

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Кафедра соціології та психології, факультет № 6

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Соціально-психологічний тренінг**»
обов'язкових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
053 Психологія (практична психологія)

за темою №4: Організаційні питання соціально-психологічного тренінгу

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол № 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

ЛЕКЦІЯ 4 : ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ

Навчальні питання:

1. Загальні питання організації тренінгової групи
2. Комплектування групи
3. Складання програми тренінгу
4. Роль психолога-тренера в соціально-психологічному тренінгу
5. Оцінка ефективності соціально-психологічного тренінгу

Література:

Основна

1. Мілютина К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навч. посібник К.: МАУП, 2014.- 192 с. ел. ресурс - <https://subject.com.ua/pdf/215.pdf>
2. Мороз Л.І., Яковенко С.І. Професійно-психологічний тренінг : підручник Київ : Вид. Паливода А.В., 2011. - 252 с. 2
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29696/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7.pdf>
3. Яценко Т. С. Теорія і практика групової психокорекції. Активне соціально-психологічне навчання / Яценко Т. С. – К. : Вища шк., 2014. – 679 с <https://eruditor.io/file/1068120/>

Допоміжна

4. Барко В. І. Методика проведення тренінгів управлінського спрямування / Барко В. І. // Практична психологія та соціальна робота. – 2014. – № 4. – С. 70–77. 5.
5. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід : [Метод. посібник] / Автор.-уклад. : О. Пометун, Л. Пироженко. – К. : А.П.Н., 2012. – 136 с.
6. Організація і методика соціально-педагогічного тренінгу : навч. посібник уклад. : О. М. Шевчук Умань : ПП Жовтий, 2011.-133 с. ел. ресурс -
<https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/4856/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%B7%20%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3%D1%83.%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA.%202011.pdf>

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

7. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
8. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
9. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
10. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
11. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
12. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>

13. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
14. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
15. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
16. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Загальні питання організації тренінгової групи

Висвітлюючи питання теорії СПТ, необхідно зупинитися на організаційному аспекті його проведення.

Організація тренінгу включає наступні питання:

1. Тривалість тренінгу.
2. Кількість зустрічей та час однієї зустрічі.
3. Періодичність зустрічей.
4. Кількість учасників.
5. Комплектування групи тренінгу.
6. Складання програми тренінгу.

Тривалість тренінгу – це загальна кількість годин, передбачена програмою для досягнення поставлених цілей. Зазвичай тривалість тренінгу становить 28–32–40 годин; значне зменшення загальної тривалості тренінгу не доцільне, тому що для проходження групою всіх стадій та етапів роботи потрібна достатня кількість часу. Згортання програми тренінгу може призводити до відступу від загальних теоретичних передумов групової роботи, що знижує її ефективність та веде до невідповідності основному призначенню цього виду психологічної роботи.

Кожна зустріч складається із сесій тривалістю 1,5 години з 10–15 (десяти-п'ятидцяти)- хвилинними перервами та однією великою перервою.

Кількість зустрічей. Зазвичай загальна кількість годин складається з 5–7 зустрічей; звідси розраховується і час однієї зустрічі – зазвичай вона триває 6–8 годин.

Періодичність зустрічей

1. Інтенсивна робота – припускає 4–5 зустрічей по 7–8 годин.
2. Менш інтенсивна робота – будується з розрахунку 1 зустріч на тиждень по 4–5 годин.

3. Марафони – зустрічі відбуваються рідко, але є довгими – весь день або цілу добу з невеликими перервами для відпочинку та сну. Зазвичай програма включає 3(трьох)-денний режим роботи: 1-й і 2-й дні по 8–12 годин, 3-й день – 24 години. Марафон – це екстремальний варіант групової роботи, запропонований Фредом Столлером та Джорджем Бахом, що працювали у психоаналітично орієнтованих групах, де експериментували з різними нетрадиційними терапевтичними методами [цит. за 10]. У «марафонських» групах із більшою легкістю створюється атмосфера відкритості та взаємної довіри. Крім того, при тривалій роботі кожен член групи може отримати частку уваги, оскільки той, хто під час коротких групових сеансів схильний пасивно самоусуватися, в «марафонських» групах

вступає в конфронтацію та залучається до роботи групи. Більше того, тривалі заняття дозволяють детально обговорити почуття членів групи, тому учасники отримують можливість повністю розібратися зі своїми проблемами. Неминуча при недостатності сну та тривалій емоційній напрузі втома послабляє психологічний захист та підвищує схильність до ризику. Проте викликає сумніви здатність стомлених людей узагальнити отриманий у групі досвід та внести істотні зміни у своє повсякденне життя. Зниження рівня психологічного захисту, дійсно, може сприяти ломці ригідних схем поведінки та виявленню слабких сторін особистості, але для того щоб сприйняти та засвоїти набутий досвід, потрібна певна працездатність. Більше того, збереження деяких захисних реакцій потрібне, оскільки судження втомленої людини можуть бути не цілком вірними унаслідок неповного усвідомлення нею власних потреб. Нині при проведенні «марафонських» занять усі ці обставини у більшості випадків враховуються. Такі заняття проводяться з перервами на відпочинок, а не перетворюються на нон-стоп.

Комплектування групи

При комплектуванні групи діють основні 2 принципи: добровільність та інформованість.

Кількість учасників. Оптимальна кількість учасників – 10–14 осіб. Зупиняючись на організаційних моментах тренінгу, треба відмітити, що вони можуть мати різні варіації, доповнення та допущення.

Це у кожному конкретному випадку визначатиметься:

- специфікою завдань та цілей, поставлених у тренінгу;
- змістом та методами групової роботи;
- можливостями учасників.

Основні критерії формування тренінгової групи:

1. Чисельність групи: допустима – 6–25 осіб, оптимальна – 8–12.
2. Вік: допустимий – 18–60, оптимальний – 20–40.

Бажано, щоб учасники тренінгу належали до однієї вікової групи: 17–30 років, 23–45 років, 40–60 років. Якщо в одній групі опиняться учасники 17 і 50 років, то це може викликати несиметричність стосунків, що не сприяє успішному спілкуванню та роботі групи. Людей старше 60 років не рекомендується залучати до тренінгів, окрім спеціальних груп для літніх людей.

3. Стать. Рекомендовані гетерогенні групи за статтю, краще, коли чоловіків та жінок порівну. Можливий варіант, коли у групі всі чоловіки або всі жінки. Небажано: всі чоловіки та одна жінка, і навпаки.

4. Статусне положення учасників. Рекомендовано підбирати групи гомогенні за статусним складом. Не рекомендовано включати у групу осіб, що знаходяться у прямому підпорядкуванні (чим вище формальний статус, тим вище буде і соціометричний).

5. Соціальний прошарок. Учасники тренінгу по змозі повинні належати до одного соціального прошарку.

6. Інтелект. Група має бути однорідною за інтелектуальним рівнем. Особливо це важливо для груп інтелектуального тренінгу.

7. Міра знайомства. Бажана участь у групі незнайомих людей.

На хід групового процесу впливає національність членів групи, в одній національній групі більше взаєморозуміння.

Не рекомендується включати у групу:

1. осіб, що лікувалися та спостерігалися у психіатра;
2. подружжя, близьких родичів, осіб, що стійко ненавидять або обожнюють один одного;
3. невротиків;
4. осіб зі зниженим інтелектом.

При комплектуванні груп можливі індивідуальні бесіди з кожним учасником з уточненням наступних питань: 1. Чого ви очікуєте від тренінгу? 2. Чи є у вас проблеми у спілкуванні? 3. Побажання відносно спрямованості роботи.

Для виявлення індивідуальних психологічних особливостей: можливе використання методик Тімоти Лірі, опитувальника Кеттела, методики РСК (рівень суб'єктивного контролю), проєктивних тестів. В деяких випадках, якщо у психолога виникає відчуття, що учасник має відхилення у психіці та поведінці, використовується картковий варіант ММРІ (Багатопрофільний особистісний опитувач Міннесоти).

Складання програми тренінгу

Вимоги до складання програми СПТ

1. Визначення назви тренінгу.
2. Визначення цілей тренінгу.
3. Визначення завдань тренінгу, які конкретизують цілі тренінгу.
4. Визначення етапів тренінгу. Основний принцип тренінгу – принцип поетапності розвитку групи та поступовості розуміння учасниками самих себе, своїх проблем, взаємовідносин, стереотипів, установок. Принцип поетапності включає те, що кожна зустріч логічно витікає з попередньої та є у змістовному плані основою для наступної.

5. Визначення кількості зустрічей та цілей кожної зустрічі.

6. Наповнення кожної зустрічі конкретним змістом.

У кожному зустріч включаються певні процедури-вправи: • психогімнастичні; • ігрові; • дискусійні.

У кожній процедурі визначається:

1. мета або призначення;
2. інформаційна вставка, що проводиться від імені ведучого;
3. зміст процедури;
4. примітки для ведучого;
5. обговорення у групі (рефлексія).

Наприкінці кожної зустрічі можна провести соціометрію, дати домашнє завдання, запропонувати вести щоденник.

Нова зустріч розпочинається з рефлексії, обговорення домашнього завдання.

У програмі можуть бути вказані: • оснащеність приміщення; • вимоги до приміщення; • порядок проведення організаційного етапу.

У програмі необхідно вказати: • тривалість тренінгу в годинах; • кількість зустрічей та тривалість кожної зустрічі; • періодичність зустрічей; • кількість учасників.

Розробка змісту програми тренінгу

Встановивши часові рамки, потурбуйтеся про наповнення їх змістом, не забувши про темп, різні варіанти, періоди активної уваги та стилі навчання. Основні компоненти програми:

Вступ. У вступі визначається спрямованість програми, що розробляється. Вступне слово має роз'яснити учасникам програми зв'язок тренінгу з цілями організації та продемонструвати її підтримку на проведення тренінгу.

Цілі та завдання. Наступним етапом є опис цілей та завдань тренінгу. Мета повинна описувати загальний результат програми. Завдання – це те, що учасники мають виконати упродовж тренінгу. Завдання мають бути: – вузькоспрямованими; – вимірними; – досяжними; – реалістичними; – розрахованими за часом. Використовуйте наступні формулювання та слова: Після завершення програми її учасники будуть здатні... ..описувати ...визначати ...вимірювати ...застосовувати ...розробляти. Остерігайтеся ставити недосяжні цілі.

Відкриття заняття. Плануючи першу дію у тренінгу, важливо усвідомлювати, чого ви хочете досягти. Навіть якщо тренер був знайомий з учасниками тренінгу ще до його початку, потрібно бути готовим до проявів різних емоцій групою. Тому в процесі розробки програми необхідно ретельно продумати першу вправу? тренінгу. Чого ви хочете досягти?

Ви хочете:

- зацікавити групу та залучити її до роботи і не хочете бачити спостерігачів.

- ви хочете, щоб люди, що прийшли до вас, стали Учасниками, включилися в діяльність, незалежно від їх первинного настрою.

- ви хочете, щоб вони відкрили для себе нове, взяли участь у цьому заході.

- ви хочете активної участі та готовності працювати з вами.

Враховуйте цю схему при розробці першої вправи. Вона має бути короткою та динамічною, під час цієї вправи необхідно дати людям можливість представитися.

Перехід до змісту. Після завершення першої вправи роботу треба спрямувати на досягнення цілей програми. При цьому слід дотримуватися співмірності між активною участю членів групи та лекціями тренера. Послідовність може бути наступною: • теоретична частина; • практична діяльність; • зворотний зв'язок; • огляд ключових пунктів навчання.

Зупинімося на кожному з цих пунктів детальніше.

Теоретична частина. В рамках першої теоретичної частини ви можете надати слово спеціально запрошеним особам, використати слайди, відео-

презентації або подати інформацію самостійно. Завжди пам'ятайте про активні періоди уваги аудиторії, заохочуйте включення в обговорення та ставлення питань.

Практична діяльність. Практична діяльність може бути вправою, розбором випадку із практики, грою-симулятором або рольовою грою. Вона має спонукати учасників тренінгу до активного включення у роботу. Ніколи не пропонуйте завдання або вправу, не пов'язані з цілями тренінгу, або дії, не пов'язані з реальністю, – вони не викликають довіри та не спрацюють. При розробці програми необхідно озброїтися адекватними прикладами, конкретними випадками зі своєї практики, матеріалом для рольових ігор, який знайде відгук в учасників. Матеріал має бути осмисленим та практичним, надавати можливість для учасників розібрати випадок зі своєї практики та розробити рішення.

Добре структурована рольова гра, ретельно організована, зі зворотним зв'язком, може дати учасникам тренінгу реальну можливість опанувати нові навички.

Зворотний зв'язок Цьому слід приділити особливу увагу. Перш ніж здійснювати якісь дії, варто витратити певний час на розкриття групі механізму зворотного зв'язку. Учасникам дається чітка вказівка відносно ліміту часу, що відводиться на зворотний зв'язок.

Огляд ключових пунктів навчання. Учасники цінують, коли тренер висвітлює ключові моменти після проведеного елемента тренінгу. Це не повинно займати надто багато часу та не має повторюватися, а тривати рівно стільки, скільки треба для підкріплення навчання.

Плани дій. Ви маєте бути націлені на заохочення учасників до прагнення зробити певні дії в результаті проходження програми. Один зі способів досягнення цього – роздати листки паперу з клейкою стороною та попросити кожного учасника написати те, що він має намір робити не так, як зараз, що буде результатом проходження програми. Після цього група приклеює свої листки на фліп-чарт. Ці угоди зберігаються тренером та повертаються учасникам після закінчення програми.

Пам'ятка з розробки програми

- Якою б привабливою не здавалася нова вправа на стадії розробки програми, її треба ретельно спланувати та, по змозі, перевірити в пілотній програмі.
- Ніколи не пропонуйте учасникам зробити те, що не готові зробити самі. Тренери часто працюють зі зміною установок, проте справжнього розвитку не станеться, якщо учасник образиться на тренера за те, що той його виставив у не вигідному світлі перед іншими учасниками.
- Не створюйте вправ або ситуацій, які потребують занадто глибокого саморозкриття учасників.
- Регулярно переглядайте свою програму, щоб упевнитися в її відповідності потребам учасників та організації.
- давайте таку інформацію, яка є ясною та зрозумілою учасникам;

- використовуйте роздавальні матеріали для більш детального розгляду тексту;
- використовуйте відео для забезпечення різноманітності у поданні інформації.
- фліп-чарти можуть використовуватися при «мозковому штурмі» або для запису висновків із вправ; готуйте їх, коли це доречно.

Закінчення тренінгу. Незалежно від того, була це одноденна програма або більш тривалий захід, ключовий момент її результату – здатність учасників повернутися у реальне життя та використовувати набуті навички у своїй роботі. Якщо завдання тренінгу вирішені, а цілі – досягнуті, то учасники мають бути готовими скласти плани своїх подальших дій та реалізовувати їх. Кожна програма тренінгу має справляти значний вплив на окремого індивіда та на організацію в цілому. Адже ви прагнете того, щоб учасники вийшли з тренінгу мотивованими на роботу та позитивно налагодженими, а не просто емоційно збудженими. Більшість тренерів по закінченні програми дають її учасникам деяку можливість прокоментувати, чому вони особисто навчилися за час тренінгу. Завжди дякуйте членам групи за їх участь, упевніться, що ви все ж діяли відповідно до їх цілей та потреб. Обговорюйте та перевіряйте результати проведеного тренінгу та запропонуйте контактні телефони для обговорення будь-яких подальших індивідуальних потреб. Після того як учасники пішли, зберіть усі матеріали та розташуйте їх у правильному порядку, готовими до зберігання або до наступного використання в іншій програмі. Якщо ви пишете післяпрограми звіт, не забудьте зберегти будь-які заповнені листи фліп-чарта або інші матеріали.

Роль психолога-тренера в соціально-психологічному тренінгу

Вимоги до особистості та підготовка ведучого тренінгової групи.

Існують психотерапевтичні групи, що не мають призначеного керівника та висувають лідера зі свого середовища, але все-таки у більшості тренінгових груп ніяк не обійтися без спеціально підготовленого ведучого. У тренінгових групах передбачається, що кваліфікація, підготовка та досвід керівника є набагато вищими, ніж у інших членів групи. Вплив ведучого у групі величезний. Те, наскільки міцно він тримає кермо влади у своїх руках, сильно варіює в різних групах, але рідко буває, щоб керівник відпустив важелі зовсім. Прагнучи домогтися максимальної особистої відповідальності та автономії членів групи, ведучий як єдиний професіонал серед учасників в той же час зобов'язаний гарантувати благополуччя кожного. В усіх рольових взаємовідносинах поведінка керівника зводиться до взаємодії з членами групи. Вважається, що саме особистість психолога є найважливішим чинником, що визначає успішність або неуспішність тренінгу. В той же час жодна з характеристик особистості не гарантує здатності стати хорошим керівником, хоча часто у зв'язку з цим згадуються такі якості, як ентузіазм, вміння домінувати, впевненість у собі, розвинений інтелект. Підкреслюють

наступні властивості особистості керівника: врівноваженість, розсудливість, зрілість, сила «Его», відсутність схильності до тривоги, сприйнятливості, розвинена інтуїція, здатність до емпатії, розвинена уява, відсутність схильності до рефлексії, прагнення допомагати іншим та стійкість по відношенню до станів фрустрації та невизначеності [21]. Безумовно, необхідним для керівника є усвідомлення того, в яких ситуаціях проявляється його власна конфліктність, а також розуміння ним своїх потреб, мотивів та ціннісних установок. Часто згадуються такі якості, як щирість, емпатія та душевне тепло. Прийнято вважати, що керівники мають такий же набір якостей, що й інші члени групи, але у них сильніше виражені ті якості, які прийнято вважати позитивними. Вимоги до особистості ведучого:

1. бути порядною людиною;
2. вміти в короткий час зрозуміти людину;
3. мати рухливі розумові процеси (середня рухливість – мінімальна);
4. керуватися здоровим глуздом та життєвим досвідом;
5. демонструвати коректність поведінки;
6. автентичність поведінки, тобто здатність демонструвати групі справжні емоції та переживання;
7. вміти проявляти терпіння – вміння вичікувати доки «дозріє» група в цілому або який-небудь учасник; навіть на відкрито задане ким-небудь з учасників групи питання краще відповідати не відразу, а коли час для цього буде найбільш відповідний;
8. вміти проявляти впевненість у собі незалежно від своїх почуттів;
9. вміти розуміти у ході групового процесу, що має отримати у процесі спілкування кожний;
10. добра професійна підготовка. Підготовка ведучого є послідовним проходженням певних етапів. В міру проходження цих етапів він набуває досвіду та знань, необхідних ведучому тренінгової групи.

Стадії підготовки ведучого тренінгової групи:

1. набуття теоретичних знань з основ групової психологічної роботи;
2. отримання реального досвіду учасника групи;
3. практика спостерігача (супервізора);
4. практика асистента кваліфікованого ведучого;
5. практика самостійного проведення групової роботи.

Основні стилі керівництва тренінговою групою

Класичні дослідження стилів керівництва в малих групах пов'язують з ім'ям К. Левіна. Він виділив авторитарний, демократичний та ліберальний стилі та співвіднес їх з продуктивністю роботи груп при рішенні завдань, а також із задоволеністю учасників досвідом їх перебування в групах.

Авторитарний стиль характеризується домінуванням керівника та високою організованістю. Авторитарні керівники одноосібно визначають та спрямовують політику групи.

Демократичні керівники формують політику через її обговорення у групі. Ліберально налагоджені керівники делегують свої владні

повноваження членам групи, а свою роль у визначенні політики зводять до мінімуму.

Ліберальний стиль характеризується домінуванням рядових членів групи та низькою організованістю.

Результати досліджень не залишають сумнівів у тому, що демократичні керівники користуються більшим успіхом, ніж авторитарні, які можуть пригнічувати індивідуальну волю учасників групи, та ліберальні, які ніяк не обмежують і не направляють членів групи. Крім того, демократичний стиль керівництва (а також і авторитарний) асоціюється з більш високими досягненнями у тренінгових групах.

Основні характеристики стилів керівництва групою:

1. авторитарний – усі аспекти політики у групі, діяльності, індивідуальні завдання та пари учасників для виконання визначаються керівником;

2. демократичний – політика у групі, шляхи досягнення мети визначаються групою в ході дискусії, вибір партнерів – на розсуд групи;

3. ліберальний – повна свобода в прийнятті рішень за мінімальної участі керівника; при розподілі завдань та учасників в них керівник ніяк себе не проявляє, рідко коментує діяльність членів групи.

Керівництво тренінговою групою можна розглядати з точки зору домінування жорсткої або м'якої структуризації процесу.

Директивний ведучий контролює (планує) хід занять, самостійно встановлює норми функціонування групи та виконує їх, дає поради та вказівки, здійснює інтерпретації.

Недирективний ведучий надає учасникам групи свободу вибору тем та напрямів дискусії, не починає дій та не прискорює їх, не нав'язує виконання норм.

Більшість психотерапевтів дотримуються думки, що найбільш прийнятним є демократичний стиль керівництва. Ставлення до директивності, що характеризує авторитарний стиль, як правило, досить негативне. Проте дослідження показують, що у ряді випадків буває потрібна саме авторитарність: 1) коли завдання групи жорстко структуроване; 2) коли члени групи відчують сильний стрес; 3) коли динаміка групи є настільки неясною для учасників, що вони не можуть точно та повно усвідомити, що відбувається [88]. Питання про те, якою є оптимальна міра втручання керівника в діяльність групи, є осередком багатьох існуючих у груповій психологічній роботі розбіжностей. Деякі дослідники вважають, що організованість сприяє більш ранній кооперації, знижує у керівника та інших членів групи тривожність, послабляє опір груповим впливам, конкретизує існуючі у групі очікування. Це, у свою чергу, надає членам групи можливість зосередитися і на особистісних проблемах окремих учасників, і на загальногрупових цілях.

Результати соціально-психологічних досліджень дозволяють зробити висновок, що на ранніх етапах існування групи її членів приваблює більш виражена орієнтація на домінування у групі керівника.

З іншого боку, стверджують, що в тих групах, де запанувала атмосфера безумовної центрованості на керівникові, останньому для підтримки порядку доводиться багато в чому обмежувати членів групи, внаслідок чого у них розвивається почуття відторгнення від групи та недовіра до неї. Існує ризик, що в такій групі виникне сильна залежність від керівника, на якого і буде покладено всю відповідальність за активні дії та виконання завдання. Підкреслюють, що для керівника важливо здолати прагнення членів групи до залежності, вселити їм впевненість у собі та переконати їх в необхідності самоуправління. Віра в здібності та внутрішні ресурси членів групи дозволяє керівникові сподіватися, що вони зроблять усе, щоб якнайкраще забезпечити власний розвиток. Такий підхід припускає, що члени групи через прикрість і тривогу, викликані структурованістю ситуації, прийдуть до розуміння необхідності її структурування та до усвідомлення тієї відповідальності, яка пов'язана зі свободою самостійних конструктивних дій. Успішна реалізація такого підходу дозволяє створити позитивну обстановку, що характеризується сильною згуртованістю групи.

В той же час небажання керівника направляти групу може призвести до того, що свобода буде сприйматися у ній за вседозволеність. Схильні до домінування особистості можуть удатися до силових методів впливу на інших, а боязкіші взагалі відстороняться від участі у справах групи. У відсутності ясних перспектив члени групи можуть почати відчувати розгубленість, занепокоєння та дезорієнтацію.

Більшість керівників груп дотримуються позиції, що знаходиться десь посередині між авторитарністю та потуранням. Гнучкі та ефективно працюючі керівники груп повинні розуміти необхідність варіювання стилю керівництва залежно від ситуації та потреб групи.

Керівники повинні враховувати склад групи, рівень знань та навичок її членів, часові рамки роботи, насущність завдань, міру своєї відповідальності, і все це – залежно від потреб, які диктуються умовами, що склалися. Крім того, керівники мають відчувати особливості ситуацій, які складаються у групах на різних етапах їх роботи.

На застосовуванні керівником групи підходи можуть накладати свій відбиток його особистісні потреби та якості. Наприклад, ліберальний стиль роботи з неструктурованою групою може бути досить зручним для керівника, який спокійно переносить невизначеність ситуації та є настільки сильним, що готовий витримати первинне незадоволення членів групи та негативний зворотний зв'язок.

Основні принципи поведінки ведучого тренінгової групи

Для ефективної роботи з тренінговою групою керівникові необхідно дотримуватися ряду принципів. Вкажемо основні з них та зупинімося на характеристиці кожного принципу.

1) Принцип когнітивної поведінки тренера. Тренер повинен постійно контролювати групову ситуацію. Навіть коли всі процеси налагоджені, тренер має стежити за діями членів групи. Він завжди повинен знати: • на якому етапі та в якій стадії розвитку перебуває група; • яка задоволеність

учасників групи; • хто зазнає фрустрації; • якою є ефективність групової структури; • який рівень домагань учасників; • хто з членів групи домінує, хто є ізольованим, з якої причини; • яким є психологічний статус кожного члена групи; • яким є емоційне самопочуття кожного члена групи; • як кожен учасник відноситься до тренера; • хто чинить опір, хто забігає вперед; • як відносяться учасники один до одного.

Такий ретельний контроль потрібен для того, щоб: 1. ведучий володів тренінговою ситуацією; 2. здійснював, в міру необхідності, корекцію завдань тренінгу та роз'яснював завдання учасникам.

2) Принцип спостереження та корекції впливу

Цей принцип співзвучний з першим. Основне завдання ведучого – спостерігати груповий розвиток та поведінку кожного учасника, контролювати тренінг, не нав'язуючи своїх рішень. Тренер втручається тільки в критичні моменти, коли: • виражено чісь незадоволення; • настає лабілізація; • спостерігається невідповідність учасників до виконання взятої ролі.

Не ведучий створює групові процеси – самі учасники групи створюють їх, тренер – ініціатор на початкових етапах групової динаміки, диригент.

3) Принцип орієнтації на спонтанність групи. Завдання тренера – домогтися створення атмосфери, коли вже в перші години роботи групи кожен учасник почав усвідомлювати свою самостійність в якій-небудь ролі. Рольова диференціація кожного учасника групи створює спонтанність в розвитку процесів СПТ. Ведучий виступає каталізатором групових процесів, як організатор, як спостерігач, як контролер. Завдання тренера – залучити до групової динаміки кожного учасника, і кожен повинен пройти усі фази тренінгу.

4) Принцип орієнтації на успіх у вправі. Тренер має бути орієнтований на успіх у виконанні вправ та повинен постійно підтримувати цю орієнтацію у кожного учасника. Також щонайменший успіх має бути відмічений: чим більший успіх, тим більшою є мотивація на подальше продовження тренінгу. Увесь час, діючи в напрямі успіху, тренер повинен залишатися емоційно нейтральним до усіх членів групи, нікого не виділяючи, але повинен чинити позитивний емоційний вплив на групові процеси.

5) Принцип підведення підсумків вправи. Сенс цього принципу полягає у наступному. Важливим є чітке закінчення кожної вправи, сесії, дня. Кожна вправа має бути обговорена після її виконання. Тренер має можливість запитати учасників про самопочуття, переживання. У резюме тренер згадує активність кожного, узагальнює з точки зору цілей тренінгу, підкреслює окремі думки, установки, почуття учасників групи.

6) Принцип індивідуалізації цілей тренінгу. Для групи є спільні цілі, але щоб їх досягти, їх потрібно пристосувати до індивідуальних особливостей кожного учасника. Спільна мета тренінгу повинна досягатися шляхом індивідуалізації. Прийоми, що сприяють індивідуалізації цілей тренінгу: 1. завдання даються не всій групі, а окремим учасникам; 2. вправи, сюжетна лінія гри підбираються відповідно до індивідуальних рис

особистості учасників та з урахуванням особливостей поведінки, яка демонструється у групі; 3. ведучий дає зворотний зв'язок кожному учаснику, виходячи з його індивідуальних особливостей.

Основні функції ведучого тренінгової групи

Існує чимала кількість думок фахівців про ролі, які грає ведучий у групі. К. Рудестам виділяє у психокорекційних групах наступні функції ведучого групи: експерт, каталізатор, аранжувальник та зразковий учасник.

1. Функції експерта: • коментування групових процесів на рівні одного учасника або групи в цілому; • надання коментаря до простих поведінкових актів; • коментування поведінки «тут і тепер».

2. Функції каталізатора. • спонукає групу до дій; • привертає увагу учасників до почуттів; • спонукає до рефлексії дій; • створює в групі позитивний зворотний зв'язок; • стимулює вивільнення індивідуального та групового потенціалу.

3. Функції «диригента». • допомагає групі вирішувати проблеми та досягати цілей; • регулює варіанти внутрішньогрупової поведінки; • підтримує спроби обговорення думок та почуттів, що виникають в учасників; • регулює поріг тривожності у групі (помірна тривожність є корисною для спілкування).

4. Функції зразкового учасника. У групі зазвичай учасники наслідують поведінку керівника, і, таким чином, він виступає в якості зразків поведінки.

Згідно С. Кратохвиль можна виділити п'ять основних ролей ведучого групи [45]: 1. активний керівник (інструктор, учитель, режисер, ініціатор та опікун); 2. аналітик (найчастіше – психоаналітик, що характеризується дистанціюванням від учасників групи та особистою нейтральністю); 3. коментатор; 4. посередник (експерт, що не бере на себе відповідальності за те, що відбувається у групі, але періодично втручається в груповий процес та спрямовує його); 5. член групи (автентична особистість зі своїми індивідуальними особливостями та життєвими проблемами).

Оцінка ефективності соціально-психологічного тренінгу

Після закінчення тренінгу важливо оцінити його ефективність. Це означає, що треба зрозуміти, чи досягнуті поставлені цілі, проконтролювати якість проведення тренінгу, розрахувати ефективність витрат на навчання та визначити його практичну цінність – наскільки успішно нові знання та навички застосовуються особистістю.

Результати оцінки є важливими для вдосконалення програми конкретного тренінгу, а також для подальшого планування навчання учасників та розвитку системи навчання в цілому. Якщо до початку тренінгу не розробити чітких методик та критеріїв його оцінки, швидше за все він виявиться неефективним. Методики та критерії оцінки готує тренер.

На сьогодні початковою для побудови багатьох систем оцінки ефективності навчання є модель Д. Кіркпатрика. Дослідник виділяє чотири рівні оцінки:

- ☐ Реакцій.
- ☐ Засвоєння.

- ☐ Поведінки.
- ☐ Результатів.

Розглянемо детальніше кожен з рівнів.

1. Рівень реакцій. Мотивація до навчання є критичним чинником його успішності – люди вчаться краще, коли вони позитивно ставляться до цілей та до самої ситуації навчання, а також до тренера. На цьому рівні фіксуються суб'єктивні думки, судження та оцінки учасників тренінгу. Оцінюватися може як тренінг в цілому, так і його окремі частини або аспекти.

Щоб побачити об'єктивну картину сильних та слабких сторін тренінгу, необхідно використати методи отримання зворотного зв'язку, які відповідають наступним критеріям:

- ☐ дають корисну для аналізу інформацію;
- ☐ надають учасникам свободу висловлювання;
- ☐ не є надмірно детальними (щоб у слухачів не зникло бажання брати участь в оцінних процедурах).

Найбільш поширений спосіб отримання зворотного зв'язку від групи – анкетування. Його популярність пояснюється мінімальними витратами часу та низькою вартістю; як правило, заповнення анкети не викликає труднощів ні в учасників, ні в організаторів тренінгу.

Менш відомі такі способи фіксації оцінок учасників, як ведення щоденників, написання есе, проведення групового обговорення або підсумкового заняття після закінчення тренінгу. Інформація, отримана за допомогою таких методів, менш структурована та стандартизована, її складніше обробляти (особливо за великої кількості учасників). Ці методи не лише є більш трудомісткими, але й вимагають кваліфікованої інтерпретації зібраних даних.

Ключове питання: чи досягнуті цілі навчання з точки зору учасників тренінгу?

Головне, що нас цікавить на цьому рівні (при будь-яких способах оцінки) – емоційний стан учасників, інтерес, увага, їх думка про якість тренінгу (корисність, рівень складності матеріалу та вправ).

Для вивчення суб'єктивних оцінок учасників можна запропонувати декілька апробованих методик (їх має сенс використати в основному відразу після закінчення тренінгу):

1. опитування;
2. анкетування;
3. колаж;
4. мішень або «дартс».
5. барометр

Опитування. Проводиться у формі інтерв'ю, групового обговорення, дискусії. При груповому обговоренні тренер, як правило, задає схему/структуру відгуку – вказує, на які моменти треба звернути увагу при оцінці. Наприклад: яке найяскравіше враження від тренінгу у мене залишилося; що корисного я для себе виніс; які рекомендації можу дати собі

та групі; головний висновок, який я зробив за ці дні тощо. Потім учасники по черзі висловлюють свою думку. Подібна оцінка тренінгу робиться відразу після закінчення навчання.

Анкетування. Учасники заповнюють заздалегідь підготовлену оцінну анкету, в яку включено стандартизований набір питань. За допомогою анкети тренер може оперативно оцінити такі параметри, як рівень організації тренінгу, перше враження, викликаний інтерес, якість змісту, корисність для практичної діяльності отриманих знань та навичок тощо.

Заповнювати анкети можна:

- о після закінчення кожного модуля або тренінгового дня (це тонко «налаштовувати» програму на конкретну групу, «на ходу» оцінювати ефективність нових вправ, тренінгових матеріалів та методів);

- о відразу після закінчення тренінгу (учасники зможуть оцінити і програму тренінгу в цілому, і якість роботи тренера);

- о через декілька днів після його завершення (в такому разі учасники краще зможуть оцінити практичну цінність отриманих знань та умінь).

Збирає анкети тренер або самі учасники можуть вислати їх електронною поштою.

Відгуки учасників при обговоренні тренінгу часто бувають дуже емоційними, але вони дають досить фрагментарну інформацію. Дані анкет, як правило, виявляються більш раціональними та змістовними.

Колаж. Під час проведення тренінгу робляться фотографії, які треба оперативно надрукувати. Учасникам тренінгу пропонується, використовуючи ці знімки, ілюстрації зі старих журналів, листівки та інші візуальні матеріали, зробити колаж. Тему для нього задає тренер, наприклад: «Цього я ніколи не забуду...», «Це дуже важливо та корисно для моєї професійної роботи...» чи «Яких знань я набув і чому навчився...».

При роботі над колажем велику групу краще розбити на декілька підгруп, кожна з яких виконує колективні роботи на одну-дві запропоновані теми (залежно від ресурсів часу). Після завершення роботи підгрупи міняються колажами та коментують отримані матеріали. Можна влаштувати і загальний «вернісаж». Тональність робіт, вибір фрагментів, їх емоційне забарвлення, загальний настрій коментарів – все це якісні оцінки, які фіксуються та аналізуються надалі.

Якими є переваги такої форми оцінки? По-перше, у процесі роботи учасники самостійно згадують увесь тренінг та тим самим закріплюють отримані знання, формують до них усвідомлене ставлення, розуміють їх практичну цінність.

По-друге, оскільки інтерпретація колажу – це проєктивна методика, аналіз роботи «не авторами» дозволяє розкрити деякі нюанси, які група (чи конкретний учасник) не усвідомлює.

Мішень («дартс»). Це хороший спосіб візуалізувати індивідуальні або групові оцінки. Оцінна шкала зображується на дошці, фліп-чарті або листі ватману у вигляді концентричних кругів – «мішені». Кожному кругу мішені відповідає бал оцінки. Мішень розбивається на сектори, що представляють

усі дані параметри: задоволеність формою подання матеріалу, якість викладання, практичність матеріалу, доступність для розуміння, інформативність, актуальність тощо. Кожен учасник оцінює тренінг, відмічаючи фломастером на мішені бали, що відповідають його оцінці кожного параметра. Можна намалювати мішені окремо для кожного з параметрів або використати справжню мішень для гри в «дартс», на яку учасники зможуть наклеювати кольорові стикери.

Така методика дає можливість отримати наочну та досить «об'ємну» характеристику проведеного заняття. Організатори і тренер теж бачать (у буквальному розумінні слова), наскільки тренінгова група досягла мети.

Барометр. Це методика, що дозволяє оцінити загальну групову «погоду» на тренінгу, оперативно «виміряти» який-небудь з його аспектів: якість, практичність, доступність матеріалу тощо. У цій методиці використовується градуйована шкала, стилізована під усім відомий гідрометеорологічний прилад (звідси і назва – «барометр»). Слухачі підходять до малюнка (на дошці, фліп-чарті або окремому плакаті) та по черзі кольоровими фломастерами відмічають свої оцінки.

Останні дві методики групової експрес-оцінки є досить ефективними тоді, коли на підведення підсумків залишається мало часу.

2. Рівень засвоєння. При розробці програми тренінгу ставляться реальні прагматичні цілі – допомогти людям підвищити результативність діяльності на робочому місці або освоїти нові технології. Тому на рівні засвоєння оцінюється, наскільки підвищився рівень знання, розвинулися уміння та змінилися установки учасників, що вони зможуть використати у своїй професійній діяльності.

Ключове питання: чому навчилися учасники?

Оцінити зміни, що сталися, можна тільки порівняно з початковим рівнем знань, умінь та установок (чи з прийнятими стандартами). Тому так важливо ще на етапі підготовки програми тренінгу паралельно розробити і чіткі методики виміру результатів навчання:

- ☐ Яких знань набули учасники?
- ☐ Які уміння були покращені (чи які нові сформовані)?
- ☐ Які установки змінилися?

На цьому етапі традиційно використовуються такі методи оцінки, як професійні та поведінкові тести, тематичні опитувачі, контрольні вправи, спостереження тощо. Оцінювати прогрес учасників у результаті навчання необхідно індивідуально, прогрес загальногрупової роботи (за необхідності) оцінюється додатково – наприклад, якщо тренінг проводився для проектної групи.

Результати оцінки на цьому етапі насправді є важливішими для тренера, ніж для учасників, оскільки він може зрозуміти, наскільки ефективними виявилися обрані ним стратегія та методи навчання.

3. Рівень поведінки. Мета тренінгу – допомогти учасникам удосконалити знання та навички для того, щоб краще виконувати свою роботу або освоїти нову технологію. Тому на цьому рівні важливо оцінити

практичні результати тренінгу: використовуються чи реалізуються набуті учасниками знання, уміння та установки у звичних ситуаціях (на відміну від навчальних) та наскільки ефективно вони використовуються у рамках професійної діяльності.

Ключове питання: чи застосовують учасники нові знання та уміння?

Часто керівництво обмежується тим, що оцінює зміни поведінки загальними словами - «іноді використовує», «став працювати краще/швидше» тощо - хоча такий спосіб мало що дає для оцінки ефективності навчання. Але корисну інформацію можна отримати, тільки використовуючи чіткі методи виміру. Як правило, вони розробляються для кожного конкретного тренінгу ще на етапі планування його програми.

Для порівняння нової поведінки з минулою (чи зі встановленими стандартами) використовуються як формальні методи (кваліфікаційний іспит, атестація, виконання контрольних завдань), так і неформальні (структуроване спостереження, ведення щоденників тощо).

Навчання працівників має сенс для організації лише у тому випадку, якщо вони не просто застосовують нові знання та уміння, але з їх допомогою працюють швидше, якісніше, результативніше. Тому цей вид оцінки засовується тільки через деякий час після завершення тренінгу, коли учасники зможуть попрактикуватися в застосуванні нових знань та умінь на робочому місці. Цей вид оцінки може здійснити і тренер, але до нього обов'язково залучають безпосередніх керівників учасників тренінгу.

4. Рівень результатів. Необхідно оцінити вплив результатів навчання на діяльність усієї організації. Це також є фінальною оцінкою тренінгу в цілому.

На практиці досить важко ізольовано оцінити вплив програми навчання (тим більше – окремого тренінгу) на зміну діяльності організації. Швидше можна встановити зв'язок між навчанням та організаційним розвитком. Проте багато організацій проводять таку форму оцінки, використовуючи для цього різні показники (і кінцеві, і проміжні): плинність кадрів, число конфліктів; підвищення задоволеності співробітників; формування нових ефективних команд тощо. Збір такого роду інформації вимагає серйозної аналітичної роботи, часу, фінансових ресурсів та скоординованих зусиль багатьох підрозділів.

Отже, в міру того як ми просуваємося з першого по четвертий рівень, процес оцінки стає все більш складним та витратним – з точки зору витрат і часу, і фінансів. Проте його результати виключно важливі. Найчастіше ефективність тренінгу оцінюється тільки на першому рівні. Це найбільш простий вид оцінки, що надає найменш цінну інформацію (як для тренера, так і для організації). Вимір результатів на четвертому рівні – вплив на діяльність організації в цілому – дає найбільш цінну інформацію, але він є значно важчим, тому використовується рідше.

Оцінка на перших трьох рівнях моделі Д. Кіркпатрика: реакції, засвоєння та поведінки є свого роду «м'яким» (soft) виміром. «М'яка» оцінка дозволяє оцінити успішність та корисність тренінгу, вона потрібна тренеру для вдосконалення програми та планування подальших програм навчання.

При оцінці ефективності тренінгу необхідно мати на увазі ще один аспект цього питання. Якісне первинне навчання дозволяє команді досить швидко досягти прийнятного рівня виконання роботи. Проте через деякий час показники нерідко починають погіршуватися. Часто у працівників, що пройшли навчання, виникає почуття нереалізованості своїх можливостей та невдоволення собою.

Причини таких негативних явищ, як правило, не пов'язані з тренінгом, вони лежать у сфері управління. Якщо на старому місці роботи нічого не змінилося (ні організація діяльності, ні форми постановки завдань, ні сфери відповідальності, ні система стимулювання), працівники не зможуть застосувати там нові знання та навички. Все це викликає почуття незадоволення. Готовність організації скористатися результатами навчання також багато в чому залежить від організаційного клімату. Нерідко і саме направлення на навчання дає працівникам неправдиві надії, пов'язані з поліпшенням умов роботи, просуванням по службі тощо. Якщо після тренінгу ніяких змін в кар'єрі не відбувається, працівник починає негативно ставитися не лише до своїх керівників, але і до тих, хто його навчав.

Разового тренінгу недостатньо для того, щоб добитися стійких змін у професійній діяльності або поведінці працівників. Довгостроковий стабільний ефект дає тільки систематичне та системне навчання. Підвищити ефективність тренінгу можуть спеціальні програми закріплення навичок (посттренінговий супровід), які допомагають відстежувати прояв нових форм поведінки в реальних ситуаціях, що проводить «точкове» донавчання тих, кому це необхідно.

Добре організоване внутрішнє навчання дозволяє провести діагностику сильних та слабких сторін організації, побачити її приховані резерви та нереалізований доки потенціал працівників. Грамотно побудована система навчання (розроблена з урахуванням цілей організації в цілому, завдань конкретного підрозділу та потреб особистості) безпосередньо впливає на успішність роботи усієї організації. Вона підвищує мотивацію працівників, ефективність індивідуальної та групової роботи; дозволяє новачкам прискорити адаптацію в організації, ознайомитися зі специфікою роботи; зарахованим до кадрового резерву дає можливість швидше набути навичок та знань, необхідних для просування.

Питання до самоконтролю

1. Які вимоги висуваються до особистості ведучого тренінгу?
2. Вкажіть стадії підготовки ведучого тренінгової групи.
3. Охарактеризуйте основні стилі керування тренінговою групою.
4. Проаналізуйте основні принципи поведінки ведучого.
5. Дайте характеристику принципу когнітивної поведінки тренера.
6. Розкрийте основні характеристики принципу спостереження та корекції впливу.

7. У чому полягає суть принципу орієнтації на спонтанність групи?
8. Проаналізуйте сутність принципу орієнтації на успіх у вправі.
9. Які основні чинники сприяють успішності СПТ?
10. У чому полягає принцип підведення підсумків вправи?
11. Розкрийте сутність принципу індивідуалізації цілей тренінгу.
12. Які основні функції ведучого тренінгу?
13. Проаналізуйте основні ролі ведучого групи.
14. Які труднощі виникають у роботі ведучого групи?
15. Розкрийте загальні питання організації тренінгової групи.
16. Яка має бути тривалість тренінгу?
17. З якою періодичністю ефективно зустрічатися на тренінгу?
18. Проаналізуйте принципи комплектування груп та кількість учасників.
19. Які вимоги висуваються до складання програм СПТ?
20. Дайте характеристики зворотного зв'язку.
21. Проаналізуйте підходи до розробки програм тренінгу.
22. Проаналізуйте загальні підходи до оцінки ефективності СПТ.