищення самосприйняття, вирішення конфлікту тощо.

➤ **Учасники.** Визначається, хто бере участь у грі. Це можуть бути окремі учасники або групи людей.

➤ **Правила гри.** Установлюють правила гри, які регулюють її хід. Це може передбачати часові обмеження, обмеження на використання певних слів або дій, або будь-які інші обмеження, що стосуються конкретної гри.

➤ **Завдання.** Учасникам надаються завдання або сценарії, які вони повинні виконувати під час гри. Ці завдання можуть включати в себе спілкування, вирішення конфліктів, вирішення головоломок тощо.

➤ **Обговорення та аналіз.** Після завершення гри проводиться обговорення результатів. Учасники можуть розмовляти про свої враження, почуття, вивчати спостереження та висновки, зроблені під час гри.

➤ **Рефлексія.** Психолог може провести рефлексію, щоб допомогти учасникам зрозуміти, які навички або уроки можна винести з гри і застосувати в реальному житті.

➤ **План дій.** У результаті гри може бути створений план дій або рекомендації для подальшої роботи над конкретною проблемою чи ціллю.

Ця структура є загальною та може варіюватися залежно від конкретної інтеграційної гри та її мети. Важливо, щоб структура гри була чітко визначеною, а правила гри були зрозумілими для всіх учасників, щоб досягти бажаного психологічного ефекту та результату.

4.2. Інноваційні ігри: функції, особливості проведення та організації

Найпопулярнішим різновидом рольових ігор є інноваційні ігри. Це зумовлено відповідністю гри етапам соціально-культурного проектування, відкритості, колективною творчою співпрацею, виявленням позитивних і негативних сторін, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту, розробленням нових нестандартних варіантів подолання соціально і професійно значущих проблем. Інноваційна гра передбачає інноваційну, тобто невідому раніше учасникам процедуру, що сприяє творчості та самостійності в ухваленні рішень, розвитку інноваційного мислення, опануванню навичками і вміннями розробляти та відстоювати нестандартні нові шляхи вирішення проблем тощо.

Функції інноваційних ігор:

1. Стимулювання творчого мислення: інноваційні ігри сприяють розвитку творчих навичок та мислення учасників. Вони заохочують думати нестандартно, знаходити нові підходи та ідеї для вирішення проблем та розвитку нових продуктів чи послуг.

2. Пошук нових ідей: ці ігри створюють безпечне середовище, де учасники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції. Вони стимулюють відкритий обмін думками та сприяють виявленню новаторського потенціалу учасників.

3. Розвиток співпраці та командної роботи: інноваційні ігри зазвичай проводяться в групах, що сприяє розвитку навичок співпраці та командної роботи. Учасники навчаються взаємодіяти, обмінюватися ідеями та вносити внесок у спільний процес творчого вирішення проблеми.

4. Зміна підходу до проблеми: інноваційні ігри можуть допомогти учасникам змінити свій погляд на проблему або завдання. Вони спонукають думати нестандартно, шукати альтернативи та розглядати ситуацію з різних ракурсів.

5. Розвиток креативного рішення: ці ігри спонукають учасників розробляти креативні рішення та інноваційні підходи

до проблем. Вони сприяють розвитку навичок генерації ідей, оцінки та реалізації новаторських рішень.

Особливості проведення та організації інноваційних ігор

1. Безпечне середовище. Важливо створити конструктивне та заохочувальне середовище для учасників. Вони повинні відчувати свободу висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою чи осудом.

2. Використання творчих методів. Для проведення інноваційних ігор можна використовувати різноманітні техніки творчого мислення, такі як брейнштормінг, мапа думок, асоціаційні картки тощо. Це допомагає стимулювати творчість та генерацію нових ідей.

3. Управління процесом. Важливо мати контроль над процесом гри, дотримуватися встановлених правил та вести дискусію таким чином, щоб сприяти розвитку інноваційних ідей та рішень.

4. Постійне навчання та оцінювання. Під час проведення інноваційних ігор важливо постійно навчатися зі зібраних ідей та впроваджувати знайдені рішення в практику. Також варто оцінювати ефективність інновацій та вносити необхідні корективи.

Базовими ідеями інноваційної гри є такі.

1. Навчання в організації ефективне, якщо учасники вирішують свої реальні практичні проблеми і для цього необхідно освоїти нові методи і засоби роботи.

2. Об'єднання навчання і дослідження, розуміння навчання як виду дослідницької роботи.

3. Ефективне навчання – не лише засвоєння деякого комплексу відомостей або набуття нових навичок. Це насамперед розвиток людини, зміна його поглядів, установок, цінностей і норм.

4. Ефективність навчання підвищується в умовах інтенсивного занурення, відволікання від поточних справ і в умовах глибокої концентрації на матеріалі.

5. Введення в роботу надвеликих обсягів інформації. Під час роботи дається багато інформації, статистичної звітності, спеціальної літератури.

6. Визнання послідовності «від дій – до знань», а «немає від знань – до практики».

Для проведення гри необхідно вибрати завдання, значущі для учасників, пов'язані з їх особистими і навчальними інтересами. Введення в гру починається з формування установки на роботу, ознайомлення з її правилами (кожен проходить усі етапи гри, проявляє активність і творчість, слово ведучого – закон). Далі учасники розподіляються за групами, рівними за силами.

Під час гри використовуються три типи модулів: логіко-технічний, соціотехнічний і психотехнічний.

До *логіко-технічних засобів* належить технологія групового рішення проблем, яка є практичним посібником для вирішення проблем різного типу. Ця технологія включає в себе такі процедури:

1. Діагностика завдання.
2. Діагностика ситуації (ситуація – конфігурація значущих елементів системи в певний момент її функціонування і розвитку).
3. Діагностика та постановка проблем (пошук глибинних причин неблагополуччя даної ситуації).
4. Визначення цілей (мета – опис результату, на який повинна бути орієнтована подальша робота).
5. Вироблення рішень.
6. Розроблення проєкту (проєкт як цільовий стан системи).
7. Розроблення програми реалізації проєкту.

Іншою технологією, що активізує вирішення проблем, є SWOT-аналіз. Буквальний переклад з англійської мови S (strong) – сильні сторони, W (weakness) – слабкі, O (opportunities) – можливості, T (treatments) – перешкоди. Сильні і слабкі сторони належати до внутрішнього середовища, а можливості і

перешкоди – до зовнішнього середовища організації. Наприклад, під час аналізу стратегії розвитку організації, група (або окремих учасник) використовує таблицю, де зазначають особливості за такою схемою (рис. 4.1). Далі формулюють ключові проблеми та визначають можливі методи їх вирішення.

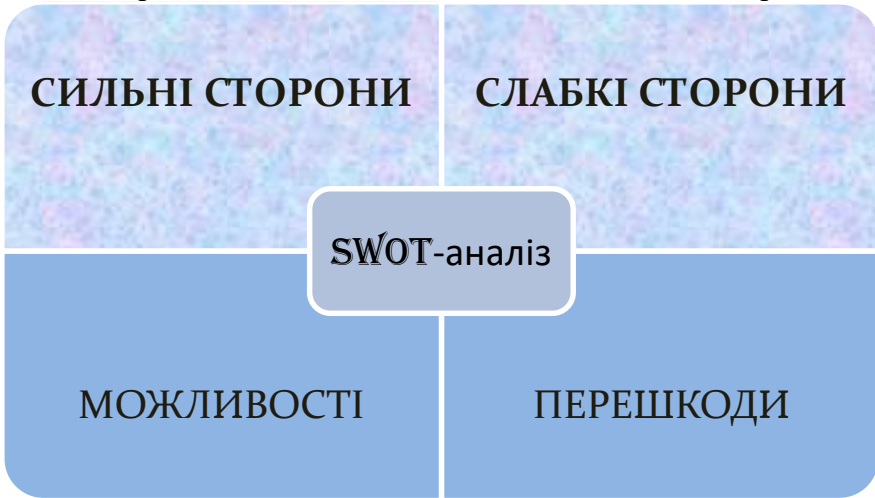


Рисунок 4.1 – SWOT-аналіз

До *соціо-технічних засобів* відносять: програму групової роботи, організацію позиційної динаміки, організацію співробітництва, змагання та конфлікту. В інноваційній грі багато уваги приділяють формуванню навичок ефективного спілкування, співпраці та здатності вирішувати конфлікти.

Групову роботу розуміють як спільну діяльність груп кількістю від 3 осіб до 10 осіб, які вирішують завдання або проблему, носіями якої вони є. Під час проведення інноваційної гри велику частину роботи проводять у групах, які аналізують завдання, пропонують свої проекти і захищають їх на груповій дискусії. На всіх етапах роботи важливо навчати учасників освоєнню різних ролей, вмінню будувати свою поведінку в конфліктах, змагатися і співпрацювати.

Психотехнічні засоби забезпечують розвиток організаційних умінь, здібностей конструювати ситуації взаємодії, навичок самоаналізу і психологічного аналізу ситуацій. Для цього в ході гри пропонується використовувати певні процедури.

Інноваційна гра спрямована не лише на процес, а й на одержання результату. Результатом може стати вирішення проблеми, проєкт індивідуальної діяльності. Під час підбиття підсумків важливо використовувати критерії, за якими буде проводитися порівняння і підрахунок балів. Як критерії можуть бути використані: конкретність аналізу, дохідливість повідомлення, новизна проєкту, реалізація програми, готовність діяти, активність групи та ін. Оцінки можуть виставляти групи один одному, спеціально підготовлені експерти. Це важливий момент, що мотивує учасників на досягнення.

У просторі інноваційної гри стає можливим:

- Узгоджувати позиції зацікавлених осіб і груп.
- Виробляти образ ефективної взаємодії, який не лише впливає з нової договірної реальності, а й формує її (може і повинен бути перенесений учасниками в практичну діяльність).
- Формувати, демонструючи на практиці, норми нової корпоративної культури.
- Формувати свого роду «знаннєву» реальність, загальну для всіх учасників семінару, яка має в своїй основі знання про організацію, яка народжується «тут і тепер».

Організаційно-діяльнісні ігри (ОДІ) – моделювання в їх процесі припускає міркування про діяльність, проте реальне програвання і маніпулювання з моделлю відсутнє.

Організаційно-діяльнісні ігри поділяються на:

- *проєктувальні ігри* – вирішуються різні проблеми організації, пов'язані зі створенням або реформуванням існуючих організаційних структур;
- *проблемно-орієнтовні ігри* – в їх ході здійснюється постановка і пошук вирішення проблем; знайдене рішення

перевіряється в діяльності гравців тут же у грі, й програються оптимальні рішення;

- *дослідницькі ігри* – спрямовані на розкриття закономірностей в економічних, політичних, соціально-психологічних, громадських науках.

ОДГ є більш тривалою, складною формою ігрової діяльності, що об'єднує велику кількість учасників, у процесі якої відбувається навчання і створення нових варіантів, способів, зразків професійної діяльності. Під час ОДГ в управлінській діяльності вирішуються проблеми, пов'язані зі створенням нових або реформуванням організаційних структур, способів досягнення результатів, вирішення складних організаційних, управлінських проблем.

Умови організації та проведення ОДГ:

1. Гра повинна мати загальну тему-проблему, яку формулюють учасники.

2. У грі учасники об'єднуються в такі групи:

- «Організаційна група», яка координує взаємодію учасників.

- Спеціальна група «проблематизації», яка покликана виявити проблеми соціального і професійного характеру.

- Група «методологічного забезпечення» об'єднує експертів, які можуть внести роз'яснення під час вирішення складних тупикових питань.

- Підтримку позитивного соціально-психологічного клімату здійснює група психологічного забезпечення.

- Група технічного забезпечення реєструє всі робочі процеси: відеозапис, візуалізація напрацювань.

- До робочих груп можуть входити учасники всіх вищеперелічених груп, замовників, керівників.

Організація ОДГ є складною технологією. Ведучий повинен утримувати в полі зору кілька напрямків аналізу того, що відбувається:

- *психологічний напрям* – організація комунікацій, управління груповою динамікою, відстеження індивідуальних просувань;

- *когнітивний напрям* – узагальнення, схематизація, проблематизація, рефлексія щодо висновків, зроблених у процесі обговорення (Що зроблено? Як прийшли до цього? Що гальмує роботу? У чому особисто ви просунулися?);

- *змістовний напрям* – робота з вмістом проблеми, виділення у висловлюваннях головного, ранжування ідей, виділення найбільш важливих версій;

- *організаційний напрям* – дотримання регламенту, отримання завдання.

Особливостями ОДГ є багаторівневий спосіб роботи (індивідуальний, мікрогруповий, груповий, пленарний), етапність, концентрація в часі. Гра триває 3-5-7 днів і має виїзний характер.

4.3. Особливості організації інтерактивного навчання

Інтерактивне навчання – це навчання, побудоване на основі спілкування та взаємодії, що реалізуються в технологіях, методах, організаційних формах.

Використання досить нового терміна «інтерактивний» у методичній літературі нині не є усталеним. Зустрічаємо такі формулювання й трактування, як «інтерактивне навчання», «інтерактивна технологія», «сукупність технологій», «інтерактивні форми» та ін. Але основне, що тут ідеться саме про процес спілкування, в якому відбувається обмін інформацією, вміннями, досвідом між усіма учасниками навчального процесу.

Інтерактивність у навчанні можна пояснити як здатність до взаємодії, знаходження в режимі бесіди, діалогу, дії. Відповідно в дослідному розумінні інтерактивним може бути названий метод, у якому той, хто навчається, є учасником, який здійснює щось: говорить, управляє, моделює, пише, малює

тощо, тобто не є лише слухачем, спостерігачем, а бере активну участь у тому, що відбувається, власно створюючи це.

Застосування інтерактивного навчання здійснюється за допомогою використання фронтальних та кооперативних форм організації діяльності, інтерактивних ігор та методів, що сприяють навчанню вміння дискутувати.

Методичні особливості організації інтерактивної діяльності організаційного психолога передбачають:

1. *Створення стимулювальної атмосфери.*

Організаційний психолог повинен створити сприятливе середовище, яке спонукатиме учасників до активної участі. Воно може містити використання цікавих матеріалів, інтерактивних вправ, стимулювальних завдань та позитивне підсилення.

2. *Залучення учасників до активної діяльності.*

Організаційний психолог повинен заохочувати учасників до активної участі, ставити запитання, стимулювати обговорення та спільну роботу. Це може бути досягнуто за допомогою групових дискусій, рольових ігор, тренінгових вправ, практичних завдань тощо.

3. *Фасилітація навчання.* Організаційний психолог виконує ролі фасилітатора, що сприяє підтриманню та спрямованості діяльності. Він створює умови для активної участі учасників, сприяє обміну думками, підтримує відкрите спілкування та забезпечує взаємодію між учасниками.

4. *Сприяння самоорганізації.* Інтерактивне навчання включає сприяння самоорганізації учасників. Організаційний психолог стимулює учасників до самостійного мислення, вирішення проблем, формулювання власних думок та знаходження власних рішень.

5. *Забезпечення зворотного зв'язку та рефлексії.*

Важливо надавати учасникам зворотний зв'язок та сприяти їх рефлексії над власними діями та висловлюваннями. Це допомагає учасникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, покращити навички та здійснити особистісний розвиток.

6. *Використання різноманітних методів та інструментів.* Організаційний психолог повинен використовувати різноманітні методи та інструменти, що сприяють інтерактивному навчанню та діяльності загалом. Це можуть бути групові вправи, тренінги, дебати, рольові ігри, мозковий штурм, кейс-студії, спільні проєкти тощо.

Організаційний психолог повинен активно впроваджувати інтерактивне навчання в свою діяльність, оскільки цей підхід сприяє активному залученню учасників, покращанню якості діяльності, розвитку навичок та сприяє позитивній зміні в організаційній культурі.

Важливо зазначити, що онлайн-технології також дозволяють вносити елемент інтерактивності при організації різних групових онлайн-форм роботи. До них можна віднести:

- Zoom, Microsoft Teams, Google meet – не лише є платформами для відео-зустрічей, а й вміщують елементи інтерактиву: можливість працювати в групах, голосувати, застосовувати інтерактивну дошку тощо.

- Kahoot та Mentimeter – онлайн-платформи, де можна в гейміфікованому вигляді ознайомлюватися з новою інформацією, проводити знайомство учасників, перевіряти знання з певної теми тощо.

- Wordwall – онлайн-платформа, яка дозволяє створювати завдання у вигляді гри, лабіринтів тощо.

- Migo – онлайн-платформа, яка може виступити не лише онлайн-фліпчартом, а й елементом командної взаємодії, коли всі учасники можуть на ній працювати.

Отже, психологи в організаціях відіграють важливу роль у створенні здорового і продуктивного робочого середовища, підтримці працівників та сприянні досягненню організаційних цілей. Їх інтерактивна діяльність охоплює різні аспекти.

- *Кадровий відбір та оцінювання.* Психологи можуть брати участь у відборі нових працівників, проводити інтерв'ю, а також оцінювати професійні навички та психологічну сумісність кандидатів з організацією та її командою.

- *Консультавання та психологічна підтримка.* Психологи можуть надавати консультації та підтримку працівникам, які зіштовхуються зі стресом, конфліктами, низькою мотивацією або іншими психологічними проблемами на робочому місці.

- *Тренінги та розвиток.* Психологи можуть проводити тренінги та семінари для працівників із метою розвитку навичок спілкування, управління стресом, роботи в команді та інших ключових психологічних аспектів.

- *Медіація та вирішення конфліктів.* Вони можуть допомагати вирішувати конфлікти між працівниками або між працівниками та керівництвом через медіацію або за участі зовнішніх супервізорів.

- *Організаційний розвиток.* Психологи можуть сприяти розвитку організації, розробляючи програми для підвищення задоволеності працівників, покращання робочого клімату та збільшення ефективності команд.

- *Дослідження та аналітика.* Вони можуть проводити дослідження та аналізувати дані про задоволеність працівників, вивчати тенденції на ринку праці та розробляти рекомендації для покращання організаційних процесів.

- *Психологічний супровід звільнених працівників.* Психологи можуть надавати підтримку та поради звільненим працівникам для полегшення переходу на нове місце роботи або в інші сфери життя.

Інтерактивна діяльність психолога в організаціях зазвичай базується на співробітництві з різними рівнями керівництва та працівниками, щоб створити сприятливу атмосферу для розвитку бізнесу та добробуту працівників, використовуючи водночас інтерактивне спілкування різноманітних онлайн-сервісів.

4.4. Принципи інтерактивного навчання

Науковцями і практиками визнано, що одержання знань, формування вмінь і навичок, розвиток особистісних якостей,

набуття певних компетентностей особистості є найефективнішими, якщо в процесі діяльності використовують інтерактивні форми і методи.

Виокремлюють такі принципи інтерактивного навчання.

- **Принцип активності.** Для досягнення поставлених цілей кожен учасник має брати активну участь у процесі спілкування й активно взаємодіяти з іншими.

- **Принцип відкритого зворотного зв'язку.** Забезпечення можливості висловлення учасниками групи думок, ідей чи заперечень щодо поставлених завдань. Саме завдяки активному використанню зворотного зв'язку учасники групи дізнаються, як інші люди сприймають їхню манеру спілкування, стиль мислення, особливості поведінки.

- **Принцип експериментування.** Забезпечення активного пошуку учасниками нових ідей і шляхів вирішення поставлених завдань. Цей принцип дуже важливий і як зразок стратегії поведінки в реальному житті, і як поштовх до розвитку творчості й ініціативи особистості.

- **Принцип довіри у спілкуванні.** Саме на це спрямовано спеціальну організацію групового простору під час проведення занять.

- **Принцип рівності позицій.** Він означає, що тренер або психолог не прагне нав'язати учасникам своєї думки, а діє разом та на рівні з ними. Своєю чергою кожен учасник має можливість побувати в ролі організатора, лідера.

Діяльність за принципом «рівний-рівному» передбачає вплив членів певної групи (як-от ветеранів із досвідом опанування ситуацією) на інших членів тієї самої групи (ветеранів та їхнє оточення), що переживають труднощі в адаптації до мирних умов, щоб сприяти позитивним змінам у поведінці останніх. На індивідуальному рівні використання цього методу розраховане на те, щоб спробувати змінити знання, настановлення, переконання чи поведінку тієї чи іншої людини. Однак діяльність за принципом «рівний-рівному» може також сприяти змінам на рівні групи чи спільноти, коригуючи

норми і стимулюючи колективні дії, що зі свого боку приведе до змін відповідних програм і політики.

Сьогодні «рівний-рівному» трактується не стільки як навчання, а як загальний підхід, принцип, метод, що реалізуються через програму або цілісну технологію засобами інформування, консультування, навчання тощо.

Підхід «рівний-рівному» – це сукупність методів і прийомів впливу, що ґрунтуються на залученні представників «рівних» до вирішення проблем цільової групи.

Принцип «рівний-рівному» – це принцип взаємодії людей з однаковими соціальними ознаками.

Програма «рівний-рівному» – план діяльності, робіт, дій; виклад змісту і мети діяльності організації, що ґрунтується на принципі «рівний-рівному».

Психологічна допомога за принципом «рівний-рівному» полягає в тому, що спеціально підготовлені особи з представників цільової групи надають – в індивідуальній чи груповій формах – психологічну підтримку, необхідні знання та сприяють формуванню настанов, відповідних навичок серед людей, рівних собі за певною ознакою, з подібними утрудненнями.

Позитивний ефект підходу «рівний-рівному» пояснюються такими чинниками:

1. **Причина поведінкових змін.** Просвітництво за принципом «рівний-рівному» ґрунтується на поведінковій теорії, згідно з якою люди змінюються не внаслідок ознайомлення з науковими даними чи свідченнями, а в результаті суб'єктивних суджень близьких їм за соціальним або груповим статусом людей, яким вони довіряють, які змінили свою поведінку і є переконливим прикладом правильності такого рішення.

2. **Доступність.** Наставники з «рівних» отримують фізичний і соціокультурний доступ до цільових аудиторій у природному для них соціальному середовищі, не привертаючи водночас до себе уваги. Це особливо важливо, коли доводиться

працювати з важкодоступними групами населення, такими як працівники секс-бізнесу, споживачі ін'єкційних наркотиків та ув'язнені, оскільки фізичний доступ до груп населення, які піддаються стигматизації, утруднений.

3. Можливість комунікації. Наставники з «рівних» можуть установлювати ефективні й довірчі взаємини, оскільки володіють адекватним знанням цільової аудиторії і використовують зрозумілу аудиторії мову й термінологію, а також невербальні засоби спілкування (пози, жести), що дозволяє їхнім співрозмовникам почуватися комфортно під час обговорення делікатних питань (агресії, травматичного досвіду, сексуальності, залежності тощо).

4. Ефективність. Навчання за методом «рівний-рівному» ефективно для пропаганди профілактичних заходів, у реалізації програми залучення в терапію. Крім того, цей метод економічно ефективний, простий у застосуванні й поширенні, оскільки залучаються добровольці. Тому сьогодні у світі є досить багато проєктів, основою яких є метод «рівний-рівному».

5. Ідентифікація. Наставники та члени їхньої цільової аудиторії рівноправні в тому, що стосується їхнього індивідуального і групового статусу як представників певного соціокультурного середовища. Завдяки цьому наставники можуть бути адекватними зразками для зміни поведінки, що знижує ризик негативних наслідків для конкретної особи, цільової групи та суспільства.

6. Інтерактивність. Просвітництво за методом «рівний-рівному» розширює участь цільової аудиторії в плануванні, практичному здійсненні та оцінюванні програми. Цей метод підвищує рівень свідомості як «керівника», так і «підлегло» завдяки «горизонтальному», що ґрунтується на діалозі підходу до діяльності.

7. Інтеграція. Наставники і представники цільової групи об'єднують у єдине ціле всі інші елементи програми, зокрема ідею «горизонтального» обміну інформацією у формі діалогу з рівними за статусом людьми, що є філософською основою

діяльності. У деяких організаціях є досвід інтеграції основних заходів з іншими програмами в галузі охорони здоров'я та розвитку, як захист репродуктивного здоров'я, розвиток спільноти та соціальна мобілізація, навчання необхідних для життя навичок, із програмами професійної адаптації, мікрофінансування і мікрокредитування.

Список використаної літератури

1. Афанасьєва Н. Є., Перелигіна Л. Теоретико-методологічні основи соціальнопсихологічного тренінгу : навч. посіб. 2016. 251 с.
2. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вижниц : Вид-во «Черемош», 2015. 432 с.
3. Ефімова Н. С. Соціальна психологія : навч. посібник. 2015. 442 с. URL: https://stud.com.ua/25078/psihologiya/sotsialna_psihologiya.
4. Збірник сценаріїв інтерактивних вистав із дисципліни «Основи сценарної роботи соціального педагога» : методичні матеріали до курсу I / укладачі: І. Палько, К. Марчук. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету імені Івана Франка, 2016. 88 с.
5. Зливков В. Л., Лукомська С. О. Теорія та практика психологічних тренінгів. Київ ; Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 209 с.
6. Інтерактивні методи навчання : навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука, П. Фенриха. Щецін : Вид-во «WSAP», 2005. 170 с. URL: https://nmc-pto.rv.ua/DOK/IMN_2005.pdf.
7. Карпенко Є. Основи психотренінгу : навч. посібник. Дрогобич, 2015. 78 с.
8. Карпов А. В. Організаційна психологія. URL: https://stud.com.ua/60425/psihologiya/organizatsiyna_psihologiya.
9. Лещук Н. О. Методика освіти «рівний-рівному» : навч.-метод. посіб. Київ : Наш час, 2007. 104 с.
10. Ментс Морри ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 208 с. URL: <https://issuu.com/natijalokhava/docs/>.
11. Методика проведення тренінгів з розвитку професійної компетентності андрагогів : методичні рекомендації / уклад.: О. В. Баніт, О. Г. Коваленко. Київ : ШООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2022. 104 с.

12. Методологія проведення тренінгів : курс лекцій з дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія» / укладачі: І. О. Корнієнко, С. І. Алмаші. Мукачево : МДУ, 2016. 60 с.

13. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 188 с.

14. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу. Київ : МАУП, 2004.

15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

16. Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу : навч. посіб. / уклад. О. М. Шевчук. Умань : ПП Жовтий, 2011. 133 с.

17. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи : навч. посіб. Київ, 2018. Т. 2. 240 с.

18. Сисоєва С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. / НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

19. Теорія прийняття рішень / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін. Київ : ПП Самійленко, 2015.

20. Технологія тренінгу / упоряд.: О. Главник, Г. Бевз ; за заг. ред. С. Максименка. Київ : Главник, 2005. 112 с. (Серія «Психол. інструментарій»).

21. Тренінгове навчання в закладі вищої освіти : навч.-метод. посіб. / М. В. Афанасьєв, Г. А. Полякова, Н. Ф. Романова та ін. ; за заг. ред. проф. М. В. Афанасьєва. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 323 с.

22. Форум-театр. Міжнародна школа рівних можливостей. URL: <https://gender-ua.org/forum-teatr> (дата звернення: 18.07.2023).

Електронне навчальне видання

Коляда Наталія Вікторівна,
Данілова Дар'я Едуардівна

ГРУПОВІ ФОРМИ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конспект лекцій

для здобувачів спеціальності 053 «*Психологія*»
ОПП «Організаційна психологія»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
усіх форм здобуття вищої освіти

Відповідальна за випуск А. М. Костенко
Редакторка Н. З. Клочко
Комп'ютерне верстання Н. В. Коляди

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 10,23. Обл.-вид. арк. 9,89.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.