

**Валерій Зливков, Світлана Ліпінська,  
Світлана Лукомська**



**Валерій Зливков, Світлана Ліпінська,  
Світлана Лукомська**

# **СУЧАСНІ ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД**



**Київ-2020**

*Рекомендовано до друку Вченою радою Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (протокол № 8 від 25.06 2020 р.)*

***Рецензенти:***

***Смольсон М.Л.***, дійсний член НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії сучасних інформаційних технологій навчання інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України;

***Яковенко С.І.***, доктор психологічних наук, професор, перший проректор Київського інституту сучасної психології і психотерапії».

Зливков В., Ліпінська С., Лукомська С. Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід. Київ.- Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2020. 210 с.

**ISBN**

Посібник присвячено аналізу сучасних тренінгових технологій в контексті популярного нині інтегративного підходу у психологічній науці та практиці. Висвітлено історичний і методологічний аспекти становлення тренінгових форм роботи психолога, визначено їх сучасний стан та перспективи розвитку. Окреслено можливості використання тренінгових технологій у практиці психологічного супроводу персоналу, профілактики емоційного вигорання та розвитку стресо- та життєстійкості особистості, проаналізовано балінтовські групи в контексті розвитку кар'єри персоналу, ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій; особливу увагу приділено актуальній у вирішенні багатьох запитів клієнтів в умовах сьогодення тренінговій технології – консонансній терапії. У посібнику поєднано сучасні теоретичні розвідки та авторські практичні методики. Посібник адресовано широкому колу як практичних психологів, так і педагогів, соціальних працівників та усіх, хто цікавиться психологією тренінгової роботи.

# ЗМІСТ

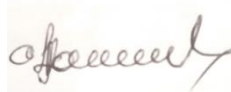
Вступне слово до читача (С.Д. Максименко)	5
Передмова	6
ТРЕНІНГИ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ, СУЧАСНІСТЬ І ПЕРСПЕКТИВИ	7
БАЛІНТОВСЬКІ ГРУПИ	44
ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ	56
БІЗНЕС-ТРЕНІНГИ: СПЕЦИФІКА І ЕФЕКТИВНІСТЬ	81
МОТИВАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ	119
ТРЕНІНГ СТРЕСОСТІЙКОСТІ І АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЖИТТЄВИХ СИТУАЦІЙ	142
КОНСОНАНСНА ТЕРАПІЯ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД У ВИРІШЕННІ ЗАПИТУ КЛІЄНТА	174
Післямова	203
Список використаних джерел	204
Інформація про авторів	209

## СЛОВО ДО ЧИТАЧА

Психологія тренінгової роботи як розділ практичної психології завжди була у центрі емпіричних досліджень, оскільки саме тренінг вважається основним засобом формування тих чи інших вмій, навичок і рис особистості. Попри свою популярність у практичній психології та теоретико-емпіричних дослідженнях, його методологічні засади лишаються невизначеними, зокрема тренінги формування навичок часто плутають із соціально-психологічними тренінгами, тренінги для персоналу організацій перетворюються на психотерапевтичні групи. Тобто, протягом останніх 20-ти років поняття «тренінг» використовується у найширшому психологічному контексті – починаючи від тренінгів з дітьми і підлітками та завершуючи бізнес-тренінгами і психотерапевтичними групами, по суті, тренінгові технології стали чи не єдиним універсальним засобом формування різних навичок, рис особистості, її моделей поведінки. Вже у 1980-х роках сформувався чітке уявлення, що спеціально організований тренінг є однією із найбільш зручних, конструктивних, швидкодіючих форм психологічної роботи з різними цільовими групами. Науково-практичними розвідками 70-80-ми роками ХХ століття визначено, що саме тренінг дозволяє реалізувати необхідні психологічні умови професійного розвитку та самовдосконалення людей і актуалізації їх ресурсів. Фактично, вся методологічна база даної форми роботи зводилася до класичних підходів К. Левіна, Ю. Ємельянова, Л. Петровської. Втім, нині, після періоду ідеалізації тренінгів, спостерігається тенденція до їх критичної переоцінки, що вимагає використання принципово нових, конструктивних підходів до їх аналізу. Автори даного посібника вперше застосовують інтегративний підхід до розгляду тренінгових технологій, не зводячи тренінг до набору вправ на різну тематику, пропонуючи новий погляд на тренінг як цілісну систему, що розвивається за певними алгоритмами та вимагає фахової психологічної підготовки ведучих тренінгових груп. У даному посібнику детально проаналізовано історичний контекст тренінгових технологій, визначено їх сучасний стан та перспективи розвитку, окреслено можливості використання тренінгових технологій у практиці психологічного супроводу персоналу, профілактики емоційного вигорання та розвитку стресо- та життєстійкості особистості. Проаналізовано балінтовські групи в контексті розвитку кар'єри персоналу (В. Зливков), ресурсний підхід до подолання особистістю кризових ситуацій (С. Лукомська). Особливу увагу приділено новій та дуже актуальній в умовах сьогодення тренінговій технології – консонансній терапії як ключовій у вирішенні багатьох запитів клієнтів (С. Ліпінська). Даний посібник є плідним поєднанням сучасних теоретичних розвідок та авторських практичних методик, а також прикладом ефективної співпраці українських психологів В. Зливкова, С. Лукомської та представниці польської психологічної спільноти С. Ліпінської.

Автори посібника інтегрують методологічні та практичні підходи до використання тренінгових технологій, визначають чіткий алгоритм організації тренінгів, який можна використовувати при написанні програм психологічних тренінгів на різну тематику. Із задоволенням рекомендую посібник «Сучасні тренінгові технології: інтегративний підхід», автори В. Зливков (Україна), С. Ліпінська (Польща) та С. Лукомська (Україна), який знайде своє чільне місце не тільки на книжній полиці, але і на робочому столі. З повагою,

Дійсний член НАПН України, доктор психологічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік-секретар відділення психології, вікової фізіології та дефектології НАПН України, директор Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України



С.Д. Максименко

# ПЕРЕДМОВА

**Шановний читач!** Даний посібник спрямований на розширення уявлень психологів та фахівців суміжних професій щодо можливостей використання тренінгових технологій у психологічній практиці; він є продовженням серії книг із психології спілкування, розпочатої авторами ще у 2015 році. Особливий акцент у даному виданні зроблено на аналізі сучасних тренінгових форм роботи у контексті популярного нині у психологічній науці інтегративного підходу, вже традиційно ми намагалися поєднати методологічний і практичний підходи до проблеми, що були предметом нашого дослідження у попередніх книжках, присвячених психології спілкування та тренінговим технологіям.

На перший погляд здається, що питання використання тренінгів вже давно не актуальне, його методологічні засади чітко визначено, а емпіричні дослідження різних цільових груп вже неодноразово проведено, втім при детальному розгляді з'ясовується, що насправді науково-практичні розвідки у даній галузі обмежуються 70-80-ми роками ХХ століття, й базуються переважно на класичних підходах до аналізу тренінгових груп. Ми вперше застосували інтегративний підхід до розгляду тренінгових технологій, не зводячи тренінг до набору вправ на різну тематику, пропонуючи новий погляд на тренінг як цілісну систему, що розвивається за певними алгоритмами та вимагає фахової психологічної підготовки ведучих тренінгових груп. Особливу увагу приділено новій та дуже актуальній в умовах сьогодення тренінговій технології – консонансній терапії як ключовій у вирішенні багатьох запитів клієнтів. У посібнику міститься деталізована розробка кожної запропонованої теми; теоретичне обґрунтування та практичне напрацювання різних психологічних навичок; використання різноманітних психологічних методів, в тому числі авторських.

Автори висловлюють вдячність за науково-професійну підтримку та допомогу директору Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України академіку С.Д. Максименку, заступнику директора Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків, академіку, доктору психологічних наук, професору Л.М. Карамушці, Ученому секретарю Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України Г.В. Гуменюк, співробітникам лабораторії методології і теорії психології, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України та всім, хто цікавився процесом написання цієї книжки. Ми вдячні нашим шановним, але дуже доброзичливим рецензентам - академіку, доктору психологічних наук, професору М.Л. Смульсон та доктору психологічних наук, професору С.І. Яковенку.

Окрема шана та вдячність нашим домашнім за терпіння і розуміння.

З повагою,

Валерій Зливков,  
Світлана Ліпінська,  
Світлана Лукомська

# ТРЕНІНГИ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ, СУЧАСНІСТЬ І ПЕРСПЕКТИВИ

## *Історія виникнення тренінгів*

У ХХ столітті у прикладній психології широко популярним став так званий груповий рух (*group movement*). Лабораторний рух виник у 1930-х роках як намагання розробити освітні програми дій, які могли б навчити громадян ефективніше та демократичніше функціонувати у різних групах. Він розвивався в багатьох напрямках, деякі з яких мало або взагалі не стосувалися початкових цілей. Відповідно, інструменти, розроблені в лабораторному груповому русі, надають потужний потенціал для зміни окремих людей і груп в цілому. Однак що дефіцит навчання, критичного оцінювання або точності цілей серед тих, хто бере участь у використанні таких інструментів, може призвести до деструктивних, а не корисних результатів. Тобто, будь-які групові форми роботи завданнями яких перебачено навчання чи особистісні зміни мають проводитися виключно професіоналами, які розуміють можливі наслідки усіх своїх дій, володіють не лише практичними навичками, а й методологією своєї роботи. Головне, що звертає на себе увагу при знайомстві з груповим рухом – це різноманіття сформульованих завдань, методичних прийомів, теоретичних принципів, експліцитно, а частіше імпліцитно реалізованих різними авторами. У відповідній психологічній літературі представлені, як правило, не суворі класифікації, а лише переліки різних використовуваних групових форм. Серед них групи, орієнтовані на підвищення сенситивності учасників до соціальної реальності; на зміну самопрезентації; групові дослідження, спрямовані на вивільнення творчого потенціалу тощо. Особливу категорію складають так звані програмовані, або інструментальні, групи (зазвичай в системі підготовки різного рангу керівників). В одному ряду згадуються і форми групового релігійного досвіду, і групові дослідження підвищення мотивації, і особливим чином організовані групи без їх фасилітаторів. Втім ця «групова мозаїка» має свої витоки і методологічні обґрунтування.

Зазвичай більшість авторів одностайно датують «народження» тренінгу 1946-1947 роками, називаючи його «батьками» К. Левіна та К. Роджерса. Мається на увазі, що саме дослідницька практика в школі групової динаміки і «сфокусована на клієнті терапія» є безпосередніми джерелами тренінгів і галузями, де вперше з'являються Т-групи і «групи зустрічей». Втім тренінговий рух має значно тривалішу історію.

На початку 1900-х років увага дослідників була прикута до психології натовпу, а у 1920-х роках вона зосередилася на вивченні нормальних групових процесів в контексті вирішення різноманітних соціальних проблем.

Друга половина 30-х років ХХ століття позначилася появою практик організаційного розвитку. Так у 1939 р. опубліковано дослідження К. Левіна про самодержавство-демократію, де стверджувалося, що лідери, які сприяли демократичній участі, отримали набагато кращі результати, ніж автократичні



лідери, відповідно, якщо автократичні лідери хотіли покращити ефективність своїх послідовників, вони спочатку повинні були змінити власну поведінку. Незважаючи на те, що тренінгові програми поліпшення якості людських відносин для керівників були впроваджені протягом 1920-х і 1930-х років, вони рідко виходили за межі менеджменту та лідерів вищих щаблів. Справді, до Другої світової війни навчання майбутніх керівників зводилося до ротації робочих місць і наставництва, однак з кінця 40-х років ХХ століття все більшої популярності стали набувати так звані Т-групи або тренінги сенситивності. Зазначимо, що ці два останні поняття зазвичай вживаються як синоніми, однак існує точка зору (L. K. Lee, 2001), згідно з якою Т-групи насамперед пов'язані з Національними навчальними лабораторіями (National Training Laboratories), а тренінги сенситивності із Західним навчальними лабораторіями (Western Training Laboratories).

Період після Другої світової війни став визначним у розвитку поведінкових наук, насамперед в контексті подолання конфліктів у малих групах. Так рольові ігри та зворотній зв'язок розглядалися ключовими у формуванні конструктивної взаємодії в колективах. Вже згодом, у 50-х роках ХХ століття акцент Т-груп змістився на особистісне зростання, самопізнання та самовдосконалення. Середина 60-х років ХХ століття позначилася створенням національних тренінгових лабораторій.

У 1947 р. К. Левін заснував Інститут національних навчальних лабораторій для прикладних поведінкових наук, відомий як NTL Інститут, американський некомерційний центр поведінкової психології – розробник методології Т-груп, яка актуальна й натепер. К. Левін помер на початку проекту використання тренінгових груп для підготовки менеджерів організації, втім його справу продовжили співзасновники Інституту Р. Ліппіт, Л. Бредфорд і К. Бенне. У 1965 р. NTL Інститут почав видавати Журнал прикладних поведінкових наук (The Journal of Applied Behavioral Science), де публікуються дослідження в даній галузі. Таким чином розпочалася активна робота з організаційного розвитку, центр якого з міста Бетель (штат Мен, США) перемістився до Сілвер Спрінг (штат Меріленд, США).

К. Левін вважається піонером Т-групового руху, однак першими подібними на сучасні тренінгові групи слід вважати Коннектикутські воркшопи. К. Lippitt і L. Bradford, працюючи у Федеральному агентстві безпеки, експериментували з конфронтаційними зустрічами медсестер і лікарів у лікарні Фрідмена у Вашингтоні, а ще раніше німецький психолог Я. Морено розробив концепцію зустрічі, де наголошувалося на чесному поводженні з усіма учасникам групи, щирості у виразі своїх емоцій на почуттів. По суті, психодраматичні методи Я. Морено були попередниками рольових вправ, які використовувались на ранніх семінарах NTL. Сам же Я. Морено висловив нерозуміння надмірній увазі, приділеній суспільством так званім інноваційним технікам NTL.



Приблизно за рік до воркшопів в штаті Коннектикут К. Левін разом із П. Граббе сформулювали десять загальних спостережень щодо перевиховання, які й лягли в основу діяльності Т-груп. Ці принципи базувалися як на власному досвіді К. Левіна, так і аналізі роботи груп анонімних алкоголіків, програм перепідготовки працівників поліції та програм подолання упереджень щодо працівників літнього віку в індустрії. На погляди К. Левіна вплинули роботи соціолога Г. Зіммеля, який розглядав суспільство як систему функціональних взаємовідносин, які об'єднують індивідуумів в співтовариства. Він зауважив, що, будучи членами суспільства, все люди належать до груп, лідери і члени груп постійно впливають один на одного. К. Левін почав застосовувати динамічні концепції Г. Зіммеля в міру того, як переносив свої психологічні дослідження з лабораторії у польові умови, тобто в нормальні природні умови суспільних процесів. К. Левін переконався, що більшість ефективних змін в установках особистості відбуваються в груповому, а не в індивідуальному контексті. Він стверджував, що для того, щоб виявити і змінити свої неадаптивні установки і напрацювати нові форми, паттерни поведінки, люди повинні вчитися бачити себе такими, якими їх бачать інші.

Від початку, ідея тренінгів полягала в дослідженні почуттів та атиюдів учасників, щоб вони зрозуміли та подумали про свою поведінку в контексті «тут і зараз» і, таким чином, вдосконалили свої міжособистісні навички, які знадобляться їм у післятренінговому житті. На перших семінарах в Новій Британії формальне тренінгове навчання включало лекції, рольові ігри та загальну групову дискусію, а кожного вечора організатори тренінгу та його ведучі детально обговорювали тренінговий день, оцінювали його позитивні та негативні моменти, тим самим забезпечуючи зворотній зв'язок не лише в системі тренер-учасник, а й організатор (замовник)-тренер 1-тренер 2 (співведучий). На початку своєї історії до Т-груп залучалися невеликі неструктуровані групи менеджерів, які вчилися чесній і відкритій комунікації протягом 3-4 тижнів в ситуаціях «тут і зараз». У фокусі Т-групи була поведінка членів неструктурованої групи, які намагалися боротися з відсутністю структури, ця боротьба загострювалася пасивним посередником – ведучим групи. Головним механізмом навчання був зворотній зв'язок, отриманий кожною особою від інших членів групи, таким чином виникала атмосфера відкритості до змін, отриманий досвід посилювався емоціями, що, зазвичай, підкріплювало позитивний вплив Т-групи на кожного її учасника.

Через 30 років після появи перших Т-груп викристалізувалися три основні види неструктурованих навчальних груп. *Традиційні Т-групи або групи лабораторного тренінгу* – наголошували на важливості міжособистісних стосунків та розвитку навичок комунікації у неструктурованому середовищі із розумінням групових процесів і групової динаміки кожним членом групи. *Групи організаційного розвитку або тренінги міжособистісних відносин* використовували Т-групи для вирішення проблем у взаємодії працівників організацій, формування так званої організаційної культури, а згодом – й організаційної ідентичності. Оскільки учасники таких тренінгів були до того ж

й колегами, динаміка інтеракцій мала довготривалий позитивний і/або негативний вплив на соціально-психологічний клімат робочих колективів. *Групи самовираження або групи особистісного зростання* спрямовані на зміну настановлень, упереджень, переконань, по суті саме вони нині є синонімом тренінгів сенситивності. Їх ключова особливість у тому, що в процесі тренінгу учасники можуть відкритися один одному, поділитися власними прихованими емоціями, переживаннями, бути щирими без страху суспільного осуду.

До кінця 60-х років рух Т-груп досяг свого піку. Численні статті друкувалися у навчальних та ділових журналах, основним було питання, чи варті Т-групи фінансових і психологічних витрат. У 80-90-х роках ХХ століття Т-групи продовжували функціонувати, але більш популярними стали терапевтичні общини, психотерапевтичні групи та групи організаційного розвитку, які по праву вважаються послідовниками Т-груп.

У дослідженнях Т-груп слід виділити дві галузі: вивчення групового процесу і оцінка кінцевої ефективності. Існує необхідність в більш довготривалих дослідженнях, зокрема, для вивчення перенесення результатів групового досвіду в реальність, наприклад у сімейну групу. Т-групи сприяли зростанню популярності груп в цілому і розширили знайомство з психологічними поняттями. Вони були частиною зростаючого інтересу членів суспільства до розвитку особистості, а також автентичності у міжособистісних стосунках. Наприкінці 80-х років ХХ століття Т-групи спрямували свою увагу на розвиток специфічних умінь і стали включати техніки інших напрямів.

***Групи тренінгів сенситивності*** спрямовані на розвиток самоусвідомлення людини та покращення її взаємин з іншими людьми (по суті те, що нині зветься тренінгами особистісного зростання). На відміну від психотерапевтичних груп, де подолання негативних емоційних проявів на кшталт підвищеної тривожності і депресії відбувається шляхом терапевтичних втручань, у тренінгах сенситивності беруть участь психологічно здорові учасники, які прагнуть до самовдосконалення і набуття таких навичок як асертивність, вміння справлятися з гнівом, вирішувати конфлікти, долати емоційний дискомфорт, бути відкритими до спілкування з іншими тощо.

Розуміння тренінгів сенситивності важливо оскільки вони фокусовані на здорових індивідах, успішно соціалізованих, які прагнуть до більшого успіху, а не подолання внутрішньоособистісних конфліктів. По суті, участь у даному тренінгу зумовлена вираженою мотивацією досягнення, а краща взаємодія з іншими передбачає чутливість до відмінностей між людьми – гендерну, мультикультурну чутливість, сенситивність до осіб із особливими потребами, з іншою сексуальною орієнтацією.

Метою тренінгів сенситивності є допомога учасникам в усвідомленні власних емоційних реакцій, розумінні групової взаємодії і відповідної модифікації власної поведінки на основі набутого досвіду. Насамперед учасники тренінгу мають оволодіти навичками розпізнавання власних емоцій тут і зараз, вмінням давати та отримувати зворотній зв'язок, використовувати

тренінговий досвід у повсякденних ситуаціях, розуміти вплив своїх слів і вчинків на поведінку інших та ефективно поводитися у конфліктах.

На тренінгах сенситивності не проводяться дискусії за певною темою, психоедукація чи вирішення проблем, натомість акцентується на процесах групової взаємодії, зокрема почуттях учасників в умовах групи та обговорення цих почуттів із іншими її учасниками. Форматом тренінгів передбачено, що група складається із 7-12 осіб, які зустрічаються один раз на тиждень у певний, визначений ведучим групи час. Існують так звані тренінги-марафони, де одна зустріч триває від 12 до 24 годин, зазвичай для позначення ведучого не використовуються слова «тренер», «експерт», «вчитель», натомість віддається перевага поняттю «фасилітатор», тобто особа, яка допомагає учасникам тренінгу використовувати наявні у них ресурси для самовдосконалення, по суті акцентується на ресурсному підході, коли сила учасників не в організаторі чи у ведучому тренінгів, а у них самих. Крім того, тренінги сенситивності так само як і Т-групи є короткостроковими, передбачають 3-7 зустрічей. На відміну від них терапевтичні групи складаються з 5-15 осіб, тренер, він же психотерапевт, займає патерналістську позицію, тобто виступає експертом у вирішенні особистісних проблем учасників, а власне робота групи триває від трьох до п'яти місяців.

Загалом, тренінги сенситивності базуються на досвіді, а тому містять наступні форми роботи: дискусії без заданої теми, рольові ігри за участі усіх членів групи. Тренінгові групи зазвичай слабо структуровані, тому в процесі роботи відбувається їх структуризація, формуються міжособистісні стилі поведінки учасників, звичні способи привернути до себе увагу. Сконцентровані на собі учасники, схильні до маніпуляцій, агресивні чи занадто пасивні отримують зворотній зв'язок під впливом якого можуть змінювати свої моделі поведінки, які поширюються не лише на дану конкретну групу, а й на їх повсякденне життя в цілому.

В літературі часто зустрічається поняття «психокорекційні групи», однак Гугл академія в пошуку дає посилання лише на російськомовні та україномовні джерела, ймовірно дане поняття набуло популярності завдяки роботі К. Рудестама, оскільки практично всі автори при визначенні даного поняття посилаються на його працю «Групова психотерапія». Зазвичай цією назвою об'єднують практично усі психотерапевтичні, а часто й тренінгові групи. Ці групи орієнтовані швидше на розвиток і зростання особистості, ніж на позбавлення від розладів. Якщо не брати до уваги Т-групи, які розраховані виключно на здорових, нормальних людей, в психокорекційних групах не надається особливого значення тому, якого роду клієнтів вони обслуговують.

Згідно із G. T. Barrett-Lennard *психокорекційні групи* – це невеликі тимчасові об'єднання людей, які мають спеціально призначеного керівника, який організовує та проводить зустрічі, спрямовані на взаємне дослідження людей, отримання знань про власну особистість, її розвиток і розкриття (G. T. Barrett-Lennard, 1975). М. Лакін виділив шість процесів, які, на його думку, є

спільними для всіх видів психокорекційних груп: 1) полегшують вираз емоцій; 2) створюють відчуття приналежності до колективу; 3) спонукають до саморозкриття; 4) знайомлять з новими зразками поведінки; 5) дозволяють зіставити особистісні особливості окремих членів групи; 6) сприяють розподілу відповідальності між керівником і іншими учасниками. А.М. Cohen, R.D. Smith (1976) ділять психокорекційні групи на чотири категорії: групи організаційного розвитку або вирішення проблем; групи навчання керівників і розвитку міжособистісних навичок; групи особистісного розвитку; терапевтичні групи. На практиці завдання цих чотирьох типів груп перекриваються, наприклад, багато навчальних груп за кінцевим результатом є також і терапевтичними. Кожна з перерахованих категорій дуже різноманітна: їх цілі можуть включати отримання інформації, виконання конкретних завдань, розуміння власної особистості; в них можуть заохочуватися спонтанні чи чітко визначені дії; основна роль у формулюванні групових процесів може належати керівнику або ж самим членам групи; групи можуть відрізнятися за ступенем структурованості і тривалості існування, вони можуть орієнтуватися на роботу зі здоровими людьми або на лікування осіб з серйозними емоційними розладами.

***Групи зустрічей (інкаунтер групи)*** – це особливий вид групової психологічної роботи, що фокусується не стільки на груповому процесі як такому і на процесі розвитку навичок спілкування, скільки на пошуку автентичності і відкритості в міжособистісних взаєминах. Основні параметри міжособистісних взаємодій в групах зустрічей: концентрація на почуттях і переживаннях, усвідомлення самого себе, почуття відповідальності, саморозкриття, фокусування на те, що відбувається «тут і тепер».

Групи зустрічей або інкаунтер групи виникли на основі групової психотерапії і концепцій відкритої зустрічі, розроблених в 1960-х роках К. Роджерсом і У. Шутцем. Концепція відкритої зустрічі ґрунтується на ідеї інтеграції переживань і тілесних відчуттів, емоційно блокованих фрагментів особистого досвіду і завершення енергетичних циклів. Кількість учасників варіює від декількох чоловік до декількох сотень людей. Варіантами груп зустрічей є так звані групи «Діабазіс», групи «марафону», групи Анонімних Алкоголіків і групи «оголення». На відміну від Т-груп інкаунтер-групи фокусуються не на груповому процесі або на процесі розвитку навичок міжособистісних взаємодій, а на пошуку автентичності та відкритості у відносинах з іншими. Це те, що у нас прийнято називати «групами особистісного зростання».

У групах зустрічей ведучий (фасилітатор) проявляє емпатію стосовно переживань членів групи, не використовує оціночних суджень, практикує саморозкриття, що сприяє поступовому виникненню атмосфери довіри, а тим самим свободу дослідження, усвідомлення і вираження учасниками особистісно значущих фрагментів свого особистого досвіду (думок, почуттів). Відсутні, як правило, заплановані процедури, які використовуються для того, щоб структурувати процеси групової динаміки, подолати опір учасників

розкриттю особистісних установок і включити в груповий процес всіх членів групи. Повноцінне саморозкриття учасників можливо тільки після того, як група пройде через основні етапи групового процесу: знайомство; відчуття фрустрації через відсутність структури; перші спроби саморозкриття і опір цьому; опис минулих, більш безпечних подій і почуттів; відкрите вираження негативних переживань; вираз будь-яких переживань, що виникають «тут і тепер»; спроби дослідження особистісно значущих тем і прояви самоприйняття; основна зустріч (J. L. Shapiro, M. J. Diamond, 1972).

**Балінтовські групи** – це ефективний метод підвищення професійних комунікативних навичок, зниження професійного стресу і «емоційного вигорання». Нині ця технологія використовується не тільки в групах лікарів і психологів, а й в групах вчителів, соціальних працівників, поліцейських, священників та інших фахівців, основою роботи яких є професійна комунікація. Пріоритетами в роботі балінтовських груп є безпека обговорення, аналіз і емоційна підтримка її учасників. В основі діяльності балінтовських груп лежить припущення, що в процесі роботи у фахівців галузі психічного здоров'я виникають сильні, часто складно вербалізовані почуття щодо пацієнтів, які на балінт-групах обговорюються у безоціночній атмосфері, таким чином учасники краще ідентифікують свої почуття, у них знижується рівень тривоги, підвищується рівень емпатії, і, як показали емпіричні дослідження (E. Lee & D.Kealy, 2014; M. Lustig, 2016; K. Van Roy, 2017) знижується ймовірність появи симптомів професійного вигорання.

Існують відмінності у розвитку тренінгових і терапевтичних груп. Для порівняння наведемо окреслену Б. Такманом структуру тренінгової і терапевтичної групи.

***Відмінності у структурі тренінгових і терапевтичних груп***

Компоненти групової структури	Тренінгова група	Терапевтична група
<b>1. Первинна оцінка і залежність</b>		
Мета етапу групової роботи	Розуміння учасниками моделей інтерперсональної поведінки, прийнятої у даній групі та схвалюваної лідером чи фасилітатором	Залежність від терапевта, толерантність до групи і терапевта, часто – ідеалізація терапевта, «акліматизація» у групі
Орієнтація на завдання	Усвідомлення цілей роботи групи, ключових понять (базової термінології)	Розуміння учасниками можливостей і обмежень групової терапії

Орієнтація на взаємодію	Пошук підтримки, бажання створити власний позитивний імідж	Формування раппорту з терапевтом, зниження тривоги, зумовленої участю у групі
<b>2. Внутрішньогруповий конфлікт</b>		
Мета етапу групової роботи	Вираз учасниками власної індивідуальності, визначення тем, які поляризують групу, зумовлюють агресивне ставлення учасників один до одного	Реакція «бийся або тікай» - конфлікт з терапевтом задля психологічного уникнення участі у тренінгових ситуаціях, ревності, конкуренція учасників один з одним за увагу терапевта
Орієнтація на завдання	Виражена емоційна реакція на виконання завдань: супротив вправам, спрямованим на самозміни і нейтральне ставлення до інтелектуально забарвлених завдань	Порушення правил роботи групи, саботування виконання завдань, резистентність до саморозкриття
Орієнтація на взаємодію	Нетерпимість учасників один до одного, агресивність, провокування конфліктів	Амбівалентне ставлення до терапевта, створення ситуативних підгруп, які конфліктують одна з одною
<b>3. Групова згуртованість</b>		
Мета етапу групової роботи	Досягнення гармонії у взаємодії членів групи, розуміння всіма учасниками групи цілей її діяльності	Усвідомлення себе членами даної групи, виражена агресія щодо інших терапевтичних груп
Орієнтація на завдання	Альтернативні думки приймаються без агресії, обговорюються, завдяки чому група приймає спільне рішення, яке влаштовує всіх її членів	Вирішення актуальних завдань терапевтичної роботи, отримання досвіду безумовної «батьківської» любові

Орієнтація на взаємодію	Відкритий обмін думками і емоціями	Формування мі-ідентичності, група стає схожою на родину з міцними кордонами
<b>4. Функціонально рольовий зв'язок</b>		
Мета етапу групової роботи	Група стає інструментом вирішення проблем, кожен член групи ефективно виконує свою роль	Досягнення терапевтичного інсайту
Орієнтація на завдання	Поява конкретних рішень, результатів роботи групи, конструктивні самозміни	Група стає інтегративно-креативним соціальним інструментом вирішення людиною своїх внутрішньоособистісних проблем
Орієнтація на взаємодію	Ефективні, так, що базуються на функціональних ролях, стосунки між членами групи	Атмосфера підтримки, товаришкості, свободи самовиразу в групі

Зазначимо, що терапевтичні групи рідко досягають четвертого етапу свого розвитку, оскільки терапевтичний інсайт виникає лише у 1-3 учасників групи, натомість тренінгові групи зазвичай успішно функціонують і на четвертому етапі (Tuckman, 1965). Таким чином, Т-групи і групова терапія виникли з різних джерел, і протягом багатьох років ці дві дисципліни, кожна з яких породжує власну теорію і техніку, продовжували існувати як паралельні напрямки знань, навіть незважаючи на те, що деякі визнані фахівці об'єднували ці галузі і в різних ситуаціях вели разом терапевтичні і Т-групи. При цьому Т-групи зберігали продовжували ототожнювати себе зі сферами соціальної психології, освіти, організаційних наук та промислового управління, жодним чином не стосуючись сфери психічного здоров'я, відповідно вважалося, що Т-групи відвідують психічно здорові особи, а терапевтичні – такі, що мають психічні розлади – від незначних невротичних до глибоких психозів.

**Тренінг** – це систематичне набуття знань, умінь, навичок і атитюдів, спрямоване на покращення виконання діяльності у певній галузі (E. Salas, 2006). Тренінг спрямований на когнітивні та поведінкові зміни учасників, які можливі лише за ретельної підготовки його програми, наявності зворотного зв'язку та методів оцінки його ефективності. Зазвичай, розробка тренінгової програми базується на запитах, потребах організації, групи, спільноти, яка його замовляє.



Згідно з положеннями К. Левіна, R. Lippit, K. Venne, тренінг є методом формування, що спирається на проблемне навчання через дії і досвід, які використовують дані про актуальну поведінку учасників і про ситуації, що виникають у групах, про спроби їх зміни, зокрема, шляхом взаємодії учасників. Основними складовими даного методу є розширення і поглиблення самосвідомості і пізнання учасників, зміна їх настановлень за допомогою свідомого вибору, співпраці і спільної відповідальності в раціональному вирішенні проблем і виконанні завдань, що досягається головним чином через самостійну активність учасників при мінімальному структуруванні їх діяльності тренером. Зростання самосвідомості пов'язане із зіткненням думок і установок з пережитим досвідом, з констатацією помилок і деформацій, відкриттям реальних фактів, скеруванням мислення на планування і передбачення майбутнього. В результаті цього процесу в особистості можуть відбутися зміни в аспектах сприймання себе, соціальних ролей, груп і структур, крім того в контексті тренінгового підходу відбувається краще розуміння динаміки груп, організаційних проблем, здатності використовувати малі групи для найбільш чіткого функціонування громадських структур. Звідси – широке використання цього методу для формування управлінських кадрів, а також очікування з боку адміністраторів відчутної користі тренінгів для функціонування різних установ і організацій.

Серед першочергових завдань тренінгової галузі W. McGehee виділив наступні: визначити, хто має право бути тренером; яким повинен бути зміст тренінгових занять; які методи використовувати та як перевірити їх ефективність; хто розробляє тренінгові програми і навчає сертифікує тренерів; які короткотривалі та довгострокові наслідки мають тренінги.

На відміну від W. McGehee, J. P. Cambell у своїй праці 1971 року зауважив, що поле діяльності тренінгів розвитку персоналу занадто широке і фактично, вже втратило чітко визначених меж, тому він запропонував обмежити тренінги формуванням організаційної ефективності, віднісши їх до психологічної практики, інші є завдання залишити на розсуд інших прикладних наук. Оцінювати ефективність тренінгової роботи за J. P. Cambell слід із використанням Моделі оцінки ефективності навчання Д. Кіркпатрика (див. оцінка ефективності тренінгу).

Починаючи з 60-х років ХХ століття актуалізувалася проблема оцінки потреб тренерів і їх методологічного оснащення, перші подібні розвідки належать військовій психології, де чітко визначено методичний інструментарій та засоби оцінки досягнення цілей і завдань тренінгових програм. Як зазначали W. McGehee, P. W. Thayer, (1961) тренінгова галузь потребує своєрідних «кулінарних книг» або книг із рецептами, де чітко визначена назва тренінгового заняття, його мета, «інгредієнти» (вправи, інформаційне наповнення), цільова група і протипоказання. J. P. Campbell (1971) також зазначив, що на відміну від 50-х років ХХ століття, коли тренінгові програми базувалися на індивідуальному або мікро рівні і до них успішно застосовувалися навчальні моделі, у 70-х роках ХХ століття виникла потреба у систематизації тренінгових

програм і методів, на кшталт кулінарії створення книг із «європейської», «азійської» кухні. Таким чином тренінги розвитку певних навичок мають бути об'єднані у більш широкий клас тренінгів, розробка яких базуватиметься на спільних принципах з використанням подібного інструментарію. В свою чергу J. P. Campbell виділив чотири групи методів, які має використовувати тренер у своїй роботі: інструкції, управлінські решітки, крос-культурні вправи та вправи на підвищення мотивації. S. I. Tannenbaum, і G. Yukl (1992) доповнили зазначені методи більш специфічними – вправами на набуття навичок, вправами на згуртування і формування команди. Загалом S. I. Tannenbaum, і G. Yukl виділили три види найбільш ефективних методів у тренінговій роботі – симуляція та ігри, відеопрезентації і поведінкове моделювання. До особистості тренера на їхню думку слід пред'являти вимоги в контексті умінь та навичок, атитюдів, очікувань і мотивації, а також міжособистісної взаємодії.

Отже, на початку 90-х років ХХ століття тренінг визнано ефективною формою навчання вмінням та навичкам, яку, однак, не можна розглядати ізольовано від інших форм діяльності в організації чи у будь-якій іншій галузі, наприклад тренінг командоутворення не лише спрямований на згуртування колективу, а й на досягнення ширших, актуальніших для організації цілей, так само як і тренінг усвідомленого батьківства не просто навчає ефективній взаємодії батьків з дітьми, а й формує усвідомлення ролі батьківства у мінливому динамічному світі.

**Соціально-психологічний тренінг (СПТ)** – активний груповий метод, спрямований на вдосконалення та розвиток установок, навичок і знань міжособистісного спілкування. Іншими словами, соціально-психологічний тренінг – це засіб розвитку компетентності у спілкуванні. Метод «соціально-психологічного тренінгу» був розроблений у 50-ті роки ХХ століття в Лейпцігському і Йєнському університетах в Німеччині під керівництвом М. Форверга. Його основою стали рольові ігри з елементами драматизації. Базуючись на численних своїх дослідженнях, М. Форверг зробив висновок про ефективний вплив СПТ на підвищення інтерперсональної компетентності за рахунок інтеріоризації змінених настановлень особистості та їх переносу на професійну діяльність. Підвищений інтерес до методів активного соціального навчання, таких як ділові та організаційно-управлінські гри, методи дискусійних груп, методи групової психологічної корекції, зумовлений діалектикою соціального розвитку тих часів, зокрема інтенсифікацією соціальних зв'язків особистості, розширенням поля її спілкування, яке стало більш різноманітним і напруженим. Відповідно, актуалізуються підвищені вимоги до культури спілкування, уміння швидко і адекватно орієнтуватися у різних міжособистісних ситуаціях. На розв'язання цих завдань й спрямовані різні форми соціально-психологічного тренінгу, що займають важливе місце серед методів активного соціального навчання. Г.О. Ковальов одним із перших звернувся до прикладної соціальної психології, апробувавши різні види тренінгу з метою корекції психологічних характеристик суб'єктів спілкування. Розробки з цієї проблеми він узагальнив у кандидатській дисертації (1980 р.). У

наступні роки вчений досліджував проблеми психологічного впливу, вивчав їх види, об'єктивні і суб'єктивні чинники, що визначають їхні основні параметри, розробив технологію організації різноякісних впливів зі заздалегідь запланованим результатом. За підсумками проведених досліджень в 1991 р. Г.О. Ковальов захистив докторську дисертацію: «Психологічний вплив: теорія, методологія, практика». Він виділив три основних напрямки вивчення предмета психології впливів, що визначили розробку типології основних стратегій психологічного впливу: "імперативну", "маніпулятивну" і "розвиваючу". Це так звані об'єктна або реактивна парадигма (психіка як пасивний об'єкт впливів), суб'єктна або акціональна парадигма (особистість впливає на інформацію, яку отримує із-зовні) і суб'єкт-суб'єктна чи діалогічна парадигма (психіка є активною, відкритою, інтегрованою системою, яка взаємодіє із іншими таким ж відкритими системами). У процесі взаємодії з довкіллям, людина відчуває (і сама реалізує) безперервні, пов'язані між собою впливи: екологічні (індивід), соціальні (особистість), культурологічні (суб'єкт) і автовпливи (індивідуальність). Максимально позитивним психологічним ефектом (виховним, психокорекційним, особистісно-розвивальним) є впливи, реалізовані в процесі взаємодії систем "відкритого" типу (міжособистісне спілкування на рівні діалогу). Навпаки, мінімальними можливостями в аспекті розвитку систем (або навіть деструктивним потенціалом) володіє організація впливів в системах "закритого" типу ("монологічні" форми міжособистісних контактів). Окрему увагу Г.О. Ковальов приділяв дослідженню педагогічних впливів, зокрема акцентував увагу на творчому характері педагогічного спілкування, що реалізується в процесі пізнання педагогом особистості учня; в організації безпосередньої взаємодії і впливу на дитину; в управлінні власною поведінкою педагога-вихователя; у виборі засобів педагогічного впливу. Л.А. Петровська підкреслює, що зазвичай тренінг виконує лише роль поштовху до початку особистісних змін, тобто не охоплює весь процес зміни в цілому, а стосується лише його початкової стадії. Внутрішня робота по реалізації завдання на особистісних смисл і отримання підтримки процесу від зовнішнього середовища найчастіше переважно або й повністю відбуваються за межами тренінгу, у галузі післягрупового повсякденного життя учасників. Звідси, можна стверджувати, що жодним тренінгом неможливо відмінити чи замінити реальне життя як галузь розвитку та зміни особистості. Практично усі форми соціально-психологічного тренінгу, як зазначає Л.А. Петровська, спрямовані на розвиток в учасників міжособистісної сенситивності, емпатії, підвищення точності міжособистісного сприймання.

*Адміністративний коучінг.* Перспективним напрямком діяльності тренінгових форм роботи є саме адміністративний коучінг, який бере початок від традиційних Т-груп і містить чимало елементів соціально-психологічних тренінгів. Адміністративний коучінг був запропонований як втручання, спрямоване на те, щоб допомогти керівникам покращити їх результативність і, як наслідок, ефективність роботи всієї організації (R. R. Kilburg). Зазначимо, що коучінг розглядався насамперед як техніка, яку менеджери могли

використовувати для виправлення недоліків у виконанні завдань працівників, але згодом його стали вважати засобом фасилітації навчання та продуктивності діяльності.

У літературі з менеджменту D. C. Feldman виділив три ключові елементи в системі адміністративного коучінгу: (а) консультації віч-на-віч з питань, пов'язаних з роботою; (б) використання 360-градусного зворотного зв'язку про сильні та слабкі сторони керівників; (в) спрямованість на підвищення ефективності керівників на їх нинішніх посадах. Аналізуючи психологічну літературу, незрозуміло, коли саме вперше було використано адміністративний коучінг, припускається, що перші заняття проводилися наприкінці 1980-х років задля того, аби знизити негативну налаштованість очільників бізнесових структур до різних форм психологічної підтримки і тренінгів зокрема. L. L. Tobias стверджував, що за своєю суттю адміністративний коучінг тих часів нічим не відрізнявся від традиційних Т-груп, тобто був одним із різновидів розвиткового консультування. R. Kilburg наголошував, що протягом останнього десятиліття консультації вищого керівництва бізнес-організацій, все частіше називають адміністративним коучінгом. Він заявив, що консультанти, отримавши доступ до лідерів організацій, вирішили не гаяти часу та проводити короткострокові психологічні втручання без глибокого аналізу внутрішнього світу клієнтів, тим самим виправляючи помилки популярної на той час, але неефективної терапії на робочому місці. На думку W. Q. Judge, J. Cowell, широке схвалення коуч-менеджменту керівництвом консалтингових фірм розпочалося приблизно в 1990 році, хоча окремі подібні заняття проводилися і раніше. Так, за свідченнями організаційного психолога M. Harris адміністративний коучінг пройшов через три етапи свого становлення. Так перший етап відбулася між 1950 і 1979 роками, коли декілька фахівців використовували поєднання організаційного розвитку та психологічних прийомів у роботі з керівниками. На другому етапі (1980–1994 рр.) відбулася систематизація накопиченого досвіду і розпочалася стандартизація послуг у даній галузі. Нині триває третій етап, коли спостерігається збільшення кількості публікацій (як наукових, так і популярних) та створення професійних коучінгових спільнот, також наявний попит на коучінгові послуги у різних професійних напрямках.

Проаналізувавши літературу з питань адміністративного коучінгу ми виділили шість детально висвітлених у ній тем: (а) визначення та стандарти, (б) мета, (в) методи та методології, (г) порівняння з консультуванням та терапією, (д) повноваження тренерів, їх професійна підготовка та (е) особливості отримувачів коучінгових послуг. В рамках кожної теми інтегровані психологічні, тренінгові та розвивальні аспекти, розглянемо їх детальніше.

Визначення та стандарти. На думку низки авторів, адміністративний коучінг як окреме втручання залишається погано визначеним та регульованим (L. E. Brotman), найбільш поширеним визначенням вважається наступне: адміністративний коучінг – це допомагаючі стосунки, яка складається між клієнтом, який має управлінські повноваження та авторитет в організації, і

консультантом, який використовує широкий спектр поведінкових прийомів і методів, щоб допомогти клієнту досягти взаємовизначеного набору цілей для підвищення його професійної діяльності та особистого задоволення і, отже, для підвищення ефективності організації клієнта в рамках офіційно визначеної тренерської угоди (R. R. Kilburg). Серед додаткових визначень адміністративного коучінгу, особливо слід відмітити ті, які акцентують на особистісному розвитку управлінців, оскільки на заняттях пропрацьовуються не лише міжособистісні проблеми, а й внутрішньособистісні. Стандартами передбачено тривалість сесій – від 2-3 місяців до 1 року, шість складових коучінгової програми: побудова відносин, оцінка, зворотній зв'язок, планування, впровадження, а також оцінка та подальший контроль. Ці етапи узгоджуються з іншими тренінговими і навчальними моделями.

Цілі. Існує низка причин для більш широкого використання адміністративного коучінгу, включаючи той факт, що інші високопродуктивні особи – спортсмени, виконавці та публічні спікери – використовували коучінг як засіб для покращення їхньої ефективності. До інших причин розширеного використання коучінгу відносяться швидко мінлива глобальна економіка, що потребує подальшого розвитку, відсутність можливостей, що надаються керівникам для зростання, усвідомлення бізнесом того, що слабе керівництво може призвести до банкрутства, і визнання того, що міжособистісні навички є ключовими для людини і компанії в цілому. Звернувшись до адміністративного коуча, керівники отримують нові знання, нові навички, яких неможливо здобути просто читаючи літературу із менеджменту. Крім того, більшість керівників настільки впевнені у собі, що розцінюють звернення до психолога як прояв слабкості, натомість звернення до коуча навпаки, демонструє їх зацікавленість у саморозвитку та розвитку організації. Відповідно, метою адміністративного коучінгу є надання зворотного зв'язку керівництву про його поведінку та вплив, який воно має на інших як всередині організації, так і поза нею. Враховуючи такий тип зворотного зв'язку, керівники підвищують свої самооцінку, впевненість в управлінських рішеннях, покращують комунікацію з колегами та підлеглими, що, в свою чергу, зумовлює підвищення продуктивності та прибутку, поліпшення соціально-психологічного клімату в організації.

Методи і методології. Існує чимало методологічних моделей, на яких базується адміністративний коучінг, найвідомішими серед яких є R. R. Kilburg (1996), J. Waclawski, A. H. Church (1999), R. C. Diedrich (1996), J. T. Richard (1999). Їх всіх об'єднує спільна стратегія ведення коучінг-сесій та обов'язкове використання зворотнього зв'язку, що також робить їх подібними до психологічного індивідуального та групового консультування.

### *Методологічні підходи до адміністративного коучінгу*

Підхід	Фокус	Втручання	Критерії оцінки
Психодинамічний	Неусвідомлені думки та внутрішні психологічні стани	Психоаналіз, вивчення психологічних захистів, трансферу, контрансферу, сімейної динаміки	Краще усвідомлення своїх думок, почуттів і поведінкових патернів
Поведінковий	Патерни поведінки клієнта	Бігевіористичні принципи, підкріплення – позитивне і негативне	Краще розуміння мотивів поведінки, її зміна у напрямку ефективної адаптації
Особистісно-орієнтований	Я-концепція	Створення довірчих, емпатичних терапевтичних стосунків	Особистісне зростання
Когнітивно-поведінковий	Когнітивні патерни	Корекція ірраціональних думок	Нові когнітивні патерни, краще самопочуття та адаптивна поведінка
Системно-орієнтований	Індивідуальні, групові і організаційні впливи на поведінку	Збір інформації та її аналіз про міжособистісну взаємодію клієнта, його соціальні ролі та поведінку у міжгрупових стосунках, зміна поведінки в організації	Покращення продуктивності діяльності, ефективна комунікація в рамках організації та за її межами

Відмінність від консультування та психотерапії. Через стурбованість тим, що методи адміністративного коучінгу занадто тісно відображають практику консультування чи психотерапії, їх відмінності неодноразово визначалися різними дослідниками. Так, адміністративний коучінг відбувається на робочому місці з метою покращення міжособистісних навичок керівника та в кінцевому підсумку ефективності його діяльності, тобто дане втручання більше орієнтоване на проблеми, ніж терапія, і відбувається в більш широкому спектрі контекстів – включаючи сеанси віч-на-віч, зустрічі з іншими людьми, сеанси спостереження, по телефону та електронною поштою – і в

різних місцях подалі від роботи. Сеанси коучінгу можуть тривати від декількох хвилин до декількох годин, тоді як терапія зазвичай проходить через інтервал 45–50 хв. Крім того, на відміну від консультування або психотерапії, дані збираються з багатьох джерел, включаючи окремих керівників, їх керівників, колег, підлеглих та членів сім'ї. Інші відмінності включають можливість бути більш директивним та розглядати відносини між керівництвом та тренером як більш колегіальні, тому що потреба у саморозкритті учасників коуч-сесій може бути не такою великою, як для консультування клієнтів. Звідси, хоча принципи консультативної терапії застосовуються у коучінгу, втім глибина аналізу тут значно менша, ніж у психотерапії. Існують й відмінності у професійній підготовці психологів-консультантів, психотерапевтів і коучів, та адміністративний тренер повинен розуміти не лише психологічну динаміку та розвиток дорослих, але й бізнес, управління та політичні питання. Таким чином ефективність психотерапії перевіряється висловлюваннями клієнтів про покращення їх самопочуття, а коучінгу – розглядається з точки зору ефективності роботи керівництва та бізнесу. Втім, й натеper межі психологічного консультування та адміністративного коучінгу не є чітко визначеними.

Окрім консультування адміністративний коучінг має діадичний зв'язок із іншими, спорідненими галузями. *Радник* – це особа, яка ділиться своїми діловими можливостями або функціональним досвідом з керівниками, щоб допомогти їм у плануванні або здійсненні конкретних організаційних дій. Консультаційні відносини, як правило, зосереджуються на стратегічних або оперативних питаннях організації, наприклад, на тому, як керувати компанією в умовах кризи. Натомість коуч не бере на себе роль технічного експерта та не надає рекомендацій щодо конкретних бізнес-ініціатив. *Професійне консультування (профорієнтація)* використовується для того, щоб допомогти людям оцінити свої сильні та слабкі сторони з метою пошуку потрібної їм роботи на зовнішньому ринку праці. З іншого боку, адміністративний коучінг зосереджується на допомозі керівникам покращити свою роботу на поточній роботі. Крім того, профорієнтація передбачає всебічну оцінку переваг роботи, цінностей, інтересів та проблем особистого життя керівників, водночас коучінг фокусується виключно на робочих навичках та навичках управлінців. Таким чином, профорієнтація, як правило, включає оцінку можливостей роботи як поза, так і поза поточною організацією, тоді як головна мета керівництва менеджерами вищої ланки – підвищити ефективність особистості в поточній організації. *Наставник (ментор)*, як правило, відноситься до старшого, більш досвідченого працівника, який допомагає молодшому, менш досвідченому працівнику розібратися у своїй ролі в організації. Наставницькі відносини, як правило, ініціюються неофіційно шляхом взаємного залучення і можуть тривати до 5 років; часто ці відносини переростають у колегіальні стосунки після того, як протезе став успішним у своїй галузі. Ефективні наставницькі відносини характеризуються високим рівнем кар'єрного розвитку, соціальної підтримки та ефективного моделювання ролей і, як правило, найбільш



інтенсивні на ранніх етапах кар'єри. Навпаки, адміністративний коучінг, як правило, коротший за тривалістю (зазвичай, 6-18 місяців) і формально стискається, а не неформально розвивається. Більше того, наставники часто є членами однієї організації, а коучі – зазвичай є сторонніми, незалежними, залученими фахівцями. Коучінг не вимагає розвитку тісних, особистих зв'язків; взаємодія між тренерами та керівниками, як правило, має більш формальний та структурований характер, він властивий у середній, а не ранній кар'єрі. *Терапію* проводять ліцензовані психологи, які займаються емоційними та поведінковими проблемами, метою ж коучів є зміна поведінки у короткостроковий період, а не емоційний стан у довгостроковій перспективі. Крім того, тривалість терапевтичних відносин залежить від прогресу клієнта в роботі над проблемами, водночас, у коучінгу часові межі та цілі чітко визначені і завжди є короткостроковими.

*Повноваження адміністративних коучів.* Четвертий пункт, який часто обговорюється в літературі про коучінг, стосується загалом кваліфікації фахівців, які надають ці послуги. Нині професіонали у галузі бізнесу, викладання, права та спорту претендують на роль адміністративних коучів, частково це є наслідком підвищеного попиту на коучінг керівних кадрів, втім існує занепокоєння щодо некваліфікованих фахівців, які попри власні амбіції на практиці не можуть надати жодних послуг й часто своїми діями наносять шкоду своїм клієнтам. Щодо кваліфікації, натепер є дві окремі, але пов'язані між собою позиції, представлені в психологічній літературі. Перша – це переконання, що психологи вже володіють великою кількістю навичок, необхідних для надання адміністративного коучінгу, і тому є найбільш кваліфікованими постачальниками послуг. Ці вміння включають здатність дотримуватися конфіденційності та підтримувати високоінтенсивні відносини зі своїми клієнтами, відповідно – найкращі адміністративні коучі – це психологи у тому випадку, коли зміна поведінки є бажаним результатом. Крім того, психологи володіють психодіагностикою, розуміють когнітивні стилі клієнтів, їх мотивацію, атитюди та знаються на лідерських якостях. Було визначено низку навичок психологів, достатніх для того аби вважатися ефективними коучами: вміння слухати, співпереживати, надавати зворотній зв'язок, створювати сценарії, кидати виклики собі та підвищувати мотивацію інших. Наявність психоаналітичних знань (якими володіють деякі, але не всі психологи) значно покращує можливі результати коучінгу. Друга позиція полягає в тому, щоб стати ефективним коучем, психолог повинен пройти додаткову підготовку із менеджменту, розумітися на питаннях бізнесу, мікро та макроекономіки. Знову таки підкреслюється, що коуч має сам бути ефективним лідером і добре знати як розвивати лідерські якості в інших. L. Thach, T. Heinselman запропонували обирати коучів, які мають попередній досвід керівництва та досвід оцінювання персоналу, знають корпоративні середовища та процеси розвитку в організаціях, а також здатні бути конфронтаційними, але суппортивними (вміти підтримувати), зберігаючи при цьому конфіденційність.

Одержувачі послуг. Споживачі адміністративного коучінгу – це керівники, які мають потребу у самовдосконаленні та підвищенні ефективності діяльності їх організацій, переважно варіюються від керівників середньої ланки до генеральних директорів або претендентів на посаду генерального директора, зазвичай вони цінують свою компанію, є професіоналами у своїй галузі і тому є високомотивованими учасниками тренінгів і коуч-сесій. Ці клієнти, як правило, шукають способів удосконалити та вдосконалити свої навички, щоб продовжувати займати свої посади чи мати можливість кар'єрного зростання.

Окрему увагу слід приділити ефективності адміністративного коучінгу, його основним очікуваним результатом є зміни в управлінській поведінці, імовірно, підвищення організаційної ефективності. Однак емпіричне дослідження результатів адміністративного коучінгу показало, що менше 10% організацій вимірюють його вплив, а оцінки, які тренери отримують від своїх клієнтів, мають переважно суб'єктивний характер і не є емпірично обґрунтованими показниками фактичної ефективності тренерів, понад 70% коучів ніколи не звертаються за зворотнім зв'язком до своїх клієнтів. Навіть відома модель оцінки ефективності навчання Д. Киркпатріка практично ніколи на практиці коучінгу не використовується, хоча у тренінговій роботі вже довела свою доцільність.

Модель оцінки ефективності навчання Д. Киркпатріка було створено у 1954 році, вважалось, що її можна використовувати не лише для оцінювання тренінгової діяльності, а й процесу навчання в цілому. Дана чотирьохрівнева модель вперше була представлена в серії статей в 1959 в Journal of American Society of Training Directors (тепер відомий як T + D Magazine), пізніше, у 1975 році вона була скомпільована і опублікована у вигляді статті Techniques for Evaluating Training Programs в книзі під редакцією Д. Киркпатріка Evaluating Training Programs в 1975 році, проте, чотири рівні моделі Д. Киркпатріка стали популярними тільки після виходу його книги Evaluating Training Programs в 1994 році.



*Модель оцінки ефективності навчання Д. Кіркпатрика доповнена моделлю Д. Філіпса (ROI)*

1) РЕАКЦІЇ (емоційний рівень) – важливо з'ясувати, як учасники реагують безпосередньо на саме навчання: чи подобається воно їм, і для чого вони будуть використовувати отримані навички та знання. Для оцінки ефективності першого рівня можуть бути використані таких інструменти як листи реагування (анкети коментарів, листи посмішок, анкети реакції), інтерв'ю, фокус-групи. Слід зауважити, що з одного боку, позитивна реакція як така не має особливого значення, оскільки реакція «сподобався тренінг» зовсім не тотожна «ефективному тренінгу», так само як і позитивні реакції не сприяють стійким змінам учасників, втім не варто недооцінювати цей рівень: задоволеність тренінгом – це зацікавленість і позитивний настрій учасників, необхідні для успішного навчання.

2) НАВЧАННЯ (рівень знань) показує, які знання, навички і методи засвоєні учасниками тренінгу. Набуття нових знань є важливим, але недостатнім результатом тренінгу. Щоб отримати знання, не обов'язково проходити тренінг – досить прочитати книгу або відвідати лекцію. До того ж, саме по собі набуття нових знань, без уміння і бажання їх застосовувати, часто не впливає на ефективність роботи людини. Найціннішим результатом тренінгу може виявитися отримання учасниками «інсайтів», коли інформація не просто засвоюється у даному тренером вигляді, а трансформується у власний досвід, отриманий у виконанні тренінгових вправ.

3) ПОВЕДІНКА (рівень навичок) – зміна поведінки учасника в робочій ситуації, застосування отриманих навичок на практиці. Зміна поведінки показує, що учасники можуть застосовувати знання і навички, отримані на тренінгу. Це найважливіший показник ефективності, оскільки основна мета тренінгу – покращення шляхом вдосконалення поведінки учасників, адже нові знання і вміння не приносять користі, якщо їх не застосовувати.

Д. Кіркпатрік звертає увагу, що якщо зміни в поведінці учасників після навчання не відбулися, то це абсолютно не означає, що тренінг був не ефективний. Бувають такі випадки, коли не були створені необхідні для цього умови, тому при оцінюванні дуже важливо перевіряти наявність наступних показників: чи є бажання у учасників змінити свою поведінку; чи розуміють учасники, що і як потрібно робити; чи створений відповідний соціально-психологічний клімат на робочому місці; чи наявні заохочення учасників тренінгу за зміну їх поведінки.

4) РЕЗУЛЬТАТ – це кількісно вимірювані результати (осяг продажів, кількість конфліктів, прибуток, зменшення нераціональних витрат тощо). Витрати на дослідження цього показника можуть багаторазово перевищувати вартість самих тренінгів, тому цей рівень оцінки рекомендується проводити тільки в разі проведення довгострокових і дорогих програм. Для отримання більш достовірних результатів при оцінці необхідно: за використовувати контрольну групу (не проходить тренінг); проводити оцінку через деякий час, щоб результати стали помітні.

На початку 90-х років ХХ ст. експерт в галузі управління персоналом Д. Філіпс розробив методику оцінки ефективності інвестицій в навчання співробітників. У своїй роботі, виданій у 1975 р. Д. Кіркпатрік висловив несподівану думку: «В жодному разі не здумайте переводити четвертий рівень (бізнес-результат) в гроші. Це не потрібно, ви не зможете», але вже у 1991 р. Д. Філіпс, не тільки заявив, що це можливо, але і запропонував алгоритм розрахунку. Відповідно, до чотирьох рівнів моделі Д.Кіркпатріка додався ще один – повернення на інвестиції, або розрахунок співвідношення прибутку від проекту і витрат на нього.

ROI (повернення на інвестиції)

$$ROI = \left( \frac{\text{Прибуток від навчання} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\%$$

Модель Д. Філіпса дає можливість: показати, що збільшення продуктивності компанії безпосередньо залежить від навчання співробітників; оцінити програму навчання як бізнес-інструмент; виправдати витрати на навчання.

По суті, адміністративний коучінг – це верхівка бізнес-коучінгу. Бізнес-коучі навчають людей справлятися з професійними проблемами, вони часто працюють з менеджерами в компанії, і можуть навчати цілі команди. Наприклад, у керівника можуть бути труднощі з іншими керівниками, або директору потрібно більш чітке уявлення про цінності, про цілі і завдання бізнесу, або коучінгу потребує і вся команда, щоб її робота стала більш продуктивною. Коучінг зосереджений на окремих людях, а не на всій системі бізнесу, але побічно впливає і на сам бізнес, покращуючи його результати. Бізнес-коучінг також служить найкращим доповненням до будь-якого типу консультування або тренінгу. Без коучінгу і тренінг, і консультування – часто порожня витрата грошей, оскільки інерція системи поверне все на колишній рівень, хоча опір змінам неминучий: бізнес повинен бути стабільним, інакше він впаде, тому-то він і чинить опір змінам – будь-яким, включаючи і ті, до яких прагнуть керівники організацій. Часто бізнес-коучінг непомітно переходить в лайф-коучінг, тому що неможливо відокремити роботу від решти життя, адже нерідко неефективність діяльності людини зумовлена проблемами не на роботі, а в особистому житті.

### ***Навчальна діяльність в контексті тренінгів***

*«Тренінг – це навчання тому, як вчитися» (К. Рудестам)*

У людській практиці історично склалася природна форма передачі знань, умінь і навичок, що здійснюється в умовах спільної діяльності людей, через їх взаємозалежну участь у різних життєвих ситуаціях. Мимовільне засвоєння індивідом цілісного соціального досвіду, результат інтеріоризації узгодженої діяльності оточуючих його людей через спостереження і участь в

міжособистісних ситуаціях Ю. Ємельянов запропонував назвати ефектом транзитивного навчання. Витоки транзитивної навчальності, ймовірно, закладені в життєво необхідній здатності людського індивіда спостерігати і зіставляти різні компоненти, подій, що відбуваються довкола нього при дуже обмеженій можливості брати безпосередню участь в них. Адже людина, на відміну від тварин, довгий час (в масштабі онтогенезу) може тільки спостерігати за подіями, але рано виявляє здатність до цілісного її розуміння за умови послідовності, узгодженості та повторюваності подій. Базуючись на працях М. Аргайла<sup>1</sup>, Ю. Ємельянов ввів у науковий обіг поняття «*міжособистісна ситуація*» - набір всіх доквілевих умов в їх взаємодії з особистісними проявами учасників і всіх соціально-психологічних подій, що відбуваються в контактній групі від моменту сприйняття людьми один одного та встановлення групових цілей до їх реалізації або відмови від спільної діяльності. Таке визначення підкреслює, що ситуація неможлива без участі в ній людей, які узгоджують свої цілі один з одним і що окрема людина з її діяльністю завжди є лише частиною того, що відбувається в цілому. Саме участь у ситуаціях забезпечує рекордно короткі терміни первинної соціалізації дитини: вже до двох років всі діти виробляють свій стиль соціальної поведінки. При цьому вони дуже рано вже мають здатність цілісного розуміння ситуації, що проявляється у тонкому розпізнанні її змін за ледь помітними ознаками.

Дослідження параметрів ситуації, використані М. Аргайлом і його колегами, дозволили їм виділити наступні фактори як визначальні: 1) цілі; 2) правила; 3) ролі; 4) набори елементарних дій (репертуар елементів); 5) послідовність поведінкових актів; 6) концепти-знання, необхідні для розуміння ситуації; 7) фізичне середовище з її просторовими і матеріальними параметрами; 8) мову з її просторовими і матеріальними параметрами; 8) мову і мовлення; 9) проблеми взаємодії та навички їх подолання. М. Аргайл підкреслює, що ці характеристики, не є абсолютно автономними і незалежними один від одного, вони пов'язані між собою (як, наприклад, ролі і правила, послідовності поведінки і репертуар елементів). Однак між усіма характеристиками є і більш глибокий внутрішній зв'язок, тобто вони утворюють певну систему.

Базуючись на дослідженнях зарубіжних колег, Ю.М. Ємельянов виділив дев'ять параметрів міжособистісних ситуацій, рефлексивний аналіз і оцінка яких дозволяють побачити ситуацію як би зсередини, з позиції її учасника, а не стороннього спостерігача. Запропонована схема аналізу ситуації може служити одним з методичних засобів ведучого тренінгових груп.

*1. Цілі учасників і цільова структура ситуації.* Цілі бувають інструментальні, его-потребові (нечітко усвідомлювані індивідом прагнення і дії, що носять переважно характер захисту «Я») і змішані. Его-потребові цілі часто виявляються більш актуальними для індивіда, ніж віддалені

---

<sup>1</sup> <http://www.psychology.org.nz/wp-content/uploads/PSYCH-Vol81-1979-3-Argyle.pdf>

інструментальні цілі. Наприклад, бажання миттєвого самовиразу може перешкодити реалізації майбутньої практичної мети.

2. *Правила участі в ситуації* – це вимоги до бажаної, дозволеної і недозволеної поведінки, оформлені у вигляді переконань, що поділяються учасниками ситуації. Про реальне існування будь-якого правила можна говорити в тому випадку, якщо більшість людей, які мають до нього відношення, визнають його і не схвалюють порушення. Сукупності правил утворюють складні нормо-рольові моделі, що відображають соціальну дійсність і регулюють спільну діяльність людей.

3. *Ролі учасників*. В контексті однієї ситуації людина може одночасно виконувати кілька ролей (наприклад, керівника і друга, чоловіка і батька тощо).

4. *Репертуар дій* охоплює вербальні і невербальні (експресивні та інструментальні) дії людини, які структуруються у певні, пізнавані блоки (репертуари), що вважаються доречними (або допустимими) для тієї чи іншої ситуації.

5. *Паттерни взаємодії (поведінкові етюди)*. Окремі поведінкові акти, або репертуари дій, набувають цільового сенсу в тому випадку, коли вони об'єднані у чітку послідовність. Засвоєння індивідом таких паттернів становить основу його соціальних навичок. Наприклад, діалог як модель взаємодії може бути засвоєний тільки через оволодіння обома сторонами спілкування (тобто послідовністю паттернів говоріння і слухання) і усвідомлення їх нерозривної єдності. Людина може володіти широким репертуаром цікавих фактів та історій, але водночас не здатною підтримати елементарний діалог.

6. *Понятійний апарат*. Для успішного досягнення групових та індивідуальних цілей людині в багатьох міжособистісних ситуаціях необхідно використовувати систему спеціальних понять. Оволодіння більшістю професій неможливо без засвоєння спеціального понятійного апарату, відповідно на тренінгах для педагогів доцільно використовувати педагогічну термінологію, а для тренінгах для військових – специфічну військову.

7. *Співвіднесеність із фізичним середовищем*. Кожна ситуація має свої просторові межі, а її учасники зазвичай пов'язані певним місцем дії.

8. *Особливості комунікативних засобів*. Будь-яка ситуація має свою лінгвістичну специфіку. Знання мов, володіння функціональними стилями, спеціальними лексиконами розширює можливості індивіда в оволодінні ситуаціями.

9. *Типові труднощі*. Вхідження в нову культуру, керівництво людьми, організаторська робота, адаптація новачків на виробництві, взаємоадаптації молодого подружжя – приклади типових складних ситуацій. Дискомфорт або навіть панічне ухилення від стресової ситуації, відповідно супроводжується відмовою від намічених цілей.

Основною структурною одиницею аналізу міжособистісного спілкування є не окрема людина, а взаємозв'язок, взаємодія людей, які комунікують між собою. Це означає, що кожен з учасників спілкування істотно впливає на поведінку іншого, між їхніми висловлюваннями і вчинками виникають причинні залежності. Обмінюючись повідомленнями, співрозмовники пристосовують їх до конкретної ситуації спілкування; зміст отриманої інформації значною мірою переробляється, реструктурується в залежності від оцінки самих себе, один одного, навколишньої дійсності. Відповідно, інтерес для дослідників міжособистісного спілкування представляє саме міжособистісна поведінка (або «трансація», якщо взяти термін американського психолога Е. Берна), що має нові якості, порівняно з індивідуальними діями кожного учасника поза ситуацією взаємодії.

Із транзитивним навчанням тісно пов'язане поняття соціокомунікативного стилю педагога (яким у класичному тренінгу вважається його ведучий). Як зазначає S.Norton, основу даного концепту складають особистісний стиль (D.W. Merrill, R.H. Reid, 1981), соціальний стиль і психологічна андрогінія (С.Бем, 1974). На думку С.Бем, *психологічна андрогінія* – це особистісна риса людей, які успішно поєднують в собі і традиційно чоловічі і традиційно жіночі психологічні якості. Дослідження показують, що андрогінія – важлива психологічна характеристика людини, яка визначає здатність змінювати свою поведінку в залежності від ситуації: вона сприяє формуванню стресостійкості, допомагає в досягненні успіхів у різних сферах життя. У психології *особистісний стиль* не зводиться до якостей особистості та відповідних патернів поведінки, натомість характеризується компонентами моделі Куррі: уподобаннями в навчанні (освітніми уподобаннями), стилем навчання (стилем обробки інформації) та когнітивним стилем (когнітивними якостями особистості). *Уподобання в навчанні* визначаються як чітко виражений інтерес та прихильність до певного способу отримання інформації, наприклад «Я не люблю лекції, але із задоволенням відвідую практичні заняття з даного предмету», цю складову, на відміну від інших, глибших шарів моделі Куррі, легко визначити за допомогою анкет і психометричних тестів.





*Модель Куррі*

S. W. Riechmann, A. F. Grasha визначили *три стилі уподобань у навчанні*:

1) залежні учні, які віддають перевагу директивним педагогам, добре структурованим програмам, шаблонним завданням, виконання яких оцінюється вчителем за чітко визначеною шкалою;

2) учні, спрямовані на взаємодію, партнерські стосунки і співпрацю – орієнтовані на обговорення завдань, віддають перевагу роботі у групових проектах, виконання спільних доручень під час соціальної взаємодії;

3) незалежні учні – віддають перевагу самостійному навчанню, де вчитель виступає у ролі фасилітатора, ресурсу в отриманні інформації.

Відповідно, всі форми навчання можна об'єднати у три групи: 1) залежні (директивні), де учень є лише отримувачем інформації – лекції, посібники, підручники; 2) партнерські – групова робота, рольові ігри, де основна увага приділяється комунікації учнів між собою та з учителем; 3) автономні – дистанційне, базоване на комп'ютерній комунікації, екстернатне навчання.

*Стиль навчання* – це характерний і звичний спосіб набуття знань, навичок та атитюдів шляхом навчання або в результаті життєвого досвіду, тобто стиль є звичним, а отже й автоматичним, неусвідомлюваним, тоді як стратегія – усвідомленим способом набуття знань у певній, конкретній ситуації, втім і стратегія, і стиль є різними аспектами процесу навчання, невід'ємними один від одного. Базуючись на моделі емпіричного навчання Д. Колба, «циклі навчання» (P.Honey, A. Mumford) та моделі навчання К. Левіна, E.Sadler-Smith визначив наступні стадії розвитку стилю навчання:

Стадія 1. Конкретний, безпосередній досвід;

Стадія 2. Спостереження та рефлексія досвіду;

Стадія 3. Формування абстрактних понять та узагальнень, базованих на досвіді та його наступної рефлексії;

Стадія 4. Використання понять та узагальнень в нових, нешаблонних ситуаціях.

Розглянемо детальніше моделі, на яких базується визначений E.Sadler-Smith стиль навчання. Насамперед це модель емпіричного навчання або навчання основаного на досвіді (Д. Колб). Дана модель присвячена поетапному формуванню розумових дій та у різних варіаціях широко застосовується в ході інтерактивних уроків.



*Цикл навчання Д. Колба*

Теорія містить чотири основні стилі навчання, які базуються на чотирьохетапному навчальному циклі (який може бути також інтерпретований як «навчальний цикл»). Д. Колб вважає «цикл навчання» центральним принципом своєї теорії, в якій «безпосередній або конкретний досвід» є основою для «спостережень і роздумів» (проте цикл Д.Колба іноді може починатися з інших циклів, наприклад, з розумового спостереження або теорії). Ці «спостереження і роздуми» асимілюються і перетворюються в «абстрактні концепції», що забезпечують новий зміст дій, які можна «активно протестувати», що в свою чергу створює новий досвід. Д. Колб каже, що в ідеальній ситуації цей процес являє собою цикл навчання або спіраль, в рамках якої учень «знайомиться з усіма основами», тобто цикл накопичення особистого досвіду, обмірковування, роздуми і дії. Безпосередній або конкретний досвід призводить до спостережень і роздумів. Потім ці роздуми асимілюються (сприймаються і перетворюються) в абстрактні поняття, що мають значення для дій, які людина може активно випробувати, що дозволяє їй отримувати новий досвід. Таким чином, модель Колба працює на двох рівнях – чотирьохетапному циклі:

1. Конкретний досвід (КД);
2. Мислинневі спостереження (МС);
3. Абстрактна концептуалізація (АК);
4. Активне експериментування (АЕ).

Для визначення стилів навчання на основі цих чотирьох типів (кожен з яких представляє поєднання двох бажаних стилів, а не матрицю «два-на-два» з чотирьохетапного циклу стилів, як показано нижче), для яких Д. Колб використовував наступні терміни:

1. Відсторонення (КД/МС);
2. Асиміляція (АК/МС);
3. Конвергенція (АК/АЕ);
4. Пристосування (КД/АЕ).

У загальному сучасне переосмислення моделі Д.Колба та можливості її практичного використання на уроках представлено на рисунку.



### *Модель навчання, базованого на досвіді (Д.Колб)*

Розглянемо найпоширенішу у зарубіжній педагогіці структуру інтерактивного уроку, базованого на моделі Д.Колба. Мотивація і оголошення нової теми (10% часу від загальної тривалості уроку) – початковий етап уроку, спрямований на те, аби сконцентрувати увагу учнів на досліджуваному матеріалі, зацікавити їх, показати необхідність або користь вивчення матеріалу. Закріплення (повторення) пройденого (20% часу від загальної тривалості уроку) – важливий етап уроку, що не тільки підвищує ефективність засвоєння матеріалу в цілому, зацікавленість учнів, а й формує у свідомості учнів послідовну логічну структуру знань і методів, що застосовуються в даному предметі, а не розрізнені, не пов’язані між собою факти, твердження. Вивчення нового матеріалу (50% часу від загальної тривалості уроку) – головний цільовий етап уроку, на якому учні безпосередньо отримують нові знання. Оцінювання (10% часу від загальної тривалості уроку) – найбільш поширений спосіб оцінювання на інтерактивних уроках – набір балів і командне оцінювання. Підведення підсумків уроку, дебрифінг, рефлексія (10% часу від загальної тривалості уроку) – заключний етап уроку, на якому зазвичай вчитель запитує, що було цікаво, що – ні, збирає побажання, зауваження, і в підсумку узагальнює пройдене і спонукає до подальшого самостійного і більш глибокого

вивчення матеріалу. Часовий розподіл в даній схемі можна розглядати умовним, учитель може на свій розсуд і в залежності від особливостей уроку продовжувати або скорочувати ті чи інші етапи уроку, проте бажано, щоб всі перераховані якісні етапи уроку зберігалися.

Модель Д.Колба дозволяє визначити стиль навчання учнів за допомогою опитувальника Learning Styles Inventory (LSI).

У моделі циклів навчання (P.Honey, A. Mumford) навчання визначається його 18 характеристиками: це одночасно процес і результат; водночас формальне та неформальне; свідоме і неусвідомлюване; викликає як позитивні, так і негативні емоції; сплановане і спонтанне; складне і легке одночасно; поетапне та трансформаційне; передбачає індивідуальну і групову діяльність; сприяє отриманню знань, умінь та навичок; добровільне і примусове; зрозуміле та незрозуміле; фасилітуюче та обмежуюче; самостійне й з допомогою; поверхове-глибоке; активне-пасивне; контрольоване і самоорганізоване, а також має як довгостроковий, так і короткостроковий вплив. Базуючись на даному визначення навчання, P.Honey, A. Mumford у 1982 р. розробили Опитувальник навчальних стилів (The Honey & Mumford Learning Styles Questionnaire), який складався із 80 пунктів і був достатньо складним у використанні, відповідно, у 2000 р. автори створили скорочену версію Опитувальника, що містить 40 тверджень, простіший у використанні й, як виявилось, надійніший інструмент психолого-педагогічної практики.

Як вже зазначалось, модель стилів навчання E.Sadler-Smith зумовлена також концепцією навчання, базованого на досвіді К.Левіна. Згідно з *концепцією К. Левіна*, всі знання, перед тим як стануть концептуалізованими та узагальненими, повинні пройти через так звані процеси «розморожування», «переміщення» та «заморожування». Всі дії людей є наслідком сформованих протягом тривалого часу внутрішніх когнітивних моделей, отримання нового досвіду передбачає «розморожування» звичного способу дій, вже сформованих знань і навичок, «переміщення» їх на новий рівень тобто розуміння нових можливостей їх застосування та повторне «заморожування», кристалізування у когнітивну систему.

Навчання та зростання за К. Левіним базуються на інтегративних процесах отримання досвіду в контексті взаємодії «тут-і-тепер», засвоєна інформація потім аналізується та у формі зворотнього зв'язку повертається до всіх учасників навчального процесу, що, у свою чергу, зумовлює модифікацію поведінки і набуття нового досвіду. Таким чином, навчання є 4-етапним циклом (рис.), де безпосередній конкретний досвід базується на спостереженні та рефлексії.

Отже, у моделі К. Левіна навчання є інтегративним циклічним процесом, що охоплює безпосередній досвід, спостереження і рефлексію, формування абстрактних понять і узагальнень, оцінку можливостей використання отриманих знань у нових ситуаціях та новий безпосередній досвід. Тобто, навчання є неперервним процесом, де один цикл одразу змінюється іншим.



### *Модель навчання К. Левіна*

Модель К. Левіна широко використовується у різних модифікаціях, наприклад, у концепції загального управління якістю (TQM)<sup>2</sup> вона визначена як «планування-виконання-перевірка-діяльність», в концепції організаційного розвитку (E. Schein)<sup>3</sup> – цикл «спостереження-емоційна реакція-оцінка-втручання», згідно із моделлю подвійного циклу навчання (C. Argyris, D. Schon)<sup>4</sup> – це «виявлення-відкриття-створення-узагальнення» тощо. Зазначимо, що популярні нині тренінгові групи базуються саме на окреслених нами моделях навчання Д. Колба і К. Левіна.

Дуже важливим компонентом моделі Куррі є *когнітивний стиль*. Згідно із E. Sadler-Smith, когнітивний стиль – це звичний спосіб організації та обробки інформації, а когнітивна стратегія – план дій, створений задля організації та обробки інформації, у педагогічній психології когнітивні стилі та стратегії не розрізняються та вважаються синонімами стилів навчання. Поняття когнітивний стиль вперше використав А. Адлер для позначення характеристики особистості, що представляє собою стійкі індивідуальні особливості пізнавальних процесів, які спричиняють використання різних дослідницьких стратегій. В рамках його індивідуальної психології когнітивний стиль розумівся як своєрідність життєвого шляху особистості, структурованого постановкою і досягненням цілей. Г. Олпорт став розглядати когнітивний стиль як інтегральну систему особистості інструментального порядку – способи і засоби для досягнення цілей. Піонером теорії когнітивних стилів був також Г. Віткін. Виділені ним когнітивні стилі визначалися не за допомогою опитувальників, а шляхом рішення стандартизованих завдань. У колишньому СРСР вивченням когнітивних стилів займалися В. Колга (Естонія), школа

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_quality\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management)

<sup>3</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](https://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)

<sup>4</sup> [http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/18/JOLE\\_1\\_1\\_Cartright.pdf](http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/18/JOLE_1_1_Cartright.pdf)

Теплова-Небиліцина (Москва), М. Холодна (Київ, з 1990-х - Москва), А. Лібін та інші. Близьким за змістом поняттям є метапрограми в НЛП.

Аналізуючи різні види когнітивних стилів R. Riding, I. Cheema визначили, що кожному людину можна охарактеризувати одним із двох базових видів когнітивних стилів – «аналітиків» і «вербалізаторів».

*Цілісно-аналітичний вимір когнітивного стилю* – базується на працях Г. Віткіна та описує звичний спосіб, коли людина обробляє інформацію враховуючи всі її частини, однак зосереджуючись саме на цілісному баченні проблеми, відповідно існує розподіл на осіб із вираженою аналітичною або цілісною складовою. Індивід із вираженим аналітичним стилем уважний, сконцентрований на деталях, добре їх запам'ятовує, цікавиться кожною операцією з числами чи словами, конкретними засобами якісного виконання діяльності, часто – перфекціоніст, для якого дуже важливо робити все ідеально правильно, віддає перевагу покроковим, послідовним організаційним схемам, має розвинене логічне та критичне мислення. Індивід із вираженим цілісним стилем подібний до описаного вище стилю аналітичного, однак його мислення більш глобальне, інтуїтивне, спрямоване більше на виявлення подібностей, а не відмінностей (як у «чистих» аналітиків), нерідко він імпульсивний, приймає ситуативні, а не стратегічні рішення.

*Вербалізаційно-образний вимір когнітивного стилю* – звичний спосіб оволодіння знаннями, коли людина зберігає інформацію в пам'яті у вигляді слів або образів («малюнків»).

Дослідники вважають ці когнітивні стилі ортогональними, які загалом утворюють дев'ять різних видів когнітивних стилів.

<b>Цілісний вербалізаційний</b>	<b>Цілісний бімодальний</b>	<b>Цілісний образний</b>
<b>Проміжний вербалізаційний</b>	<b>Проміжний бімодальний</b>	<b>Проміжний образний</b>
<b>Аналітичний вербалізаційний</b>	<b>Аналітичний бімодальний</b>	<b>Аналітичний образний</b>

#### Види когнітивних стилів за R. Riding, I. Cheema

Доведено і вплив когнітивних стилів на навчання. Так, особи із вербальним стилем краще запам'ятовують інформацію, представлену у словесній, текстовій формі, а особи із образним стилем – інформацію, закодовану в малюнках, в наочній і схематичній формах. Для осіб із цілісним когнітивним стилем важливо представляти інформацію у вигляді добре



структурованої моделі, де всі складові сконцентровані навколо «ядра», основного елемента проблеми, на відміну від них – аналітики віддають перевагу моделям, де компоненти рівнозначні, мають суттєве значення, навіть більше, ніж проблема в цілому. Усі когнітивні стилі мають як «сильні» так і «слабкі» риси, так люди із цілісним стилем не розуміють значення дерева самого по собі, а розглядають його лише в контексті цілого лісу і, навпаки, аналітикам важко зрозуміти значення лісу для конкретного дерева, вони детально розглядають кожне окреме дерево, вивчаючи його особливості та відмінні якості. Особі із цілісним когнітивним стилем тому краще викладати попередньо окресливши її структуру, а особі із аналітичним стилем – базуючись на користі, яку дана інформація може принести у найближчому майбутньому (наприклад, для вивчення наступної теми).

### ***Спілкування як експериментальне навчання***

Метою всіх Т-груп і соціально-психологічних тренінгових груп є зростання особистості через розширення сфери усвідомлення себе і інших, а також процесів, що відбуваються в групі. Т-групи використовуються як лабораторії для розвитку і відпрацювання умінь міжособистісного спілкування. Учасники групи можуть досліджувати свої міжособистісні стилі і експериментувати з ними, встановлюючи взаємини з іншими членами групи, які дають зворотний зв'язок. Ведучі груп можуть також відігравати активну роль в поширенні інформації, моделюванні умінь і забезпеченні групи зворотним зв'язком. Комунікативні вміння, що розвиваються в Т-групі, включають опис поведінки, комунікацію почуттів, активне слухання, зворотний зв'язок і конфронтацію. Успішне оволодіння цими вміннями членами групи зводить до мінімуму скрутність і відчуження в групі, покращує співпрацю і допомагає досягненню групових цілей.

***Опис поведінки*** означає повідомлення про спостережувані специфічні дії інших людей без приписування їм мотивів, оцінки установок або особистісних рис. Наприклад, висловлювання «Света, ти завжди намагаєшся гарно виглядати» містить оцінку, водночас як вислів «Света, я помітила, що коли хтось має гарний вигляд, ти починаєш розповідати усім, якими косметичними засобами ти користуєшся» - містить опис поведінки. «Іван – ти ледар» звучить як образа, але «Іван, ти сьогодні не прибрав у себе в кімнаті» лише констатує поведінку Івана у даній конкретній ситуації. Перший крок у розвитку здатності висловлюватися в описовому ключі, а не в формі оцінок – це поліпшення вміння безоціночно спостерігати і повідомляти про свої спостереження. В цілому зворотний зв'язок, який базується на спостереженнях, викликає менше захисних реакцій і більше впливає на мотивацію змінити свою поведінку.

***Повідомлення про почуття*** – інше важливе для міжособистісних відносин вміння, що полягає у повідомленні про внутрішній стан. Так як почуття можуть виражатися за допомогою рухів тіла, дій і слів, легко



помилитися щодо емоційного стану партнера. Наприклад, стиснутий рот людини може сприйматися як вираз гніву, а насправді бути проявом страху чи банально, зубного болю. Члени групи повинні допомогти учасникам передавати повідомлення таким чином, щоб їх почуття були правильно зрозумілі іншими з метою викликати змістовні відповіді. Людина, що передає почуття адекватно і однозначно, використовує в своїх висловлюваннях займенники «я» або «мені», вдається до прямих визначень і метафор («Я тривожуся» або «Мені сьогодні зле наскільки, що з ліжка вставати зовсім не хочеться»).

**Активне слухання** включає прийняття людиною відповідальності за те, що вона чує, шляхом підтвердження, уточнення, перевірки значення і цілі одержуваного від іншого повідомлення.

**Емпатія.** Поняття «Einfühlung» (учування) введено в естетику Т. Ліппсом у 1897 році та перекладено на англійську як «empathy» у 1909 році Е. Тітченером. Згідно з теорією Т. Ліппса, людина проектує себе на об'єкт, який вона сприймає, звідси емпатія – це перенесення на предмет спричинених ним почуттів і настроїв (наприклад, пережиті людиною при сприйнятті пейзажу почуття смутку чи радості проектуються в даний пейзаж і сприймаються як його властивості – «сумний» або «веселий» пейзаж тощо). Він виділив чотири типи емпатії: загальну, апперцептивну, емпіричну та настроєву. Е. Тітченер у своїй праці «Експериментальна психологія процесів мислення» вперше вживає термін «емпатія». У наступних працях він говорить, що емпатію можна вважати здатністю відчувати (уявляти) себе в певних ситуаціях чи предметах. Поняття «емпатія» використовується для позначення трьох різних конструктів, відносно дотичних один до одного. Так, деякі теоретики визначають її як особистісну рису чи загальну здібність, у цьому контексті емпатія концептуалізується як риса або здатність «розуміти внутрішній досвід іншої людини» (D. N. Buie, H. E. Book). За іншою точкою зору, насамперед, психоаналітичною, емпатія є стійкою рисою особистості, звідси, одні люди від природи, чи від виховання емпатійніші за інших (B. R. Easser). Її нарешті, емпатію визначають як ситуаційно специфічний когнітивно-афективний стан, який дозволяє відчувати інших людей і співпереживати їм (R. R. Carkhuff).

Точна емпатія або емпатійне розуміння – це рівень, за яким психотерапевт успішний у комунікації з клієнтом, оскільки розуміє його відчуття та говорить «однією мовою». У багатьох дослідженнях підкреслюється, що використання точної емпатії разом з такими важливими для міжособистісних відносин якостями, як щирість і повага, полегшує отримання позитивних результатів від тренінгової роботи. В останні роки навчання емпатійним вмінням стало в меншій мірі теоретичним і в більшій – орієнтованим на дії. Точне емпатичне розуміння включає процеси адекватного уявлення і комунікації.

Найбільш відоме визначення емпатії К. Роджерса звучить наступним чином: емпатія – це здатність стати в черевки іншого, зсередини сприймати внутрішню систему координат іншого, як якщо б терапевт був цим іншим,

проте без втрати умови «як якби». Інакше кажучи, з клієнт-центрованої точки зору емпатія – це процес контактування з внутрішнім світом іншого за допомогою уяви, настройка на учування і осягнення нюансів його переживання і особистісного сенсу. Правильно уявити – значить сприйняти, що відбувається всередині іншої людини, що вона переживає, йдучи далі визначення змісту вербального повідомлення з метою вловити його значення і сенс. Це вимагає досить тісного контакту в процесі спілкування, щоб бачити світ очима інших і в той же час досить чітко відрізнити їх переживання від своїх. Адекватне уявлення про те, що відбувається у внутрішньому світі іншої людини, є необхідною, але не достатньою, умовою гарної комунікації. Емпатично спілкуватися – значить переконати інших у своєму розумінні як їх почуттів, так і поведінки і досвіду, що лежать в основі цих почуттів.

Емпатію у тренінговій роботі слід розглядати з позицій *циклу емпатійного реагування G. T. Barrett-Lennard*, який складається із фази попередніх умов, емпатійного резонансу, вираження, отримання емпатії і зворотнього зв'язку.



*Фаза попередніх умов.* Терапевт емпатійно налаштований по відношенню до клієнта та групи в цілому. Ця стадія включає в себе активну відкритість з боку терапевта (ведучого тренінгів) до пізнання переживання клієнтом власного Я і зовнішнього світу.

*Фаза емпатійного резонансу.* Умови попередньої фази роблять потенційно можливим наступний крок, в якому слухач входить в емоційний резонанс (налаштовується на одну хвилину) з переживанням і особистісними смислами клієнта, які активізуються в його свідомості. Резонування можна визначити як звернення терапевта всередину себе, тобто до почуттів, образів, спогадів, сенсів, які виникають у відповідь на те, що він бачить, чує, відчуває разом з клієнтом.

*Фаза вираження емпатії.* Ця фаза включає в себе вираз терапевтом емпатійного відгуку. Емпатія містить не лише здатність зрозуміти актуальні почуття, а й вербальне вміння передати своє розуміння ясним для клієнта

мовою. Емпатійна реакція може бути виражена навмисно і мимоволі, словесно і через невербальні сигнали.

*Фаза отримання емпатії.* Передача емпатії уможливилоє заключний етап процесу емпатійного реагування. Адекватна емпатія викликає у клієнта почуття, що його почули, зрозуміли ту чи іншу особистісно значущу для нього складову внутрішнього досвіду, що як правило призводить до емоційного полегшення і набуття сенсу.

*Фаза зворотного зв'язку.* На цьому етапі клієнт вербально або невербально демонструє результат впливу емпатії терапевта. Якщо емпатійний відгук терапевта адекватний, це призводить до позитивних наслідків, наприклад, терапевтичного мовчання або поглиблення процесу. Невірна емпатійна реакція терапевта може зумовити прагнення клієнта зрозуміліше донести свої переживання, а зовсім неадекватний відгук терапевта може призвести навіть до негативних наслідків, наприклад почуття безнадійності, самотності чи агресії.

G. T. Barrett-Lennard зазначає, що в реальній терапевтичній і тренінговій взаємодії виділені фази можуть бути ледь помітні. При успішному емпатійному слуханні один емпатійний цикл, що включає в себе виділені етапи, змінюється іншим і так далі, проте при ретельному спостереженні і тут вдається побачити ознаки зміни фаз.

**Конфронтація** – сильно діюча форма комунікації, в якій закладені як можливості особистісного зростання, так і можливості заподіяння шкоди. Можна припустити, що спілкування в формі конфронтації відбувається, коли дії однієї людини спрямовані на те, щоб змусити іншу усвідомити, проаналізувати або змінити свою міжособистісну поведінку. При вмілому використанні конфронтація допомагає людям глибше дослідити свою поведінку і ефективно змінювати її. Конфронтація буде більш продуктивною, якщо її ініціатор: встановлює позитивні взаємини і поглиблює взаємозв'язок з людьми, яким протиставляє себе; висловлює конфронтацію у формі припущення або питання, а не вимоги; говорить про особливості поведінки партнера, а не риси його особистості; здійснює конфронтацію, яка містить конструктивні і позитивні аспекти; вступає в конфронтацію прямо, не спотворюючи факти, наміри і почуття партнера. Реципієнт матиме користь від конфронтації, якщо він відкритий для зворотного зв'язку і розглядає його як можливість досліджувати себе. Якщо атмосфера в групі ще не стала довірчою, у відповідь на конфронтацію в різних формах поведінки членів групи можуть проявитися захисні реакції. Природа конфронтації пов'язана з груповими цілями. Терапевтична конфронтація може виявитися сумнівною, якщо зумовлена потребою кинути виклик, покарати або нав'язати волю, а не бажанням допомогти і встановити ближчі відносини зі своїм партнером.

Одним із способів, за допомогою якого інкаунтер-групи заохочують в учасниках зростання самоусвідомлення, є конфронтація, що змушує членів групи рефлексувати, уважно аналізувати і ставити під сумнів свою поведінку.

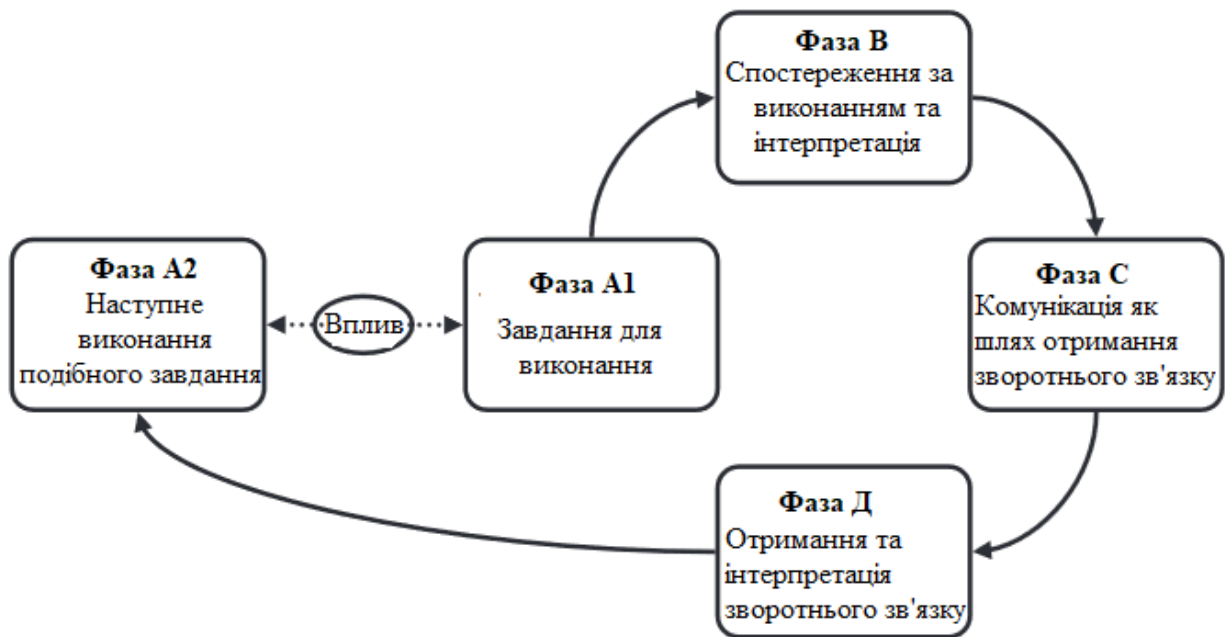
Зазвичай конфронтація виявляє протиріччя між тим, як члени групи сприймають самі себе і як їх сприймають інші. Ще однією важливою метою програми всіх інкаунтер-груп є досягнення вищого рівня усвідомлення членами групи свого афективного потенціалу. Багато фасилітаторів використовують експресивні і орієнтовані на усвідомлення методики гештальт-терапії та психодрами для посилення значущості та інтенсивності афективних переживань.

Необхідним компонентом тренінгів є зворотній зв'язок. В широкому значенні *зворотній зв'язок* – це надання іншій людині (або групі) інформації про те, як сприймаються їх дії, як вони впливають на інших людей, ситуацію в цілому. В освітньому (тренінговому) процесі зворотний зв'язок від тренера та групи дозволяє впливати на учасників, спонукати їх до аналізу своїх способів дій. Водночас за допомогою процедур зворотного зв'язку тренер може отримати інформацію від учасників з приводу процесу, змісту тренінгу та психологічної атмосфери на ньому.

В результаті надання зворотного зв'язку досягається зміна і / або поглиблення уявлень учасника тренінгу про самого себе і властивих йому патернів поведінки. За змістом зворотний зв'язок, як правило, стосується поведінки того, кому вона дається, і / або пов'язаних з поведінкою почуттів того, хто її дає. Типова фраза, яка містить зворотний зв'язок, будується за схемою: «Ти робиш ... я при цьому відчуваю ...». Якщо зворотний зв'язок дається не на поведінку, а на почуття або емоції іншої людини, то його доцільно почати з констатації зовнішніх проявів почуття ( «Я бачу , у тебе почав тремтіти голос ... ») і закінчити висуненням гіпотези про причини цих проявів («...схоже це говорить про страх»). Важливо пам'ятати, що зворотний зв'язок повинен бути конструктивним і відповідати певним вимогам:

- мати описовий характер;
- відповідати принципу «тут і зараз»;
- бути специфічним, тобто відноситься до конкретних дій учасників тренінгу;
- бути релевантним, тобто відповідати потребам як того, хто його отримує, так і того, хто його дає;
- орієнтуватися на ті риси, що можуть бути змінені;
- мати «зворотну адресу», тобто даватися від себе або від імені конкретної, чітко окресленої мікрогрупи, а не від «деяких з нас»;
- носити характер констатації фактів, а не порад або повчань.

На рис. продемонстровано фази зворотнього зв'язку (J. M. van de Ridder, W. C. McGaghie, K. M. Stokking, O. T. ten Cate). Ключовим аспектом зворотнього зв'язку є комунікація учасників тренінгового процесу.



Фази зворотнього зв'язку

У фазі А1 реципієнт зворотнього зв'язку отримує інструкції щодо виконання завдання, фаза В стосується спостережень за виконанням завдання, яке проводиться іншими членами групи, тренером і / або супервізором, у більшості навчальних тренінгах виконання завдання порівнюється із певним стандартом, на фазі С учасники тренінгу шляхом обговорення надають зворотній зв'язок на виконання завдання, а у фазі Д отримувачі зворотнього зв'язку інтерпретують його. На фазі А1 учасники знову виконують таке ж або подібне завдання, при цьому зворотній зв'язок впливає на удосконалення його виконання, що відображається у фазі А2. В реальності фази А і В відбуваються одночасно, так само як і фази С і Д, згідно з цією моделлю фаза В є оціночною, де спостереження насправді носить характер оцінки, тим самим прямо впливаючи на фазу С, де зворотній зв'язок дається шляхом комунікації учасників тренінгового процесу.

У практиці проведення тренінгів в різних галузях, зокрема освітній та медичній, розроблено чіткі гайди щодо змісту та форм виразу зворотнього зв'язку.

1. Коментарі стосуються лише того, що було побачено та *не містять власних припущень і інтерпретацій*. Той, кому дається зворотній зв'язок, сам інтерпретує призначену йому інформацію.

2. Зворотній зв'язок завжди слід *починати з позитиву*. Реципієнт має бути впевнений, що його поведінка, діяльність відбувалися у правильному руслі, суперечливі моменти, негативні аспекти слід повідомляти в середині зворотнього зв'язку і завершувати його так само слід на позитиві.

3. Зворотній зв'язок важливий тим, що це, насамперед, *обмін інформацією*. В ідеалі він має бути дискусивний, тобто після обміну

інформацією, важливо її обговорити, проаналізувати із різних точок зору, на базі різного досвіду.

4. Зворотній зв'язок має бути доречним і вчасним. Чим ближчий у часі він до події, ситуації, якій присвячений, тим більша ймовірність його ефективності.

5. Зворотній зв'язок має стосуватися лише тих вчинків і поведінки, які реципієнт може контролювати, а відповідно, змінювати. Тобто у нього достатньо ресурсів для того, аби вдосконалитись.

Умови конструктивного зворотнього зв'язку: ситуація довіри, описовий (а не оціночний) характер зворотнього зв'язку, його невідтермінованість, а отже й актуальність, релевантність потребам тих, хто її отримує та відправляє, реалізація лише у контексті тренінгової групи. Наприклад, оціночним зворотнім зв'язком є «ти - хороший», «ти - поганий», що актуалізує захисні механізми, не дозволяє інформації стати цільовою та зумовлює негайну імпульсивну реакцію («сам дурак»); описове формулювання зворотнього зв'язку виглядає як «твої слова завдають мені болю», тут автор висловлюється про себе, не дає оцінок іншому, виражаючи лише свої емоції, які повинні вплинути на того, кому вони адресовані. Віддетермінований зворотній зв'язок завжди спотворюється фактором часу, а тому у тренінговій роботі так важливо дотримуватися принципу «тут-і-тепер».

Перспективним напрямком досліджень тренінгів є інтегративний підхід до спілкування в контексті групової взаємодії, ключовими аспектами якого є п'ять діалектичних вимірів, наявних у тренінговій групі.

1) *Інтегративне знання: перцепція та аперцепція.* Згідно із моделлю навчання Д. Колба, набуття знань шляхом безпосереднього досвіду називається перцепцією, натомість знання отримані засвоєнням абстрактних понять – аперцепцією, в отриманні знань шляхом спілкування вони задіяні рівною мірою, що забезпечує інтеграцію досвіду та абстрактних понять, тому дуже важливо у тренінговій роботі поєднувати теоретичну інформацію (міні-лекції, роздатковий матеріал) і напрацювання практичних навичок (різні ігри, моделювання ситуацій тощо).

2) *Праксис: рефлексія та дії.* У тренінгах важливе значення має виконання вправ, спрямованих на оволодіння тією чи іншою навичкою, втім, без рефлексії власної діяльності, своїх відчуттів і переживань, формування навичок (особливо комунікативних) буде неефективним. Учасники тренінгу вчаться не лише говорити, а й, що найважливіше, слухати та чути, зворотній зв'язок при цьому виступає інтегративною ланкою між діяльністю та її рефлексією.

3) *Спіраль: епістемологічний дискурс і онтологічний ресурс* (робити і бути). Дискурс – епістемологічний, це лінійний процес опису досвіду в контексті того, як він може використовуватися у майбутньому; натомість ресурс – онтологічний, він стосується менше діяльності, а більше – буття людини. Отримані на тренінгу знання мають стати ресурсом у професійній чи

повсякденній діяльності його учасників, оскільки без практики знання нестійкі, водночас, вже застосувавши їх на практиці, людина усвідомлює, що потребує більше знань у цій чи суміжній з нею галузі.

4) *Інтерсуб'єктивність: індивідуальність і раціональність.* У міжособистісних стосунках людина виявляє свою індивідуальність, вона, хоча й дотримується групових норм, насамперед турбується про власні потреби і інтереси. У тренінговій взаємодії кожен учасник має свої очікування, залишається індивідуальністю, не поглинаючись групою, лише у такому випадку тренінгу буде для нього ефективним.

5) *Привітність: статус і згуртованість.* Ефективна діяльність тренінгової групи полягає у доброзичливому ставленні учасників один до одного та у взаємній згуртованості, яка досягається шляхом вирішення протиріччя і конфліктів, що, у свою чергу, забезпечується діяльністю ведучого тренінгу, його статусом і авторитетом для учасників групи.

## БАЛІНТОВСЬКІ ГРУПИ

*Балінтовські групи* – це ефективний метод підвищення професійних комунікативних навичок, зниження професійного стресу і «емоційного вигорання». Нині ця технологія використовується не тільки в групах лікарів і психологів, а й в групах вчителів, соціальних працівників, поліцейських, священників та інших фахівців, основою роботи яких є професійна комунікація. Пріоритетами в роботі балінтовських груп є безпека обговорення, аналіз і емоційна підтримка її учасників.

В основі діяльності балінтовських груп лежить припущення, що в процесі роботи у фахівців галузі психічного здоров'я виникають сильні, часто складно вербалізовані почуття щодо пацієнтів, які на балінт-групах обговорюються у безоціночній атмосфері, таким чином учасники краще ідентифікують свої почуття, у них знижується рівень тривоги, підвищується рівень емпатії, і, як показали емпіричні дослідження (E. Lee, D. Kealy; M. Lustig; K. Van Roy) знижується ймовірність появи симптомів професійного вигорання.

Мікаел Балінт (угор. Bálint Mihály, Міхай Балінт, справжнє ім'я – Мікаел Бергман, 3 грудня 1896 року, Будапешт – 31 грудня 1970, Лондон) – угорсько-британський психіатр, психоаналітик і психотерапевт. Спеціаліст із групової психотерапії і групового психоаналізу. Засновник Балінтовських груп. Ідеї М. Балінта в подальшому вплинули на розвиток психосоматичної медицини.

М. Балінт був послідовником і прихильником свого земляка, відомого психоаналітика Шандора Ференці, але при цьому він не відмовлявся від теоретичних і методичних концепцій З. Фрейда. У своїй критиці первинного нарцисизму він зближується з уявленнями Д.В. Віннікота. М. Балінт розробляв не тільки теорію ранніх дитячих об'єктних відносин, підкреслюючи при цьому об'єктну орієнтацію потягів в аспекті їх соматичних джерел, а й теорію регресії при застосуванні певних терапевтичних методів класичного психоаналізу. Безперечно, внесок М. Балінта у психотерапію вважається революційним кроком від психоаналізу до загальної медицини. Він не створив нового вчення, а інтегрував природничі й пацієнт-центровані уявлення і позиції, не заперечуючи ролі соматичних і соматичних, біологічних знань, сконцентрувавши увагу на ролі «Я» пацієнта в цій сфері медицини. По суті, М. Балінт був представником психосоматичного напрямку, що розумівся не як розділ медицини, що включає певний клас захворювань, в походженні яких психосоціальні чинники відіграють значну роль, а як цілісний підхід, який розглядає хворого у всьому різноманітті його біопсихосоціальної суті. В. Винокур справедливо підкреслює, що психоаналіз, з яким були тісно пов'язані все життя і творчість М. Балінта, завжди акцентував на важливості значення індивідуальної історії людини, тому здається цілком виправданим і доцільним почати опис сучасного розуміння роботи балінтовських груп з історії життя самого М. Балінта.



На початку 30-х років ХХ століття М. Балінт в Будапешті починає проводити семінари, на яких він разом з практикуючими лікарями вивчає психотерапевтичні можливості повсякденної лікарської практики. У 1945 році М. Балінт переселяється з Манчестера в Лондон і відновлює свою роботу в групах з практичними лікарями. У 1949 році М. Балінт знайомиться зі своєю майбутньою дружиною Енід. Разом з нею він створює концепцію так званих Балінт-груп.

З 1949 року М. Балінт почав проводити в Тавістокській клініці постійно діючі дискусійні групові семінари з лікарями про психологічні проблеми загальної медичної практики, які були одночасно і дослідницькими, і навчальними. Головною їхньою метою був максимально повний аналіз постійно мінливих відносин «лікар-хворий». Дослідницькими інтересами були не тільки щоденна робота в лікарському кабінеті, а й будь-які зустрічі лікаря з пацієнтом. Завдання семінарських занять М. Балінт бачив в аналізі відносин в лікарській професійній практиці, розробці діагностики відносин, досягненні істинних потреб пацієнта, глибинному розумінні хвороби.

Зазначимо, що Тавістокська клініка (нині – Tavistock and Portman NHS Foundation Trust) була заснована в 1920 році і отримала свою назву на ім'я площі в північно-західній частині Лондона, на якій вона спочатку розташовувалася. З самого заснування Тавістокський центр бкв під патронатом членів королівської родини (в Великобританії «Royal» в назві установи завжди означало більш високий статус і більш високий рівень престижу, ніж поняття «National»). У той час це був один із дуже небагатьох центрів, які здійснювали системну психотерапію, засновану на психоаналізі, а також підготовку фахівців в різних соціальних сферах, пов'язаних з проблемами психічного здоров'я та міжособистісних відносин. У Тавістокському центрі активні зусилля були сконцентровані на вивченні не тільки різних психічних розладів, а й широкого кола психологічних проблем, пов'язаних зі звичайною професійною діяльністю людини, а також факторів і умов, що впливають на психічне здоров'я і соціальну адаптацію особистості. Клініка була широко відома також завдяки своїй багатій бібліотеці, заснованій у 1900-х роках і добре відповідала потребам клінічної та консультативної практики, наукових досліджень, викладання, семінарів і тренінгів, що проводилися в Тавістоці для різних фахівців.

У 1952 році М. Балінт публікує в журналі «Lancet» запрошення для лікарів взяти участь у новій груповій роботі – *дискусійних семінарах з психологічних проблем загальної лікарської практики*, на заклик зголосилося багато лікарів. Аналіз перших років роботи цих груп ліг в основу класичної праці М. Балінта, яка вийшла в 1957 році – «The Doctor, his Patient and the Illness» (Лікар, його пацієнт та хвороба), яка принесла йому світову популярність. Багато з ідей виявилися дуже успішно реалізованими на практиці, наприклад, на основі окремих семінарів, що почалися в 1952 році згодом був утворений Британський Інститут психосексуальних досліджень.

У 1961 році М. Балінт переходить на роботу в London University College Hospital, де розвиває серію нових семінарів і занять по супервізії для лікарів, початок чого було покладено ним ще в Будапешті 25 років тому, під керівництвом Шандора Ференці, а потім продовжено в Лондоні на початку 50-х років, і що згодом стало широко відомим у всьому світі як «балінтовські групи». Ці групи з самого початку регламентувалися правилами подання випадків по пам'яті, без записів, і орієнтувалися в своїй роботі на аналіз взаємовідносин з пацієнтами шляхом вільних асоціацій учасників групи.

Аналіз багаторічної роботи балінтовських груп показав, що М. Балінт запропонував в цій технології дуже ефективний метод, що допомагає лікареві знизити свою емоційну напруженість в роботі з «важкими» пацієнтами. Це сприяло тому, що лікарям вдавалося перейти до «міжособистісної психології», досліджуючи в кожному випадку характер своїх взаємин з хворими і фактори, що ускладнюють ці відносини, а також пов'язане з цим зниження ефективності власне лікарської роботи. Згодом така технологія балінтовських груп допомагала лікарям поступово змінити акцент з хвороба-центрованого підходу в своїй роботі на пацієнт-центрований. «Пацієнт-центрована медицина» («Patient-Centered Medicine») і «Людське обличчя медицини» («The Human Face of Medicine») - під цими назвами, досить точно відображено основні ідеї М. Балінта, і вже на початку 1970-х років пройшли перші міжнародні балінтовські конгреси.

Однією з передумов необхідності створення такої ефективної форми аналітичної супервізії, як балінтовські групи лікарів і психологів, служить аналіз професійного «самопочуття» цих фахівців, який показує, що навіть при їх великому досвіді і стажі роботи є необхідність в отриманні нової інформації та кваліфікованого зворотного зв'язку від колег в різних неясних і важких випадках. Виразність цієї потреби часто парадоксально залежить від величини професійного стажу – більш досвідчені лікарі виявляють не тільки не меншу, але навіть більшу зацікавленість в обміні досвідом, в конструктивному обговоренні, і тим самим потребу в увазі та підтримці колег, ніж лікарі молоді. Аргументом на користь такого методу групової супервізії, професійного самовдосконалення та ефективного попередження вигорання, як балінтовські групи, служить те, що лікарська і консультативна діяльність мають ряд специфічних особливостей, зокрема таких, як вплив і взаємодія численних мінливих чинників, які нерідко неможливо формалізувати, алгоритмізувати для аналізу, внести в жорстко структуровані схеми, а ефективність лікарських дій, особливо з точки зору пацієнтів і колег цих психотерапевтів, часто важко оцінити однозначно.

Учасники групи зустрічаються 1 - 2 рази на місяць при організації звичайної пролонгованої групи, розрахованої на спільну роботу протягом 2 - 3 років. Балінтовські групи можуть формуватися і з слухачів короткострокового навчального семінару, в цьому випадку заняття групи можуть проводитися щодня або з інтервалом в декілька днів, *загальна кількість занять відповідає кількості учасників*. Тривалість одного заняття, присвяченого аналізу одного

випадку, 2-2,5 години з 10-хвилинною перервою перед «завершальними» кроками. Ці цифри є рекомендацією, заснованою на досвіді конструктивної роботи в різних групах, частота перерв і зустрічей, час закінчення роботи визначаються самими учасниками групи. Для занять використовується приміщення, що дозволяє розташувати в коло стільці або крісла по числу учасників семінару. Додаткове технічне забезпечення не вимагається, але за бажанням групи заняття можуть фіксуватися за допомогою відеокамери або диктофону, або ведеться стенограма занять.

*Керівник групи обирається учасниками, або спеціально запрошується для цієї роботи.* Ведучий повинен бути досвідченим фахівцем в галузі консультування і психотерапії, знати технологію балінтовських груп, принципи групової динаміки, вміти управляти групою, стежити за станом оповідача і блокувати небезпечні зворотні зв'язки в разі неготовності «протагоніста» приймати їх.

Згідно із рекомендаціями Council of the British Balint Society (1994) зустрічі балінт-груп проводяться один раз на тиждень в одному й тому ж місці та в той самий час, кожна зустріч присвячена аналізу одного випадку та триває 75 хвилин.

Заняття балінтовської групи досить докладно структуровані і проводяться в кілька етапів або «кроків». Опишемо їх коротко і зупинимось на специфічних моментах кожного етапу.

*Перший «крок»* може бути умовно названий «визначення замовника» з числа учасників групи. Кожне заняття традиційно починається з питання ведучого: «Хто хотів би представити на розгляд свій випадок, проблему, що створюють стан дискомфорту?». Зазвичай після невеликої, а іноді і тривалої паузи визначається один або кілька бажаних. Кожного з претендентів на «замовлення» ведучий просить описати протягом 1-2 хвилин свій випадок в довільній, але лаконічній формі. Після нетривалої дискусії і вибору група віддає перевагу одному з «замовників». При голосуванні може виникнути ситуація, коли два "замовника" отримують однакову кількість голосів. Тоді право вибору надається обом шляхом переговорів або керівник бере ініціативу на себе.

*Другий «крок»* роботи групи передбачає розповідь «замовника» про складний випадок з практики своєї професійної діяльності. Встановлюються «м'які» обмеження за часом. Керівник і члени групи уважно слухають і спостерігають за його поведінкою і поведінкою один одного. Їх спостереження можуть виявитися дуже корисними для подальшого аналізу комунікативних труднощів доповідача.

*Третій «крок»* - формулювання «замовником» питань до групи, які він хоче винести на обговорення. На цьому етапі ведучий допомагає «замовнику» сформулювати запити (питання та побажання) групі, в яких закладено бажання отримати нові знання та (або) групову підтримку. Доцільно записати питання на дошці або планшеті, тому що всі учасники групи постійно звертаються до них, зберігаючи точність їх змісту.

*Четвертий «крок» - питання групи до «замовника».* Цей етап може проводитися по-різному в залежності від складу учасників, досвіду та переваг ведучого. У класичній балінтовській групі поведінка на даному етапі жорстко не регламентована. В цьому випадку всі спонтанні реакції учасників, їх поведінка і емоційні прояви фіксуються ведучим і можуть бути в подальшому об'єктом динамічного аналізу (в класичній групі це не використовується, тому що групова динаміка в ній не є предметом аналізу). Інший варіант, навпаки, жорстко структурований. Всі учасники задають по колу «замовнику» по одному питанню. Таких кіл може бути кілька. Хтось з учасників, який не хоче ставити питання для прояснення ситуації або проблеми при відповідній черговості, може її пропустити. Це не виключає для нього можливість задати виник пізніше питання на наступному «колі».

Ще один варіант, який може використовуватися, є проміжним. Кожному учаснику також по колу надається можливість задати певну кількість питань. При цьому хтось може поставити їх менше або пропустити свою чергу, знову скориставшись своїм правом на новому колі. Відсутність будь-якої регламентації на етапі питань «замовнику» допустимо і може дати цікавий матеріал для наступного обговорення. Керівник може також, почавши з питань по колу і помітивши, що все більше число учасників пропускає свою чергу або питання по суті повторюються, запропонувати перейти до неформалізованого варіанту. У цьому випадку доречно прямо запропонувати учасникам відмовитися від черговості і задавати питання у вільному режимі тим, у кого вони ще залишилися. На цьому етапі «замовник» часто з подивом виявляє, що чомусь забув або не врахував дуже важливі аспекти свого випадку. Тоді він доповнює свою розповідь на третьому етапі, а багато неусвідомлюваних моментів йому стають зрозумілими.

*П'ятий «крок» - остаточне формулювання «замовником» питань, які він хотів би винести на обговорення.* Іноді формулювання питань зберігаються в первісному вигляді. Найчастіше, однак, вони зазнають змін. Деякі з раніше поставлених питань можуть взагалі втратити свою актуальність для «замовника», завдяки усвідомленню ним ряду моментів на попередньому етапі. Перелік запитань «замовника» може бути і розширено, якщо якісь з питань, заданих раніше групою, здаються йому суттєвими для прояснення випадку. Керівнику корисно запропонувати групі сформулювати додаткові питання, відповіді на які, як їм видається, принесуть користь «замовнику». Але право конструювання остаточного списку питань залишається за замовником у будь-якому випадку. Зауважимо, що часто таким додатковим питанням, що приймається «замовником», є питання про те, які аспекти в запропонованому випадку він недостатньо усвідомлює, з точки зору групи. Зазвичай остаточний список включає 3-5, але може бути і всього одне питання.

*Шостий «крок» - відповіді групи на запити «замовника» і вільна дискусія.* Початок етапу може бути формалізованим.

Всі учасники по колу відповідають на поставлені перед ними запитання. При цьому «замовник» може забажати почути відповіді на всі питання по черзі від кожного члена групи або запропонувати, щоб учасники по колу відповіли спочатку на перше питання, потім на друге тощо. Якщо деякі питання представляються йому тісно пов'язаними, то можливо, щоб кожен відповів по колу на першу групу питань, а потім також по колу на наступну з них. Відповіді можуть відображати почуття учасників групи: "В цьому випадку я відчуваю себе ...".

На відміну від 4-го «кроку» ставити або не ставити питання «замовнику», на шостому кроці відповіді на питання є, як правило, обов'язковими для всіх учасників групи. Не менше значення, ніж певні судження і поради, для «замовника» і інших учасників можуть мати відповіді на кшталт: «У мене теж була подібна ситуація, і я знайшов вихід ...». Важливо не допускати виразів типу: «Я теж так думаю, як і ...» або «Я не знаю, що говорити, все вже було сказано». У таких випадках керівнику доводиться нагадувати, що відповіді є обов'язковими всіх членів групи і висловлювання точки зору, навіть аналогічної тій, що пролунала раніше, дуже важливе. В емоційно забарвленій атмосфері «замовник» може не зрозуміти сенс одноразово висловленого кимсь судження. Самостійне значення має для нього і сам факт, що багато членів групи пропонують ідентичне або близьке бачення його ситуації, але група не прагне нічого нав'язувати, розуміючи, що доповідач може заблокувати прийняття інформації.

Заохочуються на цьому етапі і вільні асоціації на тему: «Аналогічна проблема». Після висловлювання будь-якого члена групи «замовник» може поставити йому уточнюючі питання, якщо щось залишилося незрозумілим. Може бути, що в балінтовській групі один учасник свідомо чи несвідомо ідентифікує себе із «замовником» або його партнером по запропонованій ситуації. Висловлювання останніх можуть бути, наприклад, такими: «Знаєш, я уявив себе на місці ... коли ти казав щось на його адресу, відтворюючи ситуацію, і при цьому запинаяся, я відчув себе напружено». Подібні висловлювання мають особливу цінність для випадок психотерапевта, та й для інших учасників також. Окремі репліки провокують продовження обговорення у вигляді подальших його кіл або вільної, але коректно керованої дискусії. Це призводить до більш глибокого розуміння проблем, творчого колективного розвитку озвучених точок зору, несподіваних ракурсів бачення обговорюваної ситуації. Таке обговорення дозволяє скористатися отриманим зворотним зв'язком учасників балінтовської групи, який до всього ж і психологічно підтримує.

Зворотній зв'язок від керівника групи до «замовника» здійснюється на сьомому «кроці». Ведучий узагальнює відповіді групи, висловлює власне бачення ситуації, представлені «замовником» на обговорення, припущень про причини появи у «замовника» труднощів тощо (зауважимо, що в різних видах соціально-психологічного тренінгу ведучі, як правило, інтерпретацію не дають, у цьому полягає базова відмінність балінтовської групи від традиційної

тренінгової). В кінці роботи ведучий дякує «замовникові» за наданий випадок і сміливість при його розборі, а учасників групи – за підтримку учасника.

*На восьмому «кроці» «замовник» дає інформацію про свої відчуття.* Його висловлювання можуть стосуватися власного емоційного стану і вражень про роботу групи. Він може також представити зворотний зв'язок конкретним учасникам, що містить його думку про ефективність їх діяльності, подякувати за підтримку або висловитися про свій стан. Балінтовська сесія може закінчуватися розповідями окремих членів групи про свої відчуття і враження. Вирішуються також організаційні питання, приймаються пропозиції.

Ми наголошуємо, що розповідь «замовника» будується в абсолютно вільній формі. Його не обмежують у часі, а ведучий стежить за тим, щоб «замовника» не перебивали. Зазвичай, коротко розповівши про передісторію взаємин з пацієнтом, фахівець більш детально зупиняється на власне проблемній для нього, конфліктній або кризовій ситуації в процесі лікування. Нерідко виникає питання про те, чи треба готувати пропонований випадок напередодні, відновлювати і документувати деталі обстеження і лікування пацієнта. Для балінтовських груп це не суттєво, *і більш продуктивні спонтанні розповіді*, так як аналіз забутих важливих деталей часто приносить цінну інформацію і, в будь-якому випадку, оскільки мова йде про «незрозумілу» для оповідача ситуацію, група може виявляти її суб'єктивні «сліпі плями», завдяки або всупереч його ретельній підготовці. На цьому етапі ведучий і члени групи уважно спостерігають за поведінкою і емоційними реакціями учасників, які супроводжують розповідь, можуть робити записи для майбутнього обговорення. На закінчення розповіді ведучий допомагає сформулювати питання оповідача таким чином, щоб вони були центровані на взаєминах лікаря і даного пацієнта, а не на технічних деталях.

Балінтовські групи акцентують на проблемах невідповідності, незрозумілості, невизначеності у когнітивному, емоційному та етичному контекстах. Так, *когнітивні реакції* психологів чи психіатрів на клінічний випадок пов'язані з труднощами у сприйнятті та інтерпретації наявних фактів, гендерними, професійними чи іншими стереотипами. *Емоційні реакції* часто зумовлені страхом не задовольнити запити клієнта, не сподобатися йому, не відповідати його очікуванням. *Етичні реакції* стосуються характеру дискурсу між психологом і клієнтом стосовно невизначеності та охоплюють елементи спільного прийняття рішень, особливо актуалізуються етичні дилеми при роботі з кризовими ситуаціями, адаптацією до втрати, онкологічної чи іншої серйозної хвороби.

Класична балінтовська група була центрована саме на взаєминах «лікар - хворий», а не на технічних деталях лікувального процесу (клінічний розбір) або особистісних особливостях даного фахівця (особистісний тренінг). Можна сказати, що основне завдання ведучого – утримати групу від «сповзання» до особистісно безпечного клінічного розбору з його центральним питанням «Що треба робити з такими пацієнтами?», а з іншого боку, від «сповзання» до

групової терапії учасників, орієнтованої на опрацювання особистісної проблематики лікарів. І клінічний розбір, і особистісний тренінг – надзвичайно важливі форми практичної підготовки лікарів і психологів, але це не балінтовські група. Основною умовою продуктивної роботи балінтовської групи є створення атмосфери довіри, емоційної зацікавленості, що поєднується з відчуттям безпечної відкритості, балансування між відчуженою атмосферою клінічного розбору і надмірно щирою ситуацією особистісного тренінгу. У будь-якій групі ведучому доведеться зіткнутися із захисними відхиленнями в різні боки, і його завдання – терпляче повертати групу шлях обговорення взаємин «лікар-пацієнт». Тому вже на етапі формулювання питання «замовника» важливо утримати його від клінічного підходу: «Що робити?», або особистісного питання: «Що в мені самому могло заважати?» І допомогти йому сформулювати питання, центроване на взаєминах «лікар - хворий»: «Чому саме з цим пацієнтом у мене не склалося конструктивних відносин?». «Чому він перервав лікування?» тощо. Подібні питання тим більш доречні, так як частіше мова йде про терапевтичні стереотипи: «У багатьох випадках такий підхід до пацієнтів допомагав мені, але тільки з цим щось не вийшло». Рішення завдання «балансування» стає ще більш важливим і важким для ведучого на наступних стадіях групової роботи.

У класичній балінтовській групі поведінку учасників жорстко не регламентовано, все спонтанні реакції, емоційні і поведінкові, фіксуються ведучим і можуть бути об'єктом динамічного аналізу. Російська практика ведення балінтовських груп демонструє потребу в структуризації етапів, зокрема на етапі постановки питань «замовникові» всім учасникам по колу пропонується можливість задати йому уточнюючі питання. Ведучий стежить за тим, щоб питання не замінювалися порадами, і не трансформувалися у групову дискусію. Нерідко буває й так, що «замовник» погоджується з тим, що питання, поставлені членами групи, можуть бути суттєвішими, ніж його власні, для прояснення розказаної ним ситуації. На наступному етапі обговорення всім учасникам по колу пропонується дати свої відповіді на всі поставлені оповідачем питання. На відміну від «права» задавати питання «замовнику» на попередньому етапі, відповіді на його питання є «обов'язком» всіх членів групи. Відповіді типу: «Я теж не знаю, що треба було б робити в твоїй ситуації ...» - можуть мати для оповідача і групи не менше значення, ніж певні судження і «поради». Важливою функцією ведучого є і емоційна підтримка «замовника», допомога йому витримати критичні висловлювання, не перериваючи дискусію і колег, що пропонують своє бачення ситуації, часто забарвлене проекцією. Особливу цінність набувають висловлювання колег, які свідомо чи несвідомо ідентифікують себе з пацієнтом. Часто ведучий може запропонувати використати елементи психодрами, коли роль пацієнта пропонується «замовнику». Це зазвичай знижує критичну установку групи і емоційно підтримує «замовника», в ряді випадків рольова гра може провокувати конструктивний інсайт у інших членів групи. Рідше рольова гра використовується на етапі групового опитування «замовника», сприяючи

розумінню групою запропонованої ситуації. У групах, де критичний радикал значно перевищує емоційну підтримку «замовнику», ведучий може запропонувати всім учасникам відзначити і позитивні аспекти поданого випадку. Для зменшення емоційного шоку «замовника», що заважає сприйняттю конструктивної інформації в критичних висловлюваннях, ведучим може бути запропоновано йому вибрати серед учасників групи свого «повноважного представника», своєрідного «перекладача» шокової в емоційно нейтральну інформацію. В кінці обговорення ведучий надає слово «замовнику» для зворотного зв'язку. Необхідно відзначити, що завданням балінтовської групи є не створення якогось кінцевого продукту, абсолютно істинного бачення запропонованої ситуації, натомість передбачає розширення свідомості учасників групи і стимуляцію самопізнання.

Динаміка балінтовської групи значно відрізняється від динаміки психотерапевтичної групи. Зокрема, для запобігання звичайної групової динаміки забороняється критика ведучого, також не заохочуються вислови «там і тоді». Динамічний підхід в балінтовській групі дозволяє робити припущення про те, які емоційні і поведінкові реакції спостерігаються у «замовника» «тут і тепер», як вони відповідають емоційним і поведінкових реакцій самого лікаря і його пацієнта в пропонованій для обговорення ситуації. Саме ці реакції можуть аналізуватися досить глибоко і всебічно. З високою часткою ймовірності можна припускати, що переживання нудьги у деяких членів групи під час розповіді про випадок відповідає нудьзі самого лікаря при вислуховуванні скарг і анамнезу пацієнта, а роздратування інших членів групи у відповідь на певну поведінку «замовника» повторює почуття його пацієнта.

При екзистенційному варіанті ведення балінтовської групи після доповіді «замовника» учасники ставлять запитання, для кращого розуміння і доповнення ситуації. Потім доповідача просять вийти з кола, в якому продовжиться дискусія та пропонують зайняти позицію спостерігача. Пізніше в певний момент часу або ж в кінці він буде мати можливість повернутися до роботи в групі і висловити результати свого спостереження. До цього моменту він лише слідкує за процесом обговорення. Психодинамічні процеси, критичні і спірні зауваження при цьому обмежуються і не інтерпретуються в якості критики доповідача.

Решта учасників запрошуються до повідомлення своїх вільних асоціацій (думок), що виникли під час повідомлення. Це можуть бути теоретичні міркування, що стосуються подальшої діагностики або диференціальної діагностики. Це можуть бути асоціації в ставленні до пацієнта (пацієнт нагадує мені мого пацієнта), спогади про випадки з власного життя, емоції (афекти, почуття прийняття або відхилення), відчуття, які не перебувають у видимій зв'язку з доповіддю (думки про ухилення, напруженість, нудьга, внутрішня пустота, цікавість), тілесні відчуття (серцебиття, м'язову напругу, втому, розслаблення), а також фантазії і внутрішні картини (наприклад, з області криміналістики або карткових ігор тощо). В результаті всіх цих спостережень виникає уявна багатогранна картина взаємовідносин між пацієнтом і лікарем.



Під час групового обговорення присутні процеси групової динаміки на емоційному та когнітивному рівнях: поляризація, різні позиції «за» і «проти». Доповідач при цьому має можливість стежити за груповою динамікою і порівнювати те, що відбувається зі своїми відчуттями без побоювання викликати безпосередню критику. Фахівці в області психічного здоров'я, які не сприймають своїх почуттів у ставленні до клієнта або ж не надають їм значення, спочатку роздратовані в таких групах, намагаються привести раціональні пояснення («до того часу, як не уточнений діагноз, немає сенсу далі дискутувати про відносини»). Нерідко вони не можуть скористатися роботою групи, так як дуже рано обривають свою участь в ній, вважаючи все те, що відбувається нісенітницею. У тому випадку, якщо вони залишаються, то можуть на свій подив поступово зняти свій захист і використовувати свої спостереження в терапевтичних цілях.

Важливо також відзначити якість, властиву балінтовській групі і описану в багатьох посібниках з соціальної психології (наприклад, Д. Майерс), - якщо поруч, в одному колі сидять і працюють люди, які відчують взаємний інтерес і дружнелюбно налаштовані один до одного, то вони при цьому починають відчувати ще більшу взаємну симпатію і надавати один одному ще більшу підтримку, знижувати вираженість тривоги, збентеження і страху осуду і критики, проявляти більше відкритості і спонтанності, а в недружелюбно налаштованих групах взаємна антипатія і навіть ворожість тільки посилюються. Це ефект соціальної фасилітації (посилення) домінуючої в групі реакції, в даному випадку - доброзичливої уваги один до одного, що виявляється людиною в присутності інших людей.

Таким чином, простір і глибина супервізії в балінтовській групі набагато більше наближені до реального життя, ніж ситуація в індивідуальній супервізії, так як в груповій ситуації у цього учасника зливаються в єдину тканину його внутрішня і зовнішня реальності, що виражаються у вигляді множинних і дуже різноманітних міжособистісних відносин, сформованих в реальності групової взаємодії.

В аналізі впливу балінтовської супервізії на професійний і особистісний ріст учасників балінтовських груп становлять інтерес результати дослідження, проведеного Т. Stockman (2015). У цій роботі вивчалися реакції великої групи молодих лікарів-психіатрів у Великобританії після періоду їх активної участі в балінтовській групі, спрямованій на підвищення усвідомлення і тим самим поліпшення їх комунікативних навичок у взаємодії з пацієнтами, усвідомлення своїх емоційних реакцій на них, зниження рівня своєї «професійної алекситимії». Учасникам цього дослідження було запропоновано опитувальник, в якому необхідно було висловити ступінь своєї згоди з шістьма твердженнями за шкалою оцінок від 0 до 9 балів:

1. Група допомогла мені відчути себе більш впевненим у своїй роботі.
2. Робота в групі поліпшила мої комунікативні навички в спілкуванні з пацієнтами.

3. Група допомогла розвинути в собі цілісне розуміння пацієнта.
4. Група допомогла мені в розвитку саморозуміння і саморефлексії.
5. Група дозволила мені отримати підтримку колег.
6. Група допомогла мені відчути більше задоволення від своєї роботи

Результати дослідження показали, що робота в групі, на думку її учасників, привела до помітних для них позитивним змін. Найбільш високі показники відзначені в згаданій з твердженнями «Група допомогла мені в розвитку саморозуміння і саморефлексії» (8,4 бала) і «Група допомогла розвинути в собі цілісне розуміння пацієнта» (7,8 балів).

Розвиток роботи, яка проводилася М. Балінтом з початку 50-х років в Лондоні в групах лікарів, отримала новий імпульс у створеному ним у 1969 році Британському балінтовському співтоваристві. Після утворення в європейських країнах ще кількох Балінтовських товариств (у Франції - в 1967 році, в Італії - в 1971, в Бельгії і Німеччині - в 1974) в червні 1975 року в Парижі була створена Міжнародна балінтовська Федерація (МБФ). Її першим президентом стала Енід Балінт, дружина М. Балінта. Після цього стали активно створюватися балінтовські товариства і в інших країнах (в 1979 - в Аргентині, в 1983 - Японії, в 1985 - Данії і Швеції, в 1990 - в США і Фінляндії, в квітні 1995 - в Санкт-Петербурзі, Росія). Нині у Федерацію входять 23 національних Балінтовських товариств. До теперішнього часу вже відбулося 17 міжнародних балінтовських конгресів, які регулярно проводяться раз на два роки. У січні 1986 року МБФ отримала офіційний статус неурядової міжнародної організації, підтримуваної Радою Європи і декількома іншими організаціями, що входять в структуру ООН. У деяких країнах з розвиненими балінтовськими традиціями протягом багатьох років проводяться семінари і конференції, фіксовані по пори року і місця проведення. Наприклад, у Великобританії це щорічний осінній «Oxford Balint weekend», в США це дві традиційні щорічні конференції / тренінги «Balint Leadership Intensive», на які збираються як досвідчені ведучі груп, так і новачки, серед яких є лікарі різних спеціальностей, психологи, викладачі, організатори охорони здоров'я, соціальні працівники, студенти.

Україна не входить до Міжнародної Балінтовської Федерації (<https://www.balintinternational.com>), країнами-учасницями є Вірменія, Італія, Ізраїль, Росія, Молдова, Австралія та Нова Зеландія, Нідерланди, Австрія, Бельгія, Польща, Китай, Португалія, Фінляндія, Румунія, Франція, Сербія, Німеччина, Греція, Швеція, Швейцарія, Угорщина, США, Великобританія.

Основні правила балінтовської групи :

0) Принцип конфіденційності.

1) Принцип добровільності учасників.

2) Ведучий бажаний (критично важливий за класичними джерелами).

По-ідеї, це найдосвідченіший учасник, готовий відстежувати внутрішньогрупову динаміку / стежити за сетінгом / дотриманням правил. У

групі з більш-менш постійним кістяком досвідчених учасників не є критичним елементом.

3) Спосіб саморегуляції на групі, що нівелює пункт 2: кожен учасник групи має право накласти «вето» на будь-яке задана питання, якщо вважає його нетерапевтичним для групи в цілому.

4) Правило «стоп» (правило безпеки).

5) Відсутність ієрархії. Незалежно від досвіду учасників, соціального стану / ієрархічної підпорядкованості всередині однієї роботи всі учасники мають рівну силу голосу і значущості для групи в цілому.

6) У групі не допускаються особисті питання, що стосуються терапевта.

Основні відмінності балінтовських групи від інших групових форматів, поширених в психотерапії.

На відміну від інтерв'язійних груп в процесі балінтовських груп немає заздалегідь відомої теми (доповідач («замовник» заявляється з числа учасників), немає відпрацювання матеріалу в парах або трійках.

На відміну від суперв'язійних груп в процесі роботи не ставиться мета отримати єдино правильний зворотний зв'язок від терапевта-супервізора. У групі відсутня ієрархія «супервізор-терапевт» (крім формального ведучого, який в стабільній тривало існуючій групі може змінюватися або бути зовсім відсутнім). З іншого боку, з огляду на статус учасників - практикуючі колеги і професіонали з різним досвідом і психотерапевтичними чи лікувальними інструментами – балінтовські групи можна розглядати як форму групової суперв'язії, однак, це швидше додаткова опція, а не першочергове завдання.

Ключова відмінність від групової терапії – відсутність ролей «терапевт-клієнт» в групі, табу на особисті питання про учасників.

*Вимоги до ведучого балінтовської групи:*

1. Розуміння завдання групи, навички фасилітації та визначення чітких меж розбору клінічного випадку.

2. Створення атмосфери, яка спонукає до роздумів, нестандартних ідей та творчості.

3. Дотримання правил, загальних для інших видів клінічних дискусійних груп (таких як дотримання часових меж, захист конфіденційності як учасників, так і клієнтів, захист учасників від нав'язливості, критики чи надмірного домінування будь-якого члена групи).

4. Використання методології ведення груп М. Балінта, тобто ведучий групи повинен допомогти учасникам зосередитися на глибшому розумінні, а не на рішеннях, група не повинна перетворитися на психотерапевтичну для її учасників.

5. Вміння бути лідером групи, який фасилітує групову роботу, але не виступає експертом при аналізі клінічного випадку.

Отже, робота балінтовської групи спрямована на: «дослідження» емоційної і несвідомої частини технології роботи терапевт-клієнт, лікар-пацієнт усвідомлення її; відновлення, захист і попередження професійного стресу і емоційного вигорання.

Балінтовська група НЕ проводить дидактичного навчання; оцінку роботи і особистості фахівця; оптимізацію і методичну організацію знань і технологій; психотерапію учасників; вирішення особистих проблем пацієнта або терапевта; аналіз знань терапевта; пошук єдино правильного рішення. Особливо наголошується, що у балінтовській групі заборонені оцінки і поради.

Об'єктами роботи балінтовської групи є: комунікація, емоції, почуття, ірраціональні ідеї і установки, психологічні захисти, перенесення і контрпереноси, очікування учасників, сенси. Інструментами роботи – асоціації, фантазії, аналогії, аналіз захистів і переносів, емоційна підтримка. У балінтовських групах заохочуються різні точки зору, обговорення, спрямовані на пошук нових смислів у відносинах і нових поглядів на комунікацію «психолог-клієнт». Особливістю балінтовських груп є можливість побачити інший (ефективніший) напрямок комунікації з клієнтом, тобто – не проаналізувати клінічний випадок на предмет корекції чи лікування «хвороби», а налагодити комунікацію між фахівцем і клієнтом (пацієнтом), що, у свою чергу, виступає запорукою продуктивного комплаєнсу між ними.

Пандемія COVID-19 актуалізувала поширення он-лайн балінтовських груп на платформі Zoom, їх відмінностями від класичних очних груп є довша тривалість зустрічей (90 хвилин) та менша кількість учасників (3-7 осіб).

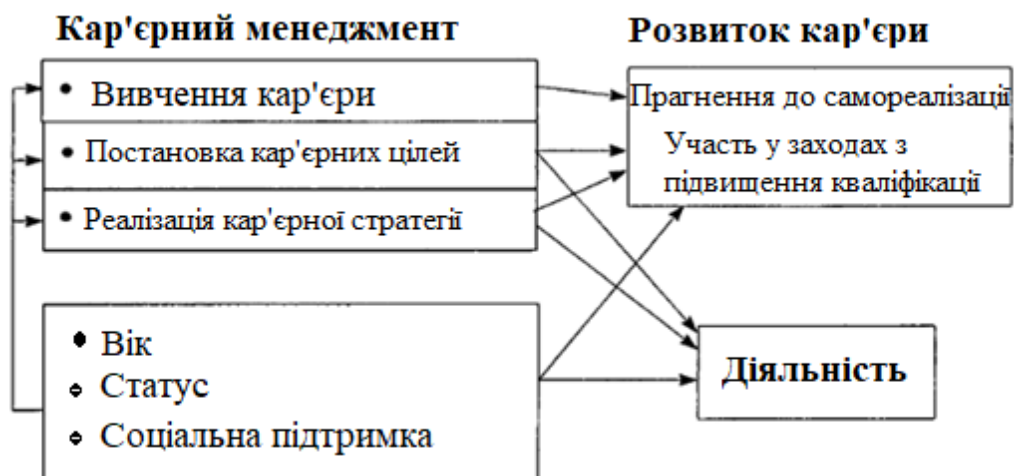
## **ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ**

Актуальність продовження розробок в області професійної орієнтації пов'язана з сучасними тенденціями в соціально-економічному житті суспільства. В якості найважливіших факторів, що впливають на стратегію поведінки в процесі професійного вибору, можна назвати: зменшення циклу життя окремих професій, розширення і поглиблення вимог в рамках більшості професій, відхід від гарантованого працевлаштування. Зазначені фактори визначають необхідність більшої обізнаності молодих людей в галузі вибору професії, більшої усвідомленості і відповідальності за свій вибір, переходу від поняття професії до поняття кар'єри, вибору професії і стратегії подальшого професійного зростання в рамках цього вибору. За таких умов все більшої популярності набувають тренінги розвитку кар'єри.

Популярна література з проблем кар'єри зосереджена переважно на аспектах, що стосуються власне осіб, які планують свій професійний шлях, в ній висвітлюються шляхи підвищення обізнаності та розуміння зв'язку особистих і професійних якостей та можливостей пошуку роботи, навички сприяння прийняттю кар'єрних рішень. Поняття «кар'єра» походить від

латинського *carrus* (колісниця) і з 1803 року означає курс публічного і професійного життя. В 19 столітті слово «кар'єра» мало виключно негативний зміст, оскільки уособлювало жагу до грошей, багатства і високих посад, забуття совісті, нехтування народною і християнською мораллю. В 20 столітті воно позбавлене негативного змісту, який перебрало на себе слово «кар'єризм», і лише за інерцією змісти цих слів у побуті нерідко плутають. В Оксфордському словнику англійської мови цим словом позначається життєвий прогрес людини, натомість фахівці у галузі організаційної поведінки визначають кар'єру як досвід роботи в організації, так і поза нею, що формує унікальну закономірність протягом життєвого шляху людини.

*Вивчення кар'єри* визначається як збір та аналіз інформації, пов'язаної з кар'єрою, і вважається базовим для ефективності всього процесу управління нею. На думку J. H. Greenhaus пошук інформації є ключовою проблемою у визначенні управління кар'єрою. Це процес вирішення проблем, за допомогою якого люди збирають відповідну інформацію шляхом кар'єрного дослідження та розвивають більшу обізнаність про себе та своє оточення для розробки кар'єрних стратегій. Загалом, пошук інформації про кар'єру та самоконтроль того, як нас бачать інші, є критично важливими для діяльності із розвитку кар'єри. *Управління кар'єрою* – це процес, за допомогою якого люди збирають інформацію про цінності, інтереси, сильні та слабкі сторони навичок (вивчення кар'єри), визначають кар'єрну мету та займаються кар'єрними стратегіями, що збільшують ймовірність досягнення кар'єрних цілей (S. M. Colarelli, R. C. Bishop). При цьому найважливішим в управлінні кар'єрою вчені вважають професійне самовдосконалення, яке не в останню чергу відбувається шляхом навчання на різноманітних курсах, тренінгах, семінарах і практикумах. На рис. представлено модель зв'язку кар'єрного менеджменту, об'єктивних чинників на кшталт віку, статусу, наявності соціальної підтримки, розвитку кар'єри і, зрештою, професійної діяльності.



*Модель зв'язку кар'єрного менеджменту, об'єктивних чинників, розвитку кар'єри і професійної діяльності*

Перший крок у процесі кар'єрного менеджменту є вивчення кар'єри, яке базується на теорії дослідницької поведінки, розробленої D. Lester з колегами.

Дослідницька поведінка включає розумові і/або фізичні дії, які дозволяють отримати інформацію про себе або навколишнє середовище; ця інформація використовується людиною для саморозвитку та самореалізації у професії. На думку S. A. Stumpf, S. M. Colarelli, K. Hartman, дослідження кар'єри містить чотири компоненти: 1) де (базуючись на власних уподобаннях чи актуальності професії в умовах сьогодення), 2) як (регулярно чи періодично), 3) як керує кар'єрою той, хто її досліджує (лише збирає інформацію чи застосовує її на практиці), 4) яким аспектам кар'єри приділяється найбільше уваги. Дослідження кар'єри неможливе без професійної мобільності і прагнення до самореалізації, у тому числі й шляхом участі у семінарах чи тренінгах.

Де і як людина вивчає кар'єру суттєво впливає на її кар'єрний розвиток. Зазвичай люди отримують інформацію щодо професійного вдосконалення шляхом самостійного вивчення цінностей, інтересів, своїх сильних і слабких сторін, вмінь і навичок, а також шляхом аналізу потреб суспільства і регіону, де вони проживають. В результаті відбувається розширення знань про кар'єрні можливості та більше усвідомлення того, які навички та поведінку потрібно розвивати задля досягнення кар'єрного успіху. Численними дослідженнями доведено, що адекватна самооцінка, сформована професійна ідентичність забезпечують швидкий кар'єрний розвиток і професійну самореалізацію.

В теорії постановки цілей мова йде про те, що цілі впливають на поведінку, спрямовуючи увагу, стимулюючи та підтримуючи зусилля щодо розробки стратегій досягнення мети (E. A. Locke, G. P. Latham). Відповідно, людина зі складними, чітко визначеними цілями та мотивована на їх досягнення, виконує свою діяльність значно ефективніше, ніж та, яка ставить перед собою легкі чи невизначені завдання, звідси метою кар'єрного зростання стає досягнення результативності праці, підвищення свого професійного і соціального статусу, по суті, перевершення себе вчорашнього і нинішнього. Чим чіткіша кар'єрна ціль, тим більше шансів на досягнення особистістю максимальної ефективності у професійному житті, тому чимало тренінгів спрямовані на сприяння визначенню кар'єрних цілей працівників.

Третій аспект управління кар'єрою – це розробка та реалізація *кар'єрної стратегії*, тобто активності, яка підвищує ймовірність досягнення кар'єрних цілей. Використання міжособистісних, так і внутрішньоособистісних кар'єрних стратегій призводить до того, що працівники краще виконують свою діяльність та ефективно її презентують. Так міжособистісні кар'єрні стратегії спрямовані на формування позитивного враження про співробітника і включають в себе комунікативні навички, вміння взяти на себе більшу відповідальність (самовисування на керівні посади) та налагодження контактів в середині компанії. Важливою внутрішньоособистісною стратегією є вироблення навичок та компетенцій, важливих для успішної діяльності певного робочого підрозділу (експертиза власної роботи та своїх найближчих колег). Використання працівниками кар'єрних стратегій сприяє їх професійній самореалізації. Наприклад, працівники, які активно використовують стратегії кар'єри, частіше читають технічні звіти, видання професійної спрямованості.

відвідують курси, семінари, тренінги, тим самим розширюючи свої знання та вміння розвивати контакти в організації.

Вік, посада, статус і соціальна підтримка, у тому числі й підтримка керівництва у прагненні співробітників до самореалізації також суттєво впливають на участь працівників у процесі управління кар'єрою, а також на формування у професійної ідентичності.

Потенціал для кар'єрного успіху значною мірою залежить від посади. Дослідження свідчать, що менеджери використовують більше кар'єрних стратегій та дослідницької поведінки, ніж співробітники на інших посадах (S. Gould, L. E. Penley). Підтримка керівництва та підтримка родини є ключовими факторами участі співробітників у процесі управління кар'єрою, оскільки саме завдяки соціальній підтримці, люди отримують важливі ресурси, що сприяють досягненню короткострокових і довгострокових кар'єрних цілей.

Для визначення найбільш актуальної проблеми, якій буде присвячено тренінгову програму, потенційним учасникам пропонується анкета, де наведено декілька (краще більше 5) альтернатив, які вони визначають як важливі чи не важливі в контексті їх актуального стану. У табл. представлено анкету визначення найактуальніших тем тренінгу, розроблену Д. і Д. Кіркпатриками.

#### *Анкета визначення найактуальніших тем тренінгу*

Орієнтовні теми тренінгу	Дуже потрібно	Іноді потрібно	Не потрібно
Як мотивувати співробітників	2	1	0
Міжособистісне спілкування	2	1	0
Інтернет-комунікації	2	1	0
Тайм-менеджмент	2	1	0
Як делегувати повноваження	2	1	0
Як реагувати на конфлікти	2	1	0
Стилі керівництва	2	1	0

Наступними етапами є складання програми тренінгу; оцінка реакцій, поведінки і результатів тренінгу після кожного його змістового блоку; моніторинг ефективності тренінгу.

Реалізація цілей тренінгової програми завжди передбачає декілька складових: антеценденти (події, що передували, оскільки вони допомагають пояснити теперішнє), цільові орієнтації, найближчі результати, віддалені результати.

Цілі тренінгової програми конкретизуються в її завданнях.

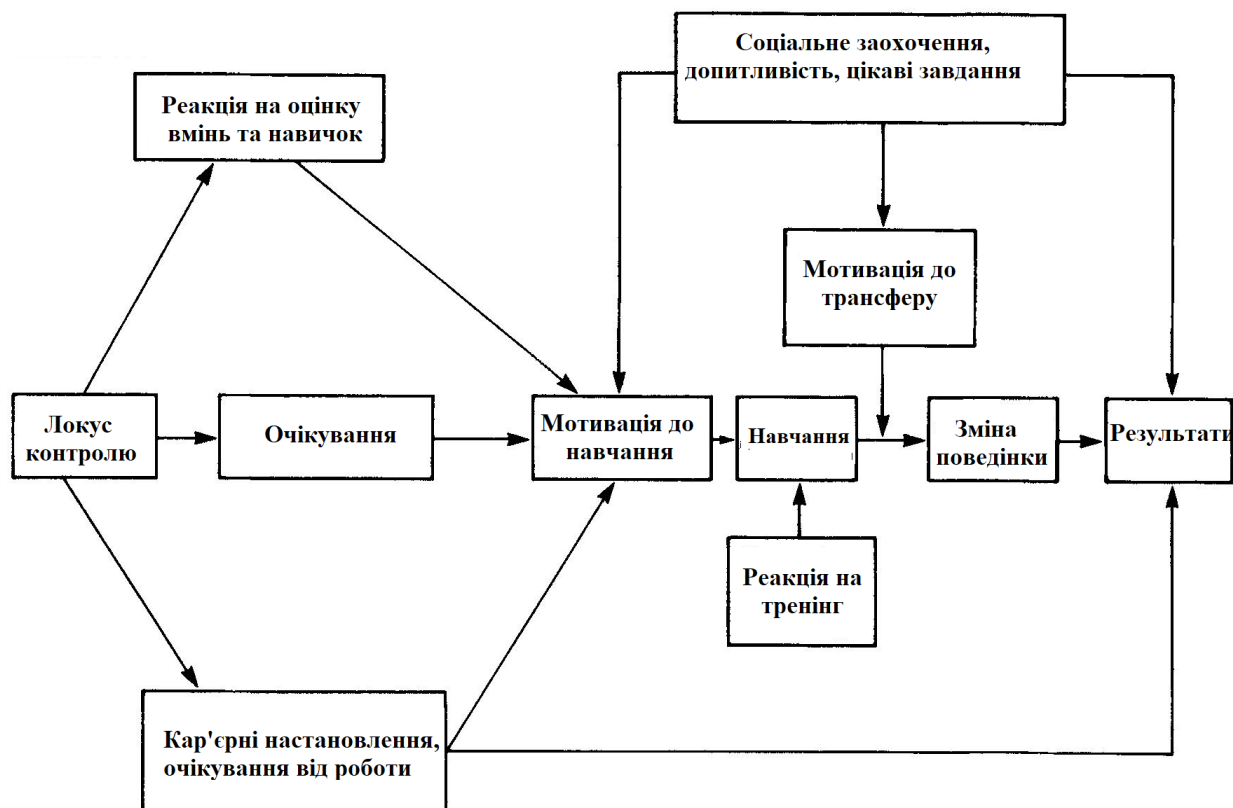
1. Завдання повинні відображати конкретні результати, досягнення яких планується в ході роботи, а не перетворюватися на абстрактні міркування або

гасла. Наприклад, навряд чи вдалі такі формулювання: «Розкриття суб'єктного потенціалу» або «Дітям має бути весело!». У першому випадку - хоча і науково осмислена, але дуже абстрактна фраза, що допускає неоднозначне тлумачення і вимагає конкретизації. У другому - гасло, що відображає не результат, а емоційність процесу роботи.

2. Результати, досягнення яких намічено в завданнях, повинні бути, по можливості, сформульовані в позитивних термінах - відображати те, що потрібно досягти, а не те, чого уникнути. Наприклад: «Не допустити конфліктів» - невдале формулювання, «Підвищити рівень групової згуртованості» - більш вдале.

3. Завдання мають бути реалістичними, тобто досяжними в умовах тренінгу з урахуванням відведеного для занять часу, і водночас не дуже простими.

На цілі і завдання тренінгу значною мірою впливає мотивація його учасників. J. A. Colquitt, J. A. LePine, R. A. Noe розробили інтегративну модель тренінгової мотивації, згідно з якою *мотивація до участі в тренінгу* визначається як спрямованість, інтенсивність і наполегливість у засвоєнні знань і умінь, передбачених тренінговою програмою. Вплив мотивації учасників на ефективність тренінгової програми представлено на рис.



*Вплив мотивації на ефективність тренінгу*

Інтегративна теорія базується на низці теорій мотивації, зокрема на *теоріях потреб-мотивів-цінностей* (R. Kanfer, E. D. Heggstad), згідно з якими



відмінності у потребах, мотивах та цінностях зумовлюють різні цілі діяльності людей, різне конструювання ними свого когнітивного простору. Та людина, яка усвідомлює значущість своєї професійної діяльності, буде більше мотивована до участі в тренінгу, ніж та, для кого робота виключно можливість матеріального забезпечення. У руслі своєї теорії R. Kanfer і E. D. Heggestad розробили Опитувальник мотиваційних рис (Motivational Trait Questionnaire, MTQ), скорочену версію якого наведено у Додатках. *Теорії когнітивного вибору* підтвержені теоріями очікувань і теоріями цінностей так само важливі для розуміння тренінгової мотивації. Прикладом таких теорій є *теорія очікувань В. Врума* (1964), згідно з якою учасники тренінгу віддають перевагу одному або двом ймовірним результатам тренінгу і всю свою активність в процесі тренінгу спрямовують на їх досягнення. Теорія очікувань вводить чотири поняття, що лежать в основі мотиваційних механізмів поведінки працівника. Очікування – це уявлення працівника про те, що його зусилля приведуть до бажаного результату. Для того щоб очікування виправдалися, працівник повинен володіти відповідними здібностями, досвідом діяльності, а також необхідними інструментами для виконання роботи. Інструментальність – це розуміння того, що виконання роботи і досягнення необхідного результату є основною умовою (інструментом) для отримання винагороди. Валентність – це ступінь бажаності кожного конкретного результату діяльності: гроші, кар'єра, ставлення адміністрації, авторитет серед колег, збереження робочого місця та ін. Валентність залежить від структури особистості і конкретної ситуації, що дозволяє визначити її в кількісних показниках на основі методів психодіагностики. Результат – це підсумок діяльності при обраній моделі поведінки працівника. Результати розглядаються на двох рівнях: перший - це власне результати виконання певних дій (якість і кількість виробленого продукту, реалізованих послуг); другий – можливі наслідки, які діяльність спричинить за собою (заохочення або покарання, тобто реакція керівництва на результати першого рівня).

Багато моделей тренінгової мотивації поєднують теорії потреб-мотивів-цінностей з теоріями когнітивного вибору. Наприклад, у моделі J. E. Mathieu, J. W. Martineau визначено, що індивідуальні та ситуативні характеристики впливають на результати тренінгу для кожного його учасника, наприклад, мотивація досягнення зумовлює такий результат тренінгу як підвищення самоефективності. При цьому відношення між індивідуальними, ситуативними характеристиками та мотивацією опосередковуються самоефективністю, валентністю і змінними роботи/кар'єри, а відношення між індивідуальними, ситуативними характеристиками та результатами тренінгу опосередковані мотивацією до навчання.

Важливо зазначити, що підтримка керівництва організації у розвитку кар'єри співробітників є ключовим фактором, який до того ж впливає на мотивацію до участі в тренінгах, спрямованих на оволодіння різного роду професійними навичками. Співробітники, швидше за все, більше вмотивовані брати участь у діяльності з управління кар'єрою, коли їх керівник заохочує

дискусії, пов'язані з питаннями розвитку та кар'єри, готовий визначити ресурси, щоб допомогти працівникові у вирішенні конкретних проблем та допомагає працівникові у встановленні ефективності та кар'єрних цілей. Тренінги не обов'язково мають бути пов'язані з конкретною роботою, а часто спрямовані на оволодіння навичками, поведінкою, необхідними для довгострокової особистої ефективності. На цих семінарах і тренінгах працівники підвищують свою обізнаність щодо власних кар'єрних поглядів та цінностей, вони визначаються із кар'єрними планами, розробляють шаблони планування кар'єри. Учасникам тренінгів також зазвичай надається інформація про прийняття більшої відповідальності за управління та розвиток власної кар'єри. Їм рекомендується розпочати перегляд можливостей не просто з точки зору наступного просування компанії, а, більше, усвідомлення альтернатив кар'єри на широкому її ринку, щоб зовнішні можливості розглядалися як варіанти, тобто готуватися до мобільності на роботі та шукати варіанти самовдосконалення, часто на такі тренінги запрошують успішних колег, які розповідають про те, як вони змогли реалізувати себе на даній роботі і у споріднених із нею галузях.

Останнім часом у зарубіжній психології широкої популярності набуло поняття резилентності, зокрема професійної, кар'єрної.

В Оксфордському словнику англійської мови термін «резилентність» перекладається як здатність витримувати стреси і відновлюватися в складних обставинах. У психології, *резилентність* – це можливість справлятися із негативними емоціями, зумовленими травмівною подією з метою нормалізації функціонування і запобігання дезадаптації, можливість відновлення після сильного стресу (G.E. Richardson); результат осмислення психотравматичного досвіду, що виявляється у психологічній стійкості (F. Luthans, G. R. Vogelgesang, P. B. Lester); результатом резилентності є позитивна адаптація до травмівних подій, тобто, усвідомлення нових можливостей, які з'явилися у людини завдяки психотравмі.

*Перша хвиля дослідження резилентності – виявлення особистісних якостей, які допомагають людині справлятися зі складними життєвими ситуаціями.* Відбувалася феноменологічна ідентифікація даного поняття (яка продовжується й дотепер). Перші дослідники резилентності по суті дали поштовх до розвитку позитивної психології – одного із найбільш популярних нині підходів у психологічній практиці. *Резилентні люди характеризуються ставленням до стресу як до ресурсу розвитку, усвідомленням меж своєї відповідальності, вміннями встановлювати довірчі міжособистісні стосунки з іншими, визначені особистими та колективними цілями, самоефективністю, екстраверсією, досвідом досягнення успіху у минулому, почуттям гумору, толерантністю до змін, оптимізмом, вірою.* Отже перша хвиля дослідження резилентності започаткувала зміну парадигми від фокусованої на проблемах до фокусованої на позитивних якостях особистості.

*Друга хвиля досліджень – вивчення власне феномену «резильянс», процесу набуття резилентних якостей.* Іншими словами, резильянс – це процес і досвід

психотравматизації, раптових змін, численних життєвих негараздів, після осмислення яких людина стає психічно стійкою. З освітньою метою та для клієнтів психологічних консультацій резильянс презентується як проста лінійна модель, що зображує людину (або групу), яка, переживаючи стреси та повсякденні негаразди, стає витривалішою (відомий вираз «все, що не вбиває, робить нас сильнішими»). На зміну складному терміну «біо-психо-духовний гомеостаз» у 90-х рр. XX ст. приходять «зона комфорту» - поняття, зрозуміліше більшості клієнтам. Насправді, процес резильянсу може бути представлений у вигляді не лінійної, а багатокомпонентної моделі:



*Багатокомпонентна модель резилентності*

До психотравматичної події людина перебувала у «зоні комфорту», тобто, була достатньо соціально адаптованою, у задовільному фізичному та психологічному стані. Переживання психотравми призводить до виходу із зони комфорту, руйнування адаптивних форм поведінки, переживання, нормальних для даної ситуації, емоцій образи, гніву, провини, сорому та страху. Психолог на прикладі цієї нескладної моделі пояснює людині шлях до відновлення та реінтеграції попередніх можливостей. Ключовим у цьому процесі є самопізнання через самоспостереження: «Що саме дозволило мені сьогодні подолати негативні емоції? Що спільного у тому, як я долав негаразди вчора і сьогодні?» Деякі намагаються повернутися до тієї зони комфорту, у якій були до травми, що загалом виявляється неможливим, інші ж стають агресивнішими та всіляко не бажають визнавати втрати (здоров'я, друзів тощо), однак найбільш оптимальним результатом резильянсу стає набуття нових можливостей, раніше невідомих клієнту, які відкрились для нього саме завдяки психотравмі (так звана резилентна інтеграція).

*Третя хвиля досліджень – резилентність.* Безумовно, розуміння людиною процесу резилентності є дуже важливим для реабілітації, однак більшу увагу слід приділити формуванню у неї бажання, мотивації на реінтеграцію. Відповідно, резилентність – це сила, яка спонукає людину відкривати свій внутрішній потенціал, прагнути до досконалості та бути в гармонії зі своїм внутрішнім світом. Практично кожна людина має сили (ресурси) для відновлення після травмивної події. Виділяють декілька видів мотиваційних сил, зокрема, базова резилентність, дитяча, характерологічна, благородна, екологічна, синергетична та універсальна. У контексті нашого дослідження важливо проаналізувати базову та характерологічну резилентність, перша – базова – спрямована на задоволення потреби у виживанні («якщо людина не хоче жити – медицина безсила»). Інтуїтивно усі люди можуть їсти, пити та спати, тобто врахування сигналів власного тіла є базовою запорукою виживання. Натомість резилентність характерологічна – це прагнення жити в обраній моральній системі. Багатьом людям близькі такі поняття як чесність, автентичність, доброзичливість, вірність і честь. Однак, у психотравмивних ситуаціях ці якості не завжди позитивно впливають на людину, натомість змінюються на провину та жалість, які унеможливають процес реінтеграції, у таких випадках психолог вчить клієнта навичкам самопрощення. Тісно пов'язана із характерологічною, резилентність благородна – прагнення відчувати свою цінність та важливість для інших, зазвичай виражається в альтруїзмі. Однак нерідко сильний альтруїзм стає на заваді реінтеграції, оскільки фактично заперечує турботу про власне здоров'я. Психолог у таких випадках вчить людину турботі про себе, своє фізичне тіло та меншій залежності від схвалення інших.

Одним із найвідоміших дослідників кар'єрної резилентності по праву вважається S.V. Collard, який запропонував декілька її визначень, зокрема – це здатність пристосовуватися до мінливих обставин, навіть коли ці обставини травмивні або це результат відносної незалежності від кар'єрних коливань тобто кар'єрна самодостатність. Кар'єрна самодостатність стосується індивідуального кар'єрного самоврядування – відповідальності за власну кар'єру та професійне зростання, зберігаючи прихильність до успіху організації; кар'єрна резилентність стосується індивідуального розвитку кар'єри – розвиток знань та навичок, необхідних для того, щоб зробити значущий та особистісно мотивований внесок в організацію та її становлення.

На думку M. London (1983), кар'єрна резилентність є одним із компонентів мотивації кар'єри (інші – розуміння кар'єри та ідентичність кар'єри). Це внутрішня конструкція, яка управляє кар'єрними рішеннями та поведінкою людини. Будучи резилентними, люди продовжують рухатися вперед і мають сили на подолання різного роду бар'єрів, таких як втрата роботи, її зміна, стрес та низька ефективність. Існує три субдомени кар'єрної резилентності: (а) віра у власні сили (самоефективність), (б) готовність ризикувати та (в) працювати незалежно або співпрацювати за потребою. Наголошується, що саме резилентність є ключем до подолання кар'єрного

стресу, а тому це необхідна особиста характеристика, яка дозволяє людині краще адаптуватися до мінливих умов життя.

Організації, які підтримують кар'єрну резилентність, прагнуть працювати у партнерстві зі своїми працівниками. Вони пропонують можливості для професійного зростання, сприяють відкритому спілкуванню, включаючи передачу «добрих і поганих новин». У минулому роботодавці захищали своїх працівників від «поганих» новин, таких як зменшення доходів від продажу, втрата клієнтів або великі операційні витрати. Сьогодні навпаки існує тенденція, коли працівники ознайомлюються з проблемами наперед, сподіваючись, що вони зможуть зробити суттєвий внесок у їх розв'язання, такі співробітники більше цінують свої організації та мотивованіші на кар'єрний розвиток.

Сприяння розвитку кар'єрної резилентності є важливою частиною роботи консультантів з питань кар'єри, відповідно було розроблено наступні рекомендації:

1) повідомляти клієнтам, як зміни на робочому місці вимагають більшої індивідуальної відповідальності; стимулювати професійне зростання (ключовим тут є навчити клієнтів не боятися брати на себе відповідальність за різні напрямки, аспекти своєї професійної діяльності);

2) пропагувати так звану wellness-філософію розвитку кар'єри;

3) регулярно оцінювати кар'єру кожного працівника та можливості її удосконалення;

4) розуміти тенденції ринку праці, мотивувати співробітників на гнучке прийняття викликів мінливої соціально-економічної ситуації.

Проблема автономності та кар'єрної резилентності може лякати працівників, особливо старшого віку, яким складно жити в умовах невизначеності і неконтрольованості, втім багато з цих побоювань можуть бути усунені, оскільки працівники бачать докази власного прогресу у напрямку незалежності кар'єри. Завдяки безперервному навчанню люди можуть здобути нове почуття контролю, нову впевненість у своєчасності та корисності своїх нещодавно набутих знань та навичок. Постійно оцінюючи свої вміння та знання на основі найкращих практик у своїй галузі, люди краще оцінюють свою працездатність та прогнозують вплив загальних тенденцій бізнесу. У світі праці, який характеризується змінами, де затребувані метаскілзи (метанавички) розвитку ідентичності та підвищеної адаптивності, постійне навчання – це шлях до безпеки професійної діяльності та самореалізації.

Запропонована програма складається із чотирьох занять, тривалістю 2,5 години кожне, що проводилися за наступними темами: заняття 1 «Новий погляд на власну кар'єру», заняття 2 «Копінг-стратегії та адаптивні навички», заняття 3 «Мобільність у побудові кар'єри», заняття 4 «Стратегічний план кар'єрного розвитку». В результаті участі в тренінгу фахівці мали оволодіти 11 базовими компетенціями: створення та підтримання власного позитивного іміджу; вміння

позитивно та ефективно взаємодіяти з іншими; позитивні зміни у власному розвитку – як особистісному, так і професійному; вміння ставити перед собою короткотермінові та довгострокові цілі; вміння ефективно використовувати отриману інформацію у повсякденному та професійному житті; розуміння місця роботи в системі соціальних і економічних зв'язків; вміння знаходити роботу, виявляти креативність і підтримувати стабільно високий рівень професійного функціонування; вміння швидко приймати рішення у побуті та під час виконання професійних обов'язків; навички збалансованого виконання професійних і сімейних ролей; розуміння мінливості професійних ролей; розуміння перспектив своєї самореалізації у різних галузях життя.

Нижче ми розглянемо інтервенції та ключові аспекти кожного заняття тренінгової програми.

**Заняття 1 «Новий погляд на власну кар'єру».** Інтервенції та їх основна мета: формування налаштованості на діяльність – робота з формами (мотивованість на досягнення успіху, ефективна комунікація в процесі групової взаємодії, налаштованість на розв'язання проблем); створення життєвих/професійних планів (креативність, когнітивна компетентність, критичне мислення, реалістичне сприйняття довкілля); визначення власного майбутнього (відчуття ідентичності, інтернальний локус контролю, орієнтація на досягнення цілей, оптимізм); «віддавати-отримувати» (гнучкість, вміння отримувати допомогу); створення плану А та Б (самоефективність); трикутник прийняття рішень (висока мотивація досягнень, відчуття відповідальності, вміння надавати подіям позитивного сенсу, толерантність до невизначеності).

**Заняття 2 «Копінг-стратегії та адаптивні навички».** Інтервенції та їх основна мета: відновлення після активної діяльності (впевненість у собі, гумор, креативність, адаптивні копінги); думки та емоції щодо ситуації (інтернальний локус контролю, особиста відповідальність, вміння планувати та реалізовувати діяльність в групі); сценарії реального життя (впевненість у собі, вміння швидко приймати ефективні рішення, критичне/рефлексивне мислення); проблеми «снігової кулі» (гнучкість, вміння переключатися з однієї діяльності на іншу, надання позитивного сенсу стресовим подіям).

**Заняття 3 «Мобільність у побудові кар'єри».** Інтервенції та їх основна мета: «дзеркало» (відчуття довіри, бажання виявляти активність у взаємодії, вміння просити і приймати допомогу); «машина часу» (вміння планувати віддалене майбутнє, контроль над імпульсивністю, вміння працювати за розкладом); «коло друзів» (здатність формувати стосунки, міжособистісна підтримка, формальна соціальна підтримка); мережа стосунків (формування відчуття довіри, емпатії та соціальної відповідальності).

**Заняття 4 «Стратегічний план кар'єрного розвитку».** Інтервенції та їх основна мета: визначення очікувань у професійному житті (формування професійних цілей та високої мотивації на досягнення успіху); «Я-герой!» (самоефективність, адекватна висока самооцінка, особистісна та професійна ідентичність, оптимізм); позитивні аспекти особистості (визначення своїх

переваг над іншими, своєї конкурентоздатності на ринку праці, автономія, інформаційна підтримка, вміння презентувати себе).

Ми вважаємо за доцільне проводити тренінги розвитку кар'єри в контексті Benatti Resiliency Model (С. Benatti, 2012), у якій виділено п'ять основних стратегій:

1. Психологічне благополуччя: фізичне, емоційне та духовне здоров'я. Турбота про себе для покращення здоров'я та самопочуття дає негайну користь – людина стає більш продуктивною та енергійнішою.

2. Самоусвідомлення: мета, когнітивний стиль та мотивація. Розуміння свого життєвого призначення визначає напрямок, в якому людина хоче бачити свою кар'єру та життєвий рух. Розуміння того, що вона контролює свої особисті та професійні досягнення, допомагає рухатися вперед, а знання своїх професійних переваг є ключовим у продуктивному функціонуванні на робочому місці у різних соціо-економічних умовах.

3. Імідж: атрибути, вплив та репутація. Імідж не просто відрізняє людину на ринку праці, а й дозволяє стати більш помітною та ініціативною у розвитку кар'єри.

4. Соціальні зв'язки: культивування відносин. Міцні стосунки – це найсильніший предиктор життя та задоволення від кар'єри.

5. Інновації: виклик собі. Ставлячи перед собою нові виклики, реалізацію нових інтересів чи набуття нових компетенцій сприяє мотивації до діяльності і резилентності навіть у кризових життєвих ситуаціях.

Часто учасники тренінгів кажуть: «Мені не потрібні стратегії стійкості. У мене все це під контролем». Насправді «під контролем» вони розуміють як адаптацію до стабільних (не мінливих умов), часто це професійна ригідність і сильне небажання змінюватись, по суті виявляється залежність від стабільності, яка зрештою стає вагомим бар'єром у напрямку професійного самовдосконалення.

### ***Вправи для тренінгу розвитку кар'єри***

#### ***Вправа-дискусія «Поняття кар'єри»***

Вправа проводиться за принципом вільних асоціацій, висловлювання довірливих, за бажанням. Ведучий пише на дошці слово «кар'єра», пропонуючи учасникам назвати асоціації, які виникають у зв'язку з ним. По ходу вправи ведучий фіксує асоціації на дошці, накопичуючи «банк» уявлень про кар'єру. Після того як асоціації вичерпані, ведучий пропонує згрупувати написані на дошці асоціації, виділивши серед них схожі за деякими підставах. Робота проводиться в мікрогрупах. Через 5-7 хвилин групи презентують свій варіант класифікації асоціацій. Тим самим ведучий супроводжує процес формування в учасників багатоаспектного уявлення про феномен кар'єри.

Інструкція: зараз ми проведемо інтелектуальну розминку, називаючи якомога більше асоціацій, пов'язаних з поняттям «кар'єра». Наша мета – створити якомога великий «банк» асоціацій зі словом «кар'єра».

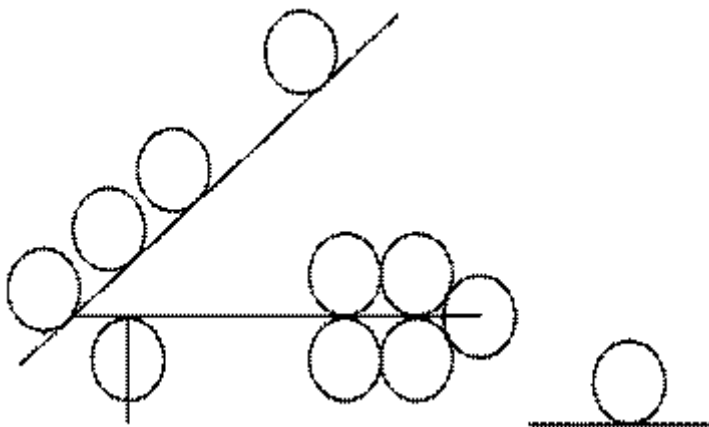
Обговорення: після проведення вправи рекомендується побудувати обговорення отриманих результатів в пошуку відповідей на наступні питання:

- що ми розуміємо під словом «кар'єра»?
- що означає кар'єра для нас?
- як впливає наше уявлення про кар'єру на планування свого розвитку в соціально-професійному просторі суспільства?
- наскільки відрізняються сучасні уявлення про кар'єру від тих, що панували 10-15 років тому?

### ***Проективна методика «Кола і лінії»***

Після того як учасники обговорили та прояснили сутність терміна «кар'єра», рекомендується перейти до аналізу уявлень про власну кар'єру.

Інструкція: перед Вами кола і лінії (рис.). Зафарбуйте суцільним кольором те коло, яке Вам найбільше подобається. І ще одне коло заштрихуйте або виділіть будь-яким іншим зручним для Вас способом.



Інтерпретація результатів.

Лінії на малюнку мають свою нумерацію:

Діагональна – перша лінія.

Горизонтальна, що примикає до вертикальної – друга.

Вертикальна коротка лінія – третя.

Окрема горизонтальна лінія – четверта.

Повністю зафарбоване коло – це ви самі у кар'єрному відношенні, а заштриховане коло – ваші мрії про кар'єру, ваші плани, кар'єрні надії. Особливе значення має розташування кола.



Перша лінія – це кар'єрне зростання, ієрархія, просування по службі, прагнення до лідерства.

Друга лінія – робота в колективі, працьовитість, старанність.

Третя лінія - пасивність, лінь або втома, боязнь самостійності, невміння діяти рішуче.

Четверта лінія – схильність до індивідуальної роботи, незалежність, креативність, автентичність.

Якщо ваше зафарбоване коло знаходиться на першій лінії, то це говорить про те, що ви активно будете кар'єрні плани, ви честолюбні і амбітні. Чим вище ваш коло, тим грандіозніші ваші плани і кар'єрні бажання.

Коло, розташоване вище всіх, - вища сходинка на кар'єрних сходах, і якщо ви зафарбували саме це коло, то можна сказати, що ви хотіли б досягти високого становища на службі. Кар'єра для вас значить дуже багато. Якщо ж ваш коло знаходиться в нижній точці першої лінії, то це свідчить або про достатню скромність ваших запитів, або про те, що ви поки не встигли озирнутися і вважаєте за краще деякий час перечекати, перш ніж будувати конкретні плани в кар'єрі.

Зафарбоване коло на другій лінії говорить про те, що ви з задоволенням працюєте в колективі і нічого іншого не бажаєте. Причому коло, розташоване на кінці другої лінії свідчить, що в принципі ви могли б взяти на себе керівну роль при бажанні.

Зафарбоване коло на третій лінії – ви або дуже втомилися і зараз потребуєте відпочинку, або ж не любите працювати і намагаєтесь ухилитися від роботи.

Зафарбоване коло на четвертій лінії – ви яскраво виражений індивідуаліст, підтримка командного духу – явно не ваша сильна сторона. Ви звикли відповідати тільки за себе.

Заштриховане коло покаже вам, про що ви мрієте. Можливо, ви не бажаєте більше бути кар'єристом і хотіли б стати одинаком, забути про все і зняти з себе відповідальність за прийняття рішень.

### ***Методика Е. Шейна «Якорі кар'єри»***

Якорі кар'єри – це ціннісні орієнтації, соціальні установки, інтереси і соціально обумовлені спонукання до діяльності, характерні для певної людини. Кар'єрні орієнтації виникають в початкові роки розвитку кар'єри, вони стійкі і можуть залишатися стабільними тривалий час. При цьому дуже часто людина реалізує свої кар'єрні орієнтації неусвідомлено. Тест дозволяє виявити наступні кар'єрні орієнтації: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

*Інструкція.* Будь ласка, дайте відповіді на питання тесту. Наскільки важливим для Вас є кожне з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 - абсолютно не важливо, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 - дуже важливо.

1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери.
2. Здійснювати спостереження і контроль над людьми, впливати на них на всіх рівнях.
3. Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації.
4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю.
5. Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим.
6. Працювати над проблемами, які представляються майже нерозв'язними.
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно рівноважували один одного.
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком вашим твором або ідеєю.
9. Продовжувати роботу по своїй спеціальності, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з вашою спеціальністю.
10. Бути першим керівником в організації.
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями.
12. Працювати в організації, яка забезпечить стабільність на тривалій період часу.
13. Використити свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим.
14. Змагатися з іншими і перемагати.
15. Будувати кар'єру, яка дозволить не змінювати свого способу життя.
16. Створити нове комерційне підприємство.
17. Присвятити все життя обраній професії.
18. Зайняти високу керівну посаду.
19. Мати роботу, яка представляє максимум свободи і автономії у виборі характеру занять, часу виконання тощо.
20. Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати в зв'язку з підвищенням.
21. Мати можливість використовувати свої вміння і таланти для служіння важливій меті.

*Наскільки Ви згодні з кожним з наступних тверджень? Варіанти відповідей: 1 - абсолютно не згоден, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 - повністю згоден*

1. Єдина справжня мета моєї кар'єри - знаходити і вирішувати важкі проблеми, незалежно від того, в якій області вони виникли.
2. Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй родині і моїй кар'єрі.
3. Я завжди перебуваю в пошуку ідей, які дадуть мені можливість почати і побудувати свою власну справу.
4. Я погоджуся на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона знаходиться в сфері моєї професійної компетенції.
5. Я хотів би досягти такого положення в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших і інтегрувати їх діяльність.
6. У моєї професійної діяльності я найбільше дбаю про свою свободу і автономію.
7. Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншій діяльності.
8. Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим.
9. Змагання і виграш - це найбільш важливі аспекти моєї кар'єри.
10. Кар'єра має сенс тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені подобається.
11. Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри.
12. Я б швидше пішов з організації, ніж став займатися роботою, не пов'язану з моєю професією.
13. Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації.
14. Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація чи світ бізнесу.
15. Я б вважав за краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт.
16. Я б хотів присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети.
17. Я відчуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно залучений у вирішення важких проблем або в ситуацію змагання.
18. Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі.
19. Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес.
20. Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями.

## Ключ до опитувальника

- Професійна компетентність: 1, 9, 17, 25, 33.
- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
- Автономія (незалежність): 3, 11, 19, 27, 35.
- Стабільність роботи: 4, 12, 36.
- Стабільність місця проживання: 20, 28, 41.
- Служіння: 5, 13, 21, 29, 37.
- Виклик: 6, 14, 22, 30, 38.
- Інтеграція стилів життя: 7, 15, 23, 31, 39.
- Підприємництво: 8, 16, 24, 32, 40.

По кожній з восьми кар'єрних орієнтацій підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумовувати бали по кожній орієнтації і отриману суму розділити на кількість питань (5 для всіх орієнтацій, крім «стабільності»). Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація - кількість набраних балів має бути не менше п'яти. Іноді провідною не стає ні одна кар'єрна орієнтація - в такому випадку кар'єра не є центральною в житті особистості.

## Інтерпретація

### 1. Професійна компетентність

*Бути професіоналом, майстром своєї справи.*

Ця орієнтація пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Люди з такою орієнтацією хочуть бути майстрами своєї справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їхні здібності. Навряд чи їх зацікавить навіть значно більш висока посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, відповідному їх майстерності. Вони готові керувати іншими в межах своєї компетенції, але управління не представляє для них особливого інтересу. Тому багато хто з цієї категорії відкидають роботу керівника, управління розглядають як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері.

### 2. Менеджмент

*Управляти - людьми, проектами, бізнес-процесами.*

Для цих людей першорядне значення має орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і поєднання різних функцій організації. З віком і досвідом ця кар'єрна орієнтація проявляється сильніше. Можливості для лідерства, високого доходу, підвищених рівнів відповідальності і внесок в успіх своєї організації є ключовими цінностями і мотивами. Найголовніше для них - управління: людьми, проектами, будь-якими бізнес-процесами - це в цілому не має принципового значення. Центральне поняття їх професійного розвитку - влада,

усвідомлення того, що від них залежить прийняття ключових рішень. Причому для них не є принциповим управління власним проектом або цілим бізнесом, скоріше навпаки, вони більшою мірою орієнтовані на побудову кар'єри в найманій менеджменті, але за умови, що їм будуть делеговані значні повноваження. Людина з такою орієнтацією буде вважати, що не досягла мети своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій буде управляти різними сторонами діяльності підприємства.

### **3. Автономія (незалежність)**

*Головне в роботі - це свобода і незалежність.*

Основна турбота особистості з такою орієнтацією - свобода від організаційних правил, приписів і обмежень. Вони відчувають труднощі, пов'язані з встановленими правилами, процедурами, робочим днем, дисципліною, формою одягу тощо. Вони люблять виконувати роботу своїм способом, темпом і за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається в їхнє приватне життя, тому вважають за краще робити незалежну кар'єру власним шляхом. Такі люди швидше оберуть низькосортну роботу, ніж відмовляться від автономії і незалежності. Для них першочергове завдання розвитку кар'єри - отримати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей. Кар'єра для них - це, перш за все, спосіб реалізації їх волі, тому будь-які рамки і суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливою вакансії. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатній рівень свободи.

### **4. Стабільність роботи**

*Стабільна, надійна робота на тривалий час*

Ці люди відчувають потребу в безпеці, захисті, прогнозованості з мінімальною ймовірністю звільнення. Ці люди ототожнюють свою роботу зі своєю кар'єрою. Їх потреба в безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюрні або короткострокові проекти їх не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець, і, як правило, їх вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом і стабільним становищем компанії на ринку. Такі люди відповідальність за управління своєю кар'єрою перекладають на наймача. Часто ця ціннісна орієнтація поєднується з невисоким рівнем домагань.

### **5. Стабільність місця проживання**

*Головне - жити в своєму місті (мінімум переїздів, відряджень).*

Важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу на новій місцевості. Переїзд для таких людей є неприйнятним, і навіть часті відрядження є для них негативним фактором при розгляді пропозиції про роботу.

### **6. Служіння**

*Втілювати в роботі свої ідеали і цінності.*

Дана ціннісна орієнтація характерна для людей, що займаються справою через бажання реалізувати в своїй роботі головні цінності. Вони часто орієнтовані більше на цінності, ніж на потрібні в даному виді роботи здібності, прагнуть приносити користь людям, суспільству, для них дуже важливо бачити конкретні плоди своєї роботи, навіть якщо вони і не виражені в матеріальному еквіваленті. Основна теза побудови їхньої кар'єри - отримати можливість максимально ефективно використовувати їх таланти і досвід для реалізації суспільно важливої мети. Люди, орієнтовані на служіння, товариські і часто консервативні.

## **7. Виклик**

*Зробити неможливе - можливим, вирішувати унікальні завдання.*

Ці люди вважають успіхом подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш. Вони орієнтовані на те, щоб «кидати виклик». Для одних – це складна робота, для інших – конкуренція і міжособистісні відносини. Вони орієнтовані на рішення свідомо складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі, відчують себе успішними тільки тоді, коли постійно залучені до виконання важких проблем або в ситуацію змагання. Кар'єра для них – це постійний виклик їх професіоналізму, і вони завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Процес боротьби і перемога важливіша для них, ніж конкретна область діяльності або кваліфікація. Новизна, різноманітність і виклик мають для них дуже велику цінність, і, якщо все йде занадто просто, їм ставати нудно.

## **8. Інтеграція стилів життя**

*Збереження гармонії між особистим життям і кар'єрою.*

Для людей цієї категорії кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри. Вони хочуть, щоб організаційні відносини поважали їх особисті і сімейні інтереси. Вибирати і підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі. Розвиток кар'єри їх приваблює тільки в тому випадку, якщо вона не порушує звичний їм стиль життя і оточення. Для них важливо, щоб все було врівноважено - кар'єра, сім'я, особисті інтереси. Жертвувати чимось одним заради іншого їм явно не властиво. Такі люди зазвичай в своїй поведінці проявляють конформність.

## **9. Підприємництво**

*Створювати нові організації, товари, послуги.*

Цим людям подобається створювати нові організації, товари або послуги, які можуть бути ототожені з їх зусиллями. Працювати на інших – це не їх, вони – підприємці за духом, і мета їх кар'єри – створити щось нове, організувати свою справу, втілити в життя ідею, цілком належить тільки їм. Вершина кар'єри в їхньому розумінні – власний бізнес.

## ***Вправи на цілепокладання і планування в кар'єрі***

Вступні зауваження: загальні вимоги до формування цілей кар'єри на основі принципів цілепокладання.

1) Конкретність. Базова характеристика мети, що дає можливість ясно її бачити. Важливо максимально докладно уявити те, чого ви хочете досягти в кар'єрі. Будьте гранично конкретні; як виглядає бажаний для вас результат, які почуття і відчуття викликає, як звучить?

2) Вимірність. Цю характеристику можна визначити як міру кар'єрного успіху, який з'явиться при досягненні поставлених цілей. При чому кар'єрний успіх може вимірюватися в точних кількісних показниках, а також у вигляді додаткових умов – наприклад, в можливості заробляти гроші, займаючись улюбленою справою, постійно підвищувати свій професійний рівень і розширювати компетенції тощо.

3) Досяжність. Важливо скласти точне уявлення про бажаний результат: що саме буде, коли ви досягнете мети; що і хто вас буде оточувати; як ви взагалі зрозумієте (яким чином, за якими ознаками про це можуть дізнатися інші), що досягли того, до чого прагнули.

4) Реалістичність. Необхідно чітко усвідомлювати не тільки свої кар'єрні можливості, а й розуміти можливості ринку праці в цілому і умови в конкретній організації, зокрема.

5) Заданість в часі. Мета не може бути безстроковою, інакше вона ніколи не буде досягнута.

6) Мотивація. Кар'єрна мета повинна бути приваблива для людини: стимулювати її професійний і особистісний ріст, сприяти розкриттю творчого потенціалу.

7) Наявність виклику (або амбітність). Кар'єрна мета повинна бути, по суті, відповіддю на виклики навколишнього робочого середовища.

8) Відповідальність. Визначте такі цілі кар'єри, досягнення яких в принципі залежить від вас.

9) «Екологічність». Спроектуючи в майбутнє наслідки досягнення ваших сьогоднішніх кар'єрних цілей, подумайте, чи не завдадуть вони шкоди іншим людям.

### ***Вправа «Формулювання кар'єрних цілей»***

Виконується індивідуально. Учасникам пропонується за даною схемою сформулювати власні кар'єрні цілі.

Ціль	Користь від її досягнення	Ключові кроки	Терміни	Підтримка і ресурси	Результат и та роздуми

Сформулюйте свої кар'єрні цілі і запишіть їх у порядку зменшення пріоритетності	Що мотивує вас досягти цю ціль	Кроки, які необхідно зробити для досягнення мети	Встановіть собі чіткі часові рамки	Якого роду підтримка вам може знадобитися і від кого саме. Які ресурси вам потрібні для досягнення мети: час, гроші, зв'язки та ін.?	У цій графі вам слід записати, чи вдалося вам досягти мети, що вийшло, а що - ні
---	--------------------------------	--	------------------------------------	--	--

За наступною схемою кожен кар'єрну ціль слід прописати більш детально.

Хто	Що	Де	Коли	Як
Кого я попрошу про допомогу?	Якого результату я хочу досягти?	Де знаходиться відповідна точка, з чого я повинен почати?	Коли я повинен почати?	Як я повинен почати?
Хто може виграти від досягнення цієї кар'єрної мети?	З чого я повинен почати?	Де я опинюся через 10 років?	Коли я хочу досягти мети?	Як досягнення мети вплине на моє майбутнє?
З ким мені потрібно працювати, щоб досягти моєї мети?	Що дійсно зробить мене щасливим?	Де я повинен залучити додаткові ресурси?	Коли я повинен використати знання, щоб почати рух до мети?	Як я себе почуваю, вибравши цю мету?

Заповнення представлених вище таблиць допоможе вам розробити план дій, без якого досягти успіху вам буде набагато складніше, розбити масштабні довгострокові цілі на прості короткострокові.

### ***Вправа «Мені вдається»***

Мета: розвиток упевненості в собі, відповідального ставлення до діяльності. Інструкція: кожен учасник по черзі зараз розповість про справу, яка



йому особливо добре вдається. Завершується розповідь лаконічною відповіддю на два питання: як йому вдалося цього навчитися? Де може стати в нагоді це вміння? Коментарі: у вправі створюються умови для самопрезентації, підвищення мотивації до навчання новим видам діяльності, ломки психологічних бар'єрів між учасниками.

Обговорення. Чому з того, про що розповіли інші учасники, захотілося навчитися кожному з вас? Хто з учасників вас здивував? Змусив поглянути на нього по-новому?

### ***Вправа «Помилки – фактори успіху»***

Мета: відпрацювання вміння бачити в своїх помилках позитивні уроки на майбутнє, формування уявлення про роль особистості в плануванні свого життя і кар'єри. Інструкція: 1. Згадайте, будь ласка, і запишіть в лівій колонці три допущені вами поточні помилки або невдачі. У правій колонці переформулюйте ці невдачі в правило на майбутнє або здійснення завдання 2. Розкажіть групі про невдачі в оптимістичному стилі і сформулюйте здійснення завдання або правило на майбутнє. Група стежить за точністю формулювання правил і завдань, а також за їх реальністю і здійсненнями.

Обговорення. Що ви відчували, коли помилки і невдачі набували форму правил? Чи можна як-небудь конкретизувати, уточнити правила і завдання? Коментарі: якщо учасник заявляє, що у нього вже давно не було невдач і промахів, то ведучий може вказати на те, що тут є істотний резерв. Може бути, має сенс зайнятися більш складним і цікавим справою, як-то розширити коло звично вирішуваних завдань? Особливо також слід зазначити, що правило створює задоволення тільки в тому випадку, якщо воно виконується.

### ***Вправа «Реклама»***

Кожен з учасників протягом 3-5 хвилин повинен придумати рекламний ролик, що представляє його самого як «кращий в світі продукт». Учасники можуть розіграти пантоміму або сценку зі словами, заспівати пісню, привести «думку експерта» - все що завгодно, вкладається в звичні рамки комерційного чи соціального рекламного повідомлення. Після того як всі учасники готові до самореклами, група утворює глядацький зал, розставивши стільці в ряд або півколом, і кожен по черзі виходить «в телевізор» і розіграє свою рекламу. При необхідності можна використовувати будь-які підручні матеріали або просити колег бути асистентами. Для того щоб зняти напругу, неминучу при виконанні творчих завдань, тренер може почати демонстрацію рекламних роликів з самореклами. Не гірше знімають напругу і оплески після закінчення кожного ролика.

### ***Вправа «Міфи та правила кар'єрного росту»***

Учасникам пропонується написати міфи та правила кар'єрного росту і обґрунтувати їх. Якщо учасникам тренінгу це зробити складно, пропонуються для обговорення наступні міфи та правила.

Міф 1 «Вислуга років впливає на кар'єрне зростання»

Міф 2 «Освіта суттєво впливає на кар'єрне зростання»

Міф 3 «Старанність впливає на кар'єрне зростання»

Правило 1 Комунікативні навички, гнучкість у спілкуванні та лояльність до організації, в якій людина працює.

Правило 2 Результативність і якість виконання роботи.

Правило 3 Розвинені управлінські навички (планування, контроль, мотивація).

Правило 4 Вміння брати на себе відповідальність.

Правило 5 Бажання розвиватися у своєму професійному напрямку.

Правило 6 На початку роботи в організації відкрито заявити про своє прагнення до кар'єрного зростання, побудувати можливі кар'єрні сходи та обговорити з керівництвом свої перспективи.

### ***Вправа «Життєві цінності»***

Акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах.	Активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя).
Вихованість (гарні манери).	Життєва мудрість (зрілість суджень та здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом).
Високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання).	Здоров'я (фізичне і психічне).
Життерадісність (почуття гумору).	Цікава робота.
Старанність (дисциплінованість).	Краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві).
Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче).	Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною).
Непримиренність до недоліків у собі та інших.	Матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів).
Освіченість (широта знань, висока загальна культура).	Наявність хороших і вірних друзів.
Відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово).	Суспільне визнання (повага оточуючих, колективу, колег по роботі).
Раціоналізм (вміння логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення).	Пізнання (можливість розширення своєї освіти, світогляду, загальної культури, інтелектуальний розвиток).
Самоконтроль (стриманість, самодисципліна).	

Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів.	Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей).
Тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами).	Розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення).
Терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани).	Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків).
Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички).	Свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках).
Чесність (правдивість, щирість).	Щасливе сімейне життя.
Ефективність в справах (працьовитість, продуктивність в роботі).	Щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому).
Чуйність (дбайливість)	Творчість (можливість творчої діяльності)

1. Із зазначених вище цінностей виберіть три найосновніші на сьогоднішній день для вас і запишіть їх.

2. Проаналізуйте ключові аспекти вашого життя на даний момент, використовуючи Колесо життя. Це завдання дозволить вам проаналізувати ваше життя, усвідомити, що у вас виходить, визначити, що ви хочете змінити в своєму житті. Оскільки людина є єдиним і цілісним організмом, то зміни в одній сфері, обов'язково вплинуть і на інші сфери вашого життя. Ви можете прийняти найкраще рішення, заздалегідь передбачивши можливі впливи. Колесо життя, запропоноване нижче, охоплює вісім найважливіших областей вашому житті. Визначте рівень задоволеності в кожній сфері (0 - 100%) і покажіть його на колесі. Нові обриси колеса є відображенням Вашої справжнього життя. Зауважте, що ваші цілі, визначені в першому завданні, відносяться до будь-якої сфері колеса життя.

3. Проаналізуйте, яких змін ви хочете домогтися, щоб підвищити рівень вашої задоволеності? Орієнтуючись на своє колесо життя, випишіть, що ви хочете змінити, і визначте три кроки, які приведуть вас до бажаних змін. Обов'язково поставте терміни виконання кожної дії. Прикладами змін можуть бути: знайти нову роботу, заощадження 10% свого доходу, навчитися готувати більш здорову їжу, частіше зустрічатися з друзями, більше читати тощо.

# Колесо життя



<p style="text-align: center;"><b>Сім'я</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Робота / кар'єра</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Громадська діяльність</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Гроші</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Особистісний розвиток</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Здоров'я</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Задоволення / дозвілля</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Друзі</b></p> <p>Зміни:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> </ol>

2.	2.
3.	3.

### ***Вправа «Відкладені на потім справи»***

У кожної людини є низка справ, виконання яких вона відкладає. Напишіть список із п'яти справ, які вам треба зробити, але їх виконання ви відкладаєте на невизначений час.

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Кожен ранок починайте із виконання однієї з відкладених справ. Якщо виникають перешкоди – кожену справу розпишіть за прикладом цілей, вкажіть яких ресурсів потребуєте, що мотивує вас виконувати ці справи.

### ***Вправа «Емоційний інтелект»***

1. Опустіть голову, безвольно схиліть плечі і, дивлячись в підлогу, сумним голосом скажіть: «Я успішна людина, у мене все виходить ...»

2. Потім підніміть руки вгору, дивлячись в небо з піднятим підборіддям, розправте спину і скажіть впевненим голосом: «Я невдаха, у мене все йде шкереберть, нічого не виходить ...»

Що ви відчували? Виявляється, мозок не розуміє слів! А ось міміка і жести посилають сигнали в підкірку мозку і ми починаємо відчувати те, що транслює тіло.

Тепер, коли ви відчували різницю, протягом двох тижнів приймайте «позу лідера» хоча б на пару хвилин в день. На третій тиждень ви побачите, як змінився світ навколо!

## **БІЗНЕС-ТРЕНІНГИ: СПЕЦИФІКА І ЕФЕКТИВНІСТЬ**

В умовах зростаючої конкуренції однією з ключових компетенцій співробітників (та й організації в цілому) стає здатність швидко і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Успішні компанії відрізняються від інших, передусім, тим, що вони орієнтовані на розвиток, підтримку своєї репутації і екологічність відносин (як внутрішніх, так і зовнішніх). Щоб адаптуватися до навколишнього середовища і внутрішніх змін, сучасні організації витрачають багато зусиль на навчання персоналу, використовуючи активні методи і сучасні форми навчання, в тому числі і дуже популярний нині тренінг. Основне завдання бізнес-тренера – у короткий термін (від двох годин

до 5-7 днів) навчити групу учасників від 3 до 30 осіб конкретним навичкам, які вони успішно зможуть застосовувати на роботі та у повсякденному житті, характер цих навичок доволі різноплановий – від прибирання офісу до стратегічного планування.

Бізнес-тренінг у вузькому сенсі дає професійні знання і навички, завдяки яким людина може ефективно виконувати конкретні службові завдання і свою роботу в цілому. Однак сучасний бізнес все частіше звертається до більш широких методів тренінгового навчання, які ставлять собі за мету розвиток професійно важливих якостей особистості. Для вирішення таких завдань використовуються методики психологічних тренінгів особистісного зростання. Тому бізнес-тренінг в широкому сенсі – це різновид соціально-психологічного тренінгу.

Залежно від напрямку і завдань виділяють такі види тренінгової роботи.

### ***Тренінг професійних навичок***

Професійні навички – це здатність успішно виконувати певну діяльність. Фактично це перехідна форма між активними методами підготовки персоналу і його професійним навчанням, підвищенням кваліфікації та ін. Такі тренінги здійснюються фахівцями з конкретного виду діяльності і дуже рідко – психологами. Однак процес удосконалення професійних навичок стає набагато ефективнішим при застосування саме психологічних технологій. Тренінги професійних навичок надзвичайно різноманітні, як і різноманітні види діяльності в різних сферах бізнесу.

Розглянемо як приклад один із тренінгів професійних навичок. *Семінар-тренінг «Як підготуватися до виставки. Демонстрація і Презентація».*

Даний тренінг дозволить підготувати співробітників для участі в Виставках, допоможе визначити найважливіші аспекти, дасть інструменти і покаже можливості залучення нових клієнтів і партнерів.

План семінару-тренінгу:

#### 1. Що таке виставка? і як до неї готуватися

- види виставок і ярмарків
- визначення цілей участі у виставці

#### 2. Стенд

- обладнання та матеріали: вимоги та імпровізація
- робота на стенді: розміщення матеріалів і реклами і робота персоналу

#### 3. Персонал

- хто представляє фірму на виставці
- як вам провести виставкові дні з максимальним успіхом

#### 4. Клієнти

- організація і управління потоком відвідувачів стенду
- алгоритм спілкування з відвідувачами
- переговори
- проблемні відвідувачі вашого стенду

## 5. Підсумки роботи

- обробка виставкових контактів
- можливості і правила створення довгострокових відносин з лояльними клієнтами.

Даний проект дає більшу ефективність в корпоративному форматі, а для невеликих компаній і організацій є можливість вчитися у відкритій спільноті.

### *Тренінг ефективних продажів*

Ефективні продажі – це процес взаємодії з покупцем, при якому забезпечується максимальне відношення показника: контакт / продаж. Тренінги ефективного продажу відносяться до найпопулярніших бізнес-тренінгів, попит на які неухильно зростає. Уміння продавати в умовах ринкових відносин є основою бізнесу. В широкому розумінні тут мається на увазі не тільки професійна діяльність продавця. На різних рівнях бізнес-структури комерційна діяльність має свої особливості. Це і вміння оформити вигідне угоду, і рекламна політика, і знання психології споживача. Тому в процесі тренінгу продажів використовується все розмаїття методів – від простого тренажера продавця до ігрового моделювання та відпрацювання складних професійних ситуацій, розвитку творчого, нестандартного мислення.

Окремо виділяють *тренінг телефонних продажів*, як уміння вести телефонні переговори з потенційним споживачем товарів або послуг.

Наведемо можливий сценарій тренінгу продажів.

Тренінговий блок 1: Роль менеджера з продажів у партнерстві з клієнтом

- Поняття «клієнт», «продавець», «продаж», «ціна» і «цінність».
- Класифікація продажів: орієнтовані на клієнта або на прибуток.
- У чому цінність партнерства з клієнтом і як побудувати партнерські стосунки?
- Інструменти сервісу і індивідуального підходу.
- Діагностика знань інструментів продажів.

Тренінговий блок 2: Стратегічні точки партнерства.

- Встановлення контакту – вербальні і невербальні засоби.
- Виявлення потреб – види запитань і воронка потреб.
- Презентація – мова переваг і вигод.
- Завершення операції – інструменти укладення договору та оформлення продажу.
- Завершення контакту – технології створення сприятливого враження після продажу

- Робота з запереченнями – підтримка клієнта в прийнятті правильного рішення.

### Тренінговий блок 3: Індивідуальний план розвитку

- У чому вимірюється ефективність продажів.
- Інструменти оцінки навичок стратегічного партнерства.
- Оцінка результативності та ефективності взаємодії з клієнтом

### ***Тренінг управління часом (тайм-менеджмент)***

Тренінги управління часом формують навички тимчасово планування, вміння організовувати діяльність таким чином, щоб часу вистачало на всі важливі справи і щоб залишався резерв для особистісного розвитку. Важливо, щоб людина не знаходилася в стані постійного стресу через дефіцит часу і невирішені справи.

Ідея системи управління часом приписується Бенджаміну Франкліну. Класична система управління часом спирається на принцип поділу великих завдань, які стоять перед людиною, на підзадачі, а тих, у свою чергу, - на ще більш дрібні завдання.

Перший етап в тайм-менеджменті – визначення людиною своїх життєвих цінностей (чого вона хоче від життя).

На другому етапі людина вирішує, чого конкретно прагне досягти.

На наступному, третьому, він будує генеральний план того, що треба зробити для досягнення поставленої мети.

На четвертому етапі на основі окремих пунктів генерального плану розробляється довгостроковий (на кілька найближчих років) проміжний план, в якому обов'язково вказуються конкретні цілі та строки їх реалізації.

П'ятий етап – складання короткострокового (від декількох тижнів до декількох місяців) плану.

Шостий – це план на найближчий день, в якому малі завдання з короткострокового плану вирішуються в повній мірі за один день, а великі розбиваються на підзадачі.

Всі плани тайм-менеджменту рекомендується регулярно переглядати.

Існують і інші стратегії тайм-менеджменту. Завдяки таким тренінгам людина отримує більше свободи, вчиться управляти не тільки своїм часом, але і своїм життям, знаходить резерви для інших важливих сфер самореалізації.

### ***Тренінг командоутворення (тімбілдінг)***

Командоутворення (teambuilding) отримало популярність у зв'язку з переходом організацій сфери бізнесу на командну систему роботи. Тренінги командоутворення проводяться як з підрозділами – командами, так і з менеджерами персоналу, які повинні здійснювати реорганізацію. На них даються поняття про типи і структуру команд, їх зовнішні і внутрішні межі,



типи комунікації в команді та ін. Під час тимблдіingu важливо не тільки донести інформацію, а й показати, як це зробити на практиці, моделюючи ситуації, в яких виявляються різні особливості командоутворення. Важливим у тренінгу виступає обробка різних рівнів спілкування в команді (зовнішнього формального і внутрішнього психологічного). Для повноцінного функціонування команди потрібно розвиток обох рівнів і чітке розмежування функцій між ними. Значний ефект у тренінгу командоутворення дають діяльні методи - від ігрового розігрування ситуацій до повноформатної соціодрами.

### ***Тренінг прийняття рішень***

Однією з найважливіших функцій керівника є прийняття рішень з різних проблем бізнесу та організаційної життя. Тренінг прийняття ефективних рішень не ставить завдання навчити приймати «правильні рішення», тому що «правильність» визначається ситуацією і конкретними умовами. Прийняття рішень – це творчий процес, отже, завданням тренінгу стає розвиток творчого початку. Людина повинна бути здатний знайти нове, неординарне рішення, яке може відкрити зовсім інші горизонти. І, коли воно знайдено, то здається майже очевидним, що це найкращий спосіб вирішення даної проблеми. У процесі прийняття рішень нерідко виникає психологічна проблема вибору. Часто особистість не може зробити вибір через невпевненість в собі або через якісь психологічні проблеми. Робота з ними також проходить під час тренінгу прийняття рішень.

### ***Тренінг ефективних переговорів***

Мета тренінгу переговорів – навчити ведення ділових переговорів в сфері бізнесу, в управлінні організаціями і в інших сферах, які вимагають прийняття важливих комунікативних рішень. Уміння переконувати, визначати інтереси опонента і спиратися на них у великій мірі визначає результат переговорів. Іноді на таких тренінгах використовують жорсткі техніки, подібні східних єдиноборств, а переговори розглядають як щось схоже на поєдинок без правил. Хоча такий підхід стає популярним, ставлення до нього явно неоднозначно: жорсткі методи не завжди ефективні. Хоча в сучасному бізнесі в окремих випадках вони виправдані.

### ***Тренінг поводження з грошима***

Це специфічний бізнес-тренінг, мета якого – корекція установок, стереотипів і психологічних бар'єрів щодо фінансового становища людини, можливостей підвищити свій соціально-економічний статус. Як правило, проводиться з тими, хто планує розпочати власний бізнес, але при цьому йому не вистачає психологічної готовності до цієї діяльності, а також з тими, хто хоче поліпшити свій матеріальний рівень, проте через психологічні причини йому не вдається.

Існує чек-лист спеціального алгоритму створення тренінгу.

1. Мета тренінгу.

2. Завдання тренінгу.
3. Завдання переводяться в треновані компетенції.
4. Під компетенції розробляються модулі програми.
5. Модулі тренінгу наповнюються міні-лекціями, мотивацією, вправами, дискусіями, зворотним зв'язком. Опрацьовуються плани дискусії, домашніх завдань, окремо – психодіагностичні методики.
6. Розписується таймінг тренінгу з невеликим тимчасовим запасом.
7. Сценарій тренінгу. Прописується дорожня карта тренінгу; початок, середина, кінцівка тренінгу.
8. Режисура тренінгу. Підбираються різноманітні вправи з метою створення «групового руху», визначаються інструменти управління груповою динамікою.
9. Дизайн тренінгу. Створюється слайд презентація, відео презентація, музичний супровід тренінгу.
10. Готується роздатковий матеріал, інструкції для вправ, рольових ігор, бізнес-кейсів.
11. Технічний супровід тренінгу: мультимедійне обладнання, відео камера, мікрофони, фліпчарти, матеріали для візуальної фасилітації, бланки відгуків, форми звітів.

Оцінка рівня кваліфікації співробітників, формування бюджету навчальних заходів і попередня комплектація груп – це обов'язки тренінг-менеджера, помічника бізнес-тренера. Тренінг-менеджер не проводить тренінги самостійно, його завдання – визначити, яке саме навчання і кому із співробітників необхідно для досягнення максимальних результатів на робочому місці. Діяльність тренінг-менеджера з адміністрування навчання включає вирішення всіх організаційних і фінансових питань; вона проводиться паралельно з іншими етапами. Звичайно, в невеликих компаніях ці функції виконує внутрішній тренер або менеджер по персоналу. Для більш повного і точного визначення цілей навчання потрібно вибрати відповідні методи збору інформації (табл.). Головне, слід пам'ятати, що використовувати методи необхідно комплексно, намагаючись врахувати думки всіх зацікавлених сторін: відділу управління персоналом, співробітників і керівників.

***Методи збору інформації для визначення цілей навчання персоналу***

<b>Метод</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<i>Групове обговорення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прийняття групового рішення</li> <li>• прийняття відповідальності за тренінг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• страх перед керівництвом</li> <li>• перехід до робочих моментів</li> <li>• може визначити проблеми, але не причини</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока мотивація учасників</li> <li>• виявлення прихованих конфліктів</li> <li>• діагностика учасників</li> <li>• узагальнення різних точок зору, визначення пріоритетів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• може виявити скоріше давні проблеми, ніж нові</li> </ul>
<i>Спостереження</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• різноманітність одержуваної інформації</li> <li>• оцінка співробітників в реальній ситуації</li> <li>• не перериває роботу співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• великі витрати часу</li> <li>• суб'єктивність (тому потрібен досвідчений, навчений спостерігач)</li> <li>• спостерігач може відволікати своєю присутністю</li> </ul>
<i>Анкетування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економія часу при зборі інформації</li> <li>• отримання великої кількості інформації</li> <li>• можна охопити безліч людей</li> <li>• учасники мають час на обдумування</li> <li>• зручність обробки</li> <li>• можна використовувати повторно і порівнювати отримані дані</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• трудомістка підготовка (якщо питання сформульовані не дуже точно, то вся робота може виявитися неефективною)</li> <li>• немає особистого контакту</li> <li>• суб'єктивність при обробці</li> <li>• потрібен час для обробки інформації</li> <li>• втрата інформації</li> <li>• неоднозначність розуміння питань анкети</li> <li>• не всі беруть участь</li> <li>• обмеженість отриманої інформації</li> <li>• можливість «соціально бажаних» відповідей</li> </ul>
<i>Інтерв'ю</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• легкість проведення</li> <li>• гнучкість</li> <li>• додаткова інформація</li> <li>• формування іміджу тренера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складність обробки і аналізу</li> <li>• вимагає великої кількості часу</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уявлення про характери учасників</li> <li>• достовірність інформації від учасників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суб'єктивність оцінки (тому потрібен досвідчений інтерв'юер)</li> </ul>
<i>Тестування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• об'єктивність</li> <li>• легкість обробки</li> <li>• виявлення переважно ЗУН (знань, умінь, навичок)</li> <li>• економія часу</li> <li>• автоматизація проведення, обробки та зберігання даних</li> <li>• масове охоплення</li> <li>• можна використовувати повторно і порівнювати отримані результати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обмеженість отриманої інформації</li> <li>• відсутність особистого контакту</li> <li>• можливість «соціально бажаних» відповідей</li> <li>• можливість помилок при заповненні тесту</li> <li>• «жорсткість» у виборі відповіді</li> </ul>
<i>Атестація</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексність</li> <li>• чіткі критерії оцінки</li> <li>• об'єктивність оцінки</li> <li>• план розвитку співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• страхи співробітників</li> <li>• вимагає багато часу і значних фінансових витрат</li> <li>• складності в організації</li> <li>• труднощі залучення керівників</li> </ul>

**Етапи розробки програми тренінгу** чітко окреслили Д. і Д. Кіркпатрики й хоча їхня книга присвячена тренінгам в бізнесових організаціях, її доцільно застосовувати також для всіх інших тренінгів.

Насамперед це **визначення ресурсів**, основними з яких є ЛЮДИ, ЧАС, БЮДЖЕТ. Найпростіша формула тут наступна: *хто скільки часу може виділити на проведення тренінгу і яку суму бажає за це отримати.*

Далі – **актуалізація потреб учасників тренінгу.**

Для визначення найбільш актуальної проблеми, якій буде присвячено тренінгову програму, потенційним учасникам пропонується анкета, де наведено декілька (краще більше 5) альтернатив, які вони визначають як важливі чи не важливі в контексті їх актуального стану. У табл. 1. представлено анкету визначення найактуальніших тем тренінгу, розроблену Д. і Д. Кіркпатриками.

***Анкета визначення найактуальніших тем тренінгу***

Орієнтовні теми тренінгу	Дуже потрібно	Іноді потрібно	Не потрібно
Як мотивувати співробітників	2	1	0
Міжособистісне спілкування	2	1	0
Інтернет-комунікації	2	1	0
Тайм-менеджмент	2	1	0
Як делегувати повноваження	2	1	0
Як реагувати на конфлікти	2	1	0
Стилі керівництва	2	1	0

***Перелік запитань замовнику тренінгу:***

- Сформулюйте мету тренінгу?
- Для чого вам потрібен тренінг? Для вирішення, яких проблем?
- Які компетенції слід тренувати?
- Кількість учасників?
- Скільки днів і протягом якого часу буде проходити тренінг?
- Рівень мотивації учасників в балах від 1 до 10.
- Який рівень професійної підготовки співробітників?
- Що було добре (корисно) на попередніх тренінгах?
- Що було погано, що вам і співробітникам не сподобалося на інших тренінгах?
- Що показала діагностика учасників?
- Як будуть оцінюватися результати даного тренінгу?

Наступними етапами є складання програми тренінгу; оцінка реакцій, поведінки і результатів тренінгу після кожного його змістового блоку; моніторинг ефективності тренінгу.

Зазвичай, тренер має вже готові презентації, передбачені програмою тренінгу, однак після виявлення запитів кожної конкретної групи, їх необхідно модифікувати. ***Модифікація презентацій*** є важливою частиною підготовки до проведення тренінгів. Розділіть опорні презентації на більш актуальні і менш актуальні для даної групи, ґрунтуючись на запитах і інтересах її учасників. Актуальні для даної групи презентації слід використовувати у повному обсязі, менш актуальні – можна скорочувати. Робота зі скорочення виконується тренером, з урахуванням відведеного на презентації часу.

*За 1-2 дні до початку тренінгу:* перевірте наявність канцелярського приладдя, техніки і друго-го оснащення; забезпечте зручне розміщення учасників в робочій кімнаті; переконайтеся в тому, що готові всі необхідні довідкові та роздаткові матеріали.

***Сценарій тренінгу***

Чітко пропишіть завдання, які потрібно вирішувати в процесі тренінгу. Мається на увазі вміння, компетенції, які потрібно буде тренувати.

1... \_\_\_\_\_

2... \_\_\_\_\_

3... \_\_\_\_\_

Зазвичай тренінговий модуль включає в себе:

- міні-лекцію; мотивацію учасників на виконання вправи;
- інструкцію до вправи;
- вправу або набір вправ;
- зворотний зв'язок за необхідності;
- дискусію (рефлексію);
- домашні завдання.

Під кожне завдання слід побудувати тренінговий модуль з опрацюванням всіх елементів модуля, які перераховані вище.

Учасники тренінгу можуть висловити свою думку про вправи, міні-лекції, озвучити інсайти, отримати зворотній зв'язок про сильні і слабкі сторони, про допущені помилки під час кейсів не тільки від тренера, але і почути думки інших учасників, задати питання, зробити для себе потрібні висновки. На тренінгу надзвичайно важливо вести підготовлені дискусії. Наприклад, на тренінгу переговорів обговорити: чи завжди потрібно торгуватися, робити знижки, які є варіанти виявлення інтересів опонента по переговорах, чи завжди потрібно домовлятися? В один тренінговий день тренер вирішує 2-3 важливі завдання, тобто 2-3 компетенції, 2-3 модуля не більше.

Коротко розпишіть кожен модуль за наступною схемою.

- міні-лекція – тези;
- мотивація учасників на виконання вправи – тези;
- інструкція до вправи;
- вправи, сценарії вправ:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Зворотній зв'язок – список оцінюваних параметрів:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Дискусія – теми, обговорювані питання і можливі висновки:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Домашні завдання. вправи, виконання завдань, читання книг, статей, перегляд відео.

Існують *принципи режисури тренінгу*:

- Чергування різних видів діяльності: розминки, лекції, вправи, зворотний зв'язок, дискусії.
- Чергування конфігурації учасників групи: робота по одному, по двоє, по троє в міні-групах, у великих групах, в колі або амфітеатром.
- Положення тіла в просторі: сидячи, стоячи, в русі.
- Вправи за алгоритмом і вправи імпровізації на тему.
- Чергування розминок і ключових вправ.
- Оптимальний початок тренінгу.
- Оптимальне завершення тренінгу.
- Чергування слайдів із записами на фліпчарті, виконання вправ з використання музичного фону, навчальне відео, яке демонструє ідеальну модель компетенцій або наочні помилки.

Головне – динаміка, щоб учасникам ніколи було нудьгувати.

Розписати всі вправи:

- Вправи поодиночі;
  - Вправи в парах;
  - Вправи в трійках; Вправа в групах 4 і більше осіб;
  - Вправи в трьох групах чотирьох або двох великих групах.
- Які вправи будуть проходити сидячи;
  - Які вправи будуть проходити стоячи;
  - Які вправи будуть в русі.
  - ◆ Які розминки будуть на тренінгу;
  - ◆ Які будуть вправи «Алгоритм»
  - ◆ Які будуть вправи «Імпровізації».

*Дизайн тренінгу.* Дизайн тренінгової програми включає в себе: роздаткові матеріали (робочі зошити), слайд-презентації, опитувальники, анкети і тести, листки із завданнями, вправами і кейсами. Відеофрагменти, музика, книги та аудіокниги, відеокурси тренера за темою тренінгу, сувеніри. Мультимедійне обладнання: проектор, ноутбук, відео камера, фліпчарт, музична система.

Чек лист.

Розпишіть, що ви будете використовувати

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Блоки (модулі) тренінгу – це структурні одиниці, з яких будується тренінг, кожен з них є цілісним предметно-дидактичним комплексом, заснованим на взаємопов'язаних процедурах (засобах роботи тренера). Кожен окремий блок потрібен для вирішення певного освітнього завдання за допомогою створення якоїсь ситуації, що впливає на навчальну групу.

Дуже ефективною, особливо для початківця тренера, є техніка написання тренінгу за допомогою стікерів (різнокольорових листочків різного кольору і розміру). Візьміть набір таких стікерів і призначте кожному варіанту кольору свою функцію. Скажімо, червоним ви позначили міні-лекції, жовтим – рольові ігри, синім – тренування, зеленим – жарти і розмови на абстрактні теми, фіолетовим – обговорення тощо. Тепер прямо на цих листочках коротко опишіть кожен з намічених вами навчальних процесів.

Існують чіткі **правила підбору тренінгових вправ**.

Для вибору кожного наступного вправи необхідно визначити:

1. З чим ви хочете працювати: з характеристиками групи як об'єкта чи з індивідуальними особливостями учасників?
2. Яких змін ви хочете досягти?
3. Використовуючи які вправи, ви можете досягти цих змін?
4. Наскільки група буде готова до виконання даної вправи?
5. Як можна підготувати групу до виконання даної вправи?
6. Який буде отримано результат для просування групи в змістовному плані після виконання вправи?
7. Що ви плануєте робити з цим результатом?

При підборі вправ і інших тренінгових процедур ведучому слід враховувати, наскільки вони цікаві йому особисто, відповідають його стилю ведення групи. Тренер повинен відчувати і розуміти психотехнічну наповненість вправи та програми тренінгу в цілому. Тільки в цьому випадку він може працювати впевнено і вільно імпровізувати, вносячи у вправи власне, властиве тільки йому змістовне та емоційне наповнення.

**Таймінг.** Програма вийшла змістовна, жива і цікава, тепер її потрібно обмежити певним часовим інтервалом. Тут можуть бути проблеми. Можна не вкластися в запланований час або, навпаки, мати багато вільного часу. Найчастіше, програма не вкладається в запланований час, і якісь модулі



доводиться скорочувати, а щось і зовсім прибирати. Хтось із тренерів створює гнучку програму і заявляє оптимальний мінімум, а в порядку бонусів, якщо залишився час, дає ще додаткові модулі або частину модуля. Кожен тренінг унікальний, тренер повинен уважно стежити за процесом навчання і часом. Головне, розуміти, що може з'явитися вільний час, а можуть час «з'їсти» не передбачені обставини або учасники тренінгу. Потрібно бути до цього готовим.

В деяких випадках, особливо якщо тренеру бракує досвіду, краще зробити репетицію – прогін, краще перед кимось, але хоча б у своїй голові. Можна провести тренінг без аудиторії і зробити відеозапис свого виступу. Це допоможе оцінити себе зі сторони. Має сенс порадитися з колегами, тренерами.

Нові вправи або міні-лекції можна протестувати на вже відпрацьованих тренінгах. Без ризику зіпсувати весь тренінг, ви зрозумієте – оптимальний цей новий контент, або необхідно його доопрацювати чи зовсім не використовувати. Що відрізняє тренера професіонала? Він – експериментатор. У відпрацьовані роками тренінгові програми він періодично вставляє нові вправи, а іноді й цілі модулі, змінює свої міні-лекції, теми дискусій або режисуру тренінгу. Не завжди це буває вдалим і доводиться повертатися до старої програми. Але якщо не робити таких експериментів, то програми застарівають і стають неконкурентоспроможними. Перед тренінгом обов'язково слід звернути увагу на свою фізичну форму і психологічний стан, особливо якщо тренінг планується в іншому місті, або у насиченому робочому графіку.

Розрахувати час, необхідний для того чи іншого завдання, вправи, досить просто. Подумки уявіть собі, як цей метод буде реалізований. Наприклад, ви хочете провести загальне обговорення учасників. У вас є 15 учасників і три питання на обговорення, і вам важливо, щоб висловився кожен. Уявімо собі поетапно весь процес:

- Тренер дає установку на обговорення. Потрібно позначити тему, підкреслити її практичну значимість, зв'язати з попередніми частинами тренінгу, розповісти коротко, як буде відбуватися обговорення (у нашому випадку – позначити, що важливо, щоб висловилися всі, і будуть обговорюватися три питання). Скільки часу знадобилося б вам на це? Можливо, 2-3 хвилини.

- Тренер задає перше питання, кожен учасник повинен висловитися. Скільки часу в середньому буде говорити кожен? Все залежить від змісту питання. Припустимо, це будуть короткі висловлювання, в середньому по хвилині на людину. Тоді у 15 осіб це займе 15 хвилин.

- Тренер підводить резюме, фіксуючи основні думки учасників, і задає друге питання – 3-5 хвилин, третє питання – ще 3-5 хвилин і резюме.

Як бачите, розрахувати час на виконання будь-якої тренінгового вправи досить просто, але для цього необхідно чітко уявляти собі, який зміст буде опрацьовуватися в даному блоці тренінгу і яким чином. Власне кажучи,

розробка детального дизайну тренінгу і полягає у визначенні змісту та поетапного процесу його опрацювання відповідно до логічної структури.

### ***Підготовка міні-лекцій та презентацій***

Як правило, у тренера є час заздалегідь підготуватися до міні-лекції, навіть якщо мова йде про узагальнення підсумків обговорення вправи або рольової гри. Звичайно, в цьому випадку йому важливо бути ситуативним і використовувати в своїй промові-узагальненні зміст попереднього обговорення цієї вправи учасниками тренінгу. Але оскільки тренеру заздалегідь відомі цілі, яких він прагне досягти, включаючи вправу або рольову гру в програму, у нього є можливість зробити заготовки тих висновків, які він хотів би отримати за підсумками проведення і обговорення. Тому рекомендується заздалегідь готуватися до міні-лекцій та презентацій. Далі представлені основні кроки підготовки.

***Крок 1. Визначення результатів, які повинні бути досягнуті за допомогою лекції / презентації.*** По суті, мова йде про визначення конкретних завдань презентації, оскільки мета – це завжди образ результату, який ми хочемо отримати. Вона повинна стати «призмою», через яку ми будемо проводити аналіз аудиторії, і критерієм, за яким ви будете перевіряти, що заслуговує включення в вашу презентацію. Зазвичай загальна відповідь типу «мета лекції – підвищити компетентність учасників в питаннях продажу» і навіть більш детальна: що вона полягає в тому, щоб «дати учасникам розгорнуті уявлення про п'ять етапів продажів: встановлення контакту, виявлення потреб, пропозиції товару, роботи з запереченнями, завершенні покупки», - не може служити таким критерієм. Мета завжди пов'язана з конкретною ситуацією учасників. Яка вона? Вони взагалі не знають про схему п'яти етапів продажів? Знають, але не використовують у своїй практиці? Вони вважають, що ці п'ять етапів продажів необов'язкові? Вони впевнені, що вплинути на рішення про покупку неможливо і чим активніше продавець спілкується з клієнтом, тим менше шансів, що той купить товар? Чим більше подібних питань буде задано на цьому етапі, тим більше явною стане для тренера мета презентації в цілому. В результаті її можна буде сформулювати у вигляді конкретного образу планованого результату. Наприклад: «Учасники отримають розгорнуті уявлення про п'ять етапів продажів, завданнях і діях продавця на кожному з них, критерії успішного проходження етапів продажів і наслідків їх неефективної відпрацювання. Учасники будуть впевнені, що дана схема ефективно працює для товарів, які вони продають, і мотивовані до оволодіння відповідними навичками в рамках тренінгу, які дозволять їм ефективно користуватися схемою п'яти етапів».

***Крок 2. Аналіз аудиторії.*** Основна мета цього кроку – виділити ключові характеристики аудиторії, які важливо врахувати в розробці міні-лекції або презентації. Для цього треба постаратися поставити себе на місце учасників, які будуть слухати, що тренер їм скаже; спробувати поглянути їх очима на предмет, питання, ситуацію, через призму очікуваних результатів міні-лекції. Ми хочемо

переконати учасників у чомусь? Тоді чому вони зараз не впевнені? Які їхні уявлення зараз? Чому вони саме такі? Що важливо для учасників?

Насправді етапи аналізу аудиторії і постановки цілей реалізуються паралельно: щоб сформулювати конкретну мету, треба проаналізувати ситуацію аудиторії. Але якщо попередній розділ ставить питання: «Що ми прагнемо повідомити?» (Іншими словами, які уявлення сформувати), то даний - «Кому ми прагнемо це повідомити?» (Тобто які характеристики аудиторії ми повинні врахувати). Для цього тренеру важливо зрозуміти аудиторію. У ситуації бізнес-тренінгу це означає, що потрібно відповісти на наступні питання:

- Що вони знають про об'єкт міні-лекції?
- Що вони думають з приводу цього предмета?
- Наскільки і як він пов'язаний з їх практикою в даний час?
- Чому зараз вони думають і діють так, як думають і діють?
- Що для аудиторії важливо і цінно стосовно предмету міні-лекції?
- Чи є у аудиторії очікування від міні-лекції? Які?

Все це варто обмірковувати так само ретельно, як і мету. Якщо є серйозні підстави вважати, що інформації недостатньо, доцільно знайти можливість поговорити з ким-небудь з майбутніх слухачів, щоб з'ясувати у них ступінь інтересу, інформованості, розуміння, досвіду, опору і забобонів. Можна спочатку планувати міні-лекцію у вигляді бесіди, поступово, крок за кроком просуваючись по логічній структурі, з'ясовуючи думки учасників і коригуючи зміст.

**Крок 3. Формулювання ключових ідей.** Підберіть головні ідеї для майбутньої міні-лекції (презентації). На першому етапі можна набирати максимальну кількість ідей, щоб на другому згрупувати їх, відібрати 3-5 основних тез і визначити їх логічну послідовність. Як проводити відбір? У вас вже є чіткі критерії: цілі, очікувані результати та аналіз аудиторії. Тому вибрати варто ті тези, які дозволяють реалізувати вашу мету з даною аудиторією. Після визначення основних тез потрібно доповнити їх підтримують тезами, які розкривають і доведуть ключові пункти міні-лекції.

Іноді корисно дати пріоритети всім ідеям, тез:

- А – обов'язково включити;
- Б – включити по можливості;
- В – варто згадати, якщо залишиться час.

Це особливо корисно, коли час презентації чітко не визначено і може істотно змінюватися. Пріоритезація дозволить швидше зорієнтуватися і відкинути або розширити аргументацію.

**Крок 4. Формування структури і внутрішньої логіки міні-лекції / презентації.** Структура міні-лекції та презентації в бізнес-тренінгу включає:

- вступ;

- «міст»;
- основну частину;
- висновок;
- відповіді на питання і обговорення.

## **Вступ**

Вступ має дві основні мети: орієнтує учасників, а також допомагає виступає налагодити взаємодію з аудиторією. Повний вступ презентації або лекції включає п'ять пунктів:

1. Привітальні слова, мета яких – налагодити перший контакт з аудиторією. Наприклад, подякуйте учасникам за те, що вони знайшли час прийти на презентацію, і висловіть надію, що вони не пошкодують про те, як його провели.

2. Презентація лектора, тренера.

3. Тема і мета – що ви плануєте пояснити, запропонувати або продемонструвати в ході лекції або презентації. Важливо, щоб цілі представлялися з акцентом на інтереси учасників, а не тренера: чи не «що я збираюся вам розповісти», а «те, що, як мені здається, буде вам корисно».

4. Логіка побудови лекції / презентації.

5. Правила – зокрема, чи хочете ви, щоб люди переривали вас, якщо у них є питання, чекали закінчення розділу або залишали всі питання до кінця презентації? Перш ніж почати, поясніть порядок обговорення.

У міні-лекції в рамках бізнес-тренінгу більшість пунктів може бути пропущено. Однак завжди на початку міні-лекції важливо позначити її мету. Причому обов'язково в зв'язці з попередніми (і / або подальшими) темами, опрацьованими на тренінгу. Наприклад: «Перш ніж ми перейдемо до відпрацювання технологій вирішення конфліктних ситуацій, важливо прояснити, що таке конфлікт. Наше розуміння його суті і ставлення до нього багато в чому визначають наші дії і можуть допомагати або заважати в ефективному вирішенні конфліктних ситуацій».

## **«Міст»**

Перехід від вступу до основної частини, безпосередньо до обговорення теми. В якості моста можна використати наступні прийоми:

- несподівану або навіть шокуючу заяву;
- гумор, жарт;
- коротку історію з особистого досвіду тренера, притчу, анекдот;
- риторичне питання.

## **Основна частина**

В основній частині промови відображено ключовий зміст, вибудований в певній логічній послідовності. Важливо, якою буде внутрішня логіка

презентації. Вона схожа на сценарієм літературної п'єси, зі своєю динамікою, «зав'язкою» і «розв'язкою». В якості внутрішньої логіки міні-лекції / презентації можна використовувати наступну схему подання матеріалу:

а) характеристика ситуації;

б) проблематизація: проблеми (чому то, як зараз відбувається, неефективно), альтернативи (які варіанти дій, в тому числі залишити все як є), наслідки;

в) рішення.

Характеристика ситуації полягає в тому, що тренер описує її на сьогоднішній день стосовно до теми своєї лекції. Наприклад, говорячи про визначення конфлікту, тренер може пояснити, які типові розуміння цього терміна. Хоч би якими були тема і мета презентації, завдяки характеристиці ситуації, по-перше, всі учасники отримують однакову стартову інформацію для подальшого аналізу теми; по-друге, тренер демонструє своє знання ситуації та її контекстів. Це сприяє не тільки розумінню, а й формуванню довіри аудиторії. Ваша компетентність вселить упевненість, що ви розумієте, як йдуть справи в реальній ситуації, і вас варто уважно вислухати. Ця частина презентації може складатися буквально з пари пропозицій або тривалий протягом певного часу, але слід переконливо описати, оцінити її і узгодити розуміння з учасниками.

Можна будувати міні-лекцію у формі бесіди: тренер задає учасникам різні питання про ситуацію, що склалася, дії та інтереси учасників. Це допоможе тренеру більш точно пов'язати весь подальший хід міні-лекції з потребами слухачів.

Проблематизація. Основне завдання цього блоку міні-лекції – обґрунтувати необхідність тих чи інших конкретних змін для учасників тренінгу, пов'язаних з темою лекції. Це завдання вирішується за допомогою демонстрації наслідків, аналізу альтернатив і докази того, що учасникам вигідніше змінитися, ніж залишатися колишніми. Наприклад, в рамках тренінгу для тренерів в міні-лекції, присвяченій визначенню поняття інтерактивного підходу в навчанні, тренер може показати, що поширене розуміння тренінгу тільки як способу передачі знань і навичок обумовлює об'єктне відношення до учасників тренінгу. Тренер сприймає їх як «судини, які треба наповнити знаннями, вміннями і навичками».

Рішення. Успіх цієї частини презентації багато в чому залежить від того, як було підготовлено ґрунт в рамках характеристики ситуації і проблематизації. Вона включає оцінку альтернатив, демонстрацію рішень, доказів, приклади. Оцінка альтернатив грає ключову роль у переконанні.

### **Висновок**

Мета презентації обов'язково диктує закінчення. Це означає, що у висновку важливо коротко підсумувати всі ключові ідеї в логічній послідовності та основні висновки.

## Відповіді на запитання

У міні-лекції завжди важливо залишити спеціальний час для відповідей на запитання аудиторії. Це дозволить в тому числі отримати зворотній зв'язок, зрозуміти, чи вдалося вам досягти своїх цілей, і ще раз донести основні думки свого виступу. Іноді потрібно донести до слухачів багато інформації. Тоді частина змісту може бути дана в рамках відповідей на запитання учасників. В цьому випадку, плануючи міні-лекцію, побудуйте її таким чином, щоб спровокувати потрібні вам питання від аудиторії. У будь-якому випадку корисно заздалегідь продумати, які питання можуть задати слухачі, і підготувати відповіді на них.

Загалом, внутрішня логіка побудови презентації представлена у відомій формулі: *«розкажіть про те, що збирається розповісти» (вступ) - «розкажіть це» (головна частина) - «розкажіть про те, про що ви розповіли» (висновок).*

**Сторітеллінг** (цілеспрямоване розповідання спеціальних історій) – це потужний ресурс успішних комунікацій під час тренінгів. Промовці, політики, релігійні лідери, гуру, філософи давно використовують сторітеллінг для ефективного впливу на свою аудиторію.

Цікавим прикладом сторітеллінгу є пісня поета Гренгуара на початку мюзиклу «Собор Паризької Богоматері» (за романом В.Гюго) «Le temps des cathédrales» (музика Ріккардо Коччанте, слова – Люк Пламодон):

C'est une histoire qui a pour lieu	Ця історія, яка сталася
Paris la belle en l'an de Dieu	У прекрасному Парижі, від Різдва
Mil quatre cent quatre-vingt-deux	Христового в 1482 році.
Histoire d'amour et de désir	Історія любові і бажань.
Nous les artistes anonymes	Ми невідомі артисти
De la sculpture ou de la rime	Скульптур і рим,
Tenterons de vous la transcrire	Спробуємо вам її розповісти
Pour les siècles à venir	Для майбутніх століть

Вважається, що термін *storytelling* з'явився завдяки керівнику концерну *Armstrong International* Девіда Армстронга. На черговому семінарі з менеджменту він дізнався про теорію «MBWA, або управління під час прогулянки» (*Managing by Walking Around*). Ідея управляти своїми співробітниками нестандартно замість того, щоб читати їм безликі інструкції, привела Д. Армстронга до власної теорії: *MBSA - Managing by Storying Around*. Сенс полягав у тому, що працівники не завжди розуміють (або не хочуть розуміти) сухі інструкції і складні керівництва, які дає їм менеджер. Однак вони охоче вникають в історії про те, як співробітники компанії вели себе в критичних моментах, справлялися з труднощами, знаходили незвичайних клієнтів. Тобто такі життєві ситуації, в яких вони впізнають себе.

*Фундамент будь-якої історії:*

**Герой.** Головна діюча особа. Це можете бути ви, ваш друг, мама, клієнт, бізнес, міфічний персонаж - хто завгодно.

**Місце і контекст.** Середовище, де розгортаються події.

**Мета.** Якесь послання, мораль. Те, заради чого ви затіяли розповідь.

**Сюжет.** Те, що об'єднує попередні пункти. Структура, яка забезпечує взаємодію елементів історії.

Краще, якщо історія буде з вашого особистого досвіду, історію, яку ви пережили самі, є героєм цієї історії або були очевидцем подій. Переказувати чужі історії - це знижувати силу психологічного впливу історії. Наприклад, гіді туристичних фірм часто розповідають одну історію про шубу від себе особисто, звичайно, якщо часто подорожуєш, то ця історія від різних гідів вже нецікава, але коли чуєш її вперше – то відчуваєш доволі сильний психологічний вплив. Ось її приклад: «Супроводжував я минулого року групу в Угорщину, зима, темніло рано, після санітарної зупинки спитав чи всі на місці, почув, що всі і ми поїхали далі. Через декілька годин чоловік однієї туристки закричав, що його дружина зникла за санітарній зупинці... виявилось, він торкнувся її місця, там була шуба дружини, чоловік впевнився, що дружина на місці і навіть подумати на міг, що вона вийшла з автобусу без шуби, довелось повертатися і ми згаяли багато часу. Мораль цієї історії – перевіряйте наявність свого сусіда по автобусу не лише на дотик, але й розмовами».

Як розповісти цікаву історію? В якійсь мірі це творчість, в якійсь - справа техніки. *Найпоширеніші техніки сторітеллінгу.*

**Мономіф або шлях Героя.** У мономіфі герой залишає свій будинок і відправляється в подорож. Він ще не знає, що його чекає, але здогадується, що шлях буде нелегким. Подорож героя – це найпоширеніший прийом створення історії. Ця концепція «чіпляє» тим, що персонаж зазнає труднощів, долає їх і приходиться до класичного хепі-енду. Використовувати цей прийом просто – але так само просто і створити з ним нудну історію. Щоб уникнути цього, детально продумайте сюжет і дотримуйтеся законів драматургії, створивши в історії початок, кульмінацію і розв'язку.

**Гора.** Цей прийом схожий на попередній, але тут на героя не чекає хепі-енд. Персонаж зазнає невдачі, але знає, що пройдений шлях був не дарма.

**Рамка.** У цій техніці основна історія відіграє роль «рамки» для інших. За такою концепцією, наприклад, побудована «Тисяча і одна ніч», де палац царя Шахрїяра обрамляє історії, розказані Шахерезадою.

**Sparklines** (як є і як могло б бути). Основа цієї історії – контраст – порівняння реальної ситуації і того, якою б вона могла бути. Акцент на контрасті між реальним і правильним. Необхідно сформулювати проблему, потім передати бажання змінити ситуацію. Підказати способи перетворення з реального в правильне, створити настрій надії і радості. Подібний прийом через

його наочність часто використовують в рекламі. Наприклад, Sparklines використана в знаменитому ролику 90-х Fairy про села Вілларібо і Віллабаджо.

**Починаємо з кінця.** Цей прийом називається «**реверсивна драматургія**» і часто використовується в кіноіндустрії. Наприклад, за такою концепції знятий перший сезон серіалу «Велика маленька брехня». Тут читач відразу вирушає до кульмінації історії, інтригуючої і незрозумілої, а потім повертається до початку, щоб поступово зрозуміти, як головний герой опинився в подібній ситуації.

**Фальстарт.** Це прийом, який починається з нудної історії, де нічого не віщує ... Потім все розвалюється, і історія починається заново. Присутній ефект шоку, несподіваного повороту. Очікування читача ламаються, тепер він не знає, чого чекати від вас далі – а далі починається найцікавіше! Формат часто використовують для історій про невдачі, в яких герой переосмислив ситуацію, повернувся до початку і пішов іншим шляхом.

Історія, що розповідається на тренінгу, повинна бути зрозумілою, а тому короткою. Краще якщо вона укладається в три, п'ять хвилин, щоб не втратити увагу аудиторії. Це приблизно півсторінки тексту.

Сучасна аудиторія любить гумор. Подумайте про те, як задіяти гумор в свою історію.

*Правила використання гумору в сторітеллінгу.*

**Перебільшення.** Це вірний спосіб написати веселий, цікавий текст, особливо якщо ви збираєтеся розповідати випадки з чийогось життя (друзів, клієнтів, колег). Якщо людина, про яку ви хочете розповісти в своїй статті, сказала або зробила щось веселе, розкажіть про це, використовуючи елементи перебільшення.

**Цитування.** Ще один вірний спосіб розбавити текст веселощами – цитування смішних висловлювань відомих коміків, знайомих і друзів, артистів і колег. Природний гумор часто найпривабливіший. Людям легко жартувати, коли їм комфортно і знаходяться в природному, доброзичливому середовищі. Такі жарти можуть стати відмінною «приправою» для ваших текстів. І, головне, вас ніхто не засудить за використання цитат без авторського права. Також можна вставляти в текст забавні висловлювання телеведучих та інших знаменитостей. Якщо в популярній телепередачі було щось дуже смішне, чому б не включити це в текст, звичайно, висловлювання повинно відповідати тематиці! Не забувайте при необхідності згадувати автора висловлювання.

**Незвичайні слова.** Щоб знайти кумедні еквіваленти звичайних слів, вдамося до допомоги словника синонімів. Якщо ви хочете, щоб слухачі попадали зі стільців від сміху, не прагніть зробити забавним кожне слово. Результат буде зворотний. Професійні гумористи вміло поєднують смішне з серйозним. Іноді вони залишають «солодке» на «потім», щоб глядач або слухач усвідомлював комічність ситуації поступово. Правильно підібрані звичайні слова можуть розвеселити набагато сильніше.



*Всі вправи, які використовуються на тренінгу, можна умовно розділити на дві групи: за алгоритмом та імпровізації.*

Вправа: «За алгоритмом»

Мета: натренувати певну компетенцію, як приклади:

- відпрацювання вміння делегувати,
- тренування навички управління запереченнями
- тренування вміння давати зворотний зв'язок.

Учасники виконують відповідні завдання строго за інструкцією. Імпровізація не вітається. Тут можна використовувати готові скрипти продажів, делегування, вирішення конфліктів.

Вправа «Імпровізація»

Мета вправи: діагностика варіантів поведінки учасника, його кмітливості, психологічної гнучкості, тренування уміння адаптуватися до ситуації, досягати поставлених цілей. У даній вправі можна імпровізувати, тому що тренер не дає чіткого алгоритму виконання вправи. Як приклади таких вправ:

- гра: «Кращий парламентар»
- гра: «Пройти до мети з пов'язкою на очах».

Залежно від мети і завдань програми відбувається чергування цих вправ в процесі тренінгу.

### ***Питання в роботі тренера***

*-Ти справді хочеш мати на все відповіді?*

*-Звичайно, не хочу. Інакше про що б ми тоді говорили?*

Е.М. Ремарк

Добре поставлене запитання – це те, на яке учасник ділової бесіди захоче відповісти, зможе відповісти або над яким йому захочеться подумати, і він буде зацікавлений у співпраці. Результативність проведення тренінгу багато в чому залежить від уміння тренера управляти процесом обговорення в аудиторії: фокусувати увагу учасників на важливих аспектах дискусії, управляти швидкістю динаміки процесу, тимчасовим ресурсом і енергією аудиторії. Для цього існує ціла батарея інструментів: технології візуалізації, залучення, досягнення консенсусу, включаючи і вміння працювати з питаннями. Це не тільки навик ефективно відповідати на запитання учасників обговорення, а й уміння ставити конструктивні запитання аудиторії. Використовуючи потрібні питання, тренер по максимуму задіює потенціал учасників сесії, залучаючи людей до обговорення. Формулюючи актуальні виклики, він створює умови для включення консенсусу в ухваленні рішень, ефективно вирішуючи суперечки і конфлікти.

Правила адекватного використання питань, що підвищують ефективність їх застосування.

- Усвідомте, з якою метою ви ставите запитання.
- Питання має бути зрозумілим аудиторії.
- Краще, якщо питання буде коротким.
- Оптимально ставити тільки одне питання.
- Якщо питання адресується до конкретної людини, краще звертатися до неї по імені.
- Контролюйте інтонацію, задаючи питання. Краще, якщо інтонація буде доброзичливою.
- Якщо не отримали відповіді на своє питання, переформулюйте його і задайте знову.

Питання з парафразою – одна з ключових технік управління комунікацією. Той, хто ставить запитання і вислуховує відповіді, контролює обговорення, оскільки отримує інформацію від співрозмовника і потім може реагувати на неї. Тому спектр ситуацій, в яких питання використовуються тренером в якості інструментів управління комунікацією, набагато ширший, ніж просто з'ясування смислу висловлювань учасників. Наприклад, практично будь-яке речення можна сформулювати як питання. Сенса залишиться тим же, але у тренера з'явиться більше гнучкості і простору для маневру. Наприклад, можна сказати: «А тепер перерва на п'ятнадцять хвилин», але набагато ефективніше запитати: «Колеги, мені здається, зараз доцільно зробити перерву на п'ятнадцять хвилин, ви згодні?» Якщо у тренера є сумніви, він може запитати: «Колеги, як ви дивитеся на те, щоб зробити перерву на п'ятнадцять хвилин?»

*Основна функція питань в управлінні комунікацією – організація простору, змісту обговорення.* Ставлячи те чи інше питання, тренер визначає, про що піде мова. Яке питання – такі і відповіді учасників. Відкриті питання зазвичай створюють нове поле для обговорення, закриті – відсікають, поділяють вже наявний зміст. **Відкриті питання** (або питання, що вимагають розгорнутої відповіді) використовуються, коли ви хочете зібрати докладні якісні дані. Ви задаєте людині питання, не пропонуючи варіантів відповіді на вибір. Часто це хороший спосіб дізнатися нові ідеї, які ви могли пропустити, або навіть не знали про їх існування. У закритому ж питанні пропонується обмежена кількість варіантів відповідей. **Закриті питання** використовуються, коли ви вже розумієте, по яким категоріям будуть розподілятися відповіді, або вас цікавить лише частота окремих відповідей.

Всі питання можна умовно розділити на дев'ять груп в залежності від їх функції.

#### 1. Уточнюючі питання. Що? Який? Де? Коли? Як? Хто?

Дані питання допомагають зібрати потрібну інформацію, з якою ще належить працювати. Вони допомагають активізувати аудиторію.

- Що нам потрібно вирішити?
- Вибачте за тимчасові незручності, нам потрібно...?

- Від кого залежить вирішення цієї проблеми?
- Хто буде приймати рішення?
- Коли у нас остаточний термін?
- Як ми це будемо робити?

Крім того, уточнюючі запитання часто починаються зі слів: «Якщо я правильно зрозумів, ... ?»; «Ви маєте на увазі / Автор мав на увазі, що... ?»; «Це правильно, що... ?»; «Ви хотіли сказати, що... ?»; «Чому... ?». Уточнюючи, ми виявляємо зацікавленість у поглядах іншої людини, підкреслюємо її цінність для нас. Уточнюючі запитання можна ставити в різних формах.

1. Перефразувати сказане, якщо ви не цілком зрозуміли співрозмовника: «Пробачте, чи правильно я вас зрозумів, зустріч призначена на завтра?»; «Уточніть, будь ласка, Ви мали на увазі ... чи ... ?»; «Чи не могли б Ви висловити думку по-іншому?».

2. Попросити приклад для ілюстрації або прояснення сказаного: «Ви стверджуєте, що економічна криза пішла на спад. Не могли б ви навести конкретні факти?».

3. Попросити співрозмовника повторити сказане або викласти додаткову інформацію, дані: «Щось я не зовсім розумію Вас. Поясніть ще раз, будь ласка... Як ... пов'язано з ... ?».

Уточнюючі запитання треба відрізнити від навідних, схожих з ними за формою. Мета таких запитань — підштовхнути думку співрозмовника до потрібної нам відповіді. Навідні запитання тиснуть на людину і можуть змусити її змінити попередню думку. Часто такі запитання вже містять «приховані» відповіді: «Чи можна не купити такий чудовий товар?»; «Вам, як і мені, завжди приємно чути компліменти, чи не так?».

2. *Питання ввічливості.* Ці питання допомагають створити позитивну атмосферу обговорення: ввічливість, увагу, повагу до думок окремих учасників зустрічі.

- Я правильно зрозумів?
- Я правильно записав?
- Як ми запишемо? Тут все зрозуміло?

3. *Дивергентні питання* – допомагають активізувати дивергентне, асоціативне мислення, пропонувати більше варіантів прийнятих рішень.

- Що можна поліпшити?
- Що ще можна запропонувати?
- Що можна змінити?
- Які є ще варіанти вирішення?

4. *Гіпотетичні питання* допомагають учасникам подивитися на обговорювану проблему з різних сторін, побачити нові оригінальні варіанти її вирішення.

- Давайте припустимо, що ...?
- Які нові тренди можуть з'явитися на ринку найближчим часом?
- А що, якщо у конкурентів з'явиться новий продукт?
- Як зробити по-іншому рекламну кампанію?
- А що, якщо почати шукати нових клієнтів, новий сектор ринку?

5. *Пояснюючі питання.* Дані питання допомагають отримати інформацію про конкретні рішення проблеми, механізми її рішення.

- Як ви поясните вашу пропозицію групі?
- Як ви обгрунтуєте свою пропозицію?
- Що потрібно зробити, щоб вирішити цю проблему?
- Яким ще чином можна вирішити проблему?

6. *Питання прояснення мети.* Вони допомагають утримати фокус уваги аудиторії на ключовій меті дискусії.

- Ми йдемо в потрібному напрямку?
- Це наближає нас до мети?
- Ми не відхилилися від цілі нашого обговорення?
- Які завдання ми зараз вирішуємо?

7. *Оціночні питання.* Мета цих питань з'ясувати ставлення учасників до окремих тем обговорення і прийнятих рішень.

- Що вам подобається?
- Що вам не подобається?
- Ви згодні з цим?

8. *Альтернативні питання.* Ці питання пропонують зробити вибір з двох наявних альтернатив.

- Ми продовжимо обговорювати цю тему або йдемо далі?
- Ми продовжимо працювати або зробимо перерву?

9. *Резюмуючі питання.* Дана група питань спрямована на підведення підсумків зустрічі, прийняття спільного рішення, виявлення згоди або незгоди з рішенням або групою рішень.

- Усі згодні з цим рішенням?
- Хто проти даного рішення?
- Ми нічого не упустили?

Окремо ми виділяємо риторичні питання, питання для обдумування та так звані «переломні» питання. Їх варто використовувати при проведенні тренінгів переговорів.

*Риторичні питання* не вимагають прямої відповіді і задаються з метою викликати у партнерів ту чи іншу реакцію: акцентувати їх увагу, заручитися підтримкою з боку учасників ділової зустрічі, вказати на невирішені проблеми.

- Чи можемо ми вважати подію нормальним явищем?;

- Адже ми дотримуємося єдиної думки з даного питання?;
- Коли нарешті люди навчаться розуміти один одного?

Риторичні питання важливо формулювати так, щоб вони звучали стисло, були доречними і зрозумілі кожному з присутніх. Отримане у відповідь на них мовчання і буде означати схвалення нашої точки зору.

«Переломні» питання утримують бесіду в строго встановлених рамках або ж піднімають цілий комплекс нових проблем. До того ж вони зазвичай дозволяють виявити вразливі місця в позиції партнера.

- Як ви уявляєте собі перспективи розвитку вашого відділу?;
- Як ви вважаєте: чи потрібно радикально змінювати систему управління в великих організаціях?

Подібні питання задаються в тих випадках, коли ви хочете перейти на іншу проблему або ж коли ви відчули опір партнера.

Питання для обмірковування змушують співрозмовника ретельно аналізувати і коментувати те, що було сказано.

- Чи зумів я переконати вас у необхідності переглянути умови договору або ви вважаєте, що ми впораємося з ситуацією, що склалася?»;
- Які заходи ви можете прийняти?;
- Чи правильно я зрозумів ваше пропозицію про те, що ...?;
- Чи вважаєте ви, що ...?

Не слід на самому початку бесіди задавати відкриті питання. Спочатку людини потрібно розговорити. Почніть з альтернативних, уточнюючих або закритих питань.

Вам зручно розмовляти або мені передзвонити пізніше?

Чи правильно я розумію, що ваша компанія використовує в роботі ...? Ви цікавитесь новими технологіями? (Закритий)

Чи зможете приділити мені кілька хвилин, щоб я зміг зробити вам вигідну пропозицію?

У певний момент, який ви досить скоро навчитеся відчувати, перемикайтеся на відкриті питання і старанно слухайте. Відкритих питань також не повинно бути занадто багато, інакше вони можуть викликати роздратування. У той же час вони повинні бути чіткими, а не розпливчастими.

Ближче до середини розмови вводимо навідні запитання. Вони підведуть нас до потрібної теми. Щоб розмова не перейшла в акцент «про життя», використовуйте альтернативні питання.

Конкретні і закриті питання допоможуть підвести ризику під дуже жвавою бесідою.

Риторичні питання можна задавати під час презентації, для додання вашим словам значущості.

Уточнюючі питання дуже допомагають при обробці заперечень. І нарешті при укладанні угоди чи наприкінці тренінгу використовуються знову закриті питання і альтернативні питання.

Найголовніше правило проведення серйозного обговорення проблем і їх рішень – це ретельна підготовка і написання чіткого сценарію процесу тренінгової сесії. Одним з елементів цього сценарію є низка питань, які потрібно буде задавати аудиторії.

### ***Роздатковий матеріал***

Роздаткові матеріали можуть бути різними. Головне, щоб вони відповідали тематиці і формату тренінгу. Велика кількість роздаткового матеріалу підійде для, як мінімум, триденного тренінгу, а на день-два цілком вистачить і 30-60 аркушів А4.

Роздаткові матеріали являють собою короткі конспекти опорних пунктів тренінгу. Вони роздруковуються на окремих аркушах; кожен лист видається після того, як розібрана відповідна тема або зроблено вправу. Основне призначення роздаткових матеріалів полягає в тому, щоб допомогти учасникам згадати вправу і виконати її самостійно у себе вдома після закінчення тренінгу. Не робіть об'ємний пакет роздаткових матеріалів, тренінг – це не конференція, важливо не стільки показати різноманіття, а головне – навчити.

*Варіанти роздаткового матеріалу:*

- Чисті аркуші для нотаток
- Визначення основних понять
- Графічна інформація, схеми і малюнки
- Цитати
- Завдання та інструкції до них
- Алгоритми роботи
- Інформація в таблицях
- Теоретичний матеріал

На тренінгу роздаткові матеріали виконують відразу кілька функцій:

- ✓ Учасники можуть записати все, що скаже.
- ✓ Учасники отримують ввідну інформацію, з якою можна ознайомитися на самому початку тренінгу або перед ним.
- ✓ Учасники з поганим зором можуть стежити за слайдами PowerPoint «з папірця».
- ✓ На руках в учасників схема, «скелет» усього тренінгу з тимчасової розбивкою (коротка інформація з міні-лекцій).

✓ На руках в учасників сценарії вправ та ігор, анкети, тести і, що не менш важливо – правила поведінки на тренінгу.

✓ На руках в учасників – коротка інформація про сам тренера.

✓ До роздаткових матеріалів можна звернутися і після тренінгу, щоб освіжити в пам'яті пройдений матеріал.

✓ Роздатковий матеріал позбавляє від необхідності багато записувати, і учасники слухають уважніше.

### *Правила участі в тренінгу*

Ми проаналізували численні правила (закони) роботи тренінгових груп та окреслили основні, які стануть у нагоді фахівцям при підготовці і проведенні тренінгів.

**1. Правило «00».** Всі учасники тренінгу вчасно приходять на початок заняття і після перерв, в заздалегідь обумовлений час; приклад подає тренер – він має бути пунктуальним і дотримуватися усіх умов, поставлених перед учасниками. Необхідно пам'ятати, що ведучий тренінгу є прикладом в цьому відношенні. Якщо тренер спізнюється (хоча б 1-2 рази), то обов'язково будуть спізнюватися і члени групи, тільки вже на довший термін і значно регулярніше. Ведучий тренінгу не тільки вчить, керує і бере участь в аналізі разом з групою, а й значною мірою своїм особистим прикладом демонструє бажаний стиль поведінки і спілкування.

**2. Правило «мікрофону».** Говорить той, у кого в руках «мікрофон». Мікрофоном може служити іграшка або звичайний кольоровий маркер. В умовах, коли у тренера не було достатнього часу підготуватися до роботи, можна використовувати в якості «мікрофона» звичайну ручку або олівець. Варто пам'ятати, що будь-який предмет впливає на емоційний настрій групи, тому «вираз обличчя» іграшки або сам її зовнішній вигляд не повинні мати агресивного чи депресивного забарвлення. У підліткових і дитячих групах не рекомендується у якості «мікрофону» використовувати м'яч, оскільки завжди знайдеться той, хто захоче з ним погратися і тим самим відволікатиметься від роботи.

**3. Правило активності.** Кожен учасник має право не брати участь в будь-якій вправі, однак він повинен завчасно повідомити тренера та групу про своє небажання активності участі, учасник тренінгу може виконувати вправу, але не давати зворотнього зв'язку та не розповідати про свої почуття, що виникли під час роботи.

**4. Правило «Я-висловлювання» (принцип персоніфікації висловлювань).** Учасник тренінгу повинен говорити лише від першої особи: «Я вважаю, я відчуваю, я думаю, що ...».

**5. Правило тактовного і доброзичливого ставлення до всіх членів групи (правило ввічливості).** На початку тренінгу учасники домовляються, що

на заняттях неприпустимо називати один одного по прізвищах чи прізвиська. Винятком є ті випадки, коли учасник тренінгу сам забажає, щоб його називали на прізвище або прізвисько, чи у групах учасників бойових дій – на позивний.

**6. Правило «Тут і зараз»** означає, що все, що відбувається в теперішньому часі і в даному місці, а також почуття, емоції і відносини присутніх слід розглядати в рамках тренінгу і не переносити на інші реалії життя учасників (наприклад, на минуле або майбутнє).

**7. Правило конфіденційності.** Все, що відбувається на цьому тренінгу, залишається тут та ні з ким, хто не брав участі у тренінгу, не обговорюється.

Останніми роками на бізнес-тренінгах у якості роздаткового матеріалу використовуються спеціально надруковані *зошити із кольоровою поліграфією*. Це дозволяє:

Зробити зручною роботу з матеріалом. Люди записують всі важливі думки в один зошит, в якому вже зібрана основна інформація, тези і тут же виконують практичні завдання. По завершенні тренінгу забирають зошити з собою, отримуючи можливість в будь-який момент повернутися до теми.

Підвищується якість тренінгу. Якщо роздатковий матеріал зроблений професійно, корисний і виглядає красиво, це істотно покращує якість тренінгу в цілому.

Організація просуває свій бренд. На перших сторінках вказана основна інформація про спікерів, соцмережі, контакти і блок про компанію, до яких також при необхідності можна звернутися.

Які складнощі можуть виникнути, якщо ви вирішили використовувати роздаткові матеріали?

По-перше, буває важко зрозуміти, в який час краще організувати роздачу підготовлених матеріалів. Комуś зручно вивчити їх перед тренінгом: таким учасникам простіше працювати, якщо вони знають, що буде відбуватися. Треба пам'ятати про те, що ця впевненість не завжди приносить користь оточуючим: «О, я це вже знаю!».

Навпаки, завжди знайдуться слухачі, які не заглядають в роздані матеріали, навіть якщо ви спеціально попросили їх переглянути і дали певне завдання. Ситуація, коли обсяг знань в групі сильно різниться, не йде на користь тренінгу.

Буває, учасники думають, що роздатковий матеріал – це готовий конспект всього, що відбувається, а значить, можна не слухати тренера і зайнятися своїми справами.

Іноді ці матеріали неправильно сприймають і самі тренери. Слід мати на увазі, що читання вголос готового тексту не підвищить продуктивність навчання.



Роздати матеріали в кінці роботи – також не кращий варіант. У цьому випадку вони не будуть містити для учасників жодної нової інформації, їх можуть просто забути, залишити в аудиторії.

Необхідно пронумерувати сторінки в своїх матеріалах, інакше багатьом буде важко орієнтуватися в них досить швидко. Намагаючись знайти потрібне місце, вони стануть відволікати як мінімум своїх сусідів, що сильно гальмує робочий процес.

### ***Групова динаміка***

Згідно з концепцією Б. Такмана і М. Дженсен, групи проходять п'ять чітко визначених стадій розвитку: виникнення групи, конфлікту, прийняття групових норм, виконання і переривання діяльності. Процес розвитку групи і переходу від однієї стадії до іншої може бути повільним, не всі групи переживають перераховані стадії, деякі з них залишаються на середніх рівнях, через що діяльність групи стає неефективною.

1. *Формування (forming)*. Стадія виникнення групи характеризується встановленням початкових контактів між членами групи і пошуком інгруп для поглиблення внутрішньогрупової взаємодії. Девізом учасників групи на цій стадії є *«Намагайся справити гарне враження на інших, будь чемним і позитивним»*. У цей період кожен член групи з'ясовує, які цінності прийняті в даному оточенні, які установки і настрої домінують. Крім того, встановлюються первинні норми спілкування. Члени групи визначають своє місце в системі взаємин і намагаються справити належне враження на оточуючих (демонструючи свої якості і особистісні ресурси). В групах міжособистісних взаємин на цій стадії багато що залежить від лідера, так як більшість членів групи відчуває невпевненість і невизначеність, їм необхідні орієнтири в соціальному і психологічному просторі групи, які і представляє лідер, визначаючи первинні правила поведінки (у тренінгу так звані закони або правила групи).

2. *Конфліктування (storming)*. Конфліктна стадія або стадія самоствердження - найнеприємніший період розвитку групи. Девізом учасників групи на цій стадії є *«Борись за місце під сонцем, звертай на себе увагу різними способами»*. Сформувавши первинні групи, її члени намагаються самоствердитися в своїх ролях, розширити межі власної значущості, визначити відносини взаємозалежності і внутрішньогрупової ієрархії. Дії по досягненню цих цілей можуть зумовити блокування потреб інших членів групи і прояв агресії, що в свою чергу, призводить до міжособистісних конфліктів. В ході конфлікту можуть бути порушені первинні відносини, що сформувалися на попередній стадії розвитку групи. На другій стадії ключовими аспектами створення нормальних міжособистісних відносин всередині групи можна вважати управління конфліктом і орієнтація зусиль членів групи на досягнення спільних цілей.

3. *Нормування (norming)*. Стадія нормотворення та прийняття норм, коли основна увага приділяється організації набуття навичок, освоєння технологій;

виникають більш тісні взаємини і почуття товарищкості. Девізом учасників групи на цій стадії є *«Іншим членам групи можна довіряти, спробуй розслабитися і отримувати задоволення від роботи»*. Головними є питання функціональної включеності в процес діяльності групи: хто, що, де і яким чином буде робити задля досягнення спільних цілей. На основі норм поведінки і розподілу рольових обов'язків виробляються і приймаються правила спільної діяльності. Таким чином, в групі створюється функціональна структура, в якій кожен член групи може встановити особистий контакт з іншими членами. В результаті цього виникає система погоджувальних рольових очікувань членів групи по відношенню один до одного, а також фіксується нездатність окремих членів групи відповідати поставленим очікуванням. Міжособистісні відносини всередині групи орієнтовані на підвищення згуртованості. Члени групи відчують, що конфліктні відносини подолані і мають почуття приналежності до групи. На цій стадії налагоджуються контакти з іншими соціальними групами в організації, члени групи стають більш відкритими у взаємодії один з одним.

4. *Виконання (performing)*. Виконавча стадія – на її початок група вже створила ефективну робочу структуру тому її головною турботою стає фактичне виконання цілей і завдань. Девізом учасників групи на цій стадії є *«Будь собою, довіряй собі та іншим»*. Таким чином, на даній стадії функціонує повністю розвинена група. Але не всі групи в своєму розвитку досягають цієї стадії, деякі з них «застрягають» на ранніх стадіях, менш продуктивних з точки зору ефективності діяльності. Міжособистісні відносини на даній стадії характеризуються взаємозалежністю, взаємною довірою і взаємодопомогою. Члени групи готові працювати в поодиночці, в підгрупах і в складі всієї групи як цілісної одиниці. Між ними виникають функціональна конкуренція і співпраця, спостерігаються розуміння значущості групових цілей, почуття відповідальності. В цілому роботу групи на цій стадії можна характеризувати як діяльність, спрямовану на вирішення проблем.

5. *Завершення (adjourning)*. Стадія переривання являє собою заключний етап розвитку групи, досягнення групових цілей чи розуміння неможливості їх реалізації через низку обставин. Фасилітатор формує нову групу і процес розвитку починається знову.

#### ***Практичні рекомендації щодо оцінки якості тренінгу Д. Стаффлбіма***

Компоненти	Зміст	Методи реалізації
КОНТЕКСТ	<i>Що потрібно зробити?</i> Діагностика проблем, які лежать в основі потреб учасників тренінгу. Чи відповідає зміст тренінгу потребам учасників і чи сприятиме	Опитування, огляд документів, інтерв'ю, діагностичні тести та метод Делфі (метод експертних оцінок). <i>Метод Делфі</i> передбачає відмову від прямих колективних обговорень. Дебати заміняють програмою індивідуальних опитувань, які

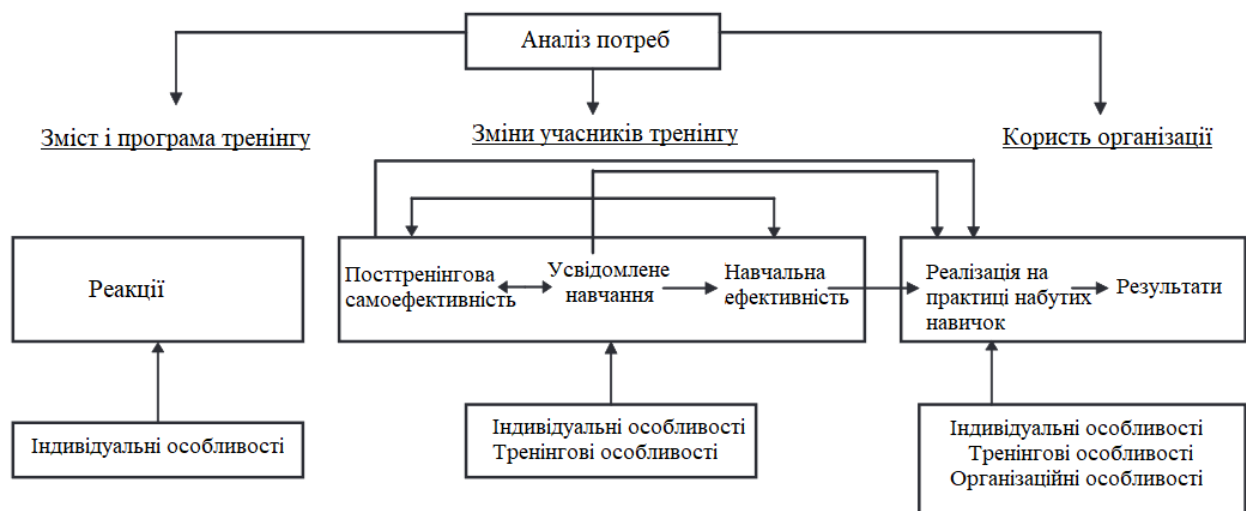
	розв'язанню їхніх проблем?	здебільшого проводять у формі таблиць експертної оцінки. Відповіді експертів узагальнюють і передають їм назад (іноді разом з новою інформацією про об'єкт), після чого експерти уточнюють свої відповіді. Таку процедуру повторюють кілька разів, поки не досягають прийнятної збіжності всіх висловлених думок. Оцінки ЕОМ, як правило, перетворюють на кількісну форму.
ВХІД	<p><i>Як це робити?</i></p> <p>Основна спрямованість полягає в оцінці можливостей тренінгу, пошуку та критичному дослідженні потенційно відповідних підходів та створенні альтернативної програми. Результатом кроку вхідної оцінки є тренінг, розроблений для задоволення визначених потреб. Для успіху тренінгу необхідний хороший план, який при правильному виконанні принесе користь як постачальникам послуг (наприклад, студентам), так і отримувачам послуг (членам громади).</p>	<p>Інвентаризація та аналіз наявних людських та матеріальних ресурсів, створення бюджету тренінгу, його деталізація. Основні критерії оцінки вхідних даних включають актуальність запропонованого плану, доцільність, перевагу над іншими підходами, вартість та прогнозовану економічну ефективність. Пошук літератури, відвідування подібних тренінгів та пілотні тренінги - це всі відповідні інструменти для визначення та оцінки альтернативних підходів до тренінгової програми.</p> <p>Після розробки плану тренінгу його слід оцінити (використовуючи такі методи, як аналіз витрат, логічні моделі, методику оцінювання та аналізу програм [PERT]) відповідно до критеріїв, визначених на етапі оцінки вхідних даних.</p> <p><i>PERT</i> — це спосіб аналізу завдань, необхідних для виконання проекту. Особливо, аналізу часу, який потрібен для виконання кожної окремої задачі, а також визначення мінімального необхідного часу для виконання всього проекту. PERT був розроблений головним чином для спрощення планування на папері та створення графіків великих і складних проектів. PERT</p>

		призначений для масштабних, унікальних, складних, нерутинних проектів. Метод передбачав наявність невизначеності, даючи можливість розробити робочий графік проекту без точного знання деталей і необхідного часу для всіх його складових.
ПРОЦЕС	<p><i>Як це реалізовується?</i></p> <p>Важливими цілями оцінювання процесу є документування процесу та надання зворотного зв'язку щодо (а) ступеня виконання запланованих заходів та (б) необхідності коригування чи перегляду плану. Додатковою метою оцінювання процесу є оцінка того, наскільки учасники приймають та виконують свої ролі.</p>	<p>Методи оцінки процесів включають спостереження на місці, співбесіди учасників, шкали оцінювання, анкети, аналіз записів, фотозаписи, тематичні дослідження учасників, фокус-групи, сеанси саморефлексії з учасниками тренінгу та відстеження витрат.</p> <p>Оцінка процесів може бути особливо корисною для тренінгів, тому що: (а) вона надає інформацію про внесення змін на місцях до програми тренінгу, і (б) сприяє розвитку взаємовідносин між оцінювачами (у цьому випадку членами цільової групи) та клієнтів / зацікавлених сторін, які ґрунтуються на зростаючому взаєморозумінні та компетентності, що може сприяти довгостроковій перспективі проекту.</p>
ПРОДУКТ	<p><i>Чи успішний тренінг?</i></p> <p>Мета оцінки продукту - вимірювати, інтерпретувати та оцінювати результати тренінгу, встановити ступінь задоволення потреб усіх учасників.</p>	<p>Широкий спектр методів застосовується при оцінці продукції та включає журнали та щоденники результатів, інтерв'ю бенефіціарів та інших зацікавлених сторін, тематичні дослідження, фокус-групи, тести досягнення, заключний зворотній зв'язок.</p>

Зазначимо, що оцінка результатів зосереджується на досягнутих результатах діяльності та визначається на трьох рівнях: (а) негайне, (б) проміжне та (в) кінцеве оцінювання. Негайне оцінювання проводиться одразу по завершенні тренінгу, проміжне – через деякий час після тренінгу, при цьому оцінюють навички і знання учасників тренінгів, а при кінцевому оцінюванні ці знання та навички оцінюються в контексті їх впливу на діяльність учасника

тренінгу (його продуктивність, зниження конфліктності, покращення комунікативних навичок тощо).

На рис. представлено інтегративну модель ефективності тренінгів (К. Alvarez, E.Salas, С. М. Garofano, 2004).



*Інтегративна модель ефективності тренінгів*

(К. Alvarez, E.Salas, С. М. Garofano, 2004)

Основною **індивідуальною особливістю** учасників тренінгів, яка впливає на суб'єктивне та об'єктивне відчуття їх ефективності є **мотивація**. S. I. Tannenbaum з колегами (1993) виділили чотири типи мотивації до участі в тренінгу: мотивацію досягнення, мотивацію зниження тривоги, когнітивне удосконалення, мотивація домінантності і конкурентоздатності. Крім того, Р. W.Thayer, М. S.Teachout (1995) виділили сім індивідуальних якостей, які впливають як на мотивацію до участі в тренінгу, так і можливості реалізації набутих знань на практиці: попередній досвід участі в тренінгах, попередній досвід навчання і рівень освіти, самоофективність, когнітивні здібності, локус контролю, професійний досвід, кар'єра та атитюди щодо професійної діяльності. Окреслені якості можуть як сприяти, так і заважати навчанню на тренінгу, наприклад, внутрішній локус контролю сприяє позитивному ставленню до тренінгів, так само як розуміння того, що набуті навички дозволяють просунутися кар'єрними сходами.

До **тренінгових особливостей** відносяться не лише конкретні вправи (рольові ігри, кейси, лекції), а й їх зв'язок у цілісну структуру, що відповідає завданням тренінгу та запитам його учасників. Тобто, тренінг – це не сукупність вправ, а цілісна технологія, де всі складові пов'язані між собою та зумовлені необхідністю досягнення конкретної цілі, *базовані на принципах групового навчання* і формування знань та навичок. До того ж, важливою тренінговою особливістю є особистість тренера.

**Організаційними особливостями** є позитивний психологічний клімат в колективі, за якого учасник тренінгу зможе ефективно перенести набуті на тренінгу знання та навичку у свою практичну діяльність.

**Реакціями** зазвичай називають позитивне ставлення до тренінгу (див. модель Киркпатріка). **Посттренінгові атитюди**: самоефективність, орієнтація на професійний розвиток, позитивний психологічний клімат в колективі, толерантність до невизначеності, атитюди щодо роботи та кар'єрного зростання. Ефективний тренінг зумовлює зміну атитюдів щодо виконання діяльності, покращує самоефективність учасників, симулює їх до продовження усвідомленого навчання та реалізації здобутих знань на практиці. **Навчальна ефективність** – це здатність використовувати набуті на тренінгу знання по завершенні тренінгової програми, у своїй повсякденній професійній діяльності. **Реалізація на практиці набутих знань** відбувається двома шляхами: процедуралізацією (точне відтворення здобутих навичок) і компіляцією (поєднання вже наявного досвіду ефективної роботи із набутими знаннями та навичками). При цьому ефективність відтворення засвоєного діагностується щонайменше через два тижні, а то й місяць по завершенні тренінгу. **Результатом тренінгу** є поведінкові та когнітивні зміни учасників, які суттєво позначилися на продуктивності їх професійної діяльності.

**Чек-лист «Дії тренера у нестандартних ситуаціях»**. Часто тренеру доводиться стикатися із різними неочікуваними ситуаціями. Варто заздалегідь продумати свою поведінку, наприклад в таких ситуаціях як...

1. Людей на тренінгу менше або більше, ніж вказувалося замовником тренінгу ...
2. Зникло світло ...
3. Вас вигнали із запланованого приміщення ...
4. Величезний стіл на всю кімнату, його не можливо пересунути...
5. Раптовий холод, відключили батареї ...
6. Занадто душно, спекотно ...
7. Усіх дратує штучне світло, немає вікон ...
8. Більшість учасників тренінгу спізнюються у перший день тренінгу ...
9. Людям треба раніше піти ...
10. Учасники вже раніше проходили вправи, які ви пропонуєте ...
11. Люди вже чули подібну лекційну частину тренінгу ...
12. Замовник по ходу тренінгу змінює порядок навчання та просить кейси специфічні саме для його компанії ...
13. Замовники хочуть вправи, заточені під свої робочі ситуації ...
14. Учасники просто втомилися, а ще потрібно багато працювати ...

## 15. Негатив на тренера і організаторів тренінгу ....

### *Вправи для бізнес тренінгів*

#### *Гра «Контакт з інопланетянами»*

Група ділиться на дві рівні частини. Одну з них ведучий просить на час вийти за двері. Інший дається така інструкція (це один з можливих варіантів): Уявіть собі, що ви – жителі віддаленої планети, схожої за своїми характеристиками на Землю. Але ваша цивілізація розвивалася інакше, ніж земна, і в процесі цього розвитку сформувалася особлива культура спілкування. Для того щоб вступити в контакт (почати розмову), необхідне одночасне дотримання наступних умов:

- відсутність контакту очей;
- дотик один до одного тими чи іншими частинами тіла;
- закрита поза.

(Неважко помітити, що всі ці умови суперечать принципам побудови партнерського спілкування. Але ж і в реальній ситуації спілкування люди часто так само закриті, і нам невідомі їх «культурні коди». І тут з умовами можна експериментувати: наприклад, вказати якими саме частинами тіла слід торкатися).

Зараз до вас на планету прибуде група представників якоїсь незнайомої цивілізації. Для вас не склало труднощів розшифрувати їх мовний код, і ви не проти знайомства з цими, можливо, розумними істотами. Ви навіть між собою почали спілкуватися їхньою мовою. Але для повноцінного контакту вони повинні розгадати ваші принципи спілкування, і це доведе вам, що вони досить розвинені, щоб встановити з ними дружні стосунки. Отже, ви вільно переміщується по кімнаті, періодично вступаєте в розмови один з одним по перерахованим правилам, але з інопланетянами починаєте говорити лише тоді, коли вони зуміють підійти до вас відповідним чином. Якщо ви почали спілкуватися, а «чужак» порушив хоча б один з принципів, ви перериваєте спілкування і вже не відновлюєте його з цією людиною ні за яких умов.

Інструкція землянам-першопроходцям (якщо тренерів двоє, то інструкції можуть даватися одночасно): Ви – учасники міжгалактичної експедиції. Після довгих пошуків у віддаленій частині іншої галактики вами виявлена планета, придатна для життя людей. Ваші прилади визначили, що на ній мешкають живі істоти, можливо володіють розумом. Ваше завдання – встановити контакт з представниками цієї невідомої цивілізації.

#### *Вправа «Секрет фірми»*

Вправа дає можливість учасникам усвідомити особливості функціонування організації. Група отримує інструкцію: «Зараз ваша задача - представити свою організацію, вибрати собі будь-яку роль (посаду) в ній і зайняти її. Спробуйте відчувати ситуацію зсередини. Як ви себе почуваєте в цій ролі? Чи комфортно вам у організації? Як до вас ставляться співробітники?»

Чого вам хочеться? Чи задоволені ви зарплатою? Чи влаштовує вас ваш начальник і ваші підлеглі? Що вам подобається і не подобається в роботі інших підрозділів? Будь ласка, життя організації почалося».

Обговорення. Учасників вправи просять сказати про необхідні організаційні зміни, відчуті з ролі під час програвання. Можна обговорити їх необхідність і реалістичність.

### ***Вправа «Саботаж»***

Вправа дозволяє, використовуючи метод «від противного», усвідомити можливі причини проблем на фірмі. У підгрупах проводиться робота в режимі мозкового штурму. Група отримує інструкцію: «Вам слід сформулювати завдання, скласти поетапний план дій, які потрібно зробити, щоб припинити роботу будь-якої організації. Час 15 хвилин».

Обговорення. В обговоренні розглядаються аналогія з діяльністю реальних організацій (в корпоративному тренінгу – «нашої фірми»). Можлива робота по систематизації і класифікації помилок: помилки в організації проходження інформаційних потоків, в постановці завдань підлеглим, контроль за виконанням, відсутність або неправильне мотивування, мінуси корпоративної культури тощо.

Можна запропонувати учасникам придумати 10 способів саботажу або розробити форми неправильної мотивації співробітників.

Додаткові рекомендації. Вправи, побудовані за принципом «від противного», вимагають попередньої оцінки групи. Якщо група вдумлива, серйозна, педантична, то такими формами роботи краще не користуватися.

### ***Вправа «Слабка ланка»***

Вправа сприяє усвідомленню явних і прихованих організаційних проблем, слабких місць і завдань, що потребують першочергового вирішення.

Після невеликої медитації, присвяченої проблематиці організації, члени групи діляться своїми найстрашнішими снами і прогнозами щодо себе і свого професійного середовища (звільнення, руйнування, повна зміна керівництва).

Обговорення. Учасники вправи діляться професійним досвідом виходу з кризових ситуацій. Обговорюються реальні слабкі місця і організаційні проблеми конкретної компанії, а також страхи і побоювання пов'язані з особистісними особливостями учасників. Розмір групи: 7-15 осіб. Час: 15-30 хвилин.

### ***Вправа «Гідна відповідь»***

В ході вправи учасники отримують можливість потренуватися в реалізації різних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях і розпізнавання стилів поведінки інших людей.

Група отримує інструкцію: «Зараз будуть розіграні кілька ситуацій. У них кожному учаснику пропонується продемонструвати різні стилі поведінки



(агресивний, невпевнений, впевнено-гідний) в конкретній ситуації. Будь ласка, ситуація перша ... .Хто почне?»

Можливі ситуації:

- Керівник одного з відділів не надав вчасно звіт.
- Секретарка не повертає вам гроші, взяті в борг на місяць.
- Підлеглий хоче з вами поговорити, а вам потрібно піти у справах.
- Помічник організував вам зустріч, не попередивши вас.
- За обідом співробітники обговорюють вашу особисту поведінку.

Всі учасники групи проходять через цю вправу, причому кожен повинен обов'язково побути в ролях різної модальності.

Обговорення. Обговорюється впевнений стиль поведінки керівника і його відмінності від агресивного і невпевненого.

### ***Вправа «Дозвіл на впевнене управління» (К. Фопель)***

Для того щоб управляти, потрібні два дозволи. Перший – офіційний, він виходить від організації, яка призначає конкретну людину керівником. Домогтися офіційного дозволу деколи складно, але все ж набагато легше, ніж отримати неофіційний, внутрішній дозвіл від себе самого. Саме про нього і піде мова. Дуже часто у менеджерів виникає почуття, що вони не мають права займати те місце, яке їм належить за зобов'язаннями. Причини цього треба шукати в особистій біографії. Далеко не кожна дитина отримує від батьків сигнал, що дозволяє їй самостійно облаштовувати своє життя в майбутньому, вселяє впевненість і додає сили: «Ми знаємо, що ти багато можеш, ми любимо тебе і будемо любити, навіть якщо ти досягнеш більшого успіху, ніж ми, твої батьки. І ми будемо радіти, якщо ти влаштуєш своє життя». Дитина, яка отримала такий сигнал, не боїтиметься успіху, вона вміє брати на себе відповідальність і розширювати галузі своїх можливостей. Але багато менеджерів в дитинстві отримували зовсім інші послання, які обмежували їх і не давали гідної основи для впевненості в неминучості майбутнього успіху і його заслуженість. Ми можемо, однак, стверджувати, що такі люди при належному старанні можуть самостійно створити у себе впевненість в правочинності успіху. Саме цьому присвячено пропоновану вправу. Медитація, допоможе учасникам отримати особистий дозвіл на впевнену управлінську діяльність.

Група отримує інструкцію: «Кожен з нас за своє життя зібрав цілу колекцію посвідчень і документів. До них відносяться грамоти, дипломи, які підтверджують, що у нас є розряд з плавання, що ми вміємо водити машину, що ми можемо викладати. Як правило, отриманню таких паперів передують інтенсивне навчання, напружені тренування і постійне вдосконалення набутих навичок. Людина заробляє собі право, наприклад, керувати відділом. До всіх цих дозволів потрібно додати те, що ми даємо собі самі. Щоб отримати дозвіл від самих себе, нам потрібно працювати ще інтенсивніше, тому що ми реалісти і краще за інших знаємо свої сильні і слабкі сторони. А оскільки нам відомо, до

яких наслідків може мати призначення на посаду керівника і яку відповідальність ми беремо на себе, то іноді сумніваємося в своєму вмінні керувати. Це добре, тому що таке сумнів рятує нас від безпечності або зарозумілості. Ми самі дуже точно можемо визначати, наскільки ми довіряємо собі, на що здатні, ми краще за інших усвідомлюємо свій особистісний та професійний ріст. Вам пропонується провести невеличкий експеримент. Ви можете сидіти з відкритими або закритими очима, і уявити таку ситуацію: Ви приймаєте участь в програмі інтенсивної підготовки менеджерів. Вона займає весь ваш час, і у вас вже є успіхи. Ви вчилися краще використовувати свої сильні сторони і намагалися справлятися зі своїми недоліками і навіть витягувати з них вигоду. На даний момент найважливіша частина програми завершилася, і була організована невелика церемонія вручення документів, що засвідчують, що ви володієте мистецтвом управління. Подумайте, де і як повинна проходити така церемонія, хто візьме в ній участь. Можливо, ви відчуєте нетерпляче очікування, цікавість, бажання дізнатися, як виглядає документ про закінчення і на що він дає право. Якщо ви готові, вручите собі цей документ і уважно його вивчіть. Як він виглядає? Якого він розміру? Як написано текст документа, як він звучить, Дайте собі стільки часу, скільки потрібно, щоб вивчити текст ... Збережіть його в пам'яті, а тепер повільно повертайтеся назад. Ви можете зробити ще один крок вперед. Напишіть собі особистий дозвіл на впевнене управління, відзначте в ньому, на що ви даєте собі повноваження, де межі вашої діяльності, що є основою такого дозволу. Пишіть власними словами в своєму оригінальному стилі і назвіть документ за своїм смаком. У вас є на цю роботу 10 хвилин».

Обговорення. Після медитації групою обговорюються наступні питання:

- У чому полягає ваше найбільше досягнення останнього часу в області управління?
- Що у вашому власному дозволі на управління є найважливішим?
- Що найближчим часом треба додати в цей дозвіл?

### ***Вправа «Питання 1»***

1. Складіть 2–3 запитання про друзів, родину, захоплення тощо, які потребують від вашого співрозмовника чи співрозмовниці конкретної короткої відповіді (або відповіді «так»/«ні»).

2. Складіть ще 2–3 запитання, що передбачають розгорнуті відповіді.

Об'єднайтесь у пари й по черзі поставте одне одному складені запитання та вислухайте відповіді. Потім у четвірках обговоріть, яку інформацію і за допомогою яких запитань вам вдалося отримати, виокремлюючи найцікавіше.

### ***Вправа «Питання 2»***

Запропонуйте учотирьох провести між собою коротку дискусію на тему: «Чи може пересічна людина заробити мільйон», використовуючи такий алгоритм: перший учасник (учасниця) висловлює власну позицію; другий, звертаючись до першого учасника, говорить: «Якщо я тебе правильно зрозумів,

то ти сказав (сказала)...» або «Ти маєш на увазі, що...?», «Тобто ти говориш, що...». А далі своїми словами повторює сказане. Потім запитує у попереднього учасника (учасниці): «Я правильно тебе зрозумів?». І отримує відповідь: «так», «не зовсім», «ні» тощо. Потім він (вона) формулює свою точку зору: «А я думаю...», «На мою думку...»; третій ставить другому учасникові ті самі запитання для уточнення його позиції, а потім формулює власну; четвертий ставить третьому ті самі запитання для уточнення його позиції, а потім формулює власну;— потім той, хто розпочинав дискусію, перепитує четвертого учасника, повторює його твердження і знову визначає власну позицію. За необхідності коло повторюється ще раз. Після завершення дискусії обговоріть, навіщо потрібні такі повторення, повернення до слів співрозмовника, якими словами, запитаннями ми стимулюємо пояснення, уточнення незрозумілих нам висловлювань чи тверджень?

## МОТИВАЦІЙНИЙ ТРЕНІНГ

Мотиваційний тренінг повинен поєднувати в собі стихійність і спонтанність з систематичністю, яка дозволила б структурувати отриманий досвід і використовувати його в подальшому. Мета мотиваційного тренінгу – оволодіння методами активізації мотивів людини і використання енергії актуально діючих мотивів. Іншими словами, мета мотиваційного тренінгу – оволодіння методами створення і посилення робочої мотивації. Створення мотивації означає організацію такого робочого середовища, в якому у людини активізуються важливі для професійної діяльності її власні мотиви. Посилення мотивації означає створення таких умов, в яких зростає енергія активізованих мотивів. Завдання тренінгу – створити такі умови, щоб учасники змогли випробувати на собі дію мотиваційних сил, потім навчитися управляти ними, а після цього – навчитися дозволяти цим силам вільно виявлятися і спеціально викликати їх, коли це допомагає домогтися максимального результату в діяльності.

В основі концепції мотиваційного тренінгу лежить уявлення про те, що тренінг повинен бути мотивуючим. Після тренінгу його учасники повинні не лише вміти використовувати щось нове, що вони отримали на тренінгу, а й прагнути використовувати нове знання і новий досвід у своєму повсякденному житті. Даний тренінг необхідний тим, хто управляє людьми і в своїй діяльності неминуче стикається з необхідністю вирішення різноманітних мотиваційних завдань. Менеджеру доводиться спонукати інших людей до виконання певної діяльності, приводити спрямованість їх спонукань у відповідність з завданнями організації, орієнтувати їх на досягнення певного результату, надихати їх і підтримувати їх енергію і наполегливість, допомагати їм подолати апатію і втому, емоційне вигорання тощо. Ефективне вирішення мотиваційних завдань ускладнюється тим, що мотивація як система мотивів певної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілими і тим більше не завжди доступними

для регуляції ззовні. Мотиваційні сили виникають, розвиваються, стикаються і борються один з одним, слабшають і завмирають за своїми власними законами, як сили природної стихії. Необхідно використовувати ці сили на благо своєї організації, але при цьому не на шкоду носіїв цих сил – людям.

Загалом, мотивація – це спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби. В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Варто розрізняти «мотивацію праці» і «мотивацію трудової діяльності». Праця – це цілеспрямована діяльність людини щодо зміни і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Процес праці включає три моменти: власне праця, предмети і засоби праці. Але трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність – це специфічна форма відношення до навколишнього світу, змістом якої є його корінна зміна і перетворення в інтересах людей, зміна, що включає мету, засоби, результат і сам процес.

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory) – це мотиваційна теорія створення цілей, сутність якої полягає у розумінні кращих пізнавальних факторів, які впливають на успіх. Теорію постановки цілей розробив американський психолог Е. Локк. Згідно з його підходом, усвідомлювані людьми цілі і наміри розглядаються як первинні детермінанти їх дій. З цього випливає, що процес постановки цілей є основним засобом, використовуючи яке можна впливати на мотивацію і продуктивність членів організації. Основні передумови теорії постановки цілей полягають у тому, що люди формулюють усвідомлювані цілі і наміри, які є головними чинниками, що визначають їх дії. Можна виділити дві підстави використання цілей в організаціях:

- як мотиваційні засоби (в тому сенсі, що люди працюють для досягнення цих цілей);
- як засобу контролю, коли виконання роботи зіставляється з цілями, що стоять перед окремим працівником і організаційним підрозділом в цілому.

Отримані дані говорять про те, що важкі цілі призводять до більш високого рівня мотивації в порівнянні з легкими цілями. Звичайно, так відбувається до тих пір, поки важкі цілі залишаються реалістичними.

Практичним застосуванням теорії постановки цілей є практика розробки і впровадження програм управління за цілями. Їх ключовими елементами є визначення цілей організації, постановка конкретних цілей перед працівниками (досягнення яких приведе до реалізації організаційних цілей), і оцінка просування працівників на шляху до своїх індивідуальних цілям за допомогою зворотного зв'язку. При цьому обов'язково участь рядових співробітників у прийнятті рішень щодо індивідуальних цілей на певний період (зазвичай на

рік). Успіх створення цілей в мотиваційному виконанні залежить від встановлення цілей, які мають відповідні атрибути чи характеристики. Цілі повинні бути специфічними і вимірюваними, складними, але такими, яких можна досягти, доречними щодо основної роботи організації і обмеженими в часі, тобто вимагати певного періоду часу, протягом якого мета має бути досягнута. Теорія очікування і теорія створення цілей мають багато спільних положень. Люди мають великі зобов'язання по досягненню цілей, коли вони володіють високими очікуваннями успіху в досягненні цілей, бачать сильний зв'язок між досягненням цілі і нагородами. Користь створення цілей з посиленням виконання має міцну дослідницьку підтримку. Кожна з теорій мотивацій пропонує різну, хоча в якійсь мірі доповнюючу перспективу.

Створення цілей поєднано з теорією очікування у тому розумінні, що воно допомагає загострити увагу на рівнях виконання, пов'язаних із очікуванням зусиль – виконання і очікуванням виконання – результат. Аспекти неупередженості є частково розширеною моделлю очікування, що підкреслює важливість підтримки справедливості в мотиваційному процесі. Теорія очікування пропонує допомогти працівникам розвивати позитивні погляди на зусилля-виконання через такі засоби, як навчання і підтримка. Вона також виділяє зв'язок між виконанням і результатами і необхідність пропонувати винагороди, які володіють позитивною валентністю для працівників.



*Співвідношення зовнішньої і внутрішньої мотивації*

А – зовнішня і внутрішня мотивації врівноважені; Б – зовнішня мотивація переважає над внутрішньою; В – зовнішня мотивація пригнічує внутрішню.

Зовнішня мотивація співробітників передбачає застосування певних чинників для впливу на персонал. Виділяють типи мотивації персоналу – матеріальне і нематеріальне стимулювання. Матеріальні: додаткові премії; бонуси; кар'єрне зростання. Такий спосіб дійсно буде ефективним для окремо взятої людини або невеликого колективу, але з плином часу працівник отримуючи такі матеріальні блага буде відчувати бажання отримати ще більші премії і бонуси, або, наприклад, досягнення наступного ступеня кар'єрних сходів і підвищення розміру окладу. Нематеріальний вид благ передбачає отримання емоційного заохочення. Такий варіант ідеально підходить для

застосування в усьому колективі. В результаті підвищується впевненість в роботі, зростає самоефективність. Ця мотивація вимагає професійного підходу і підрозділяється на типи мотивації персоналу. Перший варіант, коли керівник створює комфортні умови роботи, у другому – ефективна робота повинна бути гарантією, наприклад, кар'єрного зростання.

Внутрішня мотивація спрямована на саморозвиток співробітника, досягнення мети, реалізацію творчого потенціалу і прагнення до нових знань. Слід зазначити, що впровадження цього типу стимулювання вимагає тривалого часу. Також потрібно враховувати, що ці форми тісно пов'язані одна з одною. Таким чином, зовнішній фактор підтримує співробітників на шляху до досягнення мети, а внутрішні чинники є її рушійною силою.

Учасники приходять на тренінг зі своїми проблемами: у когось особисті переживання, хтось має проблеми зі здоров'ям, чи просто сьогодні погано себе почуває, у когось проблеми вдома чи на роботі. Люди проєктують свої негативні емоції на сам тренінг, його учасників або ведучого, використовуючи події на тренінгу, як своєрідну «мішень для розрядки».

Відповідно, початок тренінгу вимагає окремої підготовки, оскільки найважливіше не просто мотивувати до участі в тренінгу, а зняти у групи психологічний бар'єр перед тренінгом – адже на емоційному рівні в учасників спочатку нерідко виникає тривога і навіть страх. Ось що відчуває типовий учасник тренінгу (особливо який на тренінгах вперше):

- Що мене чекає? Що зі мною буде? Що ми тут будемо робити?
- Хто ці люди – інші учасники тренінгу? Чого від них чекати? З ким мені доведеться ділитися своїми переживаннями:
- Як буде вести себе тренер? Який він?
- Що можна, а що не можна? Яку поведінку тут схвалюють?
- Яка моя роль?
- Чи є загроза моїм цінностям, переконанням, самооцінці, статусу?
- Наскільки тут будуть контролювати мою поведінку?
- Як участь в тренінгу вплине на моє подальше професійне життя?

*Чому варто приділити увагу при плануванні мотиваційного тренінгу?*

Тренінг повинен бути активним процесом для кожного учасника, а не тільки для тренера. Працюючи над планом, завжди слід акцентувати на особистостях учасників, оскільки люди запам'ятають тренінг і багато чому на ньому навчаться, якщо будуть не пасивними глядачами, а активними дійовими особами в кожній сцені, при виконанні кожної вправи.

Слід пам'ятати, що кожен включений в тренінг вид діяльності повинен мати логічні початок, продовження і фінал. Завдяки логічному розвитку блоків і грамотно побудованому зв'язку між ними весь тренінг буде виглядати для його учасників безперервним процесом, кожен етап якого вони зможуть оцінити в будь-який момент.

Цілі повинні бути зрозумілими для кожного учасника. Для максимальної ефективності на початку кожного заняття тренеру варто сказати, якого результату він чекає.

Вибір цілей повинен бути логічним і вмотивованим. Розповідаючи про цілі тренінгу, тренеру варто окремо зупинитися на їх актуальності.

Досягнення цілей повинно виглядати зрозумілим процесом. Після знайомства учасників з цілями тренінгу тренер детально описує методи, якими він буде користуватися для їх досягнення, і вправи, які учасникам в цьому допоможуть.

Основою тренінгу повинен стати особистий досвід учасників. Слід організувати тренінги так, щоб учасники говорили більше тренера, тобто власне тренер стає мотиватором і дозволяє учасникам вільно висловлювати свої думки. Багато завдань треба будувати на взаємодії, якщо майже весь процес заснований на передачі інформації, яку тренер подає в вигляді лекції, цінність тренінгу набагато нижче. Тренеру не варто боятися відходити від початкового плану, необхідно виявляти гнучкість і адаптуватися до потреб кожної конкретної групи.

Якщо тренінг проводиться в примусово сформованій групі (де мотивація до участі в тренінгу дуже низька), то особливою проблемою в роботі може стати опір її учасників. Ведучому слід виконати роботу, спрямовану на зняття емоційної напруженості в групі, утилізувати опір учасників, спрямувавши його у конструктивне русло. Одна з технік роботи з даною проблемою – проведення короткої індивідуальної зустрічі і знайомство з кожним учасником до початку тренінгу. Це дає можливість вибудувати індивідуальний контакт, зацікавити і мотивувати кожного учасника. Однак іноді у тренера немає можливості проведення попередніх зустрічей. В цьому випадку при наявності опору в групі можна в потрібний момент зробити його очевидним для учасників. Після цього однією з технік є надання можливості учасникам відкрито висловити свої почуття і думки з приводу примусового об'єднання в групу. Тренеру при цьому необхідно контролювати цей процес, не допускаючи можливість його перетворення у «ниття». Для цього слід структурувати процедуру, надавши можливість висловлюватися кожному учаснику по черзі, закликавши їх поважати один одного і контролюючи загальний емоційний фон. Не слід при цьому робити оцінки, приймати будь-яку сторону, давати коментарі і тим більше вступати в суперечку. Необхідно просто і шанобливо вислухати учасників. Тим самим тренер дає їм можливість зрозуміти, що поважає їх почуття, не прагне доводити їх неспроможність і готові працювати з ними. Це перший крок до створення довірчої атмосфери. Успішність цієї техніки залежить від того, наскільки добре тренер зможе її завершити. Хорошим завершенням може бути вдало підібрана метафора. Таким чином, при роботі з групою, набраною примусово, важливо з самого початку дати учасникам розуміння, що, незважаючи на те що вони зобов'язані відвідувати тренінг,

тренер враховує їхні побажання. Коли членів групи спонукають частково прийняти відповідальність за групову діяльність, опір часто знімається.

Як і перед будь-яким серйозним спортивним тренуванням, перед мотиваційним тренінгом групі необхідна розминка, в яку слід включати як вправи на комунікацію, так і фізичну активність, тобто різні рухливі ігри.

**Розминки** виконують низку функцій:

- знімають психологічну напругу;
- підвищують енергетику групи; покращують настрій;
- дозволяють фізично розім'ятися після довгого сидіння в нерухомості під час лекції;
- можуть стати своєрідним «містком» до більш серйозних вправ;
- дозволяють учасникам тренінгу познайомитися один з одним.

«Розігриви» в практиці бізнес-тренінгів часто називають «криголамами», «стартерами», або «енерджайзерами». Класичний «розігрів» - робота учасників в парах або в трійках, де кожен з учасників повинен дізнатися цікаву інформацію про «сусідів», а потім представити їх групі. Однак тут є свої тонкощі. Подібні вправи повинні використовуватися тільки в разі потреби щоб не перетворити діловий тренінг в анімаційну гру в турецькому готелі. Крім того, під час вправ не варто надто «лізти в душу» до учасників, і треба заздалегідь спрогнозувати, як вони відреагують на чергову розминку. Краще застосовувати випробувані техніки, але при цьому пропонувати учасникам тренінгу робити щось нове, ніж вони раніше ніколи не займалися.

Однією з головних розминок незмінно залишається «самопрезентація» кожного учасника тренінгу. Вона дозволяє вирішити відразу кілька завдань: ✓ познайомитися з учасниками тренінгу; ✓ познайомити учасників тренінгу один з одним; ✓ зрозуміти настрій, інтереси людей, що прийшли на тренінг; ✓ продемонструвати інтерес тренера до учасників тренінгу.

Самопрезентацію слід провести і ведучому. Звичайно, всю свою біографію зачитувати не слід, достатньо короткої розповіді про себе: ✓ про свій життєвий шлях і про те, як ви, власне, стали провідним цього тренінгу; ✓ про зону ваших інтересів і компетенцій, в чому ви експерт; ✓ про цікаві факти з вашого життя. Вся інформація повинна мати безпосереднє відношення до даного тренінгу.

Нерідко тренінг починається зі знайомства учасників і ведучого. Навіть якщо учасники вже знають один одного (наприклад, працюють разом) можна знову «познайомитися» в рамках тематики тренінгу: наприклад, кожен називає себе і наводить приклад успішного виконання тих дій, які будуть відпрацьовуватися на тренінгу.

Нижче наведені варіанти вправ для розминки. Деякі вступні варіанти проводяться дуже швидко, виконуючи функцію підготовки до наступного



завдання. З інших можна зробити більш великі вправи на початку великого командного тренінгу.

*Вправа «Чи боїтесь ви тренінгу?»* Кожен з учасників формулює свої побоювання – все сказане записується на дошці. У цієї вправи важлива функція: все люди приходять на тренінг не тільки з певними очікуваннями, але і з деякими побоюваннями. Якщо тренер, таким способом, відразу виявить їх страхи і тривоги, працювати стане набагато легше.

*Вправа «Про що ви думаєте?»* Попросіть учасників підготувати коротке речення про те, що найважливіше для них на даний момент. Це допоможе їм відволіктися від неспокійних думок і дасть можливість відкласти болючі питання в сторону перед тим, як переходити до роботи на тренінгу.

*Вправа «Успіхи і невдачі».* Попросіть кожного згадати свій недавній успіх з будь-якої сфери життя, а потім запитаєте про якусь невдачу (проблеми, кризи). Після цього попросіть всіх по черзі, в одному реченні, розповісти про кожний такий досвід. Краще цю вправу робити в тих групах, де люди знайомі один з одним.

*Вправа «Як вас звати?»* Попросіть, щоб кожен по черзі представився (назвав той варіант свого імені, який він вважає за краще), розповів, чому його так назвали і які почуття викликає у нього своє ім'я. Це не просто допомагає членам команд дізнатися, як кого звать, але і дозволяє їм дізнатися дещо з життя один одного, про їхні погляди тощо. Можна використовувати вигадані імена. Деяким дуже подобається подібний варіант, так як своїм ім'ям вони незадоволені.

*Вправа «Валіза для екстремальної ситуації».* Запитайте, які 3-5 предметів учасники тренінгу зібрали б в свою валізу на випадок екстремальних обставин. Потім ці учасники повинні знайти в групі людей з аналогічним списком речей. Такі члени групи можуть навіть об'єднатися в міні-команди.

*Вправа «Моя компетентність».* Попросіть кожного коротко розповісти, що вони вже знають по темі тренінгу. Так ви зможете оцінити рівень знання учасників, а попутно підкреслити їх обізнаність, зробивши чимало компліментів.

*Вправа «Ваше хобі».* Учасники розбиваються на пари і по черзі розповідають один одному про своє хобі. Після цього кожен повідомляє тренеру і групі про хобі свого партнера.

*Вправа «Детектор брехні».* Кожен з учасників по черзі представляється, повідомляючи один помилковий і два справжніх факту про своє життя (про освіту, симпатіях, антипатіях, роботу, захоплення ...). Група повинна визначити, де правда, а де – брехня.

*Вправа «Парні герої».* Напишіть на картках імена відомих пар (Ромео і Джульєтта, Квазімодо і Есмеральда, Тарапунька і Штепсель) і закріпіть їх на спинах учасників (оточуючі не повинні знати, що там написано). Кожен повинен

знайти свого «партнера», задаючи йому питання. Учасники можуть відповідати лише «так» і «ні».

Розминочні вправи можуть використовуватися на початку, середині і ближче до кінця тренінгу для створення позитивної атмосфери, для зняття втоми, пересичення діловою інформацією і для підвищення групової енергії. Після розминки варто організувати зворотній зв'язок, на кшталт наведеного нами нижче.

- Як ви думаєте, для чого ця вправу, ця розминка?
- Який сенс в цій розминці?
- Що розминка вам дала?
- Що в цій вправі найважливіше?

Успішність виконання і ефективність вправ багато в чому залежить від правильності інструкції. **Інструкція** повинна бути точною, зрозумілою і лаконічною. Не слід включати в інструкцію різні неважливі деталі і пояснення. Якщо після пред'явлення інструкції в учасників немає питань і всі знають, що треба робити, то можна переходити до виконання вправи. У деяких вправах можливе проведення демонстрації.

Для тренера-початківця найскладніше об'єднати учасників у мікрогрупи. Часто, для економії часу тренер може зробити це самостійно, базуючись на власних уподобаннях, втім є інші варіанти поєднання учасників тренінгу. Типові фрази тренера, що дозволяють групі зрозуміти, скільки ж людей буде в міні групах, в яких належить працювати, зазвичай такі: «Об'єднаєтеся в пари». «Створіть команди з 6 осіб». «Робота буде відбуватися в групах по 3 особи». Часто тренеру важливо проговорити принцип, на основі якого відбувається об'єднання в групи. Наприклад: «Об'єднуємося в пари за принципом статі». «У кожній трійці повинен бути один чоловік з відділу бухгалтерії, одна людина з відділу продажів і один чоловік з відділу ІТ». «Об'єднаєтеся з тим, кого не знаєте (кого найменше знаєте, з ким давно не працювали)».

Важливо щоб тренер чітко проговорив, як міні-групи повинні розміститися в просторі і щодо одна одної. Наприклад, «Перша група з 4-х осіб сідає за цей ігровий стіл. Друга група за той ... ». « Слухачі сидять півколом...». Тренеру важливо чітко проговорити часові межі: виділений час на кожну вправу. Наприклад, «Ви працюєте в четвірках. 2 хвилини виступає оратор. Потім 2 хвилини слухачі дають зворотний зв'язок. Разом 4 хвилини на людину. 16 хвилин на чотирьох. Через 16 хвилин збираємося ... ». Оголосивши, таким чином, час на кожен етап – тренер задає чіткі і зрозумілі тимчасові межі для вправи. Коли інструкція вже підійшла до завершення – тренеру важливо в кінці дати чітку команду, що вже можна приступити до виконання вправи.

У мотиваційному тренінгу важливу роль відіграє грамотно побудований **раппорт**. Під раппортом зазвичай розуміється стосунки, побудовані на взаємній довірі і визнанні. Можна сказати, що рапорт є спілкуванням з іншою людиною на основі її власної Моделі світу і включає в себе особисту

зацікавленість і «співпереживання». Здатність формувати рапорт як з групою в цілому, так і з її окремими учасниками є необхідною навичкою ведучого тренінгових груп.

Для формування рапорту з групою необхідно дотримуватися наступних правил:

- звертаючись до всієї групи, намагайтеся підтримувати позицію «ми» і «нам», а не «ви», «вам». Наприклад, «зараз МИ будемо виконувати наступну вправу ...»;
- звертаючись до всієї групи, намагайтеся використовувати або різні модальності, або нейтральні;
- частково відзеркалюйте поведінку окремих учасників групи в ті моменти, коли вам важливий рапорт саме з ними;
- поважайте особистий простір кожного учасника, підтримуйте оптимальну фізичну дистанцію;
- не вступаєте в суперечку з учасниками групи. Суперечка – це протистояння, яке руйнує рапорт.

### **Прийоми активізації уваги та підтримання високого рівня мотивації.**

Для успішної роботи учасників у тренінгу необхідно налаштувати їх на правильне сприйняття інформації, зацікавити темою розмови і подіями в групі, сформувати готовність до розуміння та аналізу наявного і нового досвіду. Для цього ведучому необхідно володіти прийомами активізації та управління увагою людини. Під активізацією уваги розуміється пробудження активності сприйняття людини, посилення її розумової діяльності і почуттів за рахунок збудження раніше утворених систем тимчасових зв'язків (асоціацій).

#### **Приєм «Несподіваний поворот»**

До числа причин, які активізують увагу людини, відноситься як новизна подразника, так і різка зміна його інтенсивності. При цьому більше значення має не стільки абсолютна, скільки її відносна інтенсивність. Суть прийому полягає в несподіваній зміні подразника, або зміні діяльності. Ви можете змінити параметри вашого голосу, посиливши або зменшивши його гучність, або ж зробити тривалу паузу чи задати кілька адресних питань, які ми описали у попередньому розділі даної книги.

#### **Приєм «Звернення до актуальних проблем і подій»**

У кожної людини є актуальні для неї проблеми і події, втім, є й такі, які спільні для багатьох людей, наприклад тема пандемії коронавірусу, звернення до подібних проблем активізує увагу учасників тренінгу, оскільки джерелом мимовільної уваги в даному прийомі є значимість інформації на даний момент.

#### **Приєм «Звернення до авторитетних джерел»**

Спосіб полягає в зверненні до авторитетних джерел, цитуванні відомих людей. Успіх прийому залежить від новизни інформації, глибини висловленої думки і авторитетності для учасників джерела.

Великою популярністю на мотиваційних тренінгах користується рольова гра. **Рольова гра** – це гра розважального або навчального призначення, в процесі якої учасники вживаються у певну роль і в уявній ситуації діють відповідно до цієї ролі. Під час бізнес-тренінгів і тренінгів мотиваційних, рольові ігри сфокусовані на корекції поведінкових компетенцій в сфері ділової комунікації.

Рольові ігри, як і кейси, підходять для першого етапу циклу Колба, коли учасникам тренінгу необхідно отримати досвід для подальшого аналізу або згадати наявний у них досвід. А також для останнього, четвертого етапу циклу Колба, коли необхідно відпрацювати навички, навколо яких побудований тренінг.

Моррі Ван Ментс виділяє наступні *способи розігрування ролей*:

1. Акваріум - основні гравці збираються в центрі кімнати, інші учасники розсідаються навколо них правильним колом і спостерігають за дією. Залежно від параметрів приміщення умови просторової організації можуть бути і іншими - під словом «акваріум» мається на увазі тип гри, коли одна група здійснює дію, а інша спостерігає за ним.

2. Паралель - група розбивається на дрібні групи (2-4 учасника), які одночасно розігрують рольову гру. Іншими словами, кілька однакових рольових ігор розігрується паралельно.

3. Ротація ролей - спосіб організації розігрування ролей, в якому роль протагоніста (основного учасника) по черзі виконують всі члени групи. Ця техніка, безумовно, корисна, тому що дозволяє кожному учаснику програти роль, отримати відповідний досвід і продемонструвати свій підхід до вирішення означеної ситуації, хоча вона має певні обмеження при використанні у великих групах.

4. Звернення (обмін) ролями. Можуть бути різні варіанти обміну ролями. В одному випадку обмін може відбуватися між двома реальними партнерами, якщо вони грають самих себе, або між протагоністом і двійником. В іншому випадку гравцям пропонується зіграти ролі, які в поведінковому або фізичному плані їм незнайомі. Наприклад, ролі осіб іншої статі, раси тощо. Обмін може відбуватися в останній сцені або за сигналом ведучого. Даний метод дозволяє поглянути на себе очима іншого, поставитися з емпатією до його переживань, краще зрозуміти проблему і конструктивно вирішувати міжособистісні проблеми.

5. Дублювання - спосіб, в якому головний герой і антагоніст програють свої ролі, але в їх дії вбудовується інший гравець (або кілька гравців), щоб висловлювати вголос ті думки і почуття, які, як він думає, відчувають головні

гравці. При цьому помічники, що озвучують думки і почуття протагоніста і антагоніста, відповідно стоять за ними.

6. Відображення (дзеркало). Прийом полягає в об'єктивній (а не гротескній) імітації поведінки одного учасника іншим або іншими, причому зображуваний стежить за діями імітатора в якості мовчазного глядача. У терапевтичних умовах психодрами це може виявитися відмінним способом показати людині, яким його бачать оточуючі. Однак даний прийом вимагає особливої уваги, чутливості і контролю з боку ведучого.

7. Стілець-співрозмовник. В поле гри ставиться стілець, а гравець уявляє на його місці людину, з якою він спілкується. Гравець звертається до «співрозмовника на стільці» і відповідає за нього, пересідаючи на його стілець і представляючи його відповіді. Цю ідею можна успішно поширити і на кілька стільців. При цьому головний герой, у міру того як він по черзі грає роль кожного персонажа, пересідає з одного стільця на інший і з цих позицій говорить з іншими. У деяких випадках можливе посадити на стілець-співрозмовник людину, яка мовчить, але своєю присутністю підбадьорює і підтримує протагоніста.

Ситуації рольової гри повинні бути правдоподібними і зрозумілими для учасників (наприклад, «посади» повинні відповідати реально існуючим в компанії). Сюжет і ролі, як правило, беруться з типових робочих ситуацій («продавець-покупець», «лікар-пацієнт», «офіціант-клієнт»). Скажіть учасникам, що їм слід «прожити» свою роль і нічого не боятися (тривожним членам групи включитися в гру особливо складно, це варто враховувати при організації будь-яких тренінгів). Втім рольова гра – це не вистава, а відпрацювання реальної ситуації. Вона дозволяє побачити і зафіксувати не тільки саму дію, але і ставлення учасників до своєї поведінки. Дуже корисно знімати рольову гру на відеокамеру, щоб після ігор і бізнес-кейсів учасники могли подивитися на себе зі сторони і обговорити помилки, втрачені можливості, а також відзначити сильні позиції.

Виконання ролі дає учасникам можливість: 1. вивчити свою «типову», тобто звичну, поведінку; 2. зламати стереотипні поведінкові алгоритми; 3. освоїти нові моделі поведінки, необхідні в комунікації, управлінні персоналом. На мотиваційних і бізнес тренінгах умовність («штучність») зазвичай наближена до реальності – сюжет і ролі беруться з робочих ситуацій, до числа типових відносяться ролі продавця, переговорника, керівника, клієнта, підлеглого. У рольовій грі задається сюжетна зав'язка, ролі і, в деяких випадках, правила: мається на увазі, що кожен розуміє, як діяти, виходячи з рамок своєї ролі. Тих, хто в грі не бере участі стають в позицію експертів і мають виконувати наступні правила: спостерігати мовчки, не підказувати, не демонструвати свої емоційні реакції, не втручатися в хід гри.

«Експерти» вступають в дію тільки після закінчення вправи, вже в ході зворотного зв'язку і дискусії. *Рольова гра дозволяє побачити і зафіксувати не тільки моделі поведінки, а й ставлення людини до того, як вона спілкується.* На прохання тренера, «експерти» діляться враженнями від побаченого і почутого, дають пропозиції, оцінки та обговорюють нові можливості поведінки в заданій ситуації. Природно, такий зворотний зв'язок дає можливість учасникам тренінгу отримати достовірну та об'єктивну інформацію про те, як вони виглядають, що говорять і як поведуться, з необхідними коригувальними рекомендаціями. Аналіз рольової гри дозволяє вийти за межі стереотипів своєї поведінки в робочій обстановці, проаналізувати їх ефективність і задуматися про те, наскільки вони виправдані. Тематичні ігри на тренінгах, як правило, присвячені освоєнню і відпрацювання поведінкових навичок. Стандартна тематика вправ на мотиваційних тренінгах: переговори, прохання, відмова, делегування повноважень, заохочення, покарання.

***Сценарій рольової гри*** зазвичай виглядає наступним чином:

1. Перед початком гри тренер дає короткий лекційний матеріал, пов'язаний з освоєнням конкретного досвіду, і мотивує учасників на гру.

2. Дається чіткий сценарій гри, і окреслюються ролі учасників.

3. Робота частіше відбувається в трійках: кожен по черзі відпрацьовує навичку в парі з іншим учасником, а третій є «експертом» (спостерігачем). Він повинен оцінювати поведінку інших учасників гри і коригувати її відповідно до сценарію.

4. Інший варіант: всі учасники по черзі виходять «на сцену» і демонструють (в парі) відпрацювання конкретного досвіду. Аудиторія виступає в ролі спостерігача.

У будь-якому випадку, перед проведенням подібної рольової гри, є сенс влаштувати «демонстрацію» силами тренера або кого-небудь з групи. Можна демонструвати, як ефективні моделі поведінки, так і можливі помилки. У деяких випадках заздалегідь показуються відеоматеріали, присвячені відпрацюванню навичок. Рольові ігри добре підходять для відпрацювання асертивної поведінки: в цьому випадку учасникам пропонують послідовно «приміряти» на себе ролі спочатку невпевненого, потім агресивного учасника, а далі – спокійної і впевненої у собі людини. Після цього розігруються побутові ситуації на кшталт: вам принесли в ресторані не ту страву; вашу квартиру залили сусіди зверху; ваша поведінку під час ДТП з вини іншого водія; ваша поведінка у випадку отримання неякісної послуги. Мета рольової гри в асертивно-мотиваційних тренінгах: виявити неадекватність тієї чи іншої форми реагування і навчити учасників проводити політику асертивної поведінки, спілкуватися спокійно і впевнено, витримуючи свою стратегію і з огляду на інтереси інших. Часто на тренінгах використовуються ігри «Торг» і «Повернення боргів». У першій грі одна група продає товар, інша – цей товар купує, слідуючи певними алгоритмами поведінки (зрозуміло, правила, початкові ціни і умови розписуються заздалегідь). Таким чином, одні учасники

тренують прийоми продажу, інші – навички торгу. «Повернення боргів» є чи не найбільш емоційною із ігор, учасники розігрують різні типи боржників: серед них є і «аферисти» (не погоджуються віддавати гроші ні на яких умовах), та «жаднюги» (гроші у них є, але віддавати не хочуть), і «інфантильні» (щиро хочуть віддати, але грошей у них ніколи не буває). «Колектори» або ті, хто за сценарієм, повинен «вибивати борг» використовують найрізноманітніші важелі впливу, мовні стратегії, але ніколи – фізичний вплив. У процесі такої емоційної роботи в парах ведеться відеозапис і оцінка результатів. Далі йде розбір різних моделей поведінки, і тренер підказує, що слід скорегувати.

Для успіху рольової гри необхідні наступні умови:

- Добре мотивована група;
- Чіткий сценарій;
- Чіткі ролі;
- Конкретний часовий формат;
- Наявність спостерігачів (експертів), які надають зворотний зв'язок.
- Прогнозування наслідків гри.

### ***Як написати рольову гру для тренінгу?***

1. Визначте мету.

- Які навички Ви будете відпрацьовувати?
- Які ідеї демонструвати?
- Чи будете Ви застосовувати цю гру на початку тренінг-блоку для демонстрації або в кінці для відпрацювання?

2. Опитайте заздалегідь учасників

Включіть в анкети передтренінгової діагностики питання про типові ситуації, що відбуваються у них на роботі, і подумайте – чи можна з них зробити рольові ігри?

3. Скористайтеся наявними напрацюваннями

Якщо у Вас вже є рольові ігри, які ідеально демонструють якісь важливі ідеї, Ви можете перемішати їх із заздалегідь зібраними Вами ситуаціями учасників.

4. Адаптуйте рольові ігри, які у Вас вже є, для нового тренінгу

Часто вони можуть бути актуальні, хоча тема тренінгу суттєво відрізняється.

5. Зробіть опису рольових ігор – короткі інструкції для активного і пасивного учасників, а також визначте роль спостерігача (експерта).

Активний учасник – той, у кого в цій грі є чітка мета, наприклад, продати, переконати підлеглого, натомість пасивний учасник – це покупець або підлеглий – зазвичай діє відповідно до ситуації. Хоча пасивний учасник не відпрацьовує навички, якщо Ви хочете зробити гру цікавою – додайте

пасивному учаснику його власний прихований мотив, який буде спочатку невідомий активному. Тоді активному учаснику для досягнення мети необхідно буде встановити довірчі відносини, зрозуміти прихований мотив і застосувати це знання для того, щоб домовитися з другим учасником.

#### 6. Продумайте, як саме Ви будете проводити написані Вами ігри

- В який момент тренінгу Ви будете проводити гру?
- Скільки часу Ви готові приділити всьому блоку ігор та кожній із них?
- Як будете розподіляти ролі по учасниках?
- Як будете проводити розбір?
- Які питання обов'язково поставите учасникам, демонстрацію яких навичок будете відслідковувати?

На мотиваційних тренінгах часто використовуються **презентації**. На перший погляд здається, що в них немає нічого складного – достатньо лише оволодіти програмою PowerPoint. Насправді різні презентації мають свою специфіку, нижче ми їх детально проаналізуємо і зацентруємо на особливостях підготовки тренінгових презентацій.

#### *Переваги PowerPoint перед іншими технологіями слайд-шоу і анімації*

До переваг програми слід віднести її простоту. Ви напевно знайомі з Word, тому дружній інтуїтивний інтерфейс PowerPoint буде вам також зрозумілий. PowerPoint об'єднує в собі два типи програм – графічний редактор і інструмент для слайд-шоу. Подібних програм безліч, але особливість PowerPoint полягає в тому, що її графічні можливості орієнтовані саме на складання презентації, тобто не тільки картинок, але і супровідного тексту та численних доповнень для пошкваллення показу, що особливо актуально для покращення мотивації її глядачів. Крім того, файл презентації єдиний, тобто не розбитий на окремі кадри-картинки. Важлива відмінність також в тому, що PowerPoint формує дуже економний, малий за розміром файл, який легко відкривати і пересилати електронною поштою.

#### ***Загальні правила створення ефективних презентацій***

*Відмовтеся від готових шаблонів.* Краще створіть щось своє, тим більше, що для цього не обов'язково володіти дизайнерськими навичками, а достатньо чітко розуміти тему тренінгу і підбирати оформлення слайдів згідно із нею. Пам'ятайте, перший слайд – це завжди гарний малюнок, який привертає увагу глядачів.

*Використовуйте гарне поєднання кольорів.* Одна з найпоширеніших помилок людей, не знайомих із сучасними трендами веб-дизайну, полягає в тому, що вони підбирають вкрай невдале поєднання кольорів: коричневий, темно-синій, бордовий, гірчичний. Зараз такі кольори в веб-дизайні не використовуються. Точніше, використовуються, але в поєднанні з іншими, більш приємними і «чистими» відтінками (так званими, *flat colors*). Flat design



отримав свою назву не просто так: його концепція виключає використання тривимірних елементів, глибоких тіней і яскравих градієнтів (з англійської "flat" означає "плоский"). Кнопки, іконки та інші графічні елементи виглядають спрощено і чітко, але як і раніше привабливо. Яскраві кольори плоского дизайну відразу завойовують увагу користувачів. На відміну від традиційних кольорових схем, що складаються з двох-трьох відтінків, дизайн плоских макетів виконується в чотирьох і більше кольорах. Дуже часто це насичені відтінки в поєднанні з сірим або чорним кольором. Традиційні правила поєднання кольорів навряд чи можна застосувати до flat дизайну. У плоскому дизайні важливо поєднання не самих кольорів, а їх тони і насиченості. Незважаючи на те, що в дизайні одного макета можна використовувати кілька абсолютно різних кольорів, вони обов'язково повинні поєднуватися за глибиною. Для новачків ми радимо користуватися сайтом <https://flatuicolors.com/> На цьому сайті можна скопіювати колір, який сподобався, а потім знайти його в графічному редакторі, вставивши відповідне значення.

*Дотримуйтесь контрастності тексту і фону.* Тут все просто: якщо фон темний, використовуйте світлий шрифт, якщо світлий, то темний. Текст повинен чітко читатися на вашому слайді, інакше вашій аудиторії буде некомфортно, і замість того, щоб слухати вас, вони будуть витратити свою увагу на те, щоб розібрати, що у вас там написано.

*Використовуйте сучасні шрифти.* Calibri, Comic Sans, Times New Roman – ці шрифти використовувати можна, але вони досить нудні і не справляють на аудиторію гарного враження. Краще зробіть вибір на користь більш сучасних шрифтів, таких як Helvetica, Open Sans або Roboto. Ці шрифти досить прості, але підходять практично для будь-якого проекту.

*Використовуйте не більше 3 шрифтів на одному слайді.* У всій презентації повинно бути не більше трьох шрифтів: шрифт заголовка, шрифт основного тексту і шрифт для візок (якщо в них є необхідність). Якщо ви будете використовувати більшу кількість шрифтів, ваш слайд буде виглядати неакуратно і несерйозно.

*На слайді не повинно бути багато тексту.* Деякі спікери намагаються вмістити в презентації мало не всю свою промову, і, замість того щоб говорити від себе і імпровізувати, зачитують учасникам текст на слайдах. Аудиторія цього не любить, вона починає нудьгувати і втрачає емоційний зв'язок зі спікером. Щоб цього не відбувалося, додавайте на свій слайд мінімум тексту і пам'ятайте: мета ваших слайдів – не допомогти спікеру згадати текст, а посилити емоції аудиторії від почутого. Якщо тексту багато, посилання на нього можна розмістити у вигляді qr-коду.

*Один слайд – одне зображення.* На одному слайді повинна бути одна думка і одне зображення, відповідне їй за змістом, якщо зображень буде більше, виникне ефект перевантаженості.

*Не додавайте до слайдів непотрібні поля і логотипи.* Дуже часто в презентації додають колонтитули з логотипом, назвою компанії, телефоном, адресою, групами в соцмережах тощо. Насправді, ці елементи лише «з'їдають» простір, всю цю інформацію можна розмістити на фінальному слайді, і, якщо презентація слухачам сподобається, будьте впевнені, вони все запам'ятають і навіть не полінуться знайти вас у соцмережах.

*Вичитайте свою презентацію.* Перед тим як показати презентацію своїм потенційним клієнтам, обов'язково прочитайте її кілька разів і переконайтеся, що в ній немає помилок. Звичайно, якщо у вашу презентацію прокрадеться одна помилка, нічого страшного не станеться. Швидше за все, користувачі навіть не звернуть на неї увагу, але якщо у вашій презентації буде багато помилок, може скластися враження, що ви ставитеся до своєї роботи несерйозно або недостатньо уважні, що ставить під сумнів ваш професіоналізм загалом.

*Частота зміни слайдів* – як правило, за 30 хвилин презентації 15-18 слайдів не більше.

**На початку тренінгу ми рекомендуємо зробити так звану «презентацію для ліфту» (Elevator Pitch або Elevator Speech)** – коротку розповідь про концепцію тренінгу. Термін відображає обмеженість за часом – довжина презентації повинна бути такою, щоб вона могла бути повністю продемонстрована за час поїздки на ліфті, тобто близько тридцяти секунд або 100-150 слів. Правильно складена презентація для ліфта відповідає на питання: який тренінг пропонується, які його переваги, інформація про компанію, яка його проводить і власне про тренера.

### *Специфіка тренінгових презентацій*

- Презентації часто залежать від певних умов – таких як світло, справність техніки, формат файлів. Для того, що не опинитися в ситуації «презентація не відкривається», заздалегідь роздрукуйте декілька екземплярів слайдів презентації, аби за потреби, роздати їх учасникам. Це може знадобитися навіть коли техніка справна, але у групі є учасники з поганим зором, їм краще тримати на руках паперовий варіант презентації, ніж дивитися на екран.

- У презентацію можна включити інструкції з виконання вправ і коментарі до них. Доречно використовувати фотографії з минулих тренінгів, щоб показати учасникам, що і як вони повинні будуть робити.

- Включайте в слайди вдалі цитати, метафори – все, що дозволяє швидше донести до учасників суть питання.

- Подбайте про музичний супровід презентації, він може бути фоновим (під час вправ, кава-брейків чи вимушених пауз). Варто продумати їх тематичну добірку: наприклад, ставити пісні з певними словами, які дають «установку» на тему тренінгу. Нарешті, є сенс використовувати музичну композицію як заключний акорд, щоб створити певну кульмінацію тренінгу, підвести підсумок.

- Показуйте слайди не більше 20 хвилин. Після цього доречно провести вправи або зробити перерву, а потім, за необхідності, знову повернутися до

слайдів. Під час такої перерви можна використовувати фліпчарт, білу дошку стіну тощо, це дозволить урізноманітнити презентацію. Таким чином, глядачі не встигнуть «звикнути» до картинок в PowerPoint, і збережеться новизна сприйняття інформації.

### *Корисні інструменти для створення презентації*

<https://icomoon.io/app/#/select> - це сайт, де ви можете знайти і безкоштовно скачати сотні іконок. Іконки можуть стати хорошою заміною одноманітному маркованому списку у вашій презентації, а також їх можна використовувати при створенні інфографіки.

<https://pixlr.com/> - це безкоштовний інструмент, який працює в браузері і цілком може замінити вам все базові функції Photoshop. У інструмент також включені кольорові фільтри і різні доповнення, які допоможуть швидко створити гарну картинку.

<https://piktochart.com/> допоможе вам створити інфографіку для вашої презентації. Користуватися інструментом дуже просто – вам лише необхідно вибрати потрібне з доступних графічних елементів, іконок і шрифтів.

<http://qrcoder.ru/> матричний код (двовимірний штрих-код), розроблений і представлений японською компанією «Denso-Wave» в 1994 році. Основна перевага QR-коду – це легке розпізнавання сканувальним обладнанням (в тому числі й фотокамерою мобільного телефона).

### **Використання відео та аудіо-матеріалів на тренінгу**

У своїй книзі «Навчання з використанням стисненого відео: як домогтися активної участі студентів?» Елізабет Дж. Бардж пише: «Метод навчання за допомогою відеоданих може бути корисний для вирішення широкого кола прикладних задач в процесі навчання, таких як показ «ситуаційного» матеріалу, проведення рольових ігор, демонстрація різних технік, яка вимагає високоякісної передачі графіки або руху».

Існує 7 жанрів відео, які використовуються на тренінгах:

- Зйомка поведінки учасників під час тренінгу
- Відеозалік
- Відеосталон
- Відеозамальовка
- Навчальний відеофільм
- Відеоконспект
- Інтерактивне відео

Про перший жанр ми поговорим дещо згодом, інші ж розглянемо детальніше.

Відеозалік використовується для оцінки рівня оволодіння навичками. Зазвичай відеозаліки використовуються в корпоративних навчальних центрах,

на основі цього запису комісія виставляє учаснику навчання оцінку. Запис вкладається в справу співробітника, показуючи рівні його розвитку.

Відеоеталон – це готовий, відзнятий за сценарієм тренінговий матеріал. Він являє собою сцени (зразкові приклади) правильної роботи співробітника в різних процесах: продажу, очні і телефонні переговори, усунення конфліктів, проведення нарад тощо. Такі відеоеталони можуть бути присвячені всім ключовим ситуаціям, з якими стикається співробітник. За тривалістю відеоеталон зазвичай займає стільки часу, скільки в середньому триває реальна робоча ситуація: від 4 до 10 хвилин. Підвищити ефективність відеоеталона допомагає використання субтитрів. Іноді корисно знімати «антиеталон» - неправильну поведінку співробітника. Крім субтитрів можна використовувати звукові сигнали, що акцентують увагу на правильних діях персонажа, або, навпаки, на неправильних.

Відеозамальовки – це невеликі за тривалістю, але із певним смисловим навантаженням відеоролики. Усне спілкування тренера з аудиторією і виконання вправ переривається короткими емоційно навантаженими сюжетами з музичним супроводом. Вони використовуються для закріплення отриманої інформації на основі яскравої аналогії, тобто задіюється асоціативна пам'ять учасників тренінгу. Крім відеозамальовок на тренінгах використовують уривки з художніх фільмів. У такому контексті фрагмент художнього фільму виконує роль кейса.

Повнометражні навчальні відеофільми бувають абсолютно різні, але найчастіше використовується загальноосвітній або оглядовий курс про компанію, орієнтований на широку аудиторію співробітників. Зазвичай пропонується для перегляду новим співробітникам і економить час керівників, виступи яких включено до фільму.

Відеоконспект – це економічний формат тренінгу. Його механізм простий: статично встановлена камера знімає весь тренінг від початку і до кінця. Відеоконспект купується компаніями, які з економії вирішують не посилати своїх співробітників на тренінг, а купують диск із записом аналогічної програми.

Розвиток інтерактивності зумовив появу відеотренажерів. Наприклад, на одному з австралійських сайтів викладені курси для студентів-медиків першого-другого курсів. Відеотренажери складаються не тільки з реально знятих на камеру фрагментів. Велика частина матеріалу – у вигляді рисунків, коміксів, супроводжується тестуванням і, що найцікавіше, інтерактивними вправами.

У цьому контексті слід розглянути аспект використання відеозйомки тренінгу. Як довели наявні дослідження, застосування відеозйомки значно підвищує результативність групової роботи. Вправи з відеозаписом застосовуються для опрацювання окремих елементів техніки спілкування, а також для стимулювання процесів групової динаміки. Як зазначає І.Вачков, важливо підкреслити етичний момент, пов'язаний з відеозйомкою на тренінгу.

З самого початку роботи необхідно отримати згоду від усіх учасників групи на використання відеокамери. Звернемо увагу на деякі найбільш важливі психологічні особливості застосування відеозйомки в процесі тренінгів. Передусім, немає необхідності знімати абсолютно все, що відбувається під час заняття: по-перше, постійне перебування «під прицілом відеокамери» викликає у учасників зайву напруженість і тривожність, особливо на перших етапах групової динаміки (створюючи ефект колись популярних шоу «Дом-2»), а по-друге, наявність оператора, який не є учасником групи і вимушений весь час бути тільки пасивним спостерігачем подій і процесів, створює додаткові труднощі об'єднання всіх учасників групи в єдину команду. Виняток становлять випадки, коли ведучому необхідно мати повний фільм про роботу групи для подальшого аналізу процесу психокорекції (наприклад, в ситуації можливості проведення кількох тренінгів з однією групою). В інших випадках видається оптимальним наступний варіант: двоє ведучих групи по черзі знімають на відеокамеру ті моменти, які особливо важливі для аналізу.

**Музичний супровід** можна використовувати перед початком тренінгу, з метою налаштування на тренінг. Крім того, рекомендується використовувати музику під час вправ для тренування навичок управління емоціями, під час перерв, щоб оживити енергетику групи або розслабити, якщо учасники були напружені.

Останнім часом поширення набуває так званий **тренінг психологічних навичок (PST)**, в основі якого лежить саме мотиваційний тренінг. PST охоплює набір таких складових як розмова з самим собою, уява, постановка цілей та регулювання збудження. *Саморозмова* (бесіда з самим собою) –це чітке висловлення власної позиції, спрямованої на дану конкретну дію, вона може бути інструкційною («писати текст», «працювати в SPSS») та мотиваційною («вдвічі покращити кількість продажів», «опублікувати статтю за результатами емпіричних досліджень»), по суті саморозмова спрямовує увагу та поведінку людини на чітко визначене завдання. *Уява* описує процес, за допомогою якого наявна інформація з пам'яті (наприклад, руху) або знову створені образи яскраво і свідомо переживаються або переживаються повторно. Наприклад, людина уявляє як захищає дисертацію, працює над важливим проектом, біжить 10 км. Уява допомагає особі поводитися функціонально, оскільки полегшує відтворення спогадів про відповідні психологічні стани та діяльності. Науковці розрізняють три типи цілей, які можна визначити та моніторити: *цілі результату* визначаються як кінцевий результат чи результат певного етапу роботи; *цілі ефективності* оцінюються на основі порівняння попередніх досягнень людини, а не результативності її конкурента і *цілі процесу*, які акцентують на майстерності, вмінні виконувати роботу на оптимальному рівні. *Регуляція збудження* включає всі прийоми, що впливають на фізіологічне збудження – зменшуючи (наприклад, дихальні або тілесні релаксаційні методи) або збільшуючи його (фізичні вправи, дихальні прийоми тощо). Оптимальний ступінь фізіологічного збудження залежить від виду діяльності (наприклад, він менший у роботі над текстом, ніж у перемовинах з важливих питань),

складнощі завдання, його значущості для особистості, а також від ситуативних психологічних станів (тривоги, афекту, пригніченості). Фахівці, які здатні адаптувати своє збудження до вимог діяльності, менше відволікаються на сторонні справи, поводяться більш функціонально, а відповідно, краще виконують свою роботу.

Розробники програми підвищення психологічної мотивації спортсменів після важких травм R. C. Thelwell, I. A. Greenlees, N. J. Weston зазначають, що мотиваційні тренінги мають складатися із трьох основних компонентів: релаксації, уяви (образності) та саморозмови. Стратегії релаксації реалізуються в три етапи: прогресивна м'язова релаксація (PMR), зосередження уваги на певних елементах навколишнього середовища та дихальні вправи. Уява або образність дають можливість людині уявити себе в ситуації успіху, учасники тренінгу під час виконання вправ на уяву повинні відчувати якнайбільше почуттів, щоб побачити і зрозуміти «смак» досягнення, відновлення після складної життєвої ситуації, невдачі на роботі тощо. По суті кожен учасник тренінгу перед виконанням вправ на уяву розробляє власний сценарій успіху, який потім поступово уявляє в щонайменших деталях. Саморозмова складається із трьох ключових елементів: афірмацій на успіх (позитивного самонавіювання), внутрішньої критики, трансформації негативних думок у позитивні. На їхню думку, набуття спеціальних психологічних вмінь вже передбачено тренінговою програмою, а відповідно, відсутня потреба в їх деталізації. Натомість D. Birrer і G. Morgan зауважили, що терміни психологічні навички та психологічні прийоми, як правило, взаємозамінні, однак і ті, й інші, варто аналізувати до того, як подавати опис тренінгової програми. На їхню думку, мотиваційні тренінги мають спрямовуватися на набуття таких психологічних вмінь як: особистісне зростання та життєві цілі, відновлення та копінги, самоменеджмент, концентрація уваги, регуляція напруги, перцептивно-когнітивні вміння, моторні вміння, комунікативна компетентність і лідерські якості; які, у свою чергу, досягаються наступними психологічними техніками: визначення цілей, уява, саморозмова, релаксація, майндфулнесс, когнітивне переструктурування та іншими, що значною мірою залежать від особливостей конкретної тренінгової групи.

### **Вправи мотиваційного тренінгу**

#### ***Вправа «Ваші мотиваційні сили»***

Інструкція: «Протягом 5 хвилин подумайте і дайте відповідь на наступні запитання, після чого відповіді ми обговоримо на великому колі»

- Яким ви здаєтеся тим, хто знає вас досить добре (але не вашим близьким, друзям і рідним)?
- Чи задоволені ви вашим нинішнім життям?
- Що ви відкладаєте на потім? Що ви збираєтеся зробити в майбутньому, з того, що ви повинні або могли б зробити зараз?
- Яка ваша найпотемніша фантазія щодо себе самого?

- Якщо все буде йти добре, як би ви хотіли, щоб ваше життя змінилося через 5 років?
- Яка ситуація могла б змусити вас серйозно задуматися про те, щоб убити кого-небудь?
- Якби у вас була можливість зробити тільки одну зміну в природі всіх людських істот, що б це було? (Мається на увазі що-небудь просте і безпосереднє).

### ***Рольова гра «День прийому керівника з особистих питань»***

До «керівника» організації приходять з особистих конфліктних питань і претензій «співробітники». При аналізі гри дуже важливо звернути увагу групи як на вербальні, так і на невербальні прояви конфліктної поведінки (мовчання, погляд, поза, міміка, тон промови, різкі заперечення в розмові, прізвиська, усний і письмовий суперечка і всі інші особливості манери поводження і спілкування).

### ***Вправа «Правило LAST»***

Ведучий розповідає про спеціальний алгоритм роботи в конфліктних ситуаціях, який називається «Правило LAST»:

Listen - вислухати (активно, уточнити конкретно, що трапилося).

Apologize - вибачитися, поспівчувати проблеми.

Solve - вирішити проблему або запропонувати рішення.

Thank - подякувати і ще раз вибачитися (будь-яка проблема - підказка бізнесу).

Керуючись правилом LAST, якщо гість висловив своє невдоволення якістю сервісу або продукту, персоналу слід:

- Ввічливо уточнити, конкретизувати невдоволення гостя: «Що конкретно вам не сподобалося?».
- Уважно вислухати гостя, дивлячись в очі не менше половини часу спілкування і киваючи на знак того, що проблема почута.
- Переконатися, що проблема правильно зрозуміла, і ясно, чого хоче гість. Наприклад: «Чи правильно я вас зрозумів (а), що вам не сподобалася якість ..., і ви хочете ...?». Після слід дочекатися від гостя підтвердження.
- Показати свою участь, наприклад: «Згоден (на), це неприємно, коли ...».
- Вибачитися перед гостем за ситуацію, що склалася: «Приношу свої вибачення за те, що ...».

- Запропонувати рішення проблеми, якщо це в межах ваших повноважень (очевидно неякісний продукт або напій, який необхідно замінити, занадто довге очікування): «Зараз я повідомлю адміністратору / уточню у кухаря / заміну продукт».
- Негайно виконати обіцяне. Після вирішення проблеми ще раз вибачитися перед гостем, наприклад: «Ще раз приношу свої вибачення».
- Подякувати гостю: «Спасибі, що повідомили».

Потрібно намагатися вирішити проблему до її виникнення і діяти. Якщо передбачати потреби ваших гостей, але НЕ ДІЯТИ, то жодна зі сторін не виграє. Якщо була зроблена помилка, то в обов'язки персоналу входить прийняття рішення з надання гарантій якості в обслуговуванні. Важливо використовувати тверезий розрахунок, щоб забезпечити повернення гостей в ваш заклад.

Учасники об'єднуються у пари: «Один з вас буде конфліктним гостем, інший – офіціантом. Завдання «гостя» - пред'явити якусь (краще необгрунтовану) претензію. Завдання офіціанта - підібрати гідну відповідь, який згладить претензію за Правилom LAST. На підготовку однієї сценки відводиться 5 хв. Потім демонстрація і зміна ролей. Обговоренню після кожної сценки необхідно приділити пару хвилин, обов'язково зазначити успішні знахідки.

### ***Вправа Аутогенне тренування***

Мета: релаксація завдяки концентрації. Інструкція: «Сядьте зручно, закрийте очі. Зосередьтеся на наступних формулах, повторюйте їх подумки, концентруючись на відчуттях. Я спокійний. Я зовсім спокійний (пауза). Права рука наливається приємним теплом і вагою (пауза). Я зовсім спокійний. Ліва рука наливається приємним теплом і вагою (пауза). Я зовсім спокійний. Обидві руки наливаються приємним теплом і вагою (пауза). Я зовсім спокійний. Обидві ноги наливаються приємним теплом і вагою (пауза). Я зовсім спокійний. Все моє тіло наливається приємним теплом і вагою (пауза). Я зовсім спокійний. Моє чоло прохолодне (пауза). Я спокійний. Я зовсім спокійний. Залишайтеся ще в цьому стані приємної розслабленості (пауза). Тепер для повернення до дійсності повільно зробіть два-три глибоких вдихи, потягніться й відкрийте очі.

### ***Вправа «Квадрат Декарта»***

Можна проводити з використанням метафоричних асоціативних карт. Учасникам пропонується вирішити свою актуальну проблему з використанням квадрату Декарта.

ЩО	БУДЕ,	ЯКЩО	ЦЕ		ЩО	БУДЕ,	ЯКЩО	ЦЕ	НЕ
ВІДБУДЕТЬСЯ?					ВІДБУДЕТЬСЯ?				



ЧОГО НЕ БУДЕ, ЯКЩО ЦЕ | ЧОГО НЕ БУДЕ, ЯКЩО ЦЕ НЕ  
ВІДБУДЕТЬСЯ? | ВІДБУДЕТЬСЯ?

### ***Вправа «Груповий наратив»***

Група розбивається на дві команди (краще виконувати вправу в колі, розділивши учасників на два півкола). Кожній команді необхідно скласти групову розповідь. При цьому можна взяти який-небудь предмет, наприклад ручку або олівець як «робочий інструмент письменника». Представник першої команди бере ручку і вимовляє першу фразу, наприклад: «Була хороша погода ...», - і передає ручку наступному по колу учаснику з цієї команди. Наступний учасник повторює попередню фразу і в якості продовження додає свою, наприклад: «Була хороша погода, і у всіх був гарний настрій ...», після чого передає «авторське перо» наступному, який також повторює попередню фразу і доповнює її своєю. Після деяких продовжень (якщо учасники зрозуміли, що їх доповнення повинно узгоджуватися з попередньою розповіддю) ведучий пропонує учасникам більше не повторювати вже «написану» частину розповіді, а черговому «письменнику» просто продовжувати розповідь далі. Коли черга доходить до останнього учасника з цієї групи, він знову передає «перо» першому учаснику для продовження розповіді. Процедура закінчується, якщо команда допустить довгу паузу або який-небудь учасник продовжить розповідь фразою, яка змістовно не стикується з попередньою розповіддю. Після цього свою розповідь складає друга команда. Після закінчення оцінюється фантазія кожної команди, довжина розповіді і обговорюються труднощі.

### ***Вправа «Скульптор»***

Вибирається доброволець, який виходить за двері. Визначаються бажані побути в ролі «матеріалу» для роботи скульптора (для першого разу достатньо 3-4 осіб.) Решта учасників – скульптори. Їх завдання: швидко «зліпити» скульптурну композицію з учасників, які виконують роль матеріалу. Скульптори спільно розставляють і надають певні пози учасникам – матеріалу, які повинні зберігати ці пози. Коли композиція готова, ведучий запрошує учасника, який очікує за дверима. Йому пропонується уважно подивитися на композицію (приблизно 5-10 секунд) і ще раз вийти за двері. Після цього скульптурна композиція руйнується, ведучий «переміщує» всіх учасників. Завдання учасника після запрошення – відновити по пам'яті всю композицію як можна точніше, вибравши тих же учасників і відновивши всі деталі, в тому числі одягу. Вся група при цьому виконує роль матеріалу. Після того як він закінчив, група оцінює точність копії і знаходить відмінності. Як правило, учасники дуже добре запам'ятовують початкові пози і їх можна попросити встати так само, як вони стояли в оригінальній композиції, для того щоб помітити відмінність. Далі за двері виходить наступний доброволець. Зазвичай в процесі розвитку вправи учасники самі ускладнюють процедуру, роблячи більш складну композицію, збільшуючи число її учасників і навіть частково переодягаючись після руйнування оригінальної скульптури.

### ***Вправа «Я досягну...»***

Вправа виконується під приємну спокійну музику. Інструкція: «Сядьте зручно, розслабтеся і посидьте кілька хвилин спокійно, ні про що не думаючи. Можете закрити очі. Ви відчуваєте, як ваші руки стають теплими і важкими, приємне тепло охоплює ваші пальці, розповсюджується вище, охоплює ваші лікті та передпліччя. Ваші м'язи розслаблюються. Вам приємно і комфортно. Ваші ноги охоплює приємна тепла хвиля. Ви відчуваєте у ногах приємну важкість. Прислухайтеся до свого дихання. Ви дихаєте вільно та спокійно. Вам приємно та комфортно. Ви відчуваєте як розслаблюються м'язи вашого обличчя, розслаблюються повіки, щоки, лоб та підборіддя. Ви відчуваєте приємне розслаблення у всьому тілі. Уявіть, що ви знаходитесь у великій кімнаті, сидите у зручному кріслі, біля вас люди. На сцені стоїть людина. Перед нею блискучий предмет, який випромінює світло. Людина каже про успіх. Послухайте її. Зараз вона називає ваше ім'я, говорить, що ви успішна людина та кличе вас на сцену. Поки ви йдете туди, всі вітають вас, посміхаються вам. Ви проходите цей шлях, піднімаєтесь на сцену і вам дарують великий букет троянд. Понюхайте ці квіти. Ви відчуваєте радість та щастя. Запам'ятайте ці відчуття... а зараз повертайтеся у нашу кімнату». Виконується вправа. Тепер розкажіть про ваші відчуття: що вам сподобалось більше за усе, що було для вас неочікуваним?» Очікуваний результат: учасники уявляють себе в ситуації успіху та відчувають емоційне забарвлення цього образу. Висновок: «Зараз ви відчули себе успішною людиною, ви відчули ті емоції, які супроводжують цей образ. Можливо вам вдалось уявити також ситуацію успіху, з чим саме він пов'язаний та ін. Запам'ятайте це відчуття та зберігайте його у своїй підсвідомості і воно на іраціональному рівні буде притягувати до вас успіх!»

## **ТРЕНІНГ СТРЕСОСТІЙКОСТІ І АДАПТАЦІЇ ДО КРИЗОВИХ ЖИТТЄВИХ СИТУАЦІЙ**

Криза (від грецького *kreses* – рішення, поворотний пункт, результат) у психології визначається як важкий стан, викликаний будь-якою причиною або як різка зміна статусів персонального життя. Синоніми поняття «криза» в психологічній літературі є «критичний період» (Т. Шибутані), «перелом», «перехід» (Г. Шихі), «поворотний етап життєвого шляху» (С. Рубінштейн), «розрив» (Л. Виготський), «критична ситуація» (Ф. Василюк). Кризовою називають ситуацію, коли людина стикається із перешкодами у реалізації важливих життєвих цілей і не може впоратися з цією ситуацією за допомогою звичних засобів. Виділяють два типи кризових ситуацій: обумовлені змінами в природному життєвому циклі або травмуючими подіями життя.

У ситуації кризи при спробі опанування стресовим станом людина переживає певний вид фізичного та психологічного перевантаження. Емоційне напруження і стреси можуть призвести або до адаптації до нової ситуації, або до зриву і погіршення виконання життєвих функцій. Хоча деякі ситуації можуть

бути стресовими для всіх людей, вони виявляються кризами для тих, хто особливо вразливий до них в силу своїх особистісних особливостей.

Слід підкреслити, що в процесі життя будь-яка людина стикається з переживанням кризи. Мінімум це вікові кризи, кризи міжособистісних відносин або сімейні драми. Серед подій, які можуть зумовити кризи, дослідники виділяють такі, як смерть близької людини, тяжке захворювання, відділення від батьків, родини, друзів, зміна зовнішності, зміна соціальної обстановки, створення сім'ї, різкі зміни соціального статусу тощо.

Отже, криза – це своєрідна реакція особистості на ситуації, що вимагають від неї зміни способу буття – життєвого стилю, способу мислення, ставлення до себе, навколишнього світу і основних екзистенціальних проблем.

Теоретично життєві події кваліфікуються як стресові, якщо вони створюють потенційну або актуальну загрозу задоволенню основних потреб і при цьому виникає проблема, від якої індивід не може втекти чи вирішити за допомогою наявних в його досвіді способів адаптації. Можна говорити про неминучість переживання криз будь-якою людиною як необхідний момент життя, процесу індивідуалізації, соціально-психологічного процесу розвитку і становлення особистості і групи. По суті, криза – це критичний момент і поворотний пункт життєвого шляху.

Необхідною умовою виникнення кризи є значні емоційні навантаження, блокування найважливіших потреб індивіда і його специфічна особистісна реакція на це. В. Ф. Василюк, визначає кризову ситуацію як ситуація неможливості, в якій суб'єкт стикається із неможливістю реалізації внутрішніх потреб свого життя (мотивів, прагнень, цінностей та ін.). Описуючи кризову ситуацію, він виділяє чотири ключових поняття, це стрес, фрустрація, конфлікт і криза. Незважаючи на велику кількість літератури з проблем стресу і кризи багато авторів вкладають різний зміст у ці поняття. Тому особливий акцент ми зробимо на аналізі психологічного концепту стрес.

Поняття «стрес» (англ. «distresse» від лат. «stringere» - затягувати) у відомому нині значенні не використовувалося до 1920-х рр., проте тривалий час вживалося у фізиці для позначення внутрішнього розподілу сил, який впливає на матеріальне тіло та призводить до виникнення напруги. У 1920-30-х рр. біологи та психологи іноді використовували це поняття як синонім психічної напруги чи шкідливого чинника середовища, здатного викликати хворобу. У 1926 р. американський психофізіолог В. Кеннон використав поняття «стрес» для позначення зовнішніх факторів, які руйнують гомеостаз, втім у науковий обіг дане поняття було введено лише у середині 1940-х рр. Базуючись на ідеях В.Кеннона і К.Бернара (автора поняття «внутрішнє середовище організму»), відомий дослідник стресу канадський фізіолог Г.Сельє у 1936 р. опублікував свою першу працю про загальний адаптаційний синдром, але тривалий час уникав вживання поняття «стрес» і лише з 1946 р. він почав систематично використовувати його для позначення загальної адаптаційної напруги. Г.Сельє довів, що стрес відрізняється від інших фізичних реакцій в тому, що він є

стресом незважаючи на те, що подразники, які його викликають (наприклад, новини), можуть бути як негативними, так і позитивними. Він назвав негативний стрес «дистресом», а позитивний – «евстресом». Якщо евстрес є джерелом підвищення активності, радості від напруження і успішного подолання, характеризується активізацією мислення та пам'яті, то дистрес виникає лише при дуже частих і надмірних стресах і супроводжується відчуттям безпорадності і безнадійності.

Крім того, Г.Сельє вперше детально описав гіпоталамо-гіпофізарно-надниркову вісь (вісь НРА) – систему, за допомогою якої організм долає стрес. Нині популярними лишаються його ідеї про стан тривоги, опору та виснаження, які розглядаються як стадії розвитку стресу. Згодом Г.Сельє доопрацював свою теорію, ввівши поняття двох «резервуарів» стресостійкості або альтернативної енергії стресу. Він запропонував розрізнити «поверхневу» і «глибоку» адаптаційну енергію. Перша доступна відразу і може бути заповнена за рахунок другої – «глибокої». Остання мобілізується шляхом адаптаційної перебудови гомеостатичних механізмів організму, втім її виснаження незворотне. Г. Сельє порівнював запаси адаптаційної із успадкованим багатством: можна брати зі свого рахунку, але не можна робити додаткові внески.

Більшість дослідників стресових станів звертають увагу на роль стресових подій і неприємностей у повсякденному житті (P.Landreville, J. A.Vezina). Повсякденні неприємності (daily hassles) визначаються як фруструючі, проблемні вимоги навколишнього середовища, з якими стикається індивід кожного дня. Вони є мікрострессорами, які суттєво впливають на самопочуття та психічне здоров'я людини. Порівняно зі стресовими подіями вони є більшою мірою хронічними, і за сукупним впливом у довгостроковій перспективі шкідливо впливають на здоров'я і благополуччя.

Т.Холмс і Р. Раге вивчали залежність захворювань (в тому числі інфекційних хвороб і травм) від різних стресогенних життєвих подій у понад п'яти тисяч пацієнтів. Вони прийшли до висновку, що 151 психічним і фізичним хворобам зазвичай передують певні серйозні зміни в житті людини. На підставі свого дослідження вони склали шкалу, в якій кожній важливій життєвій події відповідає певна кількість балів залежно від ступеня її стресогенності. За результатами досліджень було створено Шкалу визначення стресостійкості та соціальної адаптації (Social Readjustment Rating Scale, SRRS). Особливістю шкали є те, що стресогенність події визначається лише інтенсивністю переживання, і не має знака. Тобто хвороба або одруження вважаються практично однаково стресогенним. Відповідно до проведених досліджень було встановлено, що 150 балів означають 50% імовірності виникнення захворювання, а при 300 балах вона збільшується до 90%.

Посттравматичне зростання – це досвід позитивних змін, що відбуваються з людиною у результаті зіткнення зі складними життєвими кризами (R. Tedeschi, L.Calhoun). У більшості людей є загальний набір уявлень про прогнозованість, керованість і доброзичливість світу, які вони

використовують у своїй повсякденній активності. Однак сильні стресові події зумовлюють необхідність перегляду усталених переконань, поглядів на себе та своє місце в світі, що приводить до вираженого психологічного стресу. Дослідники нерідко використовують метафору землетрусу задля образного визначення раптовості та сили, з якими у людини під впливом травматичних подій руйнується роками напрацьований спосіб функціонування. Посттравматичне зростання відбувається тоді, коли людина намагається змиритися з подією, що сталася, відновитися після її руйнівних наслідків. На кшталт відновлення після землетрусу, люди після стресових подій мають можливість ретельно подумати про те, як вони хочуть відновити своє життя.

Стресостійкість – це сукупність якостей, що дозволяють організму спокійно переносити дію стресорів, без шкідливих сплесків емоцій впливають на діяльність і на оточуючих, а також здатних викликати психічні розлади. Висока стресостійкість характеризується низьким рівнем емоційності.

Штучне заниження рівня чутливості до зовнішніх подразників, поєднане з цією якістю, в деяких випадках може привести до черствості, відсутності сильних емоцій і байдужості – тобто до властивостей, які нерідко призводять до негативних результатів в сімейного і суспільному житті людини.

Стресостійкість можна розвивати (підвищувати) тренуванням (психотренінг).

Ключовими аспектами стресостійкості є наступні.

*Контроль.* Стресостійкі люди характеризуються високим самоконтролем, вони впевнені у тому, що можуть самостійно подолати більшість проблем.

*Атитуди.* Стресостійкість завжди передбачає атитюд надії та віру у краще майбутнє. Надія тісно пов'язана із оптимізмом і спрямовує зусилля на прояви активності при подоланні проблем.

*Зобов'язання* – перед родиною, суспільством, роботою, впевненість у тому, що є найбільш значущим у житті.

*Перспективи* – орієнтація на майбутнє, досягнення успіху і отримання задоволення від життя.

О. Кочарян, В. Мозговий запропонували структурний підхід до аналізу феномену стресостійкості. Вони розглядали стресостійкість як особистісний симптомокомплекс, що має певну структурну організацію, яка розвивається в онтогенезі, та виявляє девіації при різноманітних патологічних станах. Специфічними ознаками відсутності стійкості до стресів є: низька диференційованість, зниження адаптаційного потенціалу, збереження біполярної структури організації факторів тощо. Доведено зв'язок саморегуляції діяльності зі стресостійкістю (В.Бодров, 2000). Характеристиками, що відповідають високим показникам саморегуляції діяльності і, як результат, високому рівню стресостійкості є такі стійкі особистісні характеристики – товариськість, розвинений інтелект, емоційна

стійкість, домінантність, висока нормативність поведінки, сміливість, практичність, дипломатичність, консерватизм, нонконформізм, високий самоконтроль; ситуативні особистісні особливості – низька емоційна нестійкість і оперативна тривожність; добре розвинені компоненти психічної надійності; висока чутливість до зовнішніх стресорів, що дозволяє швидко адаптуватися до постійно мінливих ситуацій; більше усвідомлення різних відтінків своїх емоційних переживань і більш різноманітна емоційна «палітра» переживань, при більш низьких показниках параметрів, що характеризують інтенсивність і тривалість печалі та страху; добре розвинені властивості саморегуляції; високий рівень успішності діяльності.

У даному розділі ми проаналізуємо тренінги стресо- і життєстійкості, тренінги резилентності, профілактики емоційного вигорання та адаптації до втрати.

### *Тренінг стресо- і життєстійкості*

Мета тренінгу – розвинути здібності передбачення стресових ситуацій, формування ефективних комунікативних умінь, оволодіння навичками самоконтролю та конструктивного вияву негативних емоцій у кризових життєвих ситуаціях.

Як показали дослідження С.Мадді, життєстійкість є не вродженою, а набутою якістю, яку можна розвинути шляхом застосування спеціальних тренінгових програм, які складаються із низки вправ, спрямованих на формування адаптивних копінг-стратегій, ефективних міжособистісних стосунків, що базуються на підтримці і довірі. У запропонованій С.Мадді моделі представлено наступні компоненти життєстійкості: атитюди (залученість, контроль, прийняття викликів життя); копінги (когнітивні: розуміння ситуації та бачення перспективи, поведінкові – активні дії в реальному житті); соціальна підтримка (асистування і заохочення); турбота про соматичне і психічне здоров'я (вживання лікарських засобів, дієта, релаксація, медитація та фізичні вправи). Вправами на розвиток харді-копінгів є ситуаційна реконструкція (імагінативна техніка, спрямована на глибше розуміння стресової ситуації та можливостей виходу з неї з наступним створенням детального плану дій у даній та подібних життєвих ситуаціях), фокусування (фіксація тілесних сигналів у різних стресових ситуаціях) та компенсаторне самовдосконалення (набуття навичок усвідомлення досвіду, отриманого під час вирішення проблеми). Вправи блоку соціальної підтримки спрямовані на ефективне розв'язання конфліктів зі значущими особами, розвиток комунікативної вправності, навичок співпраці (на протигагу суперництву) з іншими. У блоці тренінгу, спрямованому на турботу про фізичне і психологічне здоров'я, учасники оволодівають навичками турботи про власне соматичне та психологічне здоров'я, тобто навчаються фіксувати стани, які вимагають звернення за фаховою медичною і психологічною допомогою, розвивають вміння вчасної самодіагностики реакції та стресові ситуації і самопомоги у них (медитації, релаксації тощо). Першу версію тренінгу розроблено у 2001 р.

(S. R. Maddi, D. M. Khoshaba) у вигляді посібника «HardiTraining» та однойменної інтернет-програми, в обидвох випадках учасникам тренінгу давалася інформація щодо компонентів життєстійкості, вправ на її розвиток із засобами самоперевірки отриманих навичок, згодом з'явилася можливість періодичного заочного консультування тренерами учасників щодо компонентів запропонованої програми.

Тренінг життєстійкості військових побудовано так, що військові виконують вправи в присутності терапевта, отримують домашні завдання на застосування отриманих знань на практиці і діляться набутим досвідом із тренером, отримуючи зворотній зв'язок та рекомендації по подальшому закріпленню сформованих на тренінгу навичок. Зазвичай очні сеанси Hardi-тренінгу проводяться двічі на тиждень, що дозволяє засвоїти навички, закріпити їх вдома та обговорити результат із терапевтом. С. Мадді доводить, що тренінги життєстійкості сприяють покращенню психологічного здоров'я військових, ефективності їх діяльності, удосконаленню лідерських якостей і навичок стресостійкості у складних життєвих (у тому числі й професійних) ситуаціях. Крім того, тренінги життєстійкості є надійним засобом посттравмівної реабілітації, оскільки сприяють пошуку нових сенсів життя (зокрема після інвалідизації), мотивації до діяльності, що загалом позитивно впливає на лікування симптомів ПТСР, депресії чи панічних нападів.

Орієнтовний зміст тренінгів життєстійкості (Hardi-тренінгу):

*Перша зустріч.* Короткий опис тренінгової програми, прийняття правил роботи в групі і зобов'язань щодо виконання домашніх завдань. Визначення понять «стрес», «копінг», «ресурси особистості». Виконання вправ на глибоке дихання і релаксацію.

*Друга зустріч.* Визначення думок, які негативно впливають на самопочуття людини. Обговорення копінг-стратегій (адаптивний і неадаптивних), окреслення можливостей використання адаптивних копінгів у різних ситуаціях. Оволодіння навичками м'язової релаксації.

*Третя зустріч.* Трансформація негативних думок у позитивні. Оволодіння навичками гнучкості у спілкуванні, розвиток навичок активного слухання.

*Четверта зустріч.* Оволодіння навичками здорового способу життя. Консультації стосовно гігієни сну та відпочинку, окреслення можливостей ефективного проведення дозвілля. Оволодіння фізичними методами вправління зі стресом.

*П'ята зустріч.* Оволодіння навичками безпечного виразу емоції гніву, вміннями контролювати свій гнів і запобігати фізичній агресії. Навчання особливостям поведінки із агресивними людьми. Тренування навичок ефективного використання часу (визначення пріоритетності у виконанні завдань, поділ завдань на невеликі логічні частини, делегування частини своїх обов'язків підлеглим).

*Шоста зустріч.* Окреслення важливості соціальної підтримки, комунікації з іншими людьми в контексті вправління зі стресом. Навчання навичкам ділитися своїми сумнівами, тривогами і позитивними емоціями із іншими людьми.

*Сьома зустріч.* Тренінг асертивності (впевненої у собі поведінки). Оволодіння навичками емпатії.

*Восьма зустріч.* Підведення підсумків тренінгу.

Одна тренінгова сесія не впливає на життєстійкість, однак позитивно позначається на їх суб'єктивному благополуччі, тим самим створюють передумови для подальшого розвитку життєстійкості.

### ***Тренінги резилентності***

Одна із найвідоміших програм (G. E. Richardson), яка використовується не лише для військових, а й для студентів, лікарів, медичного персоналу та хронічно хворих, розрахована на п'ять днів 1,5 годинних занять.

Вивчення вродженої резилентності. День 1. Визначення поняття резилентності, аналіз способів подолання стресових ситуацій в дитинстві та в підлітковому віці, що з цього актуальне й нині? Акцентується увага на якостях особистості, які допомагали їй у дитинстві долати стреси. Обговорення того, які почуття в учасників тренінгу викликають слова «сміливість», «совість», «любов», «творчість» тощо, як можуть ці якості сприяти подоланню кризових ситуацій? Учасники тренінгу відповідають на питання «Хто Я?», описують себе та наголошують на своїх позитивних якостях.

Шлях до серця. День 2. Обґрунтування учасниками тренінгу своїх життєвих виборів, чим вони зумовлені, як вплинули на подальше життя? Визначення засобів самоконтролю емоцій та поведінки, як тіло реагує на стресові ситуації. Роль мрії у житті людини, що спонукає людину ставити перед собою нові цілі та мріяти про майбутнє. Що таке мудрість? Як досягти її? Велика увага приділяється методам релаксації та медитативним технікам.

Резилентні навички. День 3. Що необхідно для побудови гармонійних стосунків? Що потрібно аби бути в гармонії з собою? Готовність до змін та прийняття змін.

Гармонійні стосунки. День 4. Деструктивні та конструктивні стосунки вдома та на роботі. Поняття резилентної комунікації. Розуміння природи позитивних і негативних емоцій.

Резилентна особистість. День 5. Підсумки тренінгу, обговорення отриманих знань, власні визначення учасниками тренінгу резилентної особистості.

Іншими прикладом є ***тренінг психосоціальної повсякденної резилентності*** (Resilience and Activity for every Day, READY), розроблений N. W. Burton, K. I. Pakenham, W. J. Brown. Дана програма складається із 11 модулів, кожен з яких присвячено оволодінню певною резилентною навичкою.



Заняття тривають 2-2,5 години протягом 13 тижнів Зміст програми: презентація програми тренінгу, висвітлення ключових компонентів резилентності; фізична активність як чинник збереження соматичного і психологічного здоров'я; майндфулнесс (усвідомлення кожного моменту життя); прийняття (усвідомлення неприємних емоцій, негативний досвід як шлях до мудрості); дифузія (усвідомлення негативних думок, трансформація їх у позитивні); навички самостереження; резилентні стратегії; соціальна підтримка (мережа соціальних зв'язків); життєві цінності та пріоритети; навички релаксації; планування майбутнього. До та після тренінгу проводиться психодіагностика позитивних і негативних емоцій, особистісного зростання, майндфулнесу, самоприйняття і прийняття інших, рівня стресу, автономії та цінності життя.

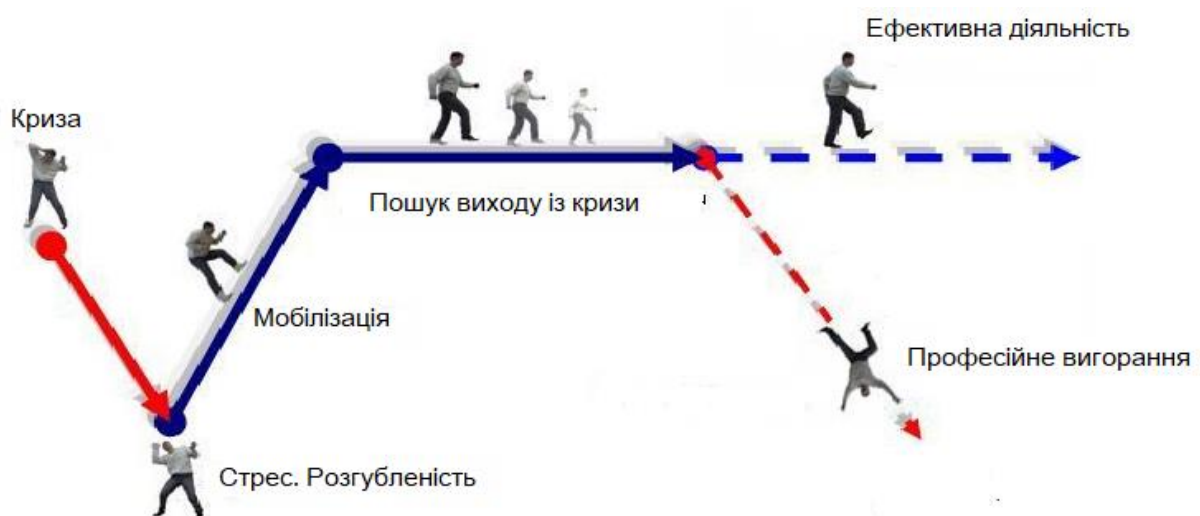
***Стрес-менеджмент і тренінг резилентності (SMART)*** – тренінгова програма розроблена насамперед для персоналу, який працює із онкохворими, важко травмованими пацієнтами та пацієнтами хоспісів, основним призначенням тренінгу є підвищення толерантності до стресу і профілактика емоційного вигорання (С. Е. Loprinzi, К. Prasad, D. R. Schroeder, А. Sood). Тренінгова програма розрахована на 8 тижнів по одному двогодинному заняттю в тиждень. В процесі тренінгу учасники вчаться усвідомлювати свої реакції на стрес; медитативним технікам і методикам релаксації; як змінити когнітивні патерни та емоційні реакції й трансформувати стрес-базовану і резилентно-базовану поведінку; засобам покращення фізичної активності, нормалізації сну та вживання їжі.

### ***Тренінг профілактики емоційного вигорання***

Вперше проблема «емоційного вигорання» була окреслена Х. Фрейденбер у 1974 році при дослідженні медичних працівників, з того часу вона набула популярності серед дослідників. На думку В.В. Бойко (2004) емоційне вигорання є формою професійної деформації особистості та складає вироблений особистістю механізм психологічного захисту у формі повної чи часткової відсутності емоцій у відповідь на певні психотравмуючі впливи. Емоційне вигорання – це динамічний процес, що виникає поетапно у відповідності із механізмом розвитку стресу.

До 1980-х років поняття «вигорання» використовувалося переважно у сфері бізнесу та стосувалося відсутності мотивації до виконання професійної діяльності й низького рівня продуктивності, при цьому емоційні складові поняття, окреслені згодом, до уваги не бралися. Протягом 1980 – початку 1990-х років дослідження вигорання проводилися поза концептуальними моделями та стосувалися виключно професій типу «людина-людина» (вчителів, медичних сестер, лікарів, соціальних працівників і поліцейських), тобто людино-центрованих фахівців, орієнтованих на досягнення соціально важливих, часто ідеалізованих цілей. Представники цих професій часто працюють позанормово, витрачаючи багато емоційної, розумової й нерідко фізичної енергії для допомоги користувачам їхніх послуг.

Варто зазначити, що у радянській психології термін «вигорання» не набув поширення, оскільки згідно ідеологічним установкам, що панували за часів комуністичної влади, особистість «радянської людини» незламна і не може «вигоріти». Поняття «burnout» перекладалося як «емоційна слабкість», «психологічне виснаження», «вигорання емоцій», тобто акцентувалося лише на одному із аспектів зарубіжного поняття «вигорання», а поширене й нині поняття «професійне вигорання» підкреслює лише результат – погіршення працездатності, упускаючи головне – деформацію особистості професіонала. В.В.Бойко виділив наступний ряд зовнішніх і внутрішніх чинників, що провокують емоційне вигорання. Група організаційних (зовнішніх) факторів, куди включаються умови матеріального середовища, зміст роботи й соціально-психологічні умови діяльності, є найбільш представницькою в області досліджень емоційного вигорання: хронічна напружена психоемоційна діяльність: така діяльність пов'язана з інтенсивним спілкуванням, із цілеспрямованим сприйняттям пацієнтів і впливом на них; дестабілізуюча організація діяльності: основні її ознаки – нечітка організація й планування праці, недолік устаткування, погано структурована й розпливчаста інформація; підвищена відповідальність за виконуючі функції та дії: лікарі працюють у режимі зовнішнього й внутрішнього контролю; неблагополучна психологічна атмосфера професійної діяльності: визначається двома основними обставинами – конфліктністю по вертикалі, у системі "керівник – підлеглий", і по горизонталі, у системі "колега – колега"; психологічно важкий контингент, з яким має справу лікар – це пацієнти та їхні родичі. До внутрішніх факторів, що сприяють емоційному вигоранню, зокрема лікарів, В.Бойко відносить наступні фактори: схильність до емоційної ригідності: тобто, емоційне вигорання як засіб психологічного захисту виникає частіше у емоційно стриманих, негнучких, менш реактивних педагогів, які схильні до самозвинувачень, не володіють навичками компромісної поведінки.



Важливу роль у виникненні синдрому емоційного вигорання відіграє факт психологічного неприйняття людиною обраної професії, коли її вибір здійснено під впливом обставин, відсутні прагнення до самореалізації, а професійне самовизначення виявляється в неусвідомленні себе представником певної професії і професійної спільноти.

### ***Тренінг адаптації до втрати***

Існує кілька етапів, які проходить кожна людина, яка переживає втрату. Це шок, гнів, відчай і прийняття. Як правило, ці етапи займають рік. Не випадково у давніх традиціях стільки ж тривав і траур за померлим. Ці переживання індивідуальні і залежать від ступеня близькості з померлою людиною, від того, за яких обставин вона пішла із життя. Найскладніше переживається раптова смерть, тоді як смерть від хронічного захворювання дає можливість родичам підсвідомо до неї підготуватися, відповідно процес горювання відбувається легше.

Важливо розуміти, що горе – це комплексний феномен, що охоплює емоційну і соматичну сфери, а також сферу повсякденної діяльності та спілкування, зумовлюючи труднощі адаптації. Щоб пережити горе, необхідно відчувати, висловити і прийняти всі емоції, які воно викликає. Хоча горе болісне, проте це нормальне і неминуче життєве переживання; яке до того ж дає можливість особистісного (посттравматичного) зростання; а знання про перебіг процесу горя має терапевтичний ефект на людину в скорботі.

***Проживання горя не можна прискорити, горювання 1-1,5 року це нормально!*** Будь-які реакції, які відбуваються в перший рік (півтора) після смерті близького – нормальні. Це може бути агресія, депресія, перепади настрою. Чому ми беремо саме цей проміжок часу? За 12 місяців людина наодинці переживає все те, що він раніше переживала разом зі своїм близьким: відпустка, день народження, Новий рік... Після року, максимум півтора - стає легше, в іншому випадку знадобиться допомога фахівця. Завжди настає такий момент, коли горюючому починають говорити: «Все, вже пройшло багато часу, давай, повертайся до життя». Насправді кожен переживає своє горе по-різному, одному треба 1-2 місяці, іншому потрібен рік, і це абсолютно нормально.

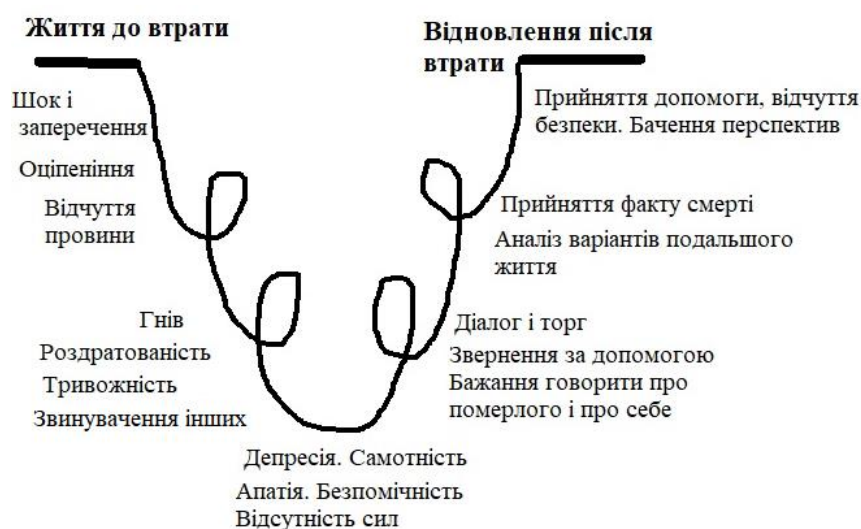
Також слід врахувати відмінність в горюванні після смерті близьких людей і після втрати найближчої людини. В останньому випадку руйнується весь життєвий уклад, від повсякденної рутини, звичок, планів, до сенсу життя. І потрібно набагато більше часу на відновлення, треба не просто пережити горе, але практично заново створити своє життя, знайти сенс, щоб далі жити, навчитися жити не просто без померлої людини, але жити з іншими людьми, обзавестися новими звичками, новим колом спілкування, вибудувати нові взаємини з близькими.

### **Модель горя J. Garlock:**

1. Шок і заперечення
2. Емоційне вивільнення
3. Депресія і фізичний дистрес

4. Паніка та провина
5. Гнів і ворожість
6. Відновлення надії
7. Відновлення почуття контролю над своїм життям

Процес горювання не є лінійним, зміна стадій не поступова, можливе непослідовне проходження стадій горювання, в будь-якому випадку це циклічний процес, який має суттєві індивідуальні відмінності (рис).



**Характерні переживання людей, які втратили близьких** (тривають до 1,5 років, у випадку раптової смерті з обтяжуючими обставинами – до 2-2,5 років, за С. Saindon)

Всі описані нижче реакції є абсолютно НОРМАЛЬНИМИ і вимагають лише РОЗУМІННЯ з боку оточуючих, у тому числі психологів!

*Невіра*: очікування, що все, що відбувається, є лише сном, нездатність плакати через неможливість повірити в те, що сталося.

*Шок*: людина перебуває в заціпенінні, емоції «заморожені», ніби діє сильна анестезія.

*Плач*: сильні емоції раптово прориваються, що виражається в гучному риданні та крику.

*Фізичні симптоми*: зміна сну і режиму харчування, біль і різних частинах тіла, слабкість.

*Заперечення*: знаючи про факт смерті, людина очікує, що померлий близький зателефонує чи повернеться до дому.

«Чому?» Людина постійно запитує себе «Чому він помер?»

*Повторення*: людина знову і знову розповідає історію смерті рідного, думає про неї, проговорювання сприяє усвідомленню факту смерті.

*Самоконтроль*: людина контролює емоції для виконання своїх обов'язків і для того, щоб відпочити від болю.

*Реальність*: цілковите усвідомлення того, що сталося, в результаті чого людина відчуває, що їй стає ще гірше.

*«Загальмованість»*: неможливість зосередитися, нетерплячість, роздратованість.

*Ідеалізація*: лише позитивні спогади про померлого, заперечення негативу, який був у спільному житті.

*Ідентифікація*: копіювання стилю одягу померлого, його звичок, інтересів, способу життя.

*Заздрість*: благополуччя оточуючих змушує гостріше відчувати втрату, запитання «Чому їм добре, а я страждаю?»

*Фрустрація*: людина відчуває себе слабкою, не здатною справитися з горем «правильно»

*Гіркота*: ситуативні переживання образи та ненависті, особливо стосовно тих, хто так чи інакше винен в смерті близької людини.

*Провина*: людина звинувачує себе в тому, що сталося або в тому, що часто конфліктувала з померлим, мало з ним спілкувалася.

*Очікування*: ситуація невизначеності, коли наче гострого болю за померлим вже немає, однак і сил продовжувати далі повноцінно жити ще теж немає, відчуття виснаженості і невпевненості.

*Надія*: людина вірить, що далі стане легше, іноді вона знатна працювати ефективно, отримувати задоволення від діяльності, дружити та любити інших.

*Сум*: померлої людини завжди буде не вистачати, особливі дні, місця, музика, види діяльності можуть повертати сильний біль.

*Зобов'язання*: людина розуміє, що минулого вже не повернути та починає будувати нове життя.

*Пошук*: вияв ініціативи по відновленню колишніх видів діяльності, спілкування з друзями, поява нових інтересів.

*Утримання*: час від часу вже звичне горе утримується «ну як же, я його пам'ятаю!», померлий відпускається, але поступово.

*Спокій*: людина згадує про померлого спокійно, відчуває себе здатною прийняти його смерть і дивитися у майбутнє.

*Сенси*: повертається здатність радіти повсякденному життю, життя наповнюється новими сенсами.

Більшість людей у скорботі не потребують професійної допомоги, щоб впоратися з горем, їм переважно потрібна соціальна підтримка, групи взаємодопомоги, де б вони відчували себе вільно у вираженні будь-яких емоцій. Як правило, людині приносить полегшення знання того, що почуття провини і гніву, а також реакції заперечення, розщеплення і торгу є типовими в даній ситуації, ситуативними та минуцими. Однак часто психолог долучається до координації подібних груп, особливо якщо сам має досвід горювання і тоді мова може йти вже про тренінг, який часто називають «зцілення від горя», однак ми акцентуємо на потребі в адаптації, адаптації до втрати, до життя без рідної людини.

Згідно із З. Фройдом скорбота – це внутрішньопсихічний процес, який відбувається слідом за втратою і дозволяє впоратися з нею шляхом горювання. Скорбота виражається у створенні так званого «постсувеніра», який стає важливішим за оригінал, при цьому померла людина ідеалізується, а той, хто горює, ідентифікується з померлим, стає нерозривною його частиною. Ще з часів З. Фройда симптоми горя ототожнювалися із депресією, тривогою, посттравматичним стресом, однак вже на початку 2000-х років були виділені у якості окремого розладу, що потребує особливої уваги науковців і практиків (Н. G. Prigerson, S. C. Jacobs, 2001; Н. G. Prigerson, M. J. Horowitz). Зазвичай, що симптомів гострого горя відносять смуток, тугу, нав'язливі думки, спогади про померлих, інтенсивні емоційні епізоди плачу, самотності і страху; зменшення енергії та активності; втрату задоволення; соціальну ізоляцію; відчуття безглуздя існування і безнадійності майбутнього (W. Middleton, B. Raphael, P. Burnett, N. Martinek). Сучасні конструктивістські теорії акцентують увагу саме на відновленні сенсу життя після втрати близьких, і, як наслідок, подолання гострого горя із адаптацією до втрати.

Дж. Боулбі наголошував, що людина реагує на втрату так само, як і дитина, яку розлучають з об'єктом прихильності, тобто протестом (плачем, криком), відчаєм і відстороненням; натомість сучасні дослідники горя стверджують, що смерть близької людини зумовлює не відмову від емоційного зв'язку з нею, а трансформацію, реорганізацію функціонування в умовах втрати значущої особи, тобто емоційні зв'язки лишаються, однак змінюється система відносин, організації повсякденного життя вже без померлої людини. На думку Р. R. Shaver, С. M. Tancredy, реакція на втрату зумовлена стилем прихильності, сформованим у дитинстві – безпечним (коли дитина впевнена, що значимий дорослий завжди буде поруч, коли це потрібно і допоможе), тривожним/амбівалентним (цей стиль прихильності – наслідок непередбачуваної поведінки дорослого: він то грубий, то ніжний, то байдужий,

може несподівано піти, кинувши дитину, і дитина не розуміє, від чого це залежить і чого чекати далі), уникаючим (виникає, якщо заклики дитини не зустрічають відповіді, а потреби не задовольняються.) та неврегульованим/дезорганізованим (такий стиль прихильності виникає у дітей, які звикли пригнічувати свої почуття, не зустрічаючи у значимого дорослого допомоги та схвалення, витримуючи з його боку глузування і залякування). Відповідно, найлегше переживають втрату дорослі з безпечним стилем прихильності, натомість всі інші схильні до застрягання на процесі горювання із неможливістю сформулювати нові життєві смисли.

Щоб зрозуміти, як реконструюється смисл, треба зрозуміти, як відчуття смислу може бути втрачено, коли близька людина помирає. У концепції психічної травми Р. Яноф-Бульман передбачається, що основою внутрішнього світу людини є базисні переконання щодо суті світу зовнішнього. Відповідно до цієї теорії, більшість людей конструюють власний досвід через призму внутрішніх переконань а) про доброзичливість навколишнього світу, б) про його справедливість, в) про цінності і значущості власного Я. Травмований індивід стикається з такою реальністю, в якій життя не має цінності, можуть відбуватися несправедливі події, власна особистість сприймається як незначна, нездатна до контролю над своїм життям. Картина світу індивіда, котрий пережив психічну травму (у тому числі й втрату близької людини) і успішно зумів впоратися з нею, приблизно така: «Світ доброзичливий і справедливий до мене. Я володію правом вибору. Але так буває не завжди». Людина починає сприймати дійсність у формі, максимально наближеній до реальної, по-новому оцінюючи власне життя і навколишній світ. Першою реакцією на втрату є заперечення, заперечуючи травматичну інформацію і не виявляючи емоцій горювання, люди намагаються захистити себе від сильного шоку; але реальність втрати часто виявляється у вигляді небажаних, тривожних, нав'язливих думок і спогадів про померлого, тим самим порушуючи повсякденне життя людини, нагадуючи, що втрата все ж відбулася.

Насамперед травматична подія ставить під сумнів уявлення людини про свою здатність до контролю. Дослідники відзначають, що намагаючись впоратися з негативними емоційними наслідками травми і уникнути почуття безпорадності і уразливості, травмовані індивіди схильні звинувачувати себе в тому, що трапилося. Намагаючись ретроспективно відновити почуття контролю, люди нав'язливо повертаються до думок про те, що було б, якби вони повели себе по-іншому. Цей когнітивний патерн в англійській літературі отримав назву «румінації», однак замість відновлення почуття контролю румінація може посилювати депресію, когнітивне ядро якої складають ідеї самозвинувачення.

На думку Р. Яноф-Бульман, найважливіший процес успішної когнітивної адаптації полягає у знаходженні користі в досвіді: «Що саме я отримав завдяки цій втраті? Що зрозумів?». Інші когнітивні теоретики, зокрема S. C. Thompson і A. S. Janigian також наголошували на тому, щоб повернути людині відчуття контрольованості подій власного життя, їй необхідно змінити свої життєві схеми, побачити негативну подію у позитивному світлі, як каталізатор нових, ефективних ідей.

У теорії когнітивної адаптації до нової реальності С. Тейлора також підкреслюється важливість пошуку смислів у травматичному досвіді, самовдосконалення і збереження професійної та повсякденної майстерності попри втрату. Слід наголосити на важливості пошуку користі у негативному досвіді, стверджуючи, що успішна адаптація стає можливою завдяки «позитивній переоцінці», когнітивному рефреймінгу ситуації, необхідному для того, щоб побачити її в позитивному світлі («Чому ця подія сталася? Як вона вплине на моє майбутнє? Що позитивного є в отриманому мною досвіді?»).

Згідно із моделлю подвійного процесу вправління із травмою (M. Stroebe, N. Schut, 1999, 2001), процес скорботи розглядається крізь призму двох цілей: орієнтації на втрату (прийняття і визнання втрати) та орієнтації на відновлення. Орієнтація на втрату відбувається у формі відокремлення від померлої людини, що виражається у плачі, крику, сумі, тузі, натомість орієнтація на відновлення відноситься до діяльності, за допомогою якої людина починає будувати нове життя і нову ідентичність, в якій померлий присутній духовно і символічно, але не фізично. Адаптація до втрати полягає у коливаннях між цими двома орієнтаціями, що відбувається доти, поки не буде знайдено сенс як у втрачених відносинах, так і в новому (повторно) побудованому житті (рис.).



*Модель подвійного процесу вправління із травмою*



Здатність виконати роботу горя пов'язана з історією розвитку людини. З моменту народження всі розвиваються, розлучаючись. За відсутності в минулому «здорових» розставань робота горя відбувається набагато повільніше. Перш ніж змиритися з новою втратою, людина змушена звернутися до неповністю пережитих втрат у минулому. Бажання закінчити горювання і спокійно згадувати про померлу людину може несвідомо відчуватися як зрада, що зумовлює появу соматичних хвороб і різного роду залежностей. Коли горе відступає, відчуття, що світ сповнений драгівливих фрустрацій, починає зменшуватися, на цьому роботу горя можна вважати завершеною.

На тренінгах стресостійкості та адаптації до втрати найчастіше використовуються такі техніки, як мозковий штурм, дискусії, вправи на релаксацію.

### ***Мозковий штурм***

Мозковий штурм (англ. brainstorming) є одним з методів, похідним від групової дискусії, але з більш структурованою процедурою. Головна функція мозкового штурму – забезпечення генерації ідей. Це один із найбільш популярних методів стимулювання творчої активності, який дозволяє знайти рішення складних проблем шляхом застосування спеціальних правил обговорення. Широко використовується в багатьох організаціях для пошуку нетрадиційних рішень найрізноманітніших завдань. Метод мозкового штурму був розроблений А. Осборном (одним із засновників рекламного агентства BBDO – Batten, Barton, Durstine & Osborn) у 1953 році та базувався на припущенні, що однією з основних перешкод для «народження» нових ідей є «страх оцінки»: люди часто не висловлюють вголос цікаві неординарні ідеї через побоювання зустрітися зі скептичним або навіть ворожим до них ставленням з боку керівників і колег, відповідно, метою його застосування є виключення оцінного компонента на початкових стадіях створення ідей. В останні роки став популярним «електронний мозковий штурм» (online brainstorming, A. L. Lynch, U. S. Murthy, T. J. Engle), який використовує інтернет-технології. Він дозволяє майже повністю мінімізувати «страх оцінки», тому що забезпечує анонімність учасників в мережі, а також дає можливість вирішити низку проблем традиційного мозкового штурму. До останніх, зокрема, відноситься так зване «блокування продуктивності»: оскільки учасники групи представляють ідеї по черзі, то люди в очікуванні своєї черги можуть передумати або злякатися публічно висловлювати свою ідею, чи просто її забувають.

Правильно організований мозковий штурм включає низку обов'язкових етапів (V. L. Putman, P. V. Paulus):

1. *Підготовка.* Попередній етап включає вибір проблеми для штурму і її початкове опрацювання: ведучий тренінгу обмірковує усі можливі варіанти вирішення проблеми, що значно полегшить спрямування групової роботи.

2. *Вступ та постановка проблеми.* Цей етап триває не більше 15 хвилин. Ведучий роз'яснює суть методу і правила роботи. Завдання тренера: чітко

сформулювати проблему або описати умови рішення задачі. Крім цього слід роз'яснити групі причину постановки цієї теми і попросити учасників запропонувати свої формулювання. Члени групи повинні розуміти, в якому напрямку їм треба рухатися. У недосвідчених тренерів штурм нерідко «провалюється» саме на даному етапі, коли власне тренер не розуміє, в якому напрямку має рухатися група.

3. *Розігрів.* Без розігріву люди не здатні продукувати нові ідеї, на цьому етапі важливу роль грає вміння тренера вчасно і влучно ставити запитання, підтримувати хід дискусії, повертати групу у потрібний напрямок – до обговорення актуальної проблеми аби не звести мозковий штурм до розмов про життя.

4. *Генерація ідей.* Основний етап (можливий тільки після розігріву), від якого багато в чому залежить успіх всього мозкового штурму. Тому дуже важливо дотримуватися правил цього етапу:

- Немає обмежень у кількості ідей. Не робіть ніяких обмежень.
- Заборона критики і будь-яких оціночних висловлювань.
- Запис усіх ідей (на дошці, відео- чи диктофоном).
- Всі ідеї вітаються, навіть ті, які на перший погляд здаються нереальними.

5. *Групування, відбір і оцінка ідей.* Цей етап часто забувають, але саме він дозволяє виділити найбільш цінні ідеї і дати остаточний результат мозкового штурму. створивши своєрідний «Банк ідей», можна переходити до оцінки їх якості. Однак тут потрібно заздалегідь обговорити критерії, без чого неможливо рухатися далі. Бажано виписати їх на дошці, розташувавши за ступенем важливості.

Мозковий штурм підвищує групову динаміку, якщо є чіткі часові рамки, ефект змагання – яка група напише більше ідей, якщо актуальне питання для обговорення, та негативно позначається на груповій динаміці, якщо тренер не сформував чітке питання, не окреслив орієнтовний результат та не встановив часові рамки.

*Орієнтовний шаблон для використання мозкового штурму на тренінгах*

1. Підготовка. Попередній етап (Фаза «планувальника»)

- Сформууйте групу генераторів ідей
- Сформууйте експертну групу
- Розішліть учасникам оповіщення про штурм з коротким описом теми і завдання
- Призначте ведучого мозкового штурму
- Виберіть одного або двох «секретарів»
- Визначте і запишіть завдання

2. Генерація ідей (Фаза «мрійника»)

- Головне – кількість ідей, за їх кількістю немає жодних обмежень.
- Цілковита заборона на критику і будь-яку (в тому числі позитивну) оцінку висловлюваних ідей.
- Незвичайні і навіть абсурдні ідеї вітаються.
- Записуються всі ідеї.
- Висловлення ідей без доказів і пояснень в короткій формі.

### 3. Групування, відбір і оцінка ідей (Фаза «реаліста»)

Ця стадія повинна бути чітко відокремлена від фази пошуку ідей деякою паузою. Іноді корисно проводити оцінку ідей тільки на наступний день. Учасники оцінюють всі ідеї – наскільки вони практичні, наскільки вони їм імпонують? Можна визначити порядок перевагу ідей, або ж вибрати одну-єдину ідею, яка потім буде розроблятися.

- Увага до кожної записаної ідеї.
- Критика повинна бути конструктивною, однак у кожній ідеї слід знайти позитивний, конструктивний момент.
- Розвивайте ідеї. Групуйте їх – іноді найкращі ідеї формуються в результаті об'єднання двох менш яскравих пропозицій.
- Складіть матрицю вибору рішень (рис.).



*Матриця мозкового штурму*

### *Групові дискусії*

Групова дискусія – це вільний вербальний обмін знаннями і думками між учасниками групи, який дозволяє навчити учасників тренінгу конструктивному аналізу реальних ситуацій, розвиває вміння слухати, розуміти позиції опонентів, взаємодіяти з іншими учасниками. Також групова дискусія дозволяє зіставити протилежні позиції, проаналізувати проблему з різних сторін, уточнити взаємні позиції, що зменшує опір сприйняттю нової інформації, мінімізує емоційну упередженість.

За результатами експериментів К. Левіним були виявлені наступні закономірності групової дискусії:

1) групова дискусія дозволяє зіштовхнути протилежні позиції і тим самим допомогти учасникам побачити різні сторони проблеми, зменшити їх опір новій інформації;

2) якщо рішення ініційоване групою, то воно є логічним висновком з дискусії, підтриманим всіма присутніми, його значення зростає, оскільки воно перетворюється у групову норму.

До специфіки методу групової дискусії практики відносять, передусім те, що в ній відбувається зіставлення (порівняння) інформації, думок, ідей, пропозицій її учасників. При цьому мета дискусії – аналіз або рішення певної проблеми, а в завдання можуть бути, наприклад, збір і впорядкування інформації про актуальну проблему, пошук альтернативних підходів до її вирішення, їх обґрунтування, вибір оптимальної альтернативи.

У соціально-психологічному плані зазвичай виділяють три етапи розвитку дискусії: орієнтація, оцінка і консолідація. В організаційному плані хід дискусії складається з декількох фаз.

Фаза 1. Підготовка дискусії – забезпечення зовнішніх умов для успішної роботи:

1) визначення складу учасників – рекомендується включати в групу не більше 15 осіб (або розбити велику аудиторію на підгрупи по 7-9 осіб);

2) регламент (тривалість) роботи повинен бути обговорений спільно і заздалегідь;

3) варто передбачити і виключити можливі перешкоди – відключити телефони тощо.

4) технічне забезпечення зазвичай складається з дошки (фліпчарта) або графопроектора з екраном, що дозволяє фіксувати проміжні і остаточні підсумки дискусії;

5) просторово учасників слід розташувати так, щоб забезпечити комунікацію кожного з кожним, тобто утворити коло або підкову;

6) проведення процедури знайомства, встановлення правил комунікативного етикету (форма звертання) і комунікативної взаємодії (черговість, форма і тривалість висловлювань).

Фаза 2. Окреслення теми і мети дискусії ведучим групи.

Фаза 3. Збір інформації – суджень, думок, ідей, пропозицій від учасників дискусії.

Фаза 4. Впорядкування інформації – обґрунтування і спільна оцінка отриманої інформації.

Фаза 5. Підведення підсумків – зіставлення намічених цілей дискусії з отриманими результатами роботи групи.

### ***Вправи на релаксацію***

Комплекс 1. Дихальні вправи. Глибоке дихання дозволяє розслабитися позбавитися від думок, які турбують людину. У стресових ситуаціях дихання частішає і організму не вистачає кисню. Глибоке дихання сприяє надходженню кисню в мозок і в усі клітини у потрібних обсягах.

Вдихайте і видихайте повільно і глибоко через ніс, рахуючи при вдиху і видиху від 1 до 4. Таку вправу дуже легко робити, а особливо вона дієва, якщо ви не можете заснути.

Спробуйте розслабити плечі і верхні м'язи грудей, коли дихаєте. Робіть це свідомо при кожному видиху. Справа в тому, що в стресових ситуаціях, коли людина напружена, для дихання не використовуються м'язи діафрагми. Їх призначення в тому, щоб опускати легкі вниз, тим самим розширюючи дихальні шляхи. Коли ми схвильовані, частіше використовуються м'язи верхньої частини грудей і плечей, які не сприяють роботі дихальних органів в повному обсязі.

Наді Шодхана. Вправа з йоги, яке допомагає активізуватися і зосередитися; діє, за твердженням фахівців, як чашка кави. Великим пальцем правої руки потрібно закрити праву ніздрю і глибоко вдихнути через ліву (жінкам - великим пальцем лівої рукою закрити ліву ніздрю і вдихнути через праву). На піку вдиху потрібно закрити ліву (праву для жінок) ніздрю безіменним пальцем і видихнути через рот.

Сядьте прямо або ляжте на спину. Одну руку покладіть на живіт, другу на груди. Вдихайте повітря глибоко через ніс, при цьому рука на животі повинна підніматися, а на грудях рухатися лише незначно. Видихайте через рот, при цьому знову рука на животі опускається, а на грудях практично не рухається. В такому випадку дихання буде відбуватися за допомогою діафрагми.

Комплекс 2. *М'язова релаксація*. Техніка прогресивної м'язової релаксації розроблена американським лікарем Е. Джекобсоном в 1920-і рр. Вона ґрунтується на простому фізіологічному факті: після напруги будь-якої м'язи починається період її автоматичного розслаблення. З урахуванням цього і була розроблена методика, згідно з якою, щоб домогтися глибокої розслабленості тіла, потрібно спочатку на 10-15 с сильно напружити м'язи, а потім протягом 15-20 с сконцентруватися на виниклому почутті розслаблення в них.

Почніть з того, щоб зосередитися на своєму диханні на кілька хвилин. Дихайте повільно і спокійно, думайте про щось приємне. Після цього можна приступати до м'язових вправ, працюючи над різними групами м'язів.

Руки. Максимально щільно і сильно стисніть руку. Ви повинні відчувати напругу в кисті і передпліччя. Розслабте руку на видиху, концентруючись на виниклому почутті полегшення. Те ж саме повторіть для іншої руки. Якщо ви правша, починати варто з правої руки, якщо лівша – з лівої.

Шия. Відкиньте голову назад, повільно повертайте нею з боку в бік, потім розслабтеся. Притягніть плечові суглоби високо до вух і в такому положенні нахиліть підборіддя до грудей.

Обличчя. Підніміть брови якомога вище, широко відкрийте рот (як ніби зображує почуття сильного подиву). Щільно закрийте очі, спохмурнійте і наморщив ніс. Сильно стисніть щелепи і відведіть куточки рота назад.

Груди. Зробіть глибокий вдих і затримайте дихання на кілька секунд, потім розслабтеся і поверніться до нормального дихання.

Спина і живіт. Напружте м'язи черевного преса, зведіть лопатки і вигніть спину.

Ноги. Напружте передні і задні м'язи стегна, тримаючи коліно в напруженому напівзігнутому положенні. Максимально потягніть на себе ступню і розігніть пальці. Витягніть гомілковостопний суглоб і стисніть пальці ступні.

Зробіть 3-4 повтори комплексу. Кожен раз, коли ви даєте відпочинок тільки що напруженим м'язам, звертайте увагу то, як це приємно і як ви добре себе відчуваєте розслабленим. Багатьом людям це допомагає справлятися зі стресом і занепокоєнням.

Комплекс 3. *Медитація*. Найбільш загальне визначення поняття «медитація» в психологічних словниках звучить так: «прийом психічного тренування, при якому відбувається інтенсивне занурення в предмет, ідею, яке досягається шляхом зосередження на одному об'єкті». Зібрані в цьому блоці рекомендації стосуються того, як провести сеанс візуальної медитації самостійно. Візуальна медитація – це варіація традиційної медитації, яка ґрунтується на використанні не тільки візуальних смислів, а й почуттів: смаку, дотику, нюху і звуку. При використанні її в якості техніки для релаксації, візуалізація включає в себе уявну сцену, в якій ви відчуваєте себе вільним від напруженості і тривоги.

Виберіть тихе і відокремлене місце, ніщо не повинно вас відволікати. Займіть зручне положення. Не рекомендується лежати, краще сісти на підлозі, в крісло або спробувати сидіти в позі лотоса.

Оберіть точку фокусу. Вона може бути внутрішньою – уявна сцена, чи зовнішньою – полум'я свічки. Отже, очі можуть бути відкритими або закритими. На початку дуже складно сконцентруватися і уникати

відволікаючих думок, тому точка фокусування повинна бути сильним сенсом, зрозумілим і чітким, щоб в будь-який момент ви могли до неї повернутися.

Точка фокусу обов'язково повинна бути чимось заспокійливим для вас. Це може бути тропічний пляж на заході дня, лісова галявина або фруктовий сад в селі поряд з будинком бабусі і дідусі, де ви бували в дитинстві. Візуальну медитацію можна робити в тиші, а можна включити розслаблюючу музику або аудіозапис з підказками до медитації.

Намагайтеся максимально задіяти всі ваші почуття. Наприклад, ваша точка фокусу – ліс. Уявіть, що ви йдете по галявині, а холодна роса потрапляє вам на ноги, ви чуєте спів багатьох птахів, відчуваєте запах сосни, вдихаєте чисте повітря на повні груди. Картинка повинна бути максимально живою. Медитуйте 15-20 хвилин.

**Майндфулнесс.** У перекладі з англійської «mindfulness» означає «уважність, усвідомленість»<sup>5</sup>. Спочатку це слово використовувалося для перекладу з палі буддійського терміну «саті» (санскр. «Смріті» тиб. Drenpa). Дослідник мови палі Томас Вільям Ріс Девідс (1843-1922) вперше переклав «саті» у 1881 р. як усвідомленість, активний, пильний розум. Таким чином, з палійських текстів слово «саті» українською мовою зазвичай перекладають як «пильність», але насправді воно має більш широкий сенс у буддійській психології. Зазначимо, що «саті» має й інші переклади: концентрована увага (M. Sayadaw), інтроспекція (H. Guenther), вторинна усвідомленість тощо<sup>6</sup>. Слово «mindfulness» часто використовується в англійській буддійській літературі і його значення суттєво відрізняється від сучасного, популярного у психології та психотерапії. Буддійські прийоми культивування «саті» (усвідомленості) були адаптовані західною клінічною психологією і психіатрією у 70-80-х рр. ХХ століття, і добре відповідають контексту західної психотерапії, практичної психології і навіть нейронауки. Сьогодні мова йде про існування самостійного «mindfulness approach» (майндфулнесс-підходу) у психотерапії.

Фундатор програми зниження стресу шляхом усвідомленості (англ. Mindfulness-Based Stress Reduction), засновник і директор Клініки роботи зі стресом Медичного центру Університету Массачусетсу Дж. Кабат-Зінн (Jon Kabat-Zinn) визначає майндфулнесс як безоціночну обізнаність, що виникає в результаті свідомого спрямування уваги на досвід, що розгортається у даний момент. У своїй праці «Coming to Our Senses: Healing Ourselves and the World Through Mindfulness» він стверджує: «Майндфулнесс може розглядатися як такий, що триває від одного моменту до іншого, не базована на міркуваннях обізнаність, що створюються завдяки спрямуванню уваги особливим чином: тобто на поточний момент, максимально без емоційно, але щиро».

---

<sup>5</sup> <http://www.linguee.ru/английский-русский/перевод/mindfulness.html>

<sup>6</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Mindfulness>

Інший дослідник, автор тренінгів асертивності, професор університету Торонто С.Бішоп дав наступне визначення: «Майндфулнесс – це самоскерування уваги на те, щоб вона базувалася на поточному досвіді з метою посилення розпізнавання психічних подій, що мають місце у даний момент ... йому притаманні такі якості як цікавість, відкритість, прийняття». Ключовими аспектами майндфулнесс є саморегуляція уваги (здатність бути уважним протягом тривалого часу та володіти навичками самоспостереження, даний аспект використовується як медитативна техніка, коли людина зосереджується на відчуттях власного тіла та на своєму диханні); орієнтованість на досвід (прийняття кожного моменту власного досвіду, під прийняттям мається на увазі відкритість до сприймання реальності у кожний конкретний момент, іншими словами, життя «тут-і-зараз»); часова стабільність і ситуативна специфічність (здатність до саморозвитку при збереженні своїх базових психологічних якостей). Найкоротше визначення майндфулнесс дане фахівцями Інституту медитації та психотерапії<sup>7</sup>, а саме: поінформованість про теперішній момент із його прийняттям.

Згідно зі даними журналу Time (2014 р.), усвідомлена (майндфулнесс) медитація популярна серед людей, які зазвичай, не практикують медитацію. У навчальній програмі започаткованій Дж. Кабат-Зінном в Університеті штату Массачусетс, за час існування медичного центру було підготовлено близько 1000 сертифікованих інструкторів MBSR, які працюють майже у кожному штаті США і понад 30 країнах світу. Великі корпорації на кшталт General Mills навіть виділяють окремі приміщення для співробітників, аби ті мали можливість займатися усвідомленою медитацією.

Нині Програма MBSR офіційно визнана в якості ефективного допоміжного засобу у лікуванні різноманітних розладів. Понад 250 лікарень і клінік у всьому світі пропонують програми MBSR і їхня кількість зростає з кожним роком. Метод MBSR викладається й на медичних факультетах Стенфорда і Гарварда<sup>8</sup>.

В основі даного підходу лежить низка ідей:

1) Людина в своєму звичайному стані переважно не усвідомлює події, які трапляються з нею, функціонуючи в режимі «автопілота».

2) Всі люди здатні скеровувати і утримувати увагу на те, що відбувається в їхній психіці. Цю здатність можна істотно розвинути, шляхом поступової, регулярної практики.

3) Усвідомлення того, що відбувається у кожен момент суттєво збагачує життя, робить його насиченішим та ефективнішим.

4) Безоціночне, постійне спостереження за тим, що відбувається в думках дозволяє більш адекватно та об'єктивно сприймати власне життя, а розуміння своїх шаблонів психологічних реакцій на зовнішні і внутрішні стимули,

---

<sup>7</sup> <http://www.meditationandpsychotherapy.org/>

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Mindfulness-based\\_stress\\_reduction](https://en.wikipedia.org/wiki/Mindfulness-based_stress_reduction)



автоматично зумовлює збір додаткової інформації про світ, прийняття досконаліших рішень, що дозволяє краще контролювати своє життя та досягати поставлених цілей.

### **Прийоми поведінки в стресових ситуаціях:**

ACCCEPTS (метод допомагає пацієнтові використовувати прийоми відволікання у ситуації, яка викликає у нього занадто інтенсивні негативні емоції):

A – Активність: робити те, що приносить задоволення.

C – Допомогати іншим людям.

C – Порівнювати себе з людьми, які знаходяться в більш важкій ситуації або згадати власний минулий досвід подолання складніших проблем.

E – Спробувати викликати у себе позитивні емоції, наприклад, використовуючи почуття гумору.

R – Тимчасово відсторонитися від проблеми. Протягом деякого часу намагатися зайнятися чимось іншим.

T – Змусити себе думати про щось, не пов'язане з проблемою.

S – Зайнятися чимось, що допомагає відчутти інші інтенсивні відчуття (наприклад, прийняти холодний душ).

IMPROVE (прийоми, які слід використовувати в інтенсивній стресовій ситуації):

I – Уявити приємний образ, що сприяє релаксації, або ж уявити, що проблема благополучно вирішилася.

M – Знайти сенс в своїх відчуттях.

R – Для віруючих рекомендується використовувати молитву, а для невіруючих - промовляти «особисту мантру».

R – Розслабити м'язи, глибоко дихати, використовувати «прийоми самозаспокоєння».

O – сконцентрувати увагу на тому, що людина робить у даний момент.

V – Спробувати ненадовго відволіктися і відпочити.

E – Спробувати підбадьорити себе. Сказати собі «Я здатний впоратися з цією проблемою».

PLEASE MASTER (список прийомів, які сприяють фізичному та емоційному здоров'ю):

R – У разі поганого самопочуття слід застосувати необхідні методи лікування.

E – Слід дотримуватися здорової дієти і помірності в їжі.

A – Не вживати наркотичні засоби або ліки без призначення лікаря.

S – Уникати недостатнього або надлишкового сну.

E – Фізичні вправи допомагають виробленню ендорфінів, що сприяють позитивним емоціям.

### *Завершення тренінгу*

Що в тренінгу головне? Звичайно ж, початок – яскравий, динамічний, коли швидко встановлюється контакт з аудиторією, виникає бажання працювати, але ще важливіше – закінчення тренінгу. Хоча у тренерів, коли справа рухається до кінця, виникають найрізноманітніші емоції. Хтось втомлюється, хтось, навпаки, перебуває в ейфорії і ніяк не може змусити себе зупинитися, видаючи все нову і нову інформацію (ефект «Розмазування» кінцівки). Втім на фінал припадає велике смислове навантаження, «кінець - справі вінець». Ось чому і кінцівку тренінгу варто зрежисувати заздалегідь. Приготуйте для слухачів щось незвичайне. Сюрприз, родзинку, десерт. Можливі наступні варіанти завершення:

1. Розповідь цікавих і яскравих притч чи анекдотів, що їхній зміст охопив би весь «простір» тренінгу, допоміг підвести підсумок;

2. Групові дії і ритуали: можна поставити учасників у коло і попросити їх подумки уявити, що в колі стоїть чан, куди вони кидають всі свої найкращі побажання групи, а потім вся група стрибає в цей чан;

3. Група малює кольоровими маркерами на фліпчарті все, що було найважливішим і цікавим на тренінгу;

4. Група зображує у вигляді міні-вистави, короткого відеофільму мети і завдання, суть тренінгу;

5. Індивідуальна робота над складанням персонального плану подальшого розвитку навичок;

6. Рольова гра - «подарунок» учасники дарують один одному уявні подарунки;

7. Яскраві символічні дії: так, на одному з тренінгів кожен, після отримання сертифікату про участь в тренінгу, виходив в коло і танцював на столі;

8. Роздача амулетів (наприклад, на тренінгу «Ресурси і надможливості»);

9. Видача сертифікатів, кожен учасник, отримуючи сертифікат, каже, що йому сподобалося на тренінгу.

В кінці тренінгу можна повернутися в його початок, згадати які були озвучені проблеми і які цілі ставили собі учасники, і змогли вони їх виконати.

Можна «по колу» поставити питання:

- Що нового ви дізналися сьогодні?
- Які були інсайти?
- На що подвилися по-новому?

- Якою метафорою можна описати ваш новий досвід?
- Де і як ви зможете використовувати цю інформацію і навички?
- Що потрібно буде зробити завтра?

Непогано, закінчуючи заняття, запитати самих учасників: «Що нам ще необхідно зробити?». Що вони хочуть щось сказати один одному, подякувати тренеру, задати якісь питання. Врахуйте всі побажання, щоб жоден важливий момент не залишився поза увагою.

Отже, для успішного завершення тренінгу необхідні наступні моменти:

- ✓ Зворотній зв'язок учасникам тренінгу в залежності від теми тренінгу;
- ✓ Аналіз досягнення поставлених на початку тренінгу мети і завдань;
- ✓ Що ще потрібно було дати на тренінгу, на чому зупинитися детальніше;
- ✓ Зворотній зв'язок тренеру та тренінгу;
- ✓ Чітке резюме;
- ✓ Перенесення у майбутнє (перспектива);
- ✓ Побажання для аудиторії;
- ✓ Висловлення подяки учасникам і організаторам тренінгу;
- ✓ Кожен з учасників тренінгу говорить: яку цікаву інформацію він отримав, які навички виявилися цінними для нього, що і де він буде вже завтра застосовувати.

### ***Критерії результативності тренінгу:***

- Відзначається підвищення самооцінки і віри в себе у учасників тренінгу.
- Гарний настрій.
- Запам'ятовування частини поданої на тренінгу інформації.
- Освоєно нові компетенції та навички.
- У учасників з'явилося бачення, план, де і як використовувати навички в майбутньому.
- Є зв'язок отриманого матеріалу з минулим власним досвідом.
- Є бажання прийти наступного разу на тренінг.

### **Вправи тренінгу стресостійкості та адаптації до кризових ситуацій**

***Вправа «Гра з піском».*** Учасники уявляють, що вони набирають у руки пісок (вдихають повітря). Міцно стискають пальці в кулак і утримують пісок руками (затримують дихання). Висипають пісок, повільно розтискаючи пальці (видихають повітря).

**Вправа «Море».** Учасники сидять в колі. Звучить спокійна музика. Ведучий: «Зараз ми поїдемо відпочивати на море. Сядьте зручніше і заплющити очі. Ви знаходитесь на пляжі. Яскраве сонечко своїм лагідним промінням торкається ваших ніг, нижньої частини тулуба, грудей, спини, плеч, шиї, обличчя, голови. Вам приємно слухати шум моря. Ваше тіло наповнюється силою і ви хочете продовжити працювати в групі. Посміхніться і відкрийте очі».

**Вправа «Повітряна кулька».** Уявіть собі, що у ваших грудях знаходиться повітряна кулька. Вдихніть через ніс і повністю заповніть легені повітрям. Видихніть його ротом і відчуйте, як воно виходить з легень. Повторюйте, не поспішаючи. Дихайте та уявляйте, як кулька наповнюється повітрям і стає все більшою та більшою. Повільно видихніть ротом, ніби повітря тихенько виходить з кульки. Зробіть паузу і порахуйте до десяти. Знову вдихніть і наповніть легені повітрям. Затримайте його, порахуйте до 3-х, уявляйте при цьому, що кожна легеня — це надута кулька. Видихніть. Відчуйте, як тепле повітря проходить через легені, горло, рот. Повторіть 3 рази, вдихаючи та видихаючи повітря. Зупиніться та відчуйте, що ви сповнені енергії, а все напруження зникло.

**Вправа «Веселка».** Зручно сядьте, заплющте очі протягом 1-2 хвилини уявляйте легку, чарівну веселку, прекрасну гору барв і себе — у спокійному, приємному, розслабленому стані. Ви відпочиваєте. Вас поступово заповнює почуття спокою, розслаблення... Роздивіться уважно всі кольори веселки. Які кольори ви бачите? Зафіксуйте кожний колір. Відчуйте, як зміна кольорів (червоний, жовтогарячий, жовтий, зелений, голубий синій, фіолетовий) дає можливість радіти вашим душі та тілу. Відчувши повний спокій і задоволення, зафіксуйте цей стан. Рухаючись у зворотному напрямку, на слові «один» розплющте очі (п'ять – чотири – три – два - один).

**Вправа з метафоричними асоціативними картами «Робота з втратою».**

1 етап «Робота з ресурсом». Пропонуємо клієнту з МАК «Saga» вибрати ту карту, дивлячись на яку він відчуває себе захищеним і у комфорті. Слід детально описати цю карту, за потреби – на аркуші А4 домалювати те, що дозволить якнайбільше відчути себе у стані ресурсу, в безпеці.

2 етап «Робота з образом померлого». «Подумай про близьку тобі людину, якої немає більше з тобою. Можливо, між вами залишилися незавершені відносини, невимовлені слова, недопрацьовані почуття, невисловлені сумніви. Вибери карту (набір МАК «Persona» або будь-яка інша портретна колода) для кожного образу цієї людини:

- 1) карта, яким ти пам'ятаєш його в цю хвилину;
- 2) карта, яким ти любив його;
- 3) карта, яким ти не любив його;

4) карта, яким його бачили оточуючі;

5) карта, яким його не бачив ніхто, крім тебе.

Опиши детально кожну карту, запиши важливі моменти.

3 етап «Завершення» відносин з померлим. Пропонуємо клієнту: «Що б ти хотів сказати йому сьогодні? (Напиши лист, вірш, записку якщо ти правша – то лівою рукою, якщо лівша – правою). У більшості випадків, почувши дане завдання, клієнти відмовляються його виконувати посилаючись на те, що лівою рукою вони писати не вміють. В цьому випадку психологу важливо знизити тривожність пацієнта і пояснити, що краса почерку в даній вправі неважлива і що ніхто крім самого клієнта цей лист не прочитає.

А тепер вибери для померлої людини подарунок (використовуємо МАК «Saga» або «ОН»). Розкажи, чому ти вибрав цей подарунок?

Питання для обговорення: як ви себе відчуваєте? Які думки у вас виникають зараз? Що нового ви отримали в результаті цієї роботи? Як ви хочете попрощатися з померлим?

***Вправа з метафоричними асоціативними картами «Трансформація негативних переживань».*** Інструкція: «Розкажіть про травматичну подію, оцініть наскільки неприємні ваші переживання за шкалою від 1 до 10. Оберіть у відкриту 6 карт, які символізують вашу історію, розкладіть їх так, аби цю історію можна було розповісти. Зараз, після того як ви розповіли свою історію, наскільки балів оцінюєте її неприємність? Перетасуйте карти і розкладіть їх наосліп в хаотичному порядку. Це та сама історія, але з іншими картами, розкажіть свою історію використовуючи карти у цьому новому порядку. Наскільки сильні зараз ваші переживання? Переверніть карти і перемішайте їх, розкладіть знову наосліп. Так триває доти, коли неприємність відчуттів не буде 1-2. Далі психолог пропонує клієнту обрати карту, яка внесе щось нове у його розповідь, допоможе знайти рішення. Куди б ви хотіли покласти цю карту? Розкажіть нову історію. Придумайте назву цій історії». Питання для обговорення: як ви себе відчуваєте? Як змінився ваш стан? Які відкриття ви зробили в процесі виконання вправи?

***Вправа «Прощення за Е. Фоксом».*** К. і С. Саймонтони в книзі «Повернення до здоров'я. Новий погляд на важкі хвороби» всім без винятку онкологічним пропонують виконувати наступну досить просту вправу. Інструкція: «1) Сядьте зручніше, закрийте очі і поставте на підлогу ступні ніг. 2) Використайте будь-яку, відому вам, техніку релаксації. 3) Подумки уявіть собі людину, до якої ви відчуваєте неприязнь або інші негативні почуття. 4) Уявіть, що з цією людиною відбувається щось дуже хороше – якась дуже приємна подія. 5) Усвідомте свою власну реакцію на це. Цілком природно, що

спочатку вам важко буде уявляти, що з вашим недругом відбувається щось хороше. Однак поступово, в міру того як ви будете повторювати дану вправу, ви будете робити це все легше і легше. 6) Подумайте про ту роль, яку, можливо, ви зіграли у всій цій негативній ситуації. Спробуйте по-іншому побачити всі події і поведінку іншої людини і уявіть собі, як дана ситуація може виглядати з її точки зору. 7) Зверніть увагу, що чим більше ви розслаблені, тим слабкішими стають ваші негативні почуття. Обіцяйте собі, що ви будете намагатися зберегти в собі - і цю розслабленість, і нове розуміння ситуації. 8) Тепер відкрийте очі і поверніться до звичайних справ». Виконання цієї вправи зазвичай вимагає не більше 10 хвилин. К. і С. Саймонтони рекомендують виконувати її кожен раз, коли думки людини будуть повертатися до неприємної події.

**Вправа «Прощення за Ш. Гавейн».** Дана техніка складається із двох частин: прощення себе та прощення інших. 1. Прощення інших «Напишіть на аркуші паперу імена всіх тих людей, хто, як вам здається, коли-небудь робив вам боляче, поведився з вами неправильно і несправедливо. Або (і) тих, по відношенню до кого ви й досі відчуваєте (або відчували раніше) обурення, гнів та інші негативні почуття. Поруч з ім'ям кожної людини напишіть те, як вона поводитися із вами. І те, за що ви на неї ображені. Потім закрийте очі, розслабтеся і уявляйте кожну людину. Поговоріть, поясніть йому або їй, що в минулому ви на нього (неї) відчували гнів або образу, але зараз мають намір зробити все залежне від вас, щоб пробачити їх за все. Дайте їм своє благословення і скажіть: «Я прощаю вас і звільняю вас. Ідіть своїм шляхом і будьте щасливі». Коли ви закінчите з цим процесом, напишіть на своєму аркуші паперу: «Тепер я прощаю і звільняю всіх вас» і викинете його або спаліть як символ того, що ви звільнилися від цих переживань минулого. 2. Прощення і звільнення себе «Тепер напишіть імена всіх тих, кому, як вам здається, ви коли-небудь робили боляче або з ким були несправедливі. Напишіть, що саме ви зробили з кожним з них. А після знову закрийте очі, розслабтеся і уявіть кожного з цих людей по черзі. Розкажіть йому або їй, що ви зробили, і попросіть їх пробачити вас за це і дати вам своє благословення. Потім уявіть, як вони пробачають вас. Коли ви завершите роботу, напишіть внизу або поперек вашого листа паперу: «Я прощаю себе самого і знімаю з себе всю вину тут, зараз і назавжди!» Потім порвіть папір і викиньте її (або знову-таки спаліть)».

**Вправа «Психомалюнок»** сприяє виявленню та розумінню важко вербалізованої проблеми і переживань. Малюнки можуть бути індивідуальними і груповими, на задану тему і вільними. Можна запропонувати, наприклад, такі теми:

- Я з колегами.
- Я і керівник.

- Я і підлеглий.
- Який я є, яким я хотів би бути, яким здаюся оточуючим.
- Моя сім'я.
- Моя робота.
- Мої батьки.
- Я серед людей.
- Найбільша трудність.
- Найприємніше і найнеприємніше переживання (спогад).
- Моя головна проблема.
- Що мені подобається і що не подобається в людях.
- Три бажання.

Тренер відводить певний час, дає завдання, забезпечує папером, крейдою, або олівцями, або фарбами. Потім малюнки збираються тренером. Кожен малюнок передається по колу, і кожен учасник висловлює свої думки, враження про малюнок. Далі відбувається обговорення. Всі говорять про те, що хотів зобразити автор малюнка, як вони розуміють його малюнок, потім висловлюється автор малюнка. Інтерпретація здійснюється тренером спільно з членами групи. Для цього звертають увагу на зміст малюнка, способи вираження, колір, форму, композицію і розміри.

Якщо тренер дає завдання зробити груповий малюнок, то він лише спостерігає за процесом. Під час обговорення тренер звертає увагу групи:

- на те, хто що намалював;
- чи було це груповим малюнком, або це лише сукупність індивідуальних малюнків, які не пов'язані груповим процесом;
- хто був активним, а хто більш пасивним;
- хто малював свій малюнок, а хто допомагав, доповнював малюнок іншого учасника.

Обговорюються: участь кожного члена групи в загальній роботі; характер його внеску у спільну діяльність; особливості взаємодії групи. Така форма проєктивного малюнка стимулює розвиток співпраці і активної взаємодії членів групи один з одним; виявляє структуру лідерства та ролі членів групи.

***Вправа «Лист до внутрішнього Я».*** Ця вправа базується на активізації несвідомого учасників тренінгу. Відповідь на хвилюючі її питання людина може отримати через деякий час, причому форма відповіді може бути найрізноманітнішою. Ця вправа особливо ефективна, коли людина знаходиться у ситуації життєвих змін, відчуває невпевненість, внутрішній конфлікт, коли необхідно прийняти важке рішення тощо. У листі учасники звертаються до тієї своєї внутрішньої інстанції, яка називається, наприклад, внутрішнє «Я»,

самість, несвідоме. «Коли перед нами постають дуже важкі питання, ми можемо звернутися за допомогою до нашої внутрішньої сутності. Щоб зробити це, ви можете зараз написати листа своєму «Я». Тим самим ви звернетесь до свого несвідомого і дасте йому знати про те, що готові прийняти його допомогу. Опишіть ситуацію, в якій ви перебуваєте, розкажіть про свої проблеми, про те, як ви бачите шляхи вирішення цих проблем, проаналізуйте всі плюси і мінуси можливих рішень. Опишіть також свої почуття і почуття інших включених в цю ситуацію людей. Відповідь може прийти до вас різними шляхами. Іноді вона приходить вже під час написання листа або відразу після цього, іноді – через кілька днів. Несподівано ми розуміємо, що вже знаємо, що нам робити. Буває і так, що проблема, несподівано для нас самих, втрачає значимість. Це означає, що наше несвідоме попрацювало з нею непомітно для нас. Іноді відповідь приходить уві сні або його приносить наші спонтанні дії. Все це діє як каталізатор процесів, які вже відбуваються всередині нас. А зараз присвятіть півгодини тому, щоб написати листа своєму внутрішньому «Я».

**Вправа «Діалог в листах».** У діалозі з реальною людиною не завжди можна сказати все, що хочеться, до того ж дуже легко перейти від прояснення проблеми до «з'ясування стосунків». Якщо у людини є потреба повніше викласти свою точку зору, якщо вона готова прислухатися до точки зору іншого, то може скористатися запропонованою в цій вправі стратегією. Діалог в листах найкраще вести з іншою людиною, але можна його вести і з самим собою (наприклад, Я-сьогоднішній може писати собі-дитині або собі-майбутньому) або з різними частинами свого «Я» (наприклад, сильне «Я» пише боязкому «Я»). «Уявіть, що ви повинні якийсь час жити на безлюдному острові. Поруч з вами нікого немає, і ви починаєте уявляти, що спілкуєтеся з кимось: пишете листи, а потім уявіть, як міг би відповідати на них ваш партнер. Ви можете обмінюватися короткими листами. Хто з вас повинен почати листування? Завершуйте цей діалог в листах тоді, коли відчуєте, що все головне вже сказано. Для листування у вас є приблизно 45 хвилин».

**Вправа «Лист із майбутнього».** Найважчі проблеми буває легше вирішувати, якщо людина вміє впевнено і оптимістично дивитися в майбутнє. У цій вправі учасники повинні поглянути на своє теперішнє з благополучного майбутнього, в якому сьогоднішні проблеми вже давно знайшли своє рішення. Ця вправа може бути ефективною при роботі з найрізноманітнішими труднощами. «Давайте дамо вашій свідомості невелику перерву. Ви інтенсивно попрацювали і глибоко розібралися в проблемі. Ви розумієте причини своїх труднощів, ви знаєте, як вони проявляються. Ви продумуєте рішення. Однак ми зможемо надати собі додаткову допомогу, якщо дамо роботу і нашому несвідомому, яке продовжує працювати навіть тоді, коли ми спимо. Ви знаєте історію відкриття хімічної формули бензолу? Це сталося уві сні. Тому я хочу запросити вас в своєрідний сон наяву. Уві сні ми можемо легко і просто



переміщатися в часі – перелітати в минуле, в майбутнє, знову повертатися в сьогоднішня тощо. Причому наше несвідоме робить все це з грацією фігуриста, що малює на дзеркальній поверхні льоду химерні візерунки. Уявіть собі, що ваше несвідоме переміщається на кілька років в майбутнє, наприклад, на два роки, на п'ять або десять років і з цієї точки майбутнього коментує вашу сьогоднішню життя, ваші поточні обставини і проблеми. Воно відкриває вам, як ваше життя буде складатися далі. Ви можете побачити, як ви вирішили свої сьогоднішні проблеми, коли це сталося, або дізнатися, який шлях ви обрали для того, щоб обійти проблему, яка не піддається вирішенню. З якогось моменту в майбутньому напишіть собі лист, що окреслює панораму вашого подальшого життя, де сьогоднішні тривоги давно перетворилися в твердий ґрунт завтрашнього дня. Поставте дату, не забудьте написати звернення і підписатися. У вас є на це півгодини».

# КОНСОНАНСНА ТЕРАПІЯ - ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД У ВИРІШЕННІ ЗАПИТУ КЛІЄНТА

Пройшовши шлях від клієнта до психотерапевта, тренера, який навчає і супервізора, я розумію цю галузь, саму її суть, як не багато хто.

Для мене мало сенсу в будь-якій інформації, якщо вона не допомагає поліпшити життя конкретної людини. Я швець в чоботях. Все, чого навчаю, роблю сама. Пишу книги для того, щоб структурувати практичну інформацію, отриману "в полях" в живій роботі з клієнтами, групами, студентами – психологами, психотерапевтами.

Мій шлях – це шлях практика, що шукає працюючі інструменти, якими я можу сама/психотерапевт собі допомагати і навчити цьому клієнта або психолога.

## *У чому проблема в навчанні психотерапевтів?*

Якщо ми подивимося на програми всіх навчальних інституцій та центрів подипломового навчання, то побачимо, що всі вони зосереджені на навчанні окремим психологічним методам, прийомам, методикам, а не на вирішенні проблеми клієнта.

Це старий академічний підхід, як в школах / університетах, так і в психотерапії. Навчання не заточене на практику. У підсумку психолог напханий цінними знаннями, але що робити в конкретній ситуації, з живою людиною в кабінеті? Ніхто не розуміє. Кожен впливає, як може. І я це знаю з власного досвіду.

Психологи багато вчать. Освоюють метод за методом. Тратять величезні гроші, але мало кому вдається заробляти професією. Більшість перебивається не численними і недорогими консультаціями.

На мій погляд, і психологи, і клієнти зараз багато в чому розчаровані психологією: коштує дорого, допомагає мало.

Мені шкода, що щиро бажаючи допомагати людям, психологи, тим не менш не завжди якісно це роблять. Відповідальні зняковіло продовжують вчитися, безвідповідальні - додають до психологічних методів езотерику та інші відсебеньки.

І все це тому, що не всі можуть зібрати і впорядкувати свої знання в чітку послідовність дій, в ефективну методику і алгоритми, в зрозумілі покрокові інструкції.

А також у більшості методів немає:

чітких маяків і критеріїв як перевірити чому проблема клієнта не вирішується протягом багатьох років, витрачених на психотерапію;

як самому психологу зрозуміти, що ти ведеш клієнта туди, куди йому треба, а не просто за його рахунок робиш вивчені на тренінгах вправи.

Від цього страждають усі.

психолог, який має кілька курсів за плечима, але боїться починати практику, працює за безцінь або безкоштовно в фейсбуці;

практикуючий терапевт перенапружується, вигорає, не може працювати з різними категоріями клієнтів, змушений втрачати і клієнтів і заробіток;

клієнт роками ходить по різним терапевтам і тренінгам, витрачає час, сили, гроші, але не отримує реальної користі і змін в житті:

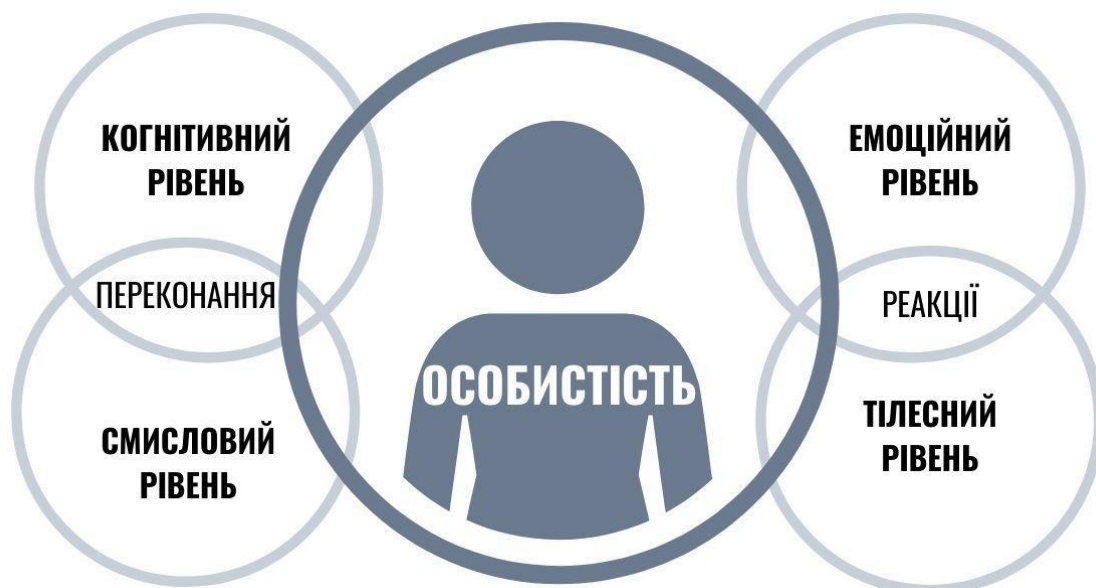
репутація психологів серйозно "підмочена" через таку ситуацію. Багато людей розчарувалися і впевнені, що "психологи - це не до лікарі - тільки гроші викачують, а допомогти не можуть". "Від них тільки гірше, розколупають минуле, а що робити, не знають". " У самих купа проблем "і т.п." На жаль, диму без вогню не буває і багато психологів не розуміють, що роблять;

ще більшої шкоди і клієнтам і професії наносять психологи, коли "розбавляють" свою роботу езотерикою, ворожіннями, лагодженням карми і ін. Чи стикалися з цим?

Де корінь проблеми?

### ***Чотири рівня сприйняття особистості***

Особистість – це набір звичних реакцій і навичок, шаблонів поведінки, які сформувалися в певних життєвих умовах і використовується людиною в схожих ситуаціях. Особистість може бути здоровою / гармонійної або невротичної / травмованою / деструктивною. Кожна звичка, від ходити / їсти до будувати відносини існує відразу на чотирьох рівнях сприйняття і в мозку представлена нейронним зв'язком:



**Когнітивний рівень (раціональне мислення)** – це думки, аналіз, знання, усвідомлення, увага та ін. Ми завжди щось думаємо з приводу будь-якого нашого досвіду / проблеми, відповідаємо на питання: "чому і навіщо я так роблю", "чому зі мною це сталося?" та інше;

**Смисловий рівень (образне мислення)** – це картинки / образи / метафори, пов'язані зі звичкою. Духовність – значення, яким наділяємо для себе кожну дію, стосунки. Самореалізація. Творчість;

**Емоційний рівень** - це несвідомі древні еволюційні програми виживання, інстинктивні реакції, представлені гормональною, нервовою системами організму. Кожна реакція пов'язана з якоюсь емоцією і активується в конкретній, або типовій ситуації;

**Тілесний рівень** – це фізика, представлена м'язовою, дихальною та моторною системами, частково управляється хімією, а почасти свідомістю. Обумовлений соціальним минулим досвідом людини: пов'язані зі звичкою тілесні відчуття, рухи, звуки, наприклад., в стресі людина кричить, махає руками, відчуває перенапругу тощо;

### ***Методи в психології***

Методи в психології також діляться в залежності від того з яким рівнем сприйняття вони працюють і "заходять" в проблему. Кожен метод має сильні сторони і обмеження.

# МЕТОДИ В ПСИХОЛОГІЇ

## ВЕРБАЛЬНІ



## ТІЛЕСНІ



## ТВОРЧІ



Через раціональну свідомість "заходять" **вербальні методи** (когнітивні, аналітичні). Вони мають структуру, допомагають зрозуміти, раціонально проаналізувати проблему і знайти рішення; Це їх сильна сторона, але вони не працюють з тілесним, образним, емоційним рівнями – це їх обмеження.

За допомогою цих методів складніше потрапити в травму, тому вони більш популярні. Люди так захищаються, залишаючись на рівні голови.

**Творчі методи** – "заходять" через образи, метафори, картинки, ігри, карти. З їх допомогою дуже швидко можна потрапити в травму, так як за образи відповідає права півкуля, там немає часу і логіки, зате багато асоціацій і спогадів. Але ці методи не працюють ні з тілом, ні з емоціями, ні з раціональною свідомістю.

**Тілесні методи** – "заходять" в проблему і в травму через тілесні відчуття, звук, рух, дихання. Це глибокий підсвідомий досвід з так само правої півкулі. Травматичний досвід зберігається в кожному м'язі, русі, тому дуже швидко клієнт може регресувати до найраніших травм. Ці методи найменш популярні як серед клієнтів, так і серед психологів, так як всі ми жили в дуже травмованому суспільстві багато сотень поколінь. Наші тіла досі утримують емоційний досвід і травми поколінь та тоталітарного минулого. Доступ до нього повинен бути дуже дбайливим і безпечним. Тілесні методи не працюють з раціональним рівнем, не мають структури/протоколів опрацювання психотравми.

Коли я говорю "не працюють з рівнем" – це означає, що у них немає спеціальних інструментів для зміни цього досвіду і вони обмежуються тільки усвідомленням його наявності. Наприклад, у вербальному методі клієнту пропонується назвати емоцію або відчуття в тілі - але немає інструментарію щоб це змінити.

У танцювальній / тілесній/ арт терапії / розстановках тощо, використовується усвідомлення, розуміння, спостереження за відчуттями,

образами, асоціаціями або рухами, але не структурується досвід по певній логіці, щоб опрацювати негативні переконання та поведінку. Немає протоколів, схем, які конче потрібні для інтеграції психотравмуючого досвіду.

***Метою психотерапії є відновлення здорових реакцій особистості, зміна деструктивних переконань та поведінки шляхом опрацювання психотравмуючого матеріалу з минулого.***

***А також напрацювання ресурсного досвіду і зміна навичок людини, щоб вона могла "внутрішньо вирости" і самостійно піклуватися про себе.***

Якщо ми працюємо лише одним методом або різними в різних місцях і в різний час, то кожен раз травма активується, але не опрацьовується по правильному алгоритму і в результаті людина роками ходить на психотерапію, а її реакції не змінюються, самопочуття погіршується. Вона не може “вирости і подорослішати”, а лише закріплює невротичні та співзалежні стосунки.

Психотерапевт не розуміючи, в чому справа, звинувачує клієнта, що той не хоче змінюватися.

Але це не так і ось чому: клієнт не повинен знати, що і як має відбуватися в психотерапевтичному процесі. Це відповідальність психотерапевта і всієї галузі загалом - зрозуміти, що “не працює” і прибрати недоліки.

За 27 років практики я опанувала и опрацювала десять різних методів: два вербальних, шість тілесних, два творчих окремо і теж приходила до такого результату, що поодиноці всі методи є чудові, але жоден не дає сталого результату для клієнта. Ба, навіть, якщо їх математично поєднати, також немає ефекту, поки не зрозуміла цю логіку, про яку написала вище.

Лише об'єднавши в єдиний цілісний підхід найсильніші сторони всіх методів, запропонувавши концепцію, алгоритми і принципи, розробивши методики, схеми і протоколи для роботи на певних етапах терапії, стало працювати легко мені, а мої клієнти отримують 100% стійкий результат (ми орієнтуємося в будь-якому випадку тільки на мотивованого клієнта).

Цьому інноваційному цілісному підходу, усім авторським доробкам навчаю психологів.

Для не травмованої особистості підходять різні методи в різний час для саморозвитку, щоб розвинути різні навички. І тут підходять різні методи для вирішення різних запитів.

Для роботи ж з відновленням травмованої особистості, зміни стійких негативних звичок і реакцій необхідний тільки цілісний підхід: в одному місці робота з проблемою / травмою повинна проходити відразу на всіх рівнях і різними інструментами. А те, що зараз відбувається, то це одним методом-інструментом намагаємось вирішувати всі проблеми. Це все-одно що в одній одежі ходити всюди, і на пляж і на вечірку, і на роботу. Десь ця одежа буде доречною, але в інших місцях - ні. Зголосіться, що проблема не в одежі, а в тому, що має бути на кожен ситуацію різний варіант убрання.

Якщо відійти від амбіцій, що якийсь метод кращий за інший, так як і джинси не кращі від капелюха, а в центр уваги поставити все-таки рішення проблеми людини, то легко прийняти ідею цілісного підходу, а саме методи - це інструменти, але у психотерапевта повинна бути стратегія, що, як і для чого робити, а вже потім - яким методом і яким чином.



Такий підхід я назвала консонансним. Consonance – від фр. співзвуччя в музиці, гармонія, акорд. Якщо з співзвуччя прибрати хоч одну ноту, гармонія розпадеться. В музиці ноти - лише інструмент, музикант грає музику, а не ноти.

Людина - це складна істота, потреба в гармонії, тобто в безпеці прописана в наших генах і це доведено наукою. Проблема або травма – це втрата гармонії.

Наука відкрила багато чудових знань у вузьких окремих нішах, в тому числі і в психології, але це також розібрало людину на частини. Зараз ще поки є тенденція, що форма (метод) важливіша за зміст (відновлення гармонії людини). Лікарі лікують різні органи, психологи різними методами, але про людину часто забувають.

Вважаю, що пора всі ці знання інтегрувати на благо людини, щоб їй стало легше. Я зробила це у вузькій ніші - в психотерапії.

Клієнту все одно яким методом ми працюємо, йому важливо, щоб його проблема була вирішена наскільки можливо швидко, за прийнятні гроші і головне, назавжди. Щоб він не бігав роками і десятиліттями по нескінченним тренінгам і психологам, отримуючи залежність, але не вирішення своїх проблем.

Консонансних, цілісний, комплексний підхід економить сили, час, гроші і психотерапевта і клієнта. Як смартфон замість окремо телефону, телевізора, радіо, магнітофона, годинника, ручки, паперу і друкарської машинки. Це не

означає, що всі ці предмети не потрібні самі по собі або була дурною та людина, яка кожен предмет винайшла.

Ні. Але час змінюється і кількість повинна перейти в якість. Тому доказ, що смартфонами користується більше людей ніж усіма старими гаджетами разом взятими.

І це ще не все! Мало користуватися різними методами, так багато психологів і роблять, вивчають метод за методом, але і це не дає сталого результату, так як важливо діяти за певною структурою і алгоритмами, побудувати все в правильній послідовності. Тільки так це буде працювати.

Тих, кому відгукується підхід вирішувати проблеми в одному місці, на всіх рівнях відразу, в пріоритет ставити вирішення проблеми людини, отримувати на 100% стійкий результат і задоволення від роботи запрошуюю познатомитись з основними положеннями консонансного підходу в психотерапії.

## КОНСОНАНСНИЙ ПІДХІД В ПСИХОТЕРАПІЇ



Метод "Консонансна терапія", як він зареєстрований, а ліпше консонансний підхід у вирішенні проблем людини - це результат практичного застосування восьми теоретичних систем і десяти психологічних, соматичних і творчих методів, які були вивчені, ретельно проаналізовані на протязі багатьох років, випробувані на практиці з більш ніж 5000 тисячами учасників терапевтичних, розвиваючих і навчальних груп і з більш ніж 300 клієнтами в індивідуальних заняттях. Це результат практичної діяльності психотерапевта, навчаючого тренера і супервізора з досвідом роботи 27 років в психології і 35 років у викладанні.

### В чому новизна методу

- Автор пропонує нову структуру особистості, яка адаптована в тілі;



- Унікальність полягає в тому, що для того, щоб зробити фундаментальні зміни особистості людини, вперше пропонується працювати на всіх чотирьох рівнях сприйняття одночасно: на когнітивному - раціональна свідомість; образне мислення - смисловий рівень; тіло - відчуття, рухи, поведінка; емоції - інстинкти і реакції, настрої, емоційні стани та пропонуються інструменти для роботи на кожному з цих рівнів;
- Включає в себе кілька нових принципів роботи з групою/клієнтом.
- У методі вперше описані і запропоновані «тілесні маркери емоцій» для того, щоб допомогти людям ідентифікувати і висловити емоції (2/3 клієнтам це важко зробити);
- запропонований оригінальний план проведення терапевтичної сесії;
- запропонований новий алгоритм для вираження емоцій;
- були адаптовані існуючі та створені вперше різні практичні вправи для вираження емоцій, та роботи з різними частками особистості.

### **Як і чому з'явився метод «консонансна терапія»**

Учасники груп та індивідуальних сесій часто запитували: «а як мені перевірити, що проведені зміни мені допоможуть?» "А що мені потрібно робити конкретно, щоб змінити свою поведінку, самооцінку чи стосунки?"

Якщо проблема довго не вирішується, хтось розчаровано повертається в старі стереотипи поведінки, а хтось «підсаджується на голку» психотерапії, бо кожен тренінг, консультація лише відкривають його проблеми і роками вони не вирішуються. Це ще сильніше збільшує душевний біль, позбавляє людину балансу і вона змушена роками шукати відповіді на свої питання.

Серед психологів існує впевненість, що психотерапію завжди можна припинити, але її не можна закінчити.

*Автор з впевненістю заявляє і це підтверджується досвідом більш ніж п'яти тисяч клієнтів, що психотерапія повинна завершуватись і людина потім може сама давати раду своїм реакціям, піклуватися про себе, застосовувати отримані інструменти самопомоги в різних ситуаціях.*

З іншого боку хто може гарантувати людині, що психотерапевт правильно йому допомагає і що його проблема не повернеться та він зможе керувати своїм життям більш успішно? Важливо не просто освоїти теорію і отримати готові рішення від психологів, але навчитися допомагати собі самому в різних життєвих ситуаціях, без «довічної психотерапії» і без «тренінгозалежності». Цього прагнуть відповідальні психотерапевти та багатостраждальні клієнти.

Як цього досягти та перевірити якість психотерапії?

Такі слова, як «особистість», «Образ Я», «характер», «кордони особистості» “структура особистості” та інші - це не більше ніж слова і метафори, всі їх використовують, але як зробити їх реальними, ніхто не знає? Автор знайшла зв'язок між цими словами, і тілесними метафорами.

**Тіло не бреше** - так ми говоримо, маючи на увазі те, що тіло має власну мудрість, є продуктом еволюції виду і за мільйони років природа відточила його сигнали до рівня інстинктів.

**Свідомість** - це наслідок нашого соціального розвитку, вона більш схильна до ілюзій і самообману, тому вимагає перевірки на “правильність”.

Тіло з одного боку - це підсвідомість, з іншого воно прекрасно співпрацює зі свідомістю і ми можемо тілом виконувати свідомі дії. Наприклад, тіло може інстинктивно затримати дихання в небезпечній ситуації, також ми можемо свідомо затримати дихання. М'язи напружуються як рефлекторно так і свідомо.

*І це стало ключем до відкриття секрету, як перевірити результативність психотерапії.*

Автор протягом багатьох років освоювала різні методи і прийшла до того, що перекидаючи структуру особистості на тіло ми її в буквальному сенсі матеріалізуємо, робимо видимими всі частки особистості.

Всі метафори тепер стають видимими і реальними, як і частини тіла. В консонансному методі використовується принцип навчання мислити категоріями тіла і руху, тому це дає можливість проводити роботу одночасно і на рівні раціональної свідомості і метафори тіла. Саме такий підхід дає розуміння того, що особистістю, як і тілесними реакціями можна керувати і змінювати свідомо.

### **У чому особливість роботи на всіх рівнях відразу і навіщо потрібно з'єднувати свідомість і тіло**

Кожна наша думка /переконання/ спогад/ фантазія викликають певну емоцію, а в тілі певні приємні або неприємні відчуття, які в свою чергу, провокують нас рухатися певним чином, тобто обумовлюють поведінку.

*З цього виходить, що поведінка людини - це ні що інше, як набір певних дій / зусиль та рухів або непорушності (що теж є проявом руху), обумовлених нашими думками і емоціями, що трапляються під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів.*

## ТІЛЕСНА ЕМОЦІЙНІСТЬ



Те, як ми рухаємося, так звана якість руху тіла, повністю відображає якість емоцій, які переживає людина в даний момент і матеріалізує, робить видимими частки його особистості. Більшість людей не навчені це помічати, так як це відбувається на інстинктивно - фізіологічному рівні.

Тіло першим запам'ятовує будь-який досвід і останнім його відпускає. Без вміння свідомо аналізувати тіло і якість руху в поєднанні з переконаннями і спогадами, пізнати й змінити особистість людини і поведінку неможливо. А також все, що ми змінюємо в думках, переконаннях чи в стратегіях особистості обов'язково необхідно «перевірити» в тілі.

Тіло є порталом, де зустрічаються несвідоме і свідоме і саме відновлюючи цей зв'язок, ми знаходимо знову можливість управляти своїм життям.

### **Обмеження методу "Консонансна терапія"**

Мова тіла і руху, яку необхідно освоїти у поєднанні з когнітивною складовою при проходженні навчання і ведучому і учасникам - це не звичний засіб спілкування з собою і з людьми, тому потрібно більше просвітницьких заходів для пояснення людям важливості цілісного підходу;

#### **Мета навчання:**

##### ***Розвиваючі цілі:***

- підвищення рівня емоційного і тілесного інтелекту, усвідомлення і зміна своїх моделей поведінки, зміцнення психічного і емоційного здоров'я людини, поліпшення якості життя.

##### ***Особистісна мета:***

- формування (для дітей) або переформування (для дорослих) таких якостей особистості і характеру як вміння:
- управляти своїм життям;

- впевнено ставити і досягати мету;
- адекватно оцінювати свої і вчинки інших людей;
- прогнозувати поведінку і реакції свої та інших людей, і управляти відносинами;
- розуміти власні бажання/небажання, вміти відстоювати власні кордони;
- вміти брати на себе відповідальність і розуміти свої можливості;
- безпечно для себе і оточуючих висловлювати будь-які свої емоції;
- креативно, різними засобами вирішувати конфліктні ситуації;
- проявляти свою тілесність для самовираження і само експресії (голос, рухи, швидкість, дистанція і ін.)
- змінювати свої негативні когнітивні установки і переконання;
- адекватно поводитися в різних життєвих ситуаціях;

### ***Освітні цілі:***

навчити вмінню:

- встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між когнітивними, сенсорними, моторними і асоціативними процесами (пов'язувати між собою всі процеси на рівні тіла, емоцій, образів і спогадів, думок і переконань, поведінки / дії воедино в типовій конфліктній ситуації, яку людина сама провокує, або піддається на провокацію);
- знайти незадоволену базову потребу і навчитися її задовольняти самостійно більш конструктивним засобом;

### ***Педагогічні цілі:***

навчити пацієнта / учасників групи:

- не оцінювати, не критикувати, а приймати себе і інших людей;
- краще адаптуватись в соціумі;
- відновити раніше втрачену довіру до себе і до людей;
- відстоювати свої кордони адекватно і безпечно для себе і інших;

### ***Практичні цілі:***

- сформувати систему практичних когнітивних умінь: самоаналіз, самоспостереження; самоусвідомлення;

- навчити людину конкретним вправам і прийомам, тілесним практикам і методам самовідновлення та саморегуляції, які вона може застосовувати поза терапії;

### ***Терапевтичні цілі:***

- ідентифікувати та змінити свої негативні поведінкові стратегії;
- усвідомити джерело негативних переконань і почуттів, що виникають при активації дезадаптивної схеми і позбутися самокритики, само незадоволення та ін.;
- знайти більш здорові засоби реагувати на події, що активізують схему.
- зцілити свою зранену Внутрішню дитину;

### ***Творчі цілі:***

- зняти внутрішню заборону на творчість і самореалізацію через творчість;
- відновити доступ до найголовнішого джерела натхнення - до первинної креативності;
- допомогти розкрити творчий потенціал і здібності людини;

### ***Завдання методу і засоби досягнення цілей***

- Відновити втрачену цілісність особистості шляхом відновлення гармонії свідомості-тіла-емоцій;
- Навчити людину допомагати собі самій та підтримувати власну психогігієну шляхом навчання її самоусвідомленню власних думок, емоцій, поведінки та їх керуванням;
- Навчити людину простим прийомам саморегуляції шляхом вираження власних емоцій через тіло: рух, звук, дихання, творчість ;
- Дати людині діючі інструменти і алгоритми для кращої психоемоційної адаптації в соціумі;
- Навчити людину керувати власною свідомістю шляхом вміння ідентифікувати свої думки і переконання;
- Навчити позбуватися шаблонного мислення і розвинути навички говорити про свої емоції та думки з метою вирішення конфлікту з іншими людьми;
- розвинути здатність до емпатичної конфронтації, тобто здатність відстояти свої особистісні кордони спокійно “по дорослому”;
- розвинути кінестетичну емпатію - тілесну і емоційну чутливість і інтуїцію, розуміння “мови тіла”;

## **Теоретична база: Методологічна основа і принципи навчання**

### ***Теоретичною основою методу є наступні теорії:***

**Реляційно-культурна теорія відносин** Jean Baker Miller & Irene Stiven яка стверджує, що “відносини важливі, вони впливають на самопочуття. Якщо ми в конфлікті - у нас менше енергії і сил, падає самооцінка, ми закриваємося, уникаємо соціальних відносин, близькості, страждає самореалізація ... з'являється депресія, внутрішній конфлікт, самотність. Відносини, що сприяють росту, є центральною людської необхідністю, а самотність є джерелом психологічних проблем» (Jean Baker Miller 1976).

**Теорія міжособистісних відносин** Вільяма Шутца (William Shuts 1966 р.), в якій міжособистісна поведінка індивіда пояснюється на основі трьох потреб - включення, контролю та афекту. Вони розвиваються в дитинстві у взаємодії з батьками. Так розвиток потреби включення залежить від того, наскільки дитина була включена в сім'ю; потреба контролю залежить від того, який був поставлений акцент у відносинах «батьки - дитина» на свободу чи контроль; потреба афекту залежить від ступеню, в якому дитина була емоційно прийнята або відхилена його найближчим оточенням. Якщо ці потреби не були задоволені в період дитинства, індивід відчуває себе незначним, некомпетентним і негідним любові. Для подолання цих почуттів він виробляє у себе захисні механізми, які проявляються як характерні засоби поведінки, які спостерігаються при міжособистісному контакті.

**Теорія прив'язаності** Джона Боулбі (John Bowlby 1907-1990 pp.), яка заснована на доказах того, що в якості головної умови нормального психічного розвитку дитини є ранні відносини і любов матері і дитини. Якщо ця умова не дотримується, то виникають патологічні форми поведінки. Більш того, розлука з матір'ю в ранньому віці призводить до таких розладів поведінки в подальшому, як нездатність до встановлення близьких відносин, завищені вимоги до інших людей та інших особистісних і соціальних проблем людини.

**Теорія поля** Курта Задека Левіна (Kurt Zadek Lewin 1890-1947 г), в якій визначається важливе поняття «групова динаміка» та описуються важливі три стадії розвитку групи: податливість, ідентифікація, привласнення, які автор уточнює і дає інші визначення цих стадій: готовність бути у групі; бажання бути в групі і інтеграція цінностей групи в своє реальне життя. Ці визначення, на думку автора більш точно розкривають суть проведеної групової роботи саме в терапевтичних і розвиваючих групах. Автор спирається на твердження Левіна, що мета групового процесу не просто у встановленні відносин між членами групи, а саме в розвитку кожної людини в позитивному напрямку. В груповому процесі терапії та в терапевтичних стосунках група відіграє роль “здорової сім'ї” де приймають тебе таким, як ти є.

**Теорія гри** Дональда Вудс Віннікотта (1896-1971) який вважав, що дитина, пізніше дорослий, за допомогою гри вчиться сублімувати власні почуття і імпульси та вчиться самоусвідомленню. Англійський психоаналітик,

педіатр досліджував роль і вплив гри в реальному процесі взаємодії дитини в колі спілкування. "Гра - універсальна, і це ознака здоров'я; гра полегшує дорослішання, а отже, і здоров'я; гра залучає в групові взаємини" - пише Винникотт в книзі "Гра і реальність". Він довів, що роль турботливої матері в становленні особистості дитини, яка не намагається досягти досконалості, а слідує за своєю природною інтуїцією, яка адекватно реагує на потреби дитини, дозволяє дитині знайти самого себе корелює з роллю психотерапевта, який через гру навчає пацієнта знову довіряти собі. Метод "Консонансна терапія" має особливою метою відновлення "первинної креативності", що допомагає людині відновити потребу і можливість творити і розвиватись. Бо творчість - це шлях до кращої адаптації та самореалізації.

**Соціально-психологічна теорія** Гаррі Стек Саллівана, (Harry Stack Sullivan 1892-1949 pp.). Її головний принцип полягає в наступному: особистість - це не якась гіпотетична сутність, вона не може бути відірвана від міжособистісних стосунків та соціальних ситуацій, - вважає Салліван, - не має сенсу розглядати індивіда в якості об'єкта дослідження, оскільки той не може існувати, і не існує окремо від стосунків з іншими людьми. Більше того, міжособистісний досвід може змінювати, і змінює фізіологічне функціонування людини, так що можна навіть сказати, що організм втрачає статус біологічної істоти і стає соціальним організмом, володіє власними особливими засобами дихання, травлення, виділення, кровообігу.

**Теорія нейропластичності мозку**, це дослідження багатьох вчених, які підтверджують ідею еластичності нервової системи від філософа Жан-Жака Руссо (1712-1778) до сучасних вчених нейробіологів. Одним з найяскравіших і послідовних був Пол Бач и-Рита (Paul Bach-y-Rita; 1934 - 2006) Основою теорії є ідея, що мозок - це не застигла в своїх функціях машина, не механізм реагування, а самовідновлюваний орган, який активно підлаштовується під життєві умови і допомагає людині адаптуватися шляхом побудови нових нейронних мереж і активізації різних ділянок мозку замість тих, які постраждали внаслідок фізичної або психічної травми.

Нейрофізіологи стверджують, що розвиток навички самоусвідомлення і медитація серйозно змінюють функціонування мозку і всього тіла на генному рівні. Завдяки свідомим діям людина може перепрограмувати свій мозок на самозцілення і лікування хвороб і зміну типових неефективних реакцій в різних ситуаціях. У методі консонансної терапії особливу увагу автор приділяє розвитку здатності самоусвідомлення, як окремого навичку, без якого також всі інші інструменти самодопомоги, запропоновані для зміни емоційно-психічного стану не працюватимуть. А також медитативний підхід використовується як основний для процесу переформування навичок та інтеграції досвіду клієнта

**Теорія стресу** Ганса Сельє (1936) (Hans Selye 1907-1982) де розкривається поняття еустресу і дистресу і мова йде не тільки про нейробіологічні механізми стресу, а й про сукупність стереотипних, філогенетичних запрограмованих реакцій організму, що викликаються впливом

різних інтенсивних стимулів навколишнього середовища, важкими життєвими ситуаціями. Спираючись на теоретичні основи зв'язку фізіології і психіки, яку описав Сельє, автор розробила так звані «маркери базових емоцій» для того, щоб допомогти людині, якій складно зрозуміти і назвати емоцію її ідентифікувати.

### **Методологічна база методу «Консонансна терапія»**

В основу методу покладено **теоретичні та методичні прийоми** і моделі роботи, адаптовані з таких вербальних методів як метод EMDR Френсін Шапіро, Схема терапія Джеффри Янга;

Основні **практичні інструменти** взяті і адаптовані або перероблені автором з таких тілесних методів: танцювально-рухової терапія, тілесно орієнтованої терапія, звуко терапія, терапія сміхом;

Використовуються також окремі тілесні техніки: автентичний рух в моделях Мері Уайтхаус і Джейн Адлер, вільний рух, дихальні практики і рухові медитації;

Використовуються **прийоми і техніки** з методу арт-терапії такі як ліплення з глини, малювання і робота з МАК (метафоричні карти);

Використовується **Система аналізу руху** по Лабан / Бартенієфф (Laban / Bartenieff, техніка усвідомленого руху по Моше Пінхас Фельденкрайзу і соматика Томаса Ханни; Тепер про них докладніше, що було взято і по новому опрацьовано автором.

**Метод EMDR** Френсін Шапіро (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) десенсибілізація за допомогою рухів очей і репроцесінг. Метод роботи з психотравмою і ПТСР (PTSD - посттравматичний стресовий розлад), що спирається на величезну доказову наукову базу досліджень, підтверджує, що травматичний досвід, який не був інтегрований усіма природними системами стресостійкості організму людини, залишається на всіх рівнях (когнітивному - у вигляді негативних Его-станів; в образному мисленні /духовний рівень - у вигляді страшних і неприємних спогадів, на рівні емоційному - при згадці виникає така ж сильна емоція, як і під час травми; в тілі - залишаються соматоформні інтрузії, тобто больові і дискомфортні блукаючі болі;

Це перегукується з авторським розумінням проблеми, в методі «Консонансна терапія» використовується «Протокол для переробки травматичної ситуації» лише частково, але автор вважає, що переробка травматичної ситуації більш ефективно може бути проведена за допомогою інструментів з тілесних-рухових-арт методів.

**Метод Схема-терапія** Джеффри Янга (Dr. Jeffrey E. Young), який також спирається на кілька напрямків психотерапії (когнітивно-біхевіоральну терапію, транзактний аналіз і психоаналіз, теорію об'єктних відносин, теорію прив'язаності, гештальт-терапію) і використовує різні терапевтичні техніки,



наприклад, навички міжособистісного спілкування, діалоги один на один, групові обговорення і конструктивізм. Це підтверджує те, що кожен окремий метод не вирішує всіх проблем людини і багато практичних шкіл психотерапії йдуть також шляхом об'єднання декількох методів. Автор зі Схеми-терапії використовує вербальну роботу з дезадаптивними схемами і копінг стратегіями для роботи з травмами раннього розвитку.

Автор використовує ідею структури особистості зі Схеми терапії, але вперше пропонує перекласти її на тілесний рівень. Змінює назви частин особистості та спрощує опрацювання кожної з метою полегшення сприйняття клієнтом та адаптації самостійного користування структурою особистості та стратегіями поведінки.

**Танцювально-рухова терапія** - автор Меріан Чейс (Merian Cheis) в 1945-1953- метод в якому основними посередниками між свідомим і несвідомим є рух і танець. Вони символічно виявляють основні емоційно-поведінкові стратегії взаємодії між людьми. Змінюючи якість руху можливо змінювати деструктивну поведінку людини в соціумі і відновлювати частини особистості, пошкоджені особистою історією людини. Автор черпає натхнення з цього методу, створює безліч ексклюзивних технік, вправ для вираження емоцій, розвитку образу тіла і образу Я. Авторський метод також ресурсно орієнтований, дозволяє встановити зв'язок тіла і свідомості, має багато можливостей для роботи з вираженням емоцій, розвитком творчого і духовного потенціалу людини .

**Тілесно орієнтована терапія** В.Райха (Wilhelm Reich 1897-1957) і А.Лоуена (Alexander Lowen 1910-2007г), В. Баскакова - напрямки психотерапії, що працюють з проблемами і неврозами пацієнта через процедури тілесного контакту, що базуються на даних психологічної науки, представленнях старокитайської метафізики і фундаментальних законах фізики та біології. Автор використовує такі поняття з цього напрямку як «заземлення», «тілесний контакт», «тілесний / м'язовий блок», «енергетичні потоки в організмі» 7 рівнів м'язового панцира і ін. В методі "Консонансна терапія" використовуються різні дихальні практики, техніки роботи з м'язовими блоками. Техніки серйозно перероблені, швидше автором взято концепцію роботи з перенапруженням, так як на думку автора оригінальні техніки досить жорсткі для багатьох людей. Навпаки ж, підхід "тілесної гомеопатії" В.Баскакова, автора методу танатотерапії, автором використовується активно, бо співпадає з авторською концепцією поступових, повільних дій для інтеграції тілесно-емоційного досвіду.

**Арт терапія, МАК** - напрямок в психотерапії та психологічній корекції, заснований на застосуванні мистецтва і творчості з терапевтичною метою. Під арт-терапією зазвичай мається на увазі терапія образотворчим мистецтвом, МАК(метафоричними картами), ліпленням, що має на меті вплив на психоемоційний стан пацієнта.

Головна мета і цінність арт терапії полягає в гармонізації психічного стану через розвиток здатності самовираження і самопізнання через образне мислення і метафору. Цінність застосування мистецтва в терапевтичних цілях полягає в тому, що з його допомогою можна на символічному рівні висловити і досліджувати найрізноманітніші почуття. Авторський новий підхід в тому, що техніки арт терапії пропонується поєднувати з рухом і музикою, що дає більш глибокий ефект для роботи з підсвідомістю.

**Звуко і сміхотерапія** - різні напрямки в психотерапії, засновані на застосуванні дихання і звуку для корекції психоемоційного стану людини. Автор також використовує роботу зі звуком та сміхом для більш повного вираження сильних емоцій.

**Метод усвідомленого руху** Моше Фельденкрайза і **соматика** Томаса Ханни - це система практичних тілесних дисциплін, запропонована Фельденкрайзом і теоретично обґрунтована і розвинута його учнем Т. Ханна, особливо улюблена автором, так як розвиває і доповнює концепцію роботи з «тілесним блоком». Автор використовує поняття «ергономічного усвідомленого руху». Навчившись йому, людина отримує дуже цінний і нескінченний канал внутрішньої інформації про себе, джерело самовідновлення, ресурсу та відповідей в тілі на багато питань, що роками не вирішувались головою (свідомістю).

### **Система Аналізу руху Лабана і Основи Бартениефф (LMA / BF)**

Вона була створена баварським хореографом і дослідником танцю в 40-50 роки 20 століття Рудольфом фон Лабаном, який обґрунтував її теоретичні постулати, а розвинула систему до практичного застосування його учениця Інгрем Бартениефф, створивши інститут аналізу руху в Америці.

Цю систему автор вважає основоположною для практичного навчання пацієнтів і студентів-психологів усвідомленню мови тіла, кінестетичної емпатії, енергозберігаючому і ефективному тілесному руху та емоційній саморегуляції.

В основі Системи LMA / BF лежить спостереження за своїм тілом і якістю руху, які автор використовує також для інтерпретації та зміни поведінки і емоційних реакцій. Тілесні категорії безпосередньо автор пов'язує з життєвими метафорами, таким чином стає можливим «матеріалізувати» будь-яку якість особистості:

- через дослідження поз або форм тіла (прямі, скорочення, відкриті, закриті), можливо досліджувати внутрішню готовність людини до взаємодії з самим собою або з іншими людьми; наприклад, я не можу довіряти людям, не можу їм відкритися - в позах тіла представлено як закриті пози (обхопити себе руками, скручені ноги під столом тощо);

- досліджуючи простір, в якому ми живемо, можемо проаналізувати наскільки ми цілеспрямовані, яке і скільки місця займаємо в житті, як фокусуємо свою увагу на досягненні мети. Наскільки ми довіряємо собі і людям

буде видно в тому, яку дистанцію вибудовує людина з іншими людьми, чи може вчасно відстояти свій фізичний (він же особистісний) кордон;

- швидкість, швидка або повільна, є не тільки тілесною категорією, а й життєвою метафорою. Наприклад, «я завжди запізнююся», може бути представлено в повільній швидкості і не направленому розфокусованому русі.

- вага говорить, наскільки ми заземлені (важка вага) або відірвані від землі (легка вага); Наприклад, коли нам страшно, то ми не заземлені, «земля з під ніг йде», то це означає, що ми в легкій вазі;

- Досліджуючи якість своїх рухів людина навчається розуміти буквально на матеріальному рівні себе, свої риси характеру, а не просто про них говорити. Через зв'язок з тілом людина навчається пов'язувати свої емоції зі своїми думками і поведінкою в контексті конкретної ситуації.

### **Принципи навчання та проведення психотерапії:**

У методі велика увага приділяється процесу навчання і перенавчання. Для цього автор використовує кілька основних принципів, які забезпечують високий рівень результативності методу.

#### *Принцип поступового засвоєння інформації*

Важливо його використовувати для того, щоб у дітей сформувалася, а у дорослих переформувалася навичка, необхідно додавати новий досвід тільки після того, як засвоєний попередній. А інформація може вважатися засвоєною, коли людина може багаторазово використовувати новий досвід в реальному житті.

#### *Принцип повторення*

Дає закріплення навички. Мозок формує нейронний зв'язок, а тіло звичку тільки шляхом багаторазового повторення тої ж або схожої поведінки.

#### *Принцип «повільно і ще повільніше»*

Застосовується як в русі так і в поведінці. Автор використовує медитативні практики, повільний темп у вправах, в рухах, в процесі розвитку або психотерапії для того, щоб людина встигла усвідомити свій досвід на кожному з рівнів сприйняття. Лише так досягається засвоєння інформації та довіра до внутрішніх процесів. Так само пропонується клієнту повільно, без спіху втілювати в життя напрацьовані у психотерапії навички, що знижує тривожність.

#### *Принцип безоціночності і прийняття*

Найважливіший принцип у відновленні здорової прив'язаності. Людина живе в оціночному співтоваристві і виросла в умовах вимог і стандартів, що сильно вплинуло на її самооцінку. Як тільки її починають оцінювати - вона починає відповідати чийось очікуванням і потрапляє в свої звичні дезадаптивні схеми. Щоб розірвати це замкнене коло потрібні умови безпеки, які і забезпечує

безоціночність і прийняття. Тільки в безпеці ми можемо ризикнути спробувати щось нове і бути собою. Терапевт повинен у собі розвивати безоціночність, як один з ключових професійних навиків. Клієнта також важливо навчити не оцінювати себе, не критикувати, зняти відчуття провини за негативну поведінку та думки, а показати чому, як і коли він закріпив такі навички у минулому як захисні механізми виживання, та що маємо зробити у психотерапії, щоби ситуація змінилася.

### ***Принцип задавання ключових питань***

Важливий для того, щоб розвинути у людини навичку самоусвідомлення. Більшість людей не вміють встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між тим, що відбувається в їхньому житті і своєю поведінкою, переконаннями і емоційно-тілесним станом. Задавання питань провокує мисленеві процеси і допомагає людині самій знайти відповідь на свої питання, а не отримати готове рішення від терапевта. Терапевт або ведучий групи повинен задавати питання, які направлені на вияв суті переживання, або знаходження корню проблеми.

### ***Принцип «зв'язності трьох центрів»***

Полягає в тому, щоб всі дії, що здійснюються людиною, супроводжувалися тілесним рухом, в які включені голова, грудна клітка і таз. Це забезпечує тілесно-емоційно-когнітивний баланс.

### ***Принцип мислення категоріями руху***

Тілесні категорії і життєві метафори корелюють. Наприклад «легка людина» - в тілі відчуває легкість, тобто легка вага або «я розібраний на частини» - в тілі ми спостерігаємо відсутність зв'язку між диханням і частинами тіла і т.п. Навчившись мислити категоріями руху, людина отримує можливість всі свої думки і метафори перевести в матеріальну тілесну площину і змінити їх в реальності.

### ***Авторський «принцип ліфта»***

Цей принцип запропонований автором, описаний в книжці “Як повернути собі себе справжнього” полягає в тому, щоб в будь-який момент людина змогла увагою переміститися на будь-який рівень сприйняття швидко, як на ліфті і впоратися з дискомфортом (наприклад прибрати з голови непотрібну думку або позбутися від фізичного дискомфорту, або висловити негативну емоцію ) за допомогою різних інструментів, описаних нижче.

### ***Принцип “зробити складне простим”***

Застосовується автором для того, щоб розкласти заплутані ситуації людини на прості складові, перевіривши метафори або думки людини на рівень тілесних дій і відчуттів. Легше впоратися окремо з кожним простим відрізком інформації, а потім з'єднати знову в логічний зв'язок. Такий принцип допомагає легше впоратися з сильними емоціями і інтегрувати цілі періоди особистої історії життя людини в новому контексті. Гарно працює з принципом задавання ключових питань.

Практична база:

Зміст, засоби, ресурси. Що робимо і як.

Тут описується власне процес терапії по кроках. Важливо відзначити, що ці кроки не є лінійно послідовні, а скоріше виділяють важливі і ключові етапи в формуванні того чи іншого вміння учасників групи/клієнта. Метою ж цих кроків і етапів є відновлення внутрішньої цілісності людини і рішення її особистісних завдань.

Щоб опис покрокової інструкції був зрозумілим, спочатку автор пропонує своє бачення структури особистості.

Зміст: Структура особистості в методі «Консонансна терапія»

Автор пропонує власне бачення структури особистості та виділяє в ній наступні частки: Здорова Доросла частка, частка Внутрішній Критик, захисні стратегії поведінки Внутрішній Захисник, частка Внутрішня Зранена Дитина і Внутрішня Щаслива дитина. Частково, взята за основу, але спрощена і удосконалена структура особистості з методу схема-терапія Джефрі Янга, як найбільш досконала для практичної роботи з травмою розвитку клієнта з точки зору автора, бо досконало включає різні прояви особистості.

Інноваційний підхід полягає не в тому, що ці частки особистості автор пропонує назвати трохи простіше, але ідентифікувати з певними частинами та системами тіла. Так ми “*матеріалізуємо особистість*”, робимо її видимою, а це означає, що можемо змінювати не лише ментальні конструкції особистості, але і маємо їх представництво в тілі, де можемо перевірити результати змін цієї особистості.

Розберемо кожен частину особистості окремо і визначимо яка або які частини або системи тіла за неї відповідають, тобто на що саме звертати увагу і “де шукати” частку особистості:

Доросла Здорова частина особистості

Це функція раціональної свідомості, яка відповідає за усвідомлення, аналіз, спостереження, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, пошук рішень, формулювання переконань.

**Її функція в особистості** - захист Внутрішньої Дитини, відновлення внутрішньої цінності, забезпечення базових потреб Дитини. Вона завжди на її боці, в процесі терапії вона піклується про дитячу частку та конфронтує, бореться з Внутрішнім Критиком.

**Завдання в терапії:** Зміцнити, виростити, навчити піклуватись про Внутрішню Дитину.

**Частка в тілі:** в тілі за цю частину відповідають голова і скелет. Голова думає, визначає цілі та стратегії, формулює переконання, які лежать в основі поведінки особистості. Скелет (хребет і кістки) - це опори в тілі і в особистості, що виконують “накази голови”. В особистості ми спираємося на переконання, в тілі на скелет. Вони нас роблять впевненими або не впевненими в собі і це основа нашої самооцінки.

### **Частка Внутрішній захисник**

**Проявляється** як дії/ слова, які людина робить необдуманно під впливом типових обставин. Вони допомогли їй адаптуватися в дитинстві в несприятливих умовах, закріпились, як дезадаптивна схема і зараз відбуваються автоматично. Свідомо змінити людина їх не може, навіть якщо розуміє, що вони деструктивні.

**Дезадаптивна схема** - це патерн, звикле сприйняття дійсності, що сформувалось в дитинстві під впливом травматичних подій або поганого поводження і активується протягом усього життя при деякій схожості обставин з подіями в дитинстві.

**Функція в особистості:** захистити Внутрішню Дитину від Внутрішнього Критика так як навчився захищати себе в дитинстві. Допомогти впоратися з нестерпними емоціями.

**Завдання в терапії:** змінити захисну на адекватну поведінку.

**Внутрішній Захисник в тілі:** частини тіла - кінцівки і обличчя, проявляється як автоматичні неадекватні по зусиллям рухи і звук, слова, дії, крик, тихий голос, які призводять до однотипних негативних результатів.

### **Стратегія Адекватна поведінка**

Це поведінка Дорослої Здорової частки характеризується тим, що діє згідно ситуації, передбачає наслідки рішень, саме вона керує життям.

**Функція в особистості** - забезпечити адаптацію людини в різних життєвих обставинах шляхом знаходження найкращої (не ідеальної) поведінки в даній ситуації і в даних умовах.

**Адекватна поведінка в тілі:** лице і кінцівки, проявляється в рухах через зв'язність частин тіла з диханням і голосом. Використовує різні частини тіла, що найкраще допомагають вирішити конкретне завдання в конкретній ситуації.

**Завдання в терапії** - виростити і зміцнити цю частину особистості, повністю позбутися захисної поведінки.

### **Частина Внутрішній Критик**

Це консервативні стереотипні переконання, сформовані в дитинстві до 12 років під впливом важливих дорослих: батьків, вчителів, однолітків, соціальної системи, коли дитині довелося погодитися з негативними умовами і повірити в те, що вона погана, безпорадна, беззахисна, винувата і недостойна. Зараз ці негативні переконання продовжують активуватися в типових ситуаціях і проявляються в дезадаптивних схемах.

**Функція в Особистості** - тримати Внутрішню Дитину в постійному страху, покорі і терпінні, як в дитинстві. Керує прийняттям рішень відповідно до негативних переконань. Зацікавлена в стереотипному мисленні, агресивна, не хоче змінюватись. Проявляється як самокритика, само незадоволення, недовіра до себе, ненависть до себе.

**Завдання в терапії:** позбутися від нього повністю. Переформулювати переконання на позитивні, що відповідають базовим потребам. Трансформувати в Здорову Дорослу частку.

**Внутрішній Критик в тілі:** він так само “живе” в голові і скелеті, а саме проявляється в їх жорсткості та не гнучкості.

### **Частка Внутрішня Зранена Дитина**

Це негативні емоції і тілесні м'язові реакції в типових ситуаціях.

**Функція в особистості:** передає якість пережитих емоцій і повідомляє про проблему. Не розуміє як вирішити проблему, найбільш незахищена і вразлива частина особистості.

**Внутрішня Зранена Дитина в тілі:** м'язи, грудна клітка, таз, дихання, закриті пози тіла, дистанція. Проявляється як пере або недо напруга м'язів, утруднене переривчасте або гучне дихання, сльози, фізичний біль в конкретній частині тіла, наприклад, головний, передменструальний і ін, також може проявлятися як блукаючий біль в тілі. Закриті пози тіла і збільшення дистанції говорять про неготовність до взаємодії.

**Завдання в терапії:** зцілити до стану Щасливої дитини, прибрати душевний біль, виростити і повернути під опіку Дорослої Здорової частки, .

### **Частка Щаслива Внутрішня дитина**

Це позитивні емоції і бажання, задоволення від життя.

**Функція в особистості:** дарує радість життя, породжує інтерес, рухає до мети, визначає напрямок і призначення. Це творча частина, креативна і готова до пізнання світу.

**Завдання в терапії:** відновити здатність радіти, творити і грати, довіряти своїй цікавості, творчості.

**Щаслива Внутрішня дитина в тілі:** так само все тіло, адекватний тонус в м'язах, сміх, посмішка, розслаблення, активність, спрямовані, або спонтанні рухи, зв'язність в диханні і рухах, готовність танцювати, малювати, експериментувати з тілом, рухами і грати. Готовність до тілесного контакту з безпечними людьми.



Деадаптивна схема - невротична, травмована особистість активується під впливом тригерів зовнішнього світу і відразу проявляється на всіх рівнях: негативне переконання, негативні емоції, тілесні відчуття та захисна поведінка. Наприклад: на роботі людину покритикував начальник:

**Внутрішній Критик** - це негативне переконання “я невдаха, у мене ніколи нічого не вийде”;

**Зранена Дитина** (емоції і тілесні відчуття) - почуття сорому, вини, страху в тілі слабкі ноги, ком в горлі, сльози;

**Внутрішній Захисник** - виправдовується, переробляє.

**Здорова Доросла частка** - розуміє, що так не має бути, але через те, що немає іншого досвіду і навичок, вона слабка і допомогти не може.

Щасливої Дитини тут немає.

**Етапи проведення занять.**

**Етап 1. Діагностика терапевтом і самодіагностика учасників.**

Автор розділяє цей етап на кілька кроків:

**перша зустріч:** збір анамнезу; складання карти травм; формування запитів учасника /ків;

**друга - п'ята зустріч:** психоедукація; навчання справлятися з емоціями за допомогою основних інструментів і авторського алгоритму вираження емоцій, напрацювання ресурсів, стабілізація.



## **Етап 2. Терапевтична та навчальна частина процесу.**

Вона займає найбільше часу, від 10 зустрічей до декількох 3 -3.5 років роботи в залежності від запиту учасників: на цьому етапі відбувається формування та переформування навичок захисної поведінки, зміна негативних переконань(робота з Внутрішнім Критиком); зцілення Зраненої Дитини; Відновлення та укріплення Здорової Дорослої частки;

## **Етап 3. Формування терапевтичних довірливих стосунків**

Особливо важливо виділити процес формування довірливих стосунків в групі між учасниками і терапевтом, та клієнтом/терапевтом. Цьому процесу терапевт повинен приділяти особливу увагу, так як більшість людей, що приходять на психотерапію або в групи саморозвитку потребують підтримки і відновлення довіри до людей. Ведучий кожен вправу, кожен зустріч і кожен тренінг повинен будувати таким чином, щоб кожен учасник поступово відчував себе все більш і більш безпечно в групі і зміг проявити свою справжню природу, розкрити свої таланти і повірити у власні сили.

## **Етап 4. Планування майбутнього**

Це важливий етап психотерапії і саморозвитку людини. Цінність роботи з минулим в тому, щоб сьогодні і завтра було краще. Це дає можливість побудувати надійний фундамент для майбутнього з опорою на себе, напрацювати навички саморегуляції планувати майбутнє, прогнозувати відносини і кар'єру.

## **Етап 5. Завершення терапії або навчання**

І терапевт і учасники свідомо приходять до завершення всіх внутрішніх процесів, підводять підсумки, обговорюють результати виконаної роботи, відзначають цінність змін, що відбулися в житті людини. На цьому етапі учасники /пацієнт відчуває довіру до себе, сам справляється з життєвими ситуаціями і не боїться «виходити в життя».



**Здорова особистість** - це коли немає Критика взагалі, є доступ до простих базових емоцій і людина може їх виразити вчасно різними доступними способами (проговорити, видихнути, визвучити, намалювати та ін.). Поведінка в такому разі буде адекватною, різною, в залежності від реальних умов та прогнозованих наслідків.

### **Основні інструменти для роботи в даному методі**

Інструменти для всіх учасників ідентичні, за їх допомогою формуються стійкі навички довіри до себе:

#### ***Самоусвідомлення***

Здатність направляти увагу на різні рівні сприйняття і аналізувати свої емоції, думки, переконання, образи, метафори, тілесні відчуття, поведінку і пов'язувати їх між собою. Формує навичку самоаналізу і самодопомоги. Завдяки цьому навичку людина навчається пов'язувати свої думки, почуття і відчуття в тілі з конкретними життєвими ситуаціями і з частинами особистості.

#### ***Дихальні практики:***

Усвідомлене **видихування емоцій** - використовуються автором як основний і найшвидший інструмент навчання самодопомоги в вираженні емоцій. Це дає швидкий ефект в екстремальній ситуації для подолання стресу.

**Визвучування емоцій** - техніки, взяті з методу звукотерапії і адаптовані автором. На відміну від звукотерапії, де пропонуються саме конкретні звуки для прояву конкретних емоцій або частин тіла, автор емпіричним шляхом прийшла до того, що тіло саме знає і підказує людині необхідний саме в цей момент звук. Автор свідомо не використовує крик для вираження емоцій, так як крик порушує принцип «зв'язності трьох центрів».

**Сміх** - це різні дихальні практики, засновані на управлінні диханням і спрямовані на зняття м'язових блоків та відновлення радості життя;

**Усвідомлений рух** - цей інструмент запропонований Моше Фельденкрайзом, полягає в тому, що будь-який рух треба робити утримуючи увагу на тілесних відчуттях. Але автор адаптує його з метою поєднання відчуттів з емоціями і життєвими історіями і навчання краще відчувати своє тіло і довіряти йому;

**Терапевтичний танець** - це практика, в якій автор пропонує створити танець, повністю долучаючись тілесно, емоційно, духовно, щоби прожити свій душевний біль, історію або знайти ресурс за допомогою спонтанного танцю.

**Автентичний рух** - техніка, існує як окремий напрямок в танці, створена американською танцівницею і терапевтом Мері Уайтхаус і вдосконалена її ученицею Джоан Адлер - полягає в тому, щоб не вигадувати і не планувати рух свідомо, а лише слідувати за рухами, які «трапляються» з тілом. Техніка розвиває довіру до внутрішнього самоспостереження і підвищує кінестетичну чутливість, людина вчиться «чути себе»;

**Аналіз тіла.** Для цього використовується Лабан / Бартенієфф система аналізу тіла і руху. Для того, щоб ці інструменти були успішно освоєні учасниками, ведучий пропонує різні вправи на розуміння мови тіла. Тілесні категорії пропонується досліджувати не тільки як тілесні, але і як життєві метафори.

**Витанцювання емоцій або образу** - танець, який створює сам учасник як імпровізацію на певну тему, яка для нього зараз найбільш актуальна (образ з минулого чи майбутнього; емоція; тілесне відчуття, метафора тощо) Музика може бути використана або ні. Після танцю пропонується вербальний аналіз для інтеграції досвіду;

**Рухова медитація** - людина закриває очі і поринає в медитацію, але при цьому рухається за сигналами тіла спонтанно. Це важливий інструмент для переформування стійких механічних дій, тому що мозку потрібен час, повільна швидкість, безпека та багаторазове повторення, щоби “записати” та інтегрувати кожну частину досвіду у новий нейронний зв'язок.

### *Арт практики*

**Виліплювання емоції** полягає в тому, що пропонується не планувати, а «довіритися» рукам і спостерігати, що вони ліплять з глини / солоного тіста / органічного пластиліну, а потім проаналізувати і зв'язати зі своєю історією або життєвими питаннями та (пропозиція автора) прожити це в тілі за допомогою танцю, руху або звуку;

**Вимальовування емоцій** - схоже на виліплювання, тільки використовуються олівці, крейда, фарби і папір - після чого пропонуємо також вербальний аналіз і (авторська пропозиція) відтворити малюнок в танці;

**Діалог з партнером через малюнок і рух** - пропонується «розмовляти» не словами, а лініями, фарбами, формами і потім відтворити діалог за допомогою рухів;

### **Форми навчання та формати роботи в методі.**

Використовуються **дві форми** - **індивідуальна і групова**. При використанні індивідуальної форми фахівець може більше приділити увагу роботі з історіями людини, в груповій формі більше уваги приділяється загальним темам розвитку, обраним або ведучим /тренером, або самими учасниками розвиваючої, терапевтичної або навчальної групи.

Також автором використовується **два формати для реалізації** - **це онлайн і офлайн заняття.**

**Вимоги до фахівця(тренера/ведучого).**

**Хто може проводити заняття в методі**

**«Консонансна терапія»**

людина, що має вищу освіту, закінчила або вчиться на магістратурі в університеті за однією з перелічених спеціальностей: педагог, психолог, лікар, соціальний педагог;

пройшла навчання і виконала перераховані вимоги: обов'язкове, мінімум два - три роки, навчання за даним методом, що становить не менше ніж 1280 ак.годин участі в живих семінарах і онлайн тренінгах та самостійного опрацювання теоретичної літератури;

має мінімум 100 академічних годин практики з мінімум трьома групами клієнтів;

не менш ніж 60 годин супервізій в методі.

мінімум 50 годин особистої психотерапії;

### **Атестація тренерів /ведучих**

щоб мати право використовувати метод «Консонансна терапія» необхідно не тільки пройти навчання і відповідати початковим вимогам, але і виконати необхідні кваліфікаційні завдання (написання есе, звіти про самостійну роботу в системі LMA / BF, звіти про результати використання отриманих вправ і алгоритмів);

написати дипломну роботу на підставі мінімум 10 занять з одним клієнтом або з однією групою;

підтвержені підписами / печаткою / відгуками учасників години практичних занять з клієнтами (мін.100 годин)

практичний іспит у вигляді проведення живого майстер класу з учасниками навчальної групи 1.5 години.

за результатами кваліфікаційних завдань тренер/ведучий отримує кваліфікаційний сертифікат.

### **Очікуваний результат і засоби його діагностики**

Оскільки метод має широкий спектр застосування (саморозвиток, психотерапія, корекція, навчання) то для кожної групи учасників або для індивідуального клієнта результат може діагностуватися окремо, в залежності від мети занять, стартових умов, тривалості навчання та попереднього запиту, але також ми можемо виділити основні критерії результативності для всіх основних груп і людей.

Для здорових дорослих людей в індивідуальній і в груповій формі навчання / психотерапії можна вважати, що результати навчання або терапії були позитивними, якщо людина вміє адекватно:

- комунікувати з учасниками групи;
- брати участь в різних форматах групової та індивідуальної роботи (самостійна робота, міні групи, колективна робота);
- креативно реагувати в різних життєвих ситуаціях;

- назвати і висловити будь-яку емоцію різними засобами (через дихання, тіло, рух, творчість, звук);
- самостійно задовольняти свої базові потреби безпечно для себе і оточуючих або просити про допомогу тих, хто готовий її надати;
- переносити безпечний тілесний контакт з іншими людьми в рамках групи / інд.формата і в житті;
- розуміти сигнали тіла свого і інших людей;
- пов'язувати «мову тіла» з емоційним станом і встановлювати причину, внутрішню або зовнішню, такого самопочуття свого або інших людей;
- розуміти емоції і стан інших людей і пов'язувати зі своєю поведінкою і обставинами;
- передавати іншій людині відповідальність за її емоції, поведінку і стан без страху, провини і сорому - тобто відстоювати свої кордони безпечно для себе і оточуючих;
- розуміти і говорити про свої бажання / небажання і потреби іншим людям, вміти їх реалізувати найкращим доступним і безпечним, для себе і оточуючих, засобом;
- довіряти чи не довіряти людям, ґрунтуючись на своїх почуттях, обставинах і спільній історії;
- прогнозувати результати своїх дій, самореалізації і відносин;

### **Засіб діагностики:**

- Зворотній зв'язок пацієнта/учасника групи, що проходить заняття індивідуальні або в групі про те, як змінилися його засоби реагування, розуміння себе і відносини з конкретними людьми в житті.
- Зворотній зв'язок учасників групи і ведучих, супервізорів (для навчальних груп);
- по системі LMA / BF (Лабан / Бартенієфф) - діагностуємо наскільки відновлена зв'язність в рухах тіла з диханням;
- невербальна мова тіла - як використовуються форми тіла, швидкість, вага, напруга, простір, дистанція для взаємодії і самовияву також визначаємо по системі Лабан / Бартењефф.

### **Список літератури до розділу**

1. Арнц А., Якоб Г. Схема-терапія: модель роботи з частками. Львів:Свічадо, 2014. 264 с.
2. Perry H.S., Gavell M. The interpersonal theory of psychiatry. Источник: <https://psychojournal.ru/psychologists/259-garri-stek-sullivan-i-mezhlichnostnaya-teoriya-psihiatrii.html#t20c>

3. Джудіт Герман. Психологічна травма. Шлях до видужання. Видавництво старого лева. 2015. 415 с.

4. Почути травму. Розмови з провідними спеціалістами з теорії та лікування катастрофічних досвідів. Інтерв'ю провела Кеті Карут. Пер.з англ. Катерини Дисі. Львів: Дух і літера, 2017. 496 с.

5. Винникотт Д.В. Игра и реальность. Москва: Институт общегуманитарных исследований, 2002. 288 с.

6. Селье Г. Стресс без стресса. Москва: Прогресс. 1979. 124 с.

7. Левин К. Теория поля в социальных науках. Москва: Академический проект. 2017. 317 с.

8. Боулби Дж. Привязанность и утрата. Москва: Гайдарики. 2003. 477 с.

9. Лоуэн А. Психология тела: биоэнергетический анализ тела. Пер. с англ. С. Коледа. Москва: Институт Общегуманитарных Исследований, 2002. 208 с.

10. Кениг К. Развитие чувств и телесный опыт. Лечебно-педагогические аспекты учения о чувствах Рудольфа Штайнера. пер.с нем. Калуга: Духовное познание. 2002. 168 с.

11. Гренлюд Э., Оганесян Н.Ю. Танцевальная терапия. Теория, методика, практика. Санкт-Петербург: Речь. 2004. 288 с.

12. Ходоров Д. Танцевальная терапия и глубинная психология: Движущее воображение. Пер.с англ. Москва: Когито-Центр. 2009. 221 с.

13. Финькевич Л.В. Психодиагностика межличностного взаимодействия: практикум. Минск: БГПУ им. М. Танка, 2002.

14. Норман Дойдж. Пластичность мозга. Москва: Эксмо. 2013. 540 с.

15. Фельденкрайз М. Осознание через движение. Москва: Институт общегуманитарных исследований. 2000. 149 с.

16. Тимошенко Г.В., Леоненко Е.А. Работа с телом в психотерапии: Практическое руководство. 2-е изд. Москва: Психотерапия. 2010. 410 с.

17. Телесная терапия. Бодинамика: пер.с англ. Ред.-сост. В.Б.Березкина-Орлова. Москва: АСТ. 2010. 409 с.

18. Липинская С.Б. Обиды и болезни. Киев. 2016. 272 с.

19. Липинская С. Как вернуть себе Себя настоящего? Киев: Альфа Реклама. 2013. 296 с.

# ПІСЛЯМОВА

## *Дорогі читачі!*

Ви перегорнули останню сторінку даного посібника, присвяченого аналізу сучасних тренінгових технологій в контексті популярного нині інтегративного підходу у психологічній науці та практиці.

Ми намагалися розкрити історичний і методологічний аспекти становлення тренінгових форм роботи психолога, визначити їх сучасний стан та перспективи подальшого розвитку, зокрема в умовах поширення дистанційного навчання. Окреслено можливості використання тренінгових технологій у практиці удосконалення професійного становлення персоналу, підвищення мотивації до діяльності, профілактики емоційного вигорання, розвитку стресо-, життестійкості та резилентності особистості. Проаналізовано балінтовські групи в контексті розвитку кар'єри фахівців допомагаючих професій, зокрема акцентовано на видозмінах в організації їх роботи при пандемії COVID-19. Велику увагу приділено ресурсному підходу до подолання особистістю кризових ситуацій, зокрема при роботі з втратою, травмівними подіями, які трапляються у житті кожної людини. Висвітлено актуальну у вирішенні багатьох запитів клієнтів в умовах сьогодення тренінгову технологію – консонансну терапію. У посібнику поєднано сучасні теоретичні розвідки та авторські практичні методики; він є результатом плідної співпраці українських та польських науковців. Даний посібник адресовано широкому колу як практичних психологів, так і педагогів, соціальних працівників та усіх, хто цікавиться психологією тренінгової роботи.

Автори книги не претендують на вичерпність поданої інформації, це лише спроба розширити ваші уявлення про психологію тренінгових технологій. Сподіваємось, що отримані в результаті читання книжки знання, стануть вам у нагоді.

Успіхів Вам і подяка за проявлений інтерес до даного посібника!

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бодров В.А., Обознов А.А. Система психической регуляции стрессоустойчивости человека-оператора. *Психологический журнал*. 2000. Т. 21, №4. С. 32-43.
2. Василюк Ф. Е. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 200 с.
3. Винокур В.А. Майкл Балинт, история создания балинтовских групп и международное балинтовское движение [Электронный ресурс]. *Медицинская психология в России*: электрон. науч. журн. 2013. N 3 (20)
4. Зливков В.Л., Лукомська С.О. Теорія та практика психологічних тренінгів. Київ- Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 209 с.
5. Карамушка Л.М., Зайчикова Т.В. Синдром «професійного вигорання» у вчителів: гендерні аспекти. Київ: Міленіум, 2003. 40 с.
6. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступени к успешному тренингу. Практическое руководство по оценке эффективности обучения. Пер. с англ. Москва: Эйч Ар Медиа, 2008. 320 с.
7. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. 2-е вид. перероб. та доповн. Київ: Міленіум, 2006. 368 с.
8. Фрейд З. Психология бессознательного. СПб.: Издательство «Питер», 2007. 400 с.
9. Alvarez K., Salas E., Garofano C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human resource development Review*. 2004. Vol. 3(4). P. 385-416.
10. Barrett-Lennard G. T. The phases and focus of empathy. *British Journal of Medical Psychology*. 1993. Vol. 66(1). P. 3-14.
11. Benatti C., Valensisi C., Blom J. M., Alboni S., Montanari C., Ferrari F., ... & Tascetta F. Transcriptional profiles underlying vulnerability and resilience in rats exposed to an acute unavoidable stress. *Journal of neuroscience research*. 2012. Vol. 90(11). P. 2103-2115.
12. Birrer D., Morgan G. Psychological skills training as a way to enhance an athlete's performance in high-intensity sports. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. 2010. Vol. 20. P. 78-87.
13. Book H. E. *Empathy: Misconceptions and misuses in psychotherapy*. *American Journal of Psychiatry*. 1988. Vol. 145. P. 420-424.



14. Brotman L. E., Liberi W. P., Wasylyshyn K. M. Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1998. Vol. 50(1). P. 40-46.
15. Buie D. H. Empathy: Its nature and limitations. *Journal of the American Psychoanalytic Association*. 1991. Vol. 29(2). P. 281–307.
16. Burton N. W., Pakenham K. I., Brown W. J. Feasibility and effectiveness of psychosocial resilience training: a pilot study of the READY program. *Psychology, health & medicine*. 2010. Vol. 15(3). P. 266-277.
17. Calhoun L.G., Cann A., Tedeschi R.G. The Posttraumatic Growth Model: Sociocultural considerations. In T. Weiss & R. Berger (Eds.), *Posttraumatic growth and culturally competent practice*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2010. P.1–14.
18. Carkhuff R. R. Toward a comprehensive model of facilitative interpersonal processes. *Journal of Counseling Psychology*. 1967. Vol. 14(1). P. 67-78.
19. Colarelli S. M., Bishop R. C. Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*. 1990. Vol. 15(2). P. 158-176.
20. Colquitt J. A., LePine J. A., Noe R. A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*. 2000. Vol. 85(5). 678-689.
21. Diedrich R. C. An iterative approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996. Vol. 48(2). P. 61-66.
22. Easser B. R. Empathic inhibition and psychoanalytic technique. *The Psychoanalytic Quarterly*. 1974. Vol. 43(4). P. 557-580.
23. Feldman D. C. Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*. 2001. Vol. 24(2). P. 26-35.
24. Fitzgerald G., Hunter M. D. Organising and evaluating a Balint group for trainees in psychiatry. *Psychiatric Bulletin*. 2003. Vol. 27(11). P. 434-436.
25. Gould S., Penley L. E. Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1984. Vol. 34(2). P. 244-265.
26. Greenhaus J. H., Bedeian A. G., Mossholder K. W. Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*. 1987. Vol. 31(2). P. 200-215.
27. Harris M. Look, it's an IO psychologist... no, it's a trainer... no, it's an executive coach. *Tip*. 1999. Vol. 36(3). P. 1-5.
28. Janoff-Bulman R. Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social Cognition*. 1989. Vol.7. P. 113–136.
29. Judge W. Q., Cowell J. The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*. 1997. Vol. 40(4). P. 71-78.

30. Kampa-Kokesch S., Anderson M. Z. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2001. Vol. 53(4). P. 205-228.
31. Kanfer R., Ackerman P. L., Heggestad E. D. Motivational skills & self-regulation for learning: A trait perspective. *Learning and individual differences*. 1996. Vol. 8(3). P. 185-209.
32. Kilburg R. R. Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996. Vol. 48. P. 59–60.
33. Landreville P. A, Vezina J. Comparison between daily hassles and major life events as correlates of well-being in older adults. *Canadian Journal on Aging*. 1992. Vol. 11, N 2. P. 137-149.
34. Lee E., Kealy D. Revisiting Balint's innovation: enhancing capacity in collaborative mental health care. *Journal of interprofessional care*. 2014. Vol. 28(5). P. 466-470.
35. Lester D. Sex differences in exploration: Toward a theory of exploration. *The Psychological Record*. 1967. Vol. 17(1). P. 55-62.
36. Locke E. A., Latham G. P. New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*. 2006. Vol. 15(5). P. 265-268.
37. London M. Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*. 1983. Vol. 8(4). P. 620-630.
38. Loprinzi C. E., Prasad K., Schroeder D.R., Sood A. Stress Management and Resilience Training (SMART) program to decrease stress and enhance resilience among breast cancer survivors: a pilot randomized clinical trial. *Clinical breast cancer*. 2011. Vol. 11(6). P. 364-368.
39. Lustig M. Balint groups: an Australasian perspective for psychiatrists. *Australasian Psychiatry*. 2016. Vol. 24(1). P. 30-33.
40. Luthans F., Vogelgesang G. R., Lester P. B. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*. 2006. Vol. 5(1). P. 25-44.
41. Lynch A. L., Murthy U. S., Engle T. J. Fraud brainstorming using computer-mediated communication: The effects of brainstorming technique and facilitation. *The Accounting Review*. 2009. Vol. 84(4). P. 1209-1232.
42. Maddi S. R. Hardiness: The courage to grow from stresses. *The Journal of Positive Psychology*. 2006. Vol. 1(3). P. 160-168.
43. Maddi S. Relevance of Hardiness Assessment and Training to the Military Context. *Military Psychology*. 2007. Vol. 19(1). P. 61-70.
44. Mathieu J. E., Martineau J. W., Tannenbaum S. I. Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*. 1993. Vol. 46(1). P. 125-147.

45. McKenney A., Sullivan L. Balint groups—helping trainee psychiatrists make even better use of themselves. *Australasian Psychiatry*. 2016. Vol. 24(1). P. 84-87.
46. Middleton W., Raphael B., Burnett P., Martinek N. Psychological distress and bereavement. *The Journal of nervous and mental disease*. 1997. Vol. 185(7). P. 447-453.
47. Prigerson H. G., Jacobs S. C. Caring for bereaved patients: all the doctors just suddenly go. *JAMA*. 2001. Vol. 286(11). P. 1369-1376.
48. Putman V. L., Paulus P. B. Brainstorming, brainstorming rules and decision making. *The Journal of creative behavior*. 2009. Vol. 43(1). P. 29-40.
49. Richard J. T. Multimodal therapy: A useful model for the executive coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1999. Vol. 51. P. 24–30.
50. Richardson G. E. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical psychology*. 2002. Vol. 58(3). P. 307-321.
51. Selye H. Stress and disease. *Science*. 1955. Vol. 122. P. 625–631.
52. Shaver P. R., Tancredy C. M. *Emotion, attachment, and bereavement: A conceptual commentary*. In M. S. Stroebe, R. O. Hansson, W. Stroebe, & H. Schut (Eds.), *Handbook of bereavement research: Consequences, coping, and care*. 2001. P. 63–88.
53. Stroebe M., Schut H., Finkenauer C. The traumatization of grief? A conceptual framework for understanding the trauma-bereavement interface. *Israel journal of psychiatry and related sciences*. 2001. Vol. 38(3/4). P. 185-201.
54. Stufflebeam D. L. The 21st century CIPP model. *Evaluation roots*. 2004. P. 245-266.
55. Stumpf S. A., Colarelli S. M., Hartman K. Development of the career exploration survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*. 1983. Vol. 22(2). P. 191-226.
56. Tedeschi R.G., Calhoun L.G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol.15. P.1–18.
57. Thach L., Heinselman T. Executive coaching defined. *Training & Development*. 1999. Vol. 53(3). P. 35–39.
58. Tobias L. L. Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1996. Vol. 48. P. 87–95.
59. Thompson S. C., Janigian A. S. Life schemes: A framework for understanding the search for meaning. *Journal of social and clinical psychology*. 1988. Vol. 7(2-3). P. 260-280.
60. Thelwell R. C., Greenlees I. A., Weston, N. J. Using psychological skills training to develop soccer performance. *Journal of Applied Sport Psychology*. 2006. Vol. 18(3). P. 254-270.

61. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*. 1965. Vol. 63(6). P. 384-399.

62. Van Roy K., Vanheule S., Inslegers R. Research on Balint groups: a literature review. *Patient education and counseling*. 2015. Vol. 98(6). P. 685-694.

63. Waclawski J., Church A. H. The 4-3-2-1 coaching model. Paper presented at the meeting of the Academy of Management Conference, Chicago, IL. 1999.

## ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

### Валерій Зливков

Завідувач лабораторії методології і теорії психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук, доцент. Нагороджений Почесною грамотою Президії Національної академії педагогічних наук України (2012 р.), медалями К. Ушинського (2014 р) та Г. Сковороди (2016 р.). Автор понад 500 наукових публікацій (підручники, посібники, колективні монографії, статті).



За науковою редакцією В.Л. Зливкова видано вісім індивідуальних та колективних монографій, дев'ять посібників, у тому числі із грифом МОН України; підручник.

Монографію «Педагогічна комунікація та ідентичність педагога» відзначено Дипломом 2-го ступеня у Конкурсі на кращу монографію НАПН України. Під науковим керівництвом В.Л. Зливкова вже одинадцять аспірантів захистили кандидатські дисертації. Коло наукових інтересів: проблеми становлення ідентичності та автентичності у сучасній психологічній науці; соціально-психологічні складові впливу електронних ЗМІ на формування іміджу політичного лідера; дослідження ефективної комунікації викладачів зі студентами та учнями, апробує новітні технології проведення Балінтовських груп. Захоплюється підводним плаванням, подорожами, садівництвом та спілкуванням з онуками.

### Світлана Ліпінська

Психолог, сертифікований психотерапевт з досвідом роботи в психології з 1993 року. Викладацький досвід з 1985 року. Навчаючий тренер і супервізор. Автор методу консонансна терапія. Засновник Consonance Therapy Institute в Варшаві. Один з провідних фахівців в області психології тіла та руху в Україні. Засновник та перший президент Української асоціації ТРТ. Автор двох книг «Як повернути собі себе справжнього» та «Образи і хвороби». Провела понад 800 тренінгів; через групову роботу пройшло майже 5000 людей і понад 300 через індивідуальну; провела 11 фестивалів та конференцій; вивчила понад 250 психотерапевтів, 80% з яких працюють в психотерапії в Україні, Білорусі, Росії та Молдові.



### Світлана Лукомська

Старший науковий співробітник, лабораторії методології і теорії психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, кандидат психологічних наук. Автор 7 колективних монографій, 6 посібників («Дорога змін», «Психодіагностика особистості у кризових ситуаціях» та ін.), близько 200 статей у наукових та популярних виданнях. Основною сферою наукових інтересів є ресурсний підхід у діагностиці та психологічній допомозі особистості у кризових життєвих ситуаціях, а також онкопсихологія та психологія діяльності в екстремальних умовах. Під керівництвом С.О. Лукомської захищено кандидатську дисертацію, здійснюється супервізія роботи психологічної служби Черкаського обласного госпіталю ветеранів війни. Володіє англійською та французькою мовами. Захоплюється туризмом і вишивкою.



**Валерій Зливков (Україна)**



**Світлана Ліпінська (Польща)**



**Світлана Лукомська (Україна)**

