

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Тренінги з менеджменту

Навчально-методичний посібник

Львів
2017

УДК 330.3:338.4:658
К55

Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(*протокол від 25 листопада 2015 року № 4*)

Рецензенти:

А. М. Штангрет, доктор економічних наук, професор (Українська академія друкарства);

З. Б. Живко, доктор економічних наук, професор (Львівський державний університет внутрішніх справ)

К55 **Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник /**
М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

Наведено тренінгові вправи, що поєднані у теми. Надано інформацію для тренера щодо особливостей проведення тренінгів. Окреслено основні завдання, методичні засади, правила роботи тренінгових груп.

Для студентів, курсантів, аспірантів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, фахівців у галузі менеджменту, власників та керівників комерційних структур менеджерів, а також осіб, які цікавляться питаннями менеджменту.

© Копитко М. І., Томаневич Л. М., 2017
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2017

Зміст

Вступ	4
Інформація для тренера	9
<i>ТРЕНІНГ 1</i>	
Тренінг як форма організації навчально-виховної роботи	12
<i>ТРЕНІНГ 2</i>	
Спілкування. Міжособистісна взаємодія	20
<i>ТРЕНІНГ 3</i>	
Ефективні комунікації	25
<i>ТРЕНІНГ 4</i>	
Особистісне зростання	34
<i>ТРЕНІНГ 5</i>	
Успішне командування (тимбілдінг)	42
<i>ТРЕНІНГ 6</i>	
Агресія як загрозлива риса учасників трудового колективу	70
<i>ТРЕНІНГ 7</i>	
Конфлікт як загроза згуртованості колективу підприємства	75
<i>ТРЕНІНГ 8</i>	
Шляхи профілактики та вирішення конфліктів у колективах підприємств	86
<i>ТРЕНІНГ 9</i>	
Самопізнання та самопрезентація	90
<i>ТРЕНІНГ 10</i>	
Успішна співбесіда	107
<i>ТРЕНІНГ 11</i>	
Моя кар'єра та успіх	114
Список використаної літератури	125

Вступ

Тренінг належить до комплексних методів соціально-психологічного навчання та впливу. Основною метою є підвищення компетентності у сфері спілкування. Ця ціль визначає соціальне призначення методу, безпосередньо пов'язаного з практичними завданнями розвитку суспільства, а також створення сприятливих умов для розвитку особистості, вдосконалення роботи з кадрами. Тренінг може бути корисним під час навчання та підвищення кваліфікації представників тих професій, об'єктом трудової діяльності яких є інша людина (керівників, менеджерів, юристів, психологів тощо).

У їхній професійній діяльності спілкування посідає важливе місце. Від його ефективності залежить успіх діяльності загалом. Завдяки правильній організації спілкування поліпшується результат спільної діяльності, самопочуття її учасників, затрачається менше часу для вирішення ділових проблем, створюється сприятливий для роботи соціально-психологічний клімат. Іншою сферою використання тренінгу є надання допомоги людині, яка має труднощі в спілкуванні.

Завдання активного соціально-психологічного навчання складається з того, що, показавши людині її соціальну природу, а відтак знищивши суб'єктивне розуміння її міжособистісних ситуацій, зробити її більш незалежною від особистісного Я-образу і дати їй концептуальний інструментарій до проблеми Я-образу в ситуації. Потрібно на чуттєво-практичному досвіді переконати людину в тому, що успішність спілкування та будь-якої діяльності забезпечуються міжособистісною взаємодією, а не індивідуальними зусиллями, тобто ґрунтується на розумінні людьми того, що навіть їх суб'єктивні досягнення завжди мають не індивідуально-психологічний, а соціально-психологічний характер.

Головним завданням активного соціально-психологічного навчання є не так зосередження учасників тренінгу на їхніх комунікативних уміннях, як стимулювання зацікавленості іншою людиною.

Уся атмосфера тренінгу підготовляє учасників до подолання ілюзій самодостатності окремого індивіда та сприяє формуванню відчуття органічного зв'язку кожної людини з суспільством, колективом та групами. Учасник тренінгу повинен навчитися сприймати та оцінювати себе не як незалежну частину цілого, а як незамінну частину взаємозалежного цілого, яким і є згуртований колектив.

Активізований ефект тренінгу обумовлений створенням навчально-експериментальної обстановки, яка забезпечує розуміння учасниками групи того, які індивідуальні чи групові психологічні події відбуваються в процесах міжособистісного спілкування, як кожний з учасників впливає на інших. За звичайних умов людина не усвідомлює тих ситуацій, в яких вона бере участь, але навіть мимоволі здобутий досвід зазвичай суттєво впливає на її уявлення про оточуючих й особливості спілкування з ними.

Той, хто навчається, отримує змогу переосмислити свої дії завдяки участі в міжособистісних ситуаціях, переймаючи від оточуючих ефективні поведінкові тактики і стратегії.

У сучасних економічних умовах зростає значення професійної орієнтації населення як способу досягнення збалансованості між професійними інтересами, можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності.

Тренінг – це практика психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи. Водночас мається на увазі використання своєрідних форм навчання знанням, умінням і технікам у сфері спілкування, діяльності, особистого розвитку та корекції. Тренінг спрямований на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвитком комунікативних здібностей персоналу, рефлексивними навиками, здатністю аналізувати ситуацію, поведінку, стан і членів групи, і особистий, умінням адекватно сприймати себе й оточуючих. Відтак формуються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко змінюватись у різних умовах і групах.

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навиків для того, хто навчається, через набуття навчального досвіду, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування (від англ. to train – виховувати, навчати) – комплекс вправ для тренування в чому-небудь. Тренування – система підготовки організму людини з метою пристосування його до підвищених вимог і складних умов роботи й життя.

Сучасне бізнес-середовище орієнтоване на проведення саме бізнес-тренінгів. Виконання цієї роботи потребує оновлення та запровадження прогресивних форм, методів, засобів та інструментарію, а також постійного самовдосконалення та самоосвіти спеціалістів з профорієнтації різного рівня – базового, регіонального та державного. Розроблені методичні рекомендації є частиною такого інструментарію. Запропоновані тренінгові вправи доцільно запроваджувати у тренінгову та семінарську роботу.

Бізнес-тренінг – один із видів навчання, який, на відміну від психологічного тренінгу, має на меті передусім формування ділових навиків і умінь співробітника та/або групи співробітників фірми.

Найпоширенішими видами бізнес-тренінгів є: тренінг командоутворення, тренінг презентації, тренінг комунікації, тренінг керування, тренінг продажів, тренінг телефонних продажів, бізнес-симуляція, тренінг ухвалення ефективних рішень тощо.

Тренінги для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» спрямовані на вихід випускника на ринок праці та виконання професійної діяльності.

Цільовою групою тренінгу є студентська аудиторія, яка у майбутньому потребуватиме допомоги у підвищенні власної конкурентоспроможності та потенційної професійної успішності з метою працевлаштування та подолання безробіття, створення умов для ефективної професійної самореалізації.

Отже, провідними показниками до участі в тренінгу є переважна орієнтація на уникнення невдач, знижена здатність до цілевизначення, низька толерантність до невдачі та невизна-

ченості, а також знижена здатність до успішної професійної самопрезентації.

Структура тренінгу охоплює декілька послідовних етапів психологічного впливу – від актуалізації почуття впевненості в собі та підвищення рівня самоприйняття до формування певних технологій протидії психологічним маніпуляціям та розвитку професійної конкурентоспроможності на ринку праці.

Під час тренінгу студенти отримують змогу розвинути навички адекватного та ефективного цілевизначення, проаналізувати власні стратегії досягнення цілей та актуалізувати особистісні ресурси для ефективної самопрезентації професійних якостей та здібностей.

Учасники тренінгу можуть критично переосмислити власні поведінкові стратегії та розширити їх унаслідок подолання впливу хибних особистісних обмежень та стереотипів поведінки за допомогою опанування механізмів актуалізації особистісної впевненості та подолання залежності від впливу оточення.

Важливим аспектом тренінгу є підвищення толерантності до невдач та невизначеності, а саме формування адекватного й конструктивного ставлення до власних помилок та розвиток здатності до ризику, що є важливою передумовою конкурентоспроможності на ринку праці.

Застосування тренінгу як одного з напрямів управлінської та психологічної допомоги є ефективним засобом підвищення професійної здатності особи.

Завдання навчально-методичного посібника «Тренінги з менеджменту» полягають у тому, щоб сприяти кожному учаснику в:

- розвитку знань та умінь у сфері управління;
- розвитку комунікативних здібностей, підвищенні доброзичливості, щирості, відкритості, спонтанності, пластичності, гнучкості, толерантності (терпимості до іншого), розвитку здатності виражати емоції прийнятним для партнера способом;
- поліпшенні розуміння своєї та чужої поведінки, розвитку здатності адекватної експресії (вираження) внутрішнього стану;

- підвищенні реалістичності рефлексії, усвідомленні особистісної структури не тільки на самоспоглядальному рівні, але і на рівні конструктивних змін та вирішенні внутрішньосуперечності;

- ослабленні ірраціональних установок, корекції ціннісних орієнтацій у напрямі їх соціалізації та зменшення егоцентричних тенденцій, усвідомленні життєвої місії;

- руйнуванні неефективних стереотипів поведінки, завоюванні її нових форм, розвитку поведінкової гнучкості.

Спеціальні ефекти тренінгу щодо управління персоналом:

- згуртованість команди, оптимізація соціометричної структури колективу, розвиток командного чуття, вміння працювати в колективі;

- вміння довіряти оточуючим;

- прояснення та коректування групових норм, цілей, очікувань, цінностей, місій;

- оволодіння методами недирективного управління, прийомами створення доброзичливої атмосфери взаємин, аналізом невербальних сигналів (поза, жести, міміка, тон голосу), аналізом ситуації спілкування.

Застосування цього навчально-методичного посібника є доцільним у контексті надання допомоги особам, які прагнуть до найвищого рівня розвитку професійного потенціалу, але зараз мають професійну кризу та потребують відповідної психологічної допомоги щодо підвищення власної професійної конкурентоспроможності.

Інформація для тренера

Мета тренінгу – підвищення професійної конкурентоздатності особи, яка має професійну кризу, а саме: підвищення впевненості в собі, розвиток здатності до конструктивного цілевизначення, підвищення незалежності від маніпулятивних впливів та розвиток здатності до ефективної професійної самопрезентації.

Головним завданням тренінгу є актуалізація управлінських та психологічних передумов здатності індивіда до конкурентної поведінки під час професійної взаємодії.

Завданнями тренінгу є:

- підвищити рівень самосприйняття та самоусвідомлення, сформуванати навички конструктивного ставлення до власних помилок, розвинути навички релаксації;
- навчити прийомам подолання стану тривоги та стресу, розвинути здатність використання негативної енергетики для самореалізації та продуктивної діяльності;
- підвищити особистісну самооцінку та ступінь її автономності, сформуванати здатність до адекватного та ефективного цілевизначення;
- дослідити власні стратегії досягнення цілей, підвищити толерантність до невизначеності та ризику;
- навчити прийомам протидії маніпуляції, а саме сформуванати навички протистояння маніпулятивним впливам завдяки використанню відповідних антиманіпулятивних технік;
- розширити усвідомлення передумов та чинників успішності/неуспішності, проаналізувати власну професійну Я-концепцію;
- розвинути навички ефективної професійної самопрезентації та конкурентної поведінки під час професійної взаємодії.

Методологічні засади проведення тренінгу:

- принцип активності: члени групи постійно залучаються до рольових ігор, дискусій, виконують тематичні вправи та ін.;

- принцип творчої позиції учасників: під час занять у групі постійно створюються ситуації, в яких учасникам доводиться виявляти самостійність у вирішенні завдань, пізнавати нові аспекти проблемних ситуацій, віднаходити конструктивні рішення у разі кризи;

- принцип об'єктивізації поведінки: провідним засобом об'єктивізації є зворотний зв'язок, тобто інформація, що отримує людина від інших учасників групи та від тренера, стосовно власної поведінки;

- принцип партнерської взаємодії: партнерська взаємодія характеризується рівністю психологічних позицій учасників, визнанням цінності особистості іншої людини, прагненням до співпереживання та розуміння інтересів співрозмовника.

Основні правила роботи тренінгової групи:

- спілкування відбувається за принципом «тут і зараз», що передбачає звернення до теперішнього, того, що турбує учасників саме зараз, обговорення того, що відбувається в групі;

- важливо, щоб була доброзичливість та толерантність під час обговорення вправ та завдань, виявлення позитивних властивостей одне одного;

- під час роботи групи заохочується щирість, відвертість та довірливість у спілкуванні;

- неприпустимим є безпосереднє оцінювання людини – оцінюються не властивості учасників, а тільки їхні дії;

- все, що відбувається в групі, є конфіденційним;

- можливість звертатися у групі один до одного на ім'я та на «ти» (за бажанням).

Перед початком тренінгу тренер здійснює вхідну діагностику учасників тренінгової групи, враховуючи, що неприпустимим для участі в тренінгу є надмірний рівень стресу.

Після закінчення тренінгу проводиться вихідна діагностика, з використанням таких же методик задля визначення динаміки розвитку особистості безробітних.

Тренінг складається із навчальних занять, які є цілісною системою, спрямованою на розвиток умінь використовувати негативну енергетику для творчого саморозвитку, підвищен-

ня особистісного самоприйняття, розвитку здатності до ефективного цілевизначення, оволодіння технологіями протидії маніпулятивним впливам, розвитку вмінь ефективної самопрезентації у професійному житті.

У разі необхідності заняття можуть проводитись у вигляді самостійних тематичних блоків, спрямованих на розвиток окремих особистісних властивостей та соціальних навиків, що є важливими чинниками професійної конкурентоздатності індивіда.

Результатами провідних етапів тренінгу є:

- підвищення рівня самоприйняття, розвиток адекватного ставлення до помилок та невдач;
- формування навиків упевненої поведінки, розвиток здатності конструктивного використання негативної енергетики;
- формування навиків ефективного цілевизначення, оволодіння технологіями протидії маніпулятивним впливам;
- розвиток навиків ефективної самопрезентації та конкурентної взаємодії у професійному житті.

Головним діагностичним виміром ефективності тренінгу є підвищення професійної здатності студентів, зокрема розвиток соціально-комунікативної компетентності особистості, а саме мотивації на успіх та толерантності до невизначеності і невдачі, а також відповідні зміни на когнітивному рівні, які відображують ідентифікацію себе із статусом успішної людини.

ТРЕНІНГ 1

Тренінг як форма організації навчально-виховної роботи

Мета: ознайомити з поняттям тренінг, його змістом та структурою, надати систематизоване уявлення про тренінг як форму проведення нестандартних занять; підвищити загальний професійний рівень.

Основні завдання:

- розширити знання слухачів про тренінг як форму організації навчально-виховної роботи;
- надати систематизоване уявлення про зміст та структуру тренінгу.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, проектор.

Тривалість: 80 хв.

1. Знайомство (10 хв)

Інструкція:

- привітання з учасниками тренінгу;
- завдання для учасників: на аркуші паперу написати власне ім'я у стовпчик. Із кожної літери учасник має розпочати слово-прикметник, яке найбільше його характеризує. Аркуші прикріплюються на дошці. Розпочинає тренер:

В – ввічлива

А – активна

Л – любляча

Е – енергійна

Н – надійна

Т – толерантна

И – ініціативна

Н – наполеглива

А – артистична

Кожен учасник тренінгу записує власне ім'я на стікері та прикріплює.

2. Домовленість про правила (10 хв)

Інструкція: учасники по черзі пропонують правила, яких хотіли б дотримуватися на тренінгу. Тренер записує правила на аркуші паперу, де намальоване яблуко, яке символізує цю групу, а поза межами яблука – ті риси, що заважають групі думати та відчувати себе командою.

Правила прикріплюються до дошки.

+	-
Приходити вчасно Дотримуватися регламенту	
Добррозичливість	Перебивати
Взаємодопомога	Сперечатися
Відкритість	Ображати
Конфіденційність	
Слухати і чути (один говорить, усі слухають) Пам'ятати, що поганих ідей не буває Ризикувати	
Говорити від свого імені і тільки по темі	

3. Очікування учасників (5 хв)

Інструкція: учасникам потрібно написати на стікерах, чого хочуть навчитися на тренінгу. Приклеїти стікери на намальований пісочний годинник у верхню частину.

4. Інформаційне повідомлення (15 хв)

Серед активних та інтерактивних форм навчання і виховання важлива роль належить **груповим тренінгам**, які найчастіше використовують у викладанні соціально-гуманітарних наук та у виховній роботі зі студентами.

У Лейпцизькому університеті під керівництвом М. Форверга було розроблено метод, який названо соціально-психологічним тренінгом.

У соціально-психологічному тренінгу можна використовувати рольові ігри з елементами драматизації.

Термін «тренінг» (від англ. *train, training* – навчання, виховання, тренування) має чимало визначень. У 80-х рр. ХХ ст. Л. А. Петровська розглядала соціально-психологічний тренінг як «засіб впливу, спрямований на розвиток знань, соціальних настанов, умінь і досвіду в галузі міжособистісного спілкування», «засіб розвитку компетентності», «засіб психологічного впливу».

В. Д. Паригін вважає тренінг методом групового консультування, активним груповим навчанням, орієнтованим на навчання професійно корисним навикам та адаптації до нової соціальної ролі з відповідною корекцією «Я-концепції» та самооцінки. І. М. Авдєєва та І. М. Мельникова розглядають тренінг як багатофункціональний метод навмисних змін психологічних феноменів людини, групи й організації з метою гармонізації професійного й особистісного буття людини.

Проведення всіх різновидів тренінгових занять обов'язково пов'язане з вирішенням таких завдань:

- отримання знань;
- формування вмінь і навиків;
- розвиток психологічних установок, які визначають поведінку в спілкуванні та перспективні здібності особистості;
- корекція та розвиток системи відносин особистості;
- підтримка індивідуальних виявів самостійності й активності особистості.

Під час організації та проведення тренінгових занять необхідно дотримуватися низки специфічних **принципів**, які співвідносяться з загальними принципами фасилітаційної взаємодії (за І. М. Авдєєвою та І. М. Мельниковою):

Принцип добровільної участі – учасник повинен мати внутрішню зацікавленість у власних змінах, а завдання викладача (тренера) – створити умови, за яких учасники прагнуть до активної участі у виконанні вправ, завдань, процедур. Варто знати, що примусово особистісні зміни в позитивному напрямі зазвичай не відбуваються. Тому, насамперед на перших заняттях, не слід примусово залучати учасників до діяльності. Навпаки, потрібно дотримуватися тактики зацікавлення та стимулювання, спираючись на педагогічну аксіому: «Неможливо насильно привести до щастя, неможливо здійснювати особистісний розвиток особистості ззовні».

Принцип активності. Застосування принципу активності в тренінгу пояснюється тим, що людина засвоює тільки 5–10% з того, що чує, 50% з того, що бачить, 70% з того, що проговорює, 90% з того,

що активно відтворює та застосовує. Активність зростатиме тоді, коли учасники налаштовані долучатися до діяльності будь-коли, а їхня діяльність є різноманітною (слухання, діалог, взаємонавчання тощо).

Принцип дослідницької (творчої) людини: цей принцип полягає у тому, щоб налаштувати учасників на виявлення – суб'єктивне «відкриття» відомих ідей, фактів, закономірностей, а також власних можливостей, якостей, ресурсів, способів поведінки.

Принцип об'єктивності (усвідомлення) поведінки. Універсальним засобом об'єктивізації поведінки є зворотний зв'язок, індивідуальна та колективна рефлексія.

Принцип партнерської взаємодії. Таким можна визначити спілкування, під час якого враховуються інтереси інших учасників взаємодії, їх почуття, емоції, переживання, визначається цінність особистості й особистісної позиції іншої людини.

Принцип гармонізації інтелектуальної й емоційної сфер. Для тренінгових занять характерною є висока емоційна напруга, обговорення різноманітних ситуацій, які можуть викликати і позитивні, і негативні емоції. Узгодження суперечностей між негативом і позитивом, балансу між психологічним комфортом і дискомфортом полягає у тому, щоб забезпечити загальне позитивне тло взаємодії, спільне переживання успіху, задоволення та довіру між учасниками тренінгу. Тоді відбуватиметься активізація інтелектуальних процесів: обговорення подій, думок, обґрунтування, формування рішень у процесі групових дискусій, які широко використовуються протягом тренінгових занять. Абсолютно неприпустимим є дискомфорт, котрий може виникнути як результат поведінки керівника тренінгу: роздратованих жестів, недобррозичливого виразу обличчя, утомлено-тужливих подихів тощо.

Принцип образної фіксації є своєрідним відображенням «золотого правила» дидактики – принципу наочності. Його реалізація полягає в обов'язковому відображенні змісту тренінгу в малюнках, схемах, метафорах і символах. Це допомагає учасникам ліпше зрозуміти, засвоїти та запам'ятати інформацію, відкрити для себе нові перспективи власного професійного розвитку та адаптації до актуальних соціальних вимог.

Принцип спрямованості на використання результатів тренінгу повинен допомогти студентам застосувати отриманий досвід у соціальній чи професійній практиці. Зміст тренінгових занять має відображати виклики реальної життєдіяльності учасників і враховувати особливості вищої професійної школи, мати фахову спрямованість.

Принцип фасилітаційної позиції – це специфічний принцип педагогічної діяльності. Його сутність полягає в постійному стимулюванні педагогом позитивних особистісних змін учасників тренінгових занять.

Рефлексивне слухання характеризується активним зворотним зв'язком із тим, хто говорить, воно дає змогу глибше й об'єктивніше зрозуміти співрозмовника. Загалом рефлексивне слухання дозволяє активізувати партнера з метою отримання більш повної інформації та нового досвіду тієї людини, що слухає.

До основних прийомів рефлексивного слухання належать:

Вербалізація – просте повторення слів партнера з метою доповнення, уточнення, відокремлення головного у повідомленні. Водночас скорочуючи фразу співрозмовника чи переставляючи фрагменти повідомлення місцями, слухач не може нічого додавати від себе. Типовими висловами під час вербалізації можуть бути: «Ви сказали, що ...», «Це, можливо, означає...», «Ви проголошуєте...» тощо.

З'ясування – звернення до партнера з метою уточнення або обґрунтування висловленої інформації. Типовими фразами з'ясування можуть бути: «Що Ви маєте на увазі?», «Уточніть, будь ласка», «Чому Ви так говорите?» тощо.

Перефразування полягає в інтерпретації слів співрозмовника («Тобто, Ви кажете...», «На Ваш погляд, це ...», «На мою думку, Ви говорите про...»). Ці вислови спрямовані і на ініціювання мовлення, і на активне обговорення (осмислення) інформації.

Віддзеркалення почуттів як комунікативний прийом сприяє актуалізації самоконтролю співрозмовника, а через демонстрацію прийняття у разі розбіжностей у поглядах допомагає зміцнити контакт. Типовими фразами можуть бути: «Можливо, Ви відчуваєте...», «Ви засмучені тим, що...», «Напевне, Ви дуже втомилися...» та ін.

Резюмування – промовляння вголос основних думок та ідей почутого повідомлення («Якщо узагальнити сказане, то...»). Цей комунікативний прийом спрямований на спонукання співрозмовника до осмислення власного повідомлення і за бажання змінення його змісту.

Емпатичне слухання порівняно з рефлексивним орієнтоване на рівноправну взаємодію та співпрацю. Х. Хамфрі зазначає, що емпатичне слухання – це слухання, за якого увагу усвідомлено спрямовано на особистість того, хто говорить. Під час емпатичного слухання спілкування стає спільним дослідженням, при якому співрозмовники одержують глибший і значущіший комунікативний досвід.

Просте емпатичне слухання складається з декількох етапів:

1. Установлення безпосереднього емоційного зв'язку і довірливого комунікативного контакту.

2. Концентрація зусиль на виявленні та розумінні потреб партнера. В полі зору викладача мають бути запитання типу «Що відчуває той, хто говорить?», «Що він хоче насправді висловити?» тощо.

3. Урівноваження критики. Водночас потрібно розуміти, що зазвичай критика є виявом незграбності виразу чийось почуттів і нереалізованих потреб. Якщо критику сприймати з емпатією, то цим можна заспокоїти співрозмовників і стати більш відкритим для слухання, тобто продуктивнішим у ролі педагога-фасилітатора.

4. Спільний пошук рішення. На цьому етапі педагогічна майстерність полягає у пошуці слушного моменту для пропозиції допомогти. Не слід перебивати співрозмовника, давати йому поради, бо у такому разі не вся інформація стає озвученою, а потреба у самовираженні фруструється. Ліпшим варіантом буде вислухати співрозмовника, а потім звернутися до нього приблизно так: «Мене зацікавили ці думки. Можу я поставити запитання?», «У мене є пропозиції. Ви б вислухали їх зараз, чи вважаєте за потрібне продовжувати?» Емпатичне слухання – це вияв дійсного зацікавлення людиною, результатом якого стає відчуття довіри, позитивної взаємозалежності та розуміння.

Зважаючи на вимоги «нової» парадигми навчання, можна окреслити психолого-педагогічні вимоги до викладача-тренера:

1. Уміння зосереджуватися на кожному учаснику тренінгу, багання та здатність йому допомогти.

2. Гнучкість позиції та толерантність.

3. Здібності до емпатії, доброзичливість і вміння створювати атмосферу емоційного комфорту.

4. Відкритість, тобто здатність відверто і тактовно виявляти справжні емоції, переживання та думки.

5. Ентузіазм і педагогічний оптимізм, віра в позитивні зміни своїх підопічних.

6. Урівноваженість, високий рівень особистісної саморегуляції.

7. Впевненість у собі, позитивне ставлення до себе та адекватна самооцінка.

8. Усвідомлення власних проблемних зон, потреб і мотивів.

9. Багата уява, інтуїція.

10. Високий рівень інтелекту, ерудованість.

11. Помірна екстравертованість.

12. Володіння методикою проведення тренінгових занять.

Методика проведення тренінгу має такі етапи й особливості.

Вступна (організаційна) частина

На цьому етапі слід повідомити про ціль і завдання тренінгу, домовитися з учасниками про правила поведінки та готовність їх

виконувати. Потрібно також коротко розповісти учасникам про себе, виконати вправу «Знайомство» та вислухати думки присутніх про очікувані результати тренінгу. Важливо, щоб ці думки були висловлені кожним учасником вголос.

Основна частина тренінгу обумовлена завданням та змістом тренінгу та може реалізуватися з використанням методів дискусії, мозкового штурму, рольової гри, обговорення проблеми в мікрогрупі, вирішення ситуаційних завдань тощо. Вибір методів залежить від:

- мети та змісту тренінгового заняття;
- особливостей студентської групи;
- особливостей педагогічної ситуації;
- професійних і особистісних можливостей тренера-викладача.

На цьому етапі слід актуалізувати проблему, тобто зробити її індивідуально значущою для кожного учасника. Це можна здійснити за допомогою запитань такого типу: «Що для Вас означає...?», «Що Ви думаєте, коли чуєте про...?», «Ви чи Ваші ровесники стикалися з...?» тощо. Можна також доручити студентам підготувати розповідь про історію, пов'язану з темою заняття, яка відбувалася в процесі практики, з їх товаришами або батьками. Обов'язковим елементом цього етапу має бути групова рефлексія – обговорення вражень, які справила на учасників обговорювана проблема.

Інформаційний матеріал тренінгу (20–40% часу) можна викласти одним блоком або розділити на декілька логічно завершених частин, розподілених по всьому тренінгу. Завдання тренера – забезпечити засвоєння інформації. З цією метою можна, наприклад, провести міні-лекцію, бесіду, самостійну роботу учасників із дидактичними матеріалами. Досвід проведення тренінгових занять свідчить про ефективність засвоєння інформації у процесі групової роботи.

Мікрогрупи можуть бути гомогенними чи гетерогенними. Гомогенні групи створюють, об'єднуючи учасників з однаковим рівнем підготовки, однаковими поглядами на вирішення проблеми тощо. У разі наміру створення гетерогенних груп (різних за рівнем підготовки) можна, наприклад, застосовувати метод «випадкових збігів»:

- а) за кольором очей (кароокі, блакитноокі, зеленоокі тощо);
- б) стосовно пори року (групи «осінь», «зима», «весна», «літо»);
- в) за улюбленим кольором (зелений, синій, білий);
- г) з використанням «Шухляди Пандори» (у коробці перемішуються дрібні предмети декількох видів, за кількістю мікрогруп).

Учасники, не дивлячись, вибирають по одному предмету, що слугує приводом до об'єднання в мікрогрупу.

В основній частині тренінгу значне місце (20–60% часу) слід відвести набуттю практичних навиків (навиків вибору варіантів ді-

яльності, комунікативних навиків, навиків ухвалення рішення). Для розвитку цих навиків можна використовувати «мозкові штурми», обговорення однієї проблеми всією групою, ігри, спрямовані на оволодіння способом ухвалення рішень чи новою стратегією поведінки.

На завершальну частину тренінгу бажано відвести близько 5% часу. Завдання цього етапу:

- підвести підсумки тренінгу;
- з'ясувати, чи справдилися очікування учасників;
- оцінити зміну рівня інформованості учасників та їхній емоційний стан (рефлексію).

5. Гра-руханка «День народження» (8 хв)

Інструкція: учасники розташовуються в аудиторії так, щоб утворилося коло. Після цього тренер пропонує учасникам утворити лінію відповідно до дня народження, починаючи з 1 січня і завершуючи 31 грудня. Водночас дозволяється тільки невербальне спілкування (рухи, міміка). Коли учасники вишикувалися, вони по черзі називають свій день народження.

6. Робота в парах (10 хв)

Інструкція:

- тренер розбиває групу на пари (учасники тягнуть жереб – листівки з цифрами 1, 2) (1+1; 2+2);
- завдання для пар: Ви хочете стати керівником підприємства. Що може завадити вашим планам?
- кожна група по черзі називає причини;
- тренер робить висновки.

Як бачимо, для досягнення обраної мети, треба вміти знаходити вихід із будь-якої проблеми, адже ситуації можуть виникнути різні, бо «Життя прожити – не поле перейти». Життєві навички допоможуть здійснити наші мрії та досягнути високих результатів.

7. Отримання зворотного зв'язку (7 хв)

- Чи справдились ваші очікування від тренінгу?
- Після відповідей учасників стікери на пісочному годиннику переклеїти в нижню частину.

8. Завершення тренінгу (супроводжується оплесками).

ТРЕНІНГ 2

Спілкування. Міжособистісна взаємодія

Мета: навчити студентів навикам конструктивного спілкування; розвивати вміння відстоювати свій погляд. Ознайомити учасників із видами спілкування та навчити їх прийомам активного слухання; формувати навички безоцінного спілкування.

Основні завдання:

- розширити знання слухачів про тренінг як форму організації навчально-виховної роботи;
- надати систематизоване уявлення про зміст та структуру спілкування як процесу комунікації та взаємодії;
- підвищити комунікативну грамотність.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, мультимедійний проектор.

Тривалість: 80 хв.

1. Гра-розминка «Емоція по колу» (10 хв)

Мета: створити позитивний настрій; закріпити розпізнавання емоцій.

Інструкція: учасники тренінгу за допомогою міміки по черзі зображають певну емоцію, інший стан, решта по черзі повторюють її. Гра завершується, коли всі учасники передадуть свої емоції.

Питання для обговорення:

- Чи легко було показувати та передавати власну емоцію?
- Чи складно було відобразити чужі емоції?
- Що ви відчули, коли передавали позитивну емоцію?
- А що - передаючи негативну або нейтральну?

2. Вправа «Прогноз погоди» (10 хв)

Мета: зняти емоційну напругу, створити настрої.

Інструкція: візьміть аркуш паперу й олівець та намалюйте малюнок, який відобразатиме ваш настрої. Ви можете показати, що у вас зараз «погана погода» чи «штормове попередження», а може навпаки для вас світить яскраве сонце.

Після того, як всі намалюють, відбувається обмін враженнями, кожен розповідає про те, що він відчував, коли зображував свій настрої. Тренер задає запитання: «Який настрої зараз?», «Що змінилося?».

3. Рольова гра «Рекламний ролик» (15 хв)

Мета: розвивати вміння слухати, спостерігати та передавати свої спостереження, не оцінюючи їх. Навчити розуміти інших людей. Підвищити комунікативну грамотність.

Інструкція: всім відомо, що таке реклама. Кожен день ми бачимо рекламу на екранах наших телевізорів. Пропоную уявити, що кожен із нас створює свій ролик. Наше завдання – представити об'єкт реклами так, щоб підкреслити найліпші сторони, зацікавити ним. Усе – як у звичайній діяльності рекламної служби. Але нюанс – об'єктом реклами є учасники нашої групи. Кожен із вас витягне карточку, на якій написано ім'я одного з учасників. Може статися, що вам випаде карточка з вашим ім'ям, тоді ви прорекламуєте себе. В нашій рекламі діятиме ще одна умова: ви не повинні називати ім'я людини, яку рекламуєте. У рекламному ролику повинні бути відображені найважливіші характеристики. Кожен ролик повинен тривати не більше хвилини. Після цього група відгадуватиме, хто з її учасників був представлений у цій рекламі. За необхідності можете використовувати різні предмети, які знаходяться в аудиторії, та просити учасників про допомогу. Час на підготовку – 7 хв.

Після завершення вправи – обговорення: «Що найбільше сподобалось?», «Чи легко було виконувати це завдання?», «Що викликало труднощі?»

4. Інформаційне повідомлення «Слухати – розуміти» (10 хв)

«Розмова – це змагання, в якому першого, хто затримав подих, оголошують гарним співрозмовником». Під час спілкування між людьми відбувається доволі складний процес порозуміння. *Невміння слухати* часто стає основною причиною неефективного спілкування, непорозуміння і навіть конфліктів. А хіба це складно – слухати? Здається, для цього досить просто помовчати, доки співрозмовник говорить. Річ у тім, що рівень нашої уваги нестабільний, він коливається. Побічні думки спотворюють зміст повідомлення. Наш емоційний стан теж відволікає увагу від того, про що говорить співрозмовник, і ми «відключаємося» або подумки готуємо гідну відповідь, пропускаючи чимало важливої інформації. Вміння слухати є найважливішою умовою ефективного спілкування. Активне слухання – це не просто мовчання, а й активна діяльність, своєрідна робота, якій передують прагнення почути, інтерес до співрозмовника.

5. Вправа «Згода, незгода, оцінка» (10 хв)

Мета: показати та засвоїти механізми створення ефективної комунікації.

Інструкція: учасники об'єднуються в три групи. Кожній групі дається картка з варіантом завдання:

– Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте згоду.

– Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте незгоду.

– Складіть перелік слів і фраз, за допомогою яких ви висловлюєте оцінювання дій або вчинків іншої людини.

На виконання дається 5 хв. Після цього кожна група демонструє результати своєї роботи. Після обговорення на плакаті записуються ті фрази, які можна застосовувати під час ефективного спілкування. За допомогою мультимедійного проєктора демонструються висловлення згоди та незгоди людини з думкою іншого.

Висловити згоду тобі допоможуть такі фрази:

- Це не викликає заперечень (сумніву)...
- Я готовий із цим погодитися
- Мені близькі ці думки ...
- Я поділяю (підтримую) думку ...

- Я теж хотів це (про це) сказати ...
- Моя позиція цілком збігається ...
- Ніхто і не заперече ...

Ти не скривдиш іншого, якщо вираження своєї незгоди почнеш зі слів:

- Мені так не здається ...
- Я думаю по-іншому (навпаки)
- Я дотримуюсь іншої думки ...
- У мене інший (протилежний) погляд ...
- Я дозволю собі не погодитися з вами ...
- На жаль, не можу погодитися з вами ...
- Мені хотілося б висловити свою незгоду ...

6. Психогімнастика «Атоми і молекули» (5 хв)

Інструкція: давайте зараз порухаємося, як атоми. Всі ви знаєте, що атоми рухаються в будь-якому напрямку і з будь-якою швидкістю, це так званий броунівський рух. За моєю командою всі об'єднуються в «молекули», в кожній з яких стільки атомів, скільки я назву (спершу учасники об'єднуються у пари, пізніше – у трійки, п'ятірки для того, щоб процес поділу на підгрупи був спонтаннішим).

7. Вправа «Стереотипні окуляри» (5 хв)

Мета: закріпити вміння ефективної комунікації; поважати думку іншого та його особистість.

Інструкція: між двома учасниками розташовують аркуш паперу формату А4 із зображенням цифри «6» так, щоб один із них бачив лише цифру «9», а другий – «6». Вони розігрують діалог із приводу того, що вони бачать, намагаючись переконати партнера у своїй правоті.

Коментар: небажання зрозуміти іншого, впевненість, що ваша думка єдино правильна, невміння зняти свої «стереотипні окуляри» – найкоротший шлях до непорозуміння, а відтак і до виникнення конфлікту. Отже, якщо ви прагнете до продуктивного спілкування, необхідно поводитися так, щоб не ображати партнера, поважати думку іншого та його особистість, індивідуальні особливості, захоплення тощо. Таке спілкування

називається толерантним. Давайте по черзі будемо називати ознаки толерантної особистості, які найхарактерніші для вас.

8. Підведення підсумків (5 хв)

Учасники продовжують речення:

- Сьогодні на занятті я робив(ла)....
- Під час заняття я відчував(ла)...
- Сьогодні я довідався(лась)...
- Надалі я буду застосовувати (користуватися)...

На завершення заняття учасники групи сідають у коло й обмінюються враженнями (рефлексія власних відчуттів та самооцінювання емоційного стану).

ТРЕНІНГ 3

Ефективні комунікації

Мета: навчити учасників методам ефективних комунікацій.

Основні завдання: засвоїти основи ефективності комунікацій.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка.

Тривалість: 160 хв.

1. Знайомство-розминка «Східний ринок» (10 хв)

Мета:

- допомогти учасникам ліпше пізнати один одного, зменшити дистанцію в спілкуванні;
- знизити відчуття напруженості завдяки включенню в ігрову ситуацію «тут і тепер»;
- звернути увагу учасників один на одного, об'єднавши їх змаганням у партнерських відносинах.

Інструкція: пам'ятаєте картину східного ринку в казці «Алі-Баба і сорок розбійників»? З якими асоціаціями ви пов'яжете словосполучення «східний ринок»?

(– Крики ...

– Запах їжі та прянощів ...

– Яскравість, різноманітність фарб ...

– Жвава торгівля, спроби купити дешевше, продати дорожче ...)

– Чудово! Так от, саме на такий ринок ми з вами і потрапимо через декілька хвилин. Але спершу нам потрібно підготуватися.

Кожен отримує аркуш паперу та олівець. Складаємо аркуш навпіл по горизонталі й розриваємо на дві половинки. Їх, своєю чергою, знову згинаємо навпіл і розриваємо. Отримали по чотири шматки паперу. Їх теж складаємо і розриваємо. Тепер у кожного в руках вісім частин аркуша. На кожній із них

розбірливо напишемо своє ім'я та прізвище. Тепер кожному записку складемо текстом усередину декілька разів. Підготовлені записки зі своїми іменами покладіть, будь ласка, в центр кімнати.

(Гірка записок, складених у центрі аудиторії, ретельно перемішується тренером).

Ось тепер, коли всі приготування завершені, ми з вами і вирушимо на східний ринок. Кожен підійде до записок і довільно витягне вісім штук.

Далі впродовж 5 хв вам доведеться вмовляннями, суперечками, шляхом обміну тощо знайти і повернути собі – купити – всі (вісім) записок із вашим ім'ям. Перші три покупці, яким вдасться швидше за інших придбати дорогий товар, підійдуть до мене зі своїми записками.

...Вправа починається. Вона супроводжується найактивнішим контактом між гравцями, криками, сміхом тощо. Тренер час до часу підтримує жваву дискусію, оголошуючи, скільки хвилин залишилося до закриття ринку. Закриваючи ринок, оголошує імена трьох переможців гри.

Підсумки вправи:

- Що вам сподобалося в грі, а що – ні?
- Яку тактику ви застосовували під час торгу: активний пошук, очікування зустрічних пропозицій, «агресивний маркетинг», взаємний обмін, спробу обдурити партнера?
- Спробуйте тепер назвати імена товаришів, які вам вдалося запам'ятати!

2. Вправа «Ланцюжок промови» (20 хв)

Мета:

- тренувати вміння чути та слухати – найважливіших якостей хорошого співрозмовника;
- потренуватися в умінні сконцентруватися на партнері;
- розвинути пам'ять і аудіальні можливості сприйняття.

Інструкція: цю вправу ліпше проводити, коли група сидить півколом або колом. Тоді всі учасники бачать один одного, що допомагає сконцентруватися на партнері. Концентрація та слухання – одні з основних умінь у цій вправі. Вправа відбуватиметься «з накопиченням», тобто інформація накопичуватиметься від гравця до гравця. Кожен наступний учас-

ник використовує зроблене / сказане / показане до нього та передає естафету наступному, додаючи до отриманого раніше матеріалу свою інформацію.

У цьому разі це виглядатиме так. Перший учасник висловлює будь-яку пропозицію на задану тренером тему. Другий буквально дослівно повторює почуту пропозицію, додаючи до неї своє бачення. Третій повторює попередні дві пропозиції та додає свою.

Припустимо, тема, задана команді, – управління службою безпеки на підприємстві.

1-й: Як по-твоєму, чи необхідно створювати власну службу безпеки на підприємстві?

2-й: Ти питаєш, чи необхідно створювати власну службу безпеки на підприємстві. Я думаю, що можна використати також послуги з аутсорсингу.

3-й: Ігор запитав, чи необхідно створювати власну службу безпеки, чи може ліпше послуговуватися послугами інших організацій. Отже, ми можемо зекономити кошти, але не отримати найліпшого результату.

4-й: Наша бесіда розпочалася з питання про те, чи необхідно створювати власну службу безпеки на підприємстві. Мій товариш відповів, що, на його думку, доволі поширеним є використання аутсорсингу в цій сфері. Така думка була підтримана ще одним учасником із указівкою на можливість заощадити кошти і водночас отримати послугу з певними проблемами. Я підтримую останню думку та вважаю, що необхідно чітко проаналізувати ситуацію на підприємстві перед тим як створювати власну службу безпеки.

У цьому прикладі видно, що лише другий гравець повинен дослівно повторити фразу першого учасника, щоб закріпити тему. Подальше ж накопичення відбувається максимально наближено до тексту, з обширним цитуванням, проте кожен наступний учасник може вводити нові фігури мови, вживати вставні слова. Він підшукує синоніми, щоб надати розмові рівень красивої й естетичної, а не тільки інформативної бесіди. Коли ланцюжок обривається (через вичерпаність теми, зайве розгорнення, недостатню зосередженість когось із учасників

тощо), починається новий ланцюжок тексту з наступного гравця.

Тренер розмовляє з групою й уточнює, чи знайомі учасникам ситуації, коли «мова тіла» сприяла обґрунтуванню власної позиції.

– Постарайтеся згадати разом випадки, коли «мова тіла» допомогла зрозуміти підґрунтя ситуації або ліпше розібратися у взаєминах між присутніми.

– Чи звертали ви увагу, що підлеглі переймають – інколи абсолютно несвідомо – «мову тіла» та міміку своїх начальників?

Те, що відбувається з нами несвідомо, можна абсолютно усвідомлено використовувати для того, щоб зробити спілкування ефективнішим. Така техніка називається прибудовою, або віддзеркаленням.

Налаштовані на співпрацю співрозмовники копіюють пози та жести один одного. Така спільність позначається вільно чи мимоволі на тоні розмови і на його результаті. Торгових агентів тому вчать копіювати пози та рухи клієнтів, щоб встановити з ними швидкий і ефективний контакт. Зрозуміло, що, якщо співрозмовник зауважив ваше бажання скопіювати його голос, інтонацію, жест або позу, то це не тільки насторожить його, але і може скривдити. Він вирішить, що його передражнюють! Мистецтво в тому, щоб здійснити прибудову абсолютно непомітно і шляхом невербального (або інтонаційного, словесного) використання подібні термінології, лексики; дати співрозмовнику зрозуміти, що ви можете порозумітись, домовитися, стати справжніми партнерами.

Взаємна прибудова охоплює відповідність гучності, швидкості й тону мови співрозмовників, вільне або мимовільне копіювання всіх нюансів міміки.

Чи можете ви застосовувати прибудову у вашому спілкуванні або професійній діяльності?

3. Вправа «Я і анти-я» (15 хв)

Мета:

– розвинути вміння ефективною вербальною комунікації і передачі пережитих емоцій;

– обговорити ідеї, що належать до закономірностей передачі інформації в процесі конфлікту або під час вирішення дилеми;

– сприяти створенню атмосфери доброзичливості та зосередження на партнері.

Інструкція: ця вправа дає змогу в театральній формі працювати над двома проблемами:

– уміти зосередитись на партнері під час мовлення, бути уважним до викладу його аргументів, не втрачаючи водночас логіки своєї думки, навчитися користуватися всіма засобами невербального спілкування для того, щоб підкріпити та підсилити значення власної звукової мови;

– представити наочно внутрішній конфлікт і «освіжити» сприйняття публікою цього поняття, виявити та продемонструвати учасникам гостроту суперечливих підходів до розглянутої проблеми. Це, своєю чергою, сприятиме формулюванню актуальних дилем.

Тема для розгляду – необхідність конкурентної розвідки для утримання конкурентних позицій підприємств.

Прошу учасників стати спиною один до одного, але один із них повинен бути повернений обличчям до глядачів. Тепер уявіть, що ви людина, в голові якої борються рівнозначні підходи до проблеми. Обидві половинки вашого Я відстоюватимуть власну правоту, але так, щоб кожен із доводів буквально продовжував лінію опонента, починався з того ж місця, навіть слова, на якому попередник завершив свою думку. За моєю командою почне говорити той, хто стоїть обличчям до залу. Після завершення співрозмовнику надають змогу висловити власну позицію, ґрунтуючись на завершенні тексту другої половинки.

Наприклад:

Перший. Я вважаю, що для підприємства конкурентна розвідка – це можливість залишатися «на плаву» в бурхливому океані конкуренції.

Другий. Можливо. Але бурхливий океан конкуренції – це ринок, який можна вивчити на основі врахування особливостей розвитку та тенденцій його учасників упродовж декількох років.

Перший. Це не зовсім правильно, адже тенденції минулого не завжди відображають перспективи майбутнього.

Другий. Ну, до чого тут майбутнє. Йдеться про вивчення нинішнього стану ринку.

Завершення: обговорення.

Чи складно бути зосередженим на партнері й одночасно готувати свою лінію аргументації і захисту?

Чого ви змогли навчитися зі спостереження / участі у вправі?

4. Вправа «Прийом гостей» (15 хв)

Мета:

– спонукати учасників тренінгу активно проявити в груповій роботі якості творчої особистості: гнучкість мислення, винахідливість, уявлення;

– розвивати логіку мислення та дії в ігровій ситуації;

– розвивати креативність, зняти страх перед невідомим, поставленою проблемою.

Інструкція: потрібно чотири добровольці.

Один із вас буде господарем будинку. Він має прийняти трьох гостей. Хто ці гості? В цьому й полягає проблема. Коли господар вийде за двері, ми з вами визначимо, яку роль отримує кожний із трьох акторів. Вони можуть бути ким і чим завгодно: родичами господаря квартири, його друзями чи ворогами, працівниками сфери обслуговування, президентами, неживими предметами, почуттями, порами року. Визначивши ролі гостей, господар квартири повертається в кімнату і впродовж певного терміну, 5–10 хв, йому необхідно визначити, що ж за гості завітали до нього.

Як визначити роль гостя? По-перше, актори, що виконують роль, повинні придумати для свого персонажа певний образ, так щоб їхні рухи були певною підказкою. Крім того, подумайте про використання голосових засобів виразності. Під час гри господар може задавати гостям різні запитання – всім разом або окремо, на його розсуд. Відповідаючи на питання, гості продовжують виконувати свої ролі та намагаються зберегти інкогніто (тобто відповіді гостей повинні бути на рівні натяків, уточнень).

Якщо за відведений час господареві вдається визначити образи гостей, він виходить із гри переможцем і стає одним з гостей у наступному етапі.

Завершення: обговорення ходу та результатів.

5. Вправа «Асоціації» (40 хв)

Мета:

– сприяти активізації та розширенню меж асоціативного мислення;

– спонукати виникнення емоційної і творчої свободи в групі під час вирішення творчого завдання.

Інструкція: для цієї гри нам потрібний доброволець, який готовий на декілька хвилин залишити нас, вийшовши з кімнати. Під час його відсутності решта гравців оберуть серед учасників людину. Повернувшись, учасник, який виходив, повинен задати групі найрізноманітніші запитання для того, щоб з трьох спроб визначити обраного групою учасника. Але запитання повинні бути незвичайні та не стосуватися віку, кольору очей чи статури. Питання будуть асоціативно пов'язувати загаданого гравця з найрізноманітнішими поняттями.

Приміром, питання можуть бути такими:

- з якою порою року учасник асоціюється?
- якщо він – музичний ритм, то який?
- він – «так», «ні» або «можливо»?
- з яким стилем одягу його можна порівняти?

На кожне запитання можуть відповідати всі члени групи. В результаті ведучий отримує низку різноманітних відповідей – асоціацій, проаналізувавши які він зможе назвати ім'я учасника.

Цією вправою тренер дає групі декілька можливостей:

- потренуватися в асоціативному мисленні;
- розвинути проникливість і вміння аналізувати інформацію;
- отримати метафоричний зворотний зв'язок, що допомагає зрозуміти, як сприймають тебе оточуючі.

Завершення: обговорення.

- Кого з гравців було найскладніше вгадати і чому?
- Які асоціації, названі товаришами під час вправи, здалися вам найточнішими, а які найменш точними?

– Що відчували «загадані» гравці, чуючи коментарі групи на свою адресу?

6. Вправа «Психологічна дистанція» (45 хв)

Мета:

– експериментальним шляхом перевірити та показати учасникам тренінгу суб'єктивне значення терміна «психологічна дистанція» та його важливість у комунікації;

– допомогти учасникам тренінгу сформувати / закріпити навички самоаналізу процесів спілкування з метою самопізнання та ефективної комунікації.

Інструкція: у цій вправі бере участь група та ведучий.

Ведучий виходить із кімнати. Під час його відсутності група розподіляється на три групи. У першій стоять ті, хто вважає себе найбільш психологічно близьким ведучому, у другій – ті, хто відчуває, що перебуває з ведучим на середній психологічній дистанції. У третій групі – ті, хто вважає себе не наближеним до ведучого. Кожен учасник запам'ятовує своє місце.

Далі запрошуємо ведучого повернутися в кімнату та пропонуємо йому сформувати учасників групи так, як, на його думку, вони стояли у групах «близькості» стосовно нього.

Після того, як ведучий впорався зі своїм завданням, поставимо йому декілька запитань.

– Чи впевнений ти, що саме ці місця вибрали товариші стосовно тебе? В якому місці ти найменше впевнений? Чому? Якщо необхідно, перестав цих людей у більш доречне, на твою думку, місце. Не забувай, що ти коментуєш їх, а не власний вибір!

– Вкажи на тих учасників групи, в місці яких ти максимально впевнений!

– Постарайся спрогнозувати точність своєї відповіді! Як ти вважаєш, чи велика похибка допущена тобою щодо наближення чи віддалення від тебе учасників групи?

Ну, а тепер просимо членів команди повернутися до тих місць, які вони самі визначили на початку вправи. Ведучий порівнює результат зі своїм варіантом та відчуттями.

Завершення вправи:

– Як почуває себе ведучий / група після завершення вправи?

– Що запам'яталося під час виконання вправи? Що сподобалося? Що змусило задуматися?

– Чи є серед учасників групи ті, які вважають, що думка ведучого з їх приводу обґрунтована, навіть якщо спершу їхнє місце було в іншій групі?

– Які висновки для себе ви можете зробити після проведеної вправи?

– Як проведення вправи може вплинути на рівень комунікації всередині трудового колективу на підприємстві

7. Підсумки (5 хв).

ТРЕНІНГ 4

Особистісне зростання

Мета: запобігти агресивній поведінці через розширення репертуару базових соціальних умінь, які, долучаючись до структури соціального досвіду індивіда, дають змогу йому більш гнучко орієнтуватися в стратегіях поведінки та не допускати агресивної взаємодії (соціальні вміння розглядаються як засіб організованого розвитку, спрямованого на управління своєю агресивною поведінкою та охоплюють стратегії рефлексії, когнітивної обробки інформації, саморегуляції, комунікації).

Основні завдання:

- набуття учасниками комунікативних навиків ефективної взаємодії у спілкуванні;
- формування вмінь та навиків командної творчої роботи;
- ознайомлення з правилами асертивної поведінки;
- демонстрація можливостей використання креативності під час вирішення життєвих проблем, а також у процесі досягнення особистих і професійних цілей;
- підвищення рівня самооцінки через набуття впевненості в собі;
- оволодіння прийомами психологічного розвантаження та саморегуляції емоційних станів.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, мультимедійний проєктор.

Тривалість: 160 хв.

1. Інформаційне повідомлення про сутність особистісного зростання (20 хв)

Особистісне зростання охоплює все те, що допомагає вашому розвитку, як індивідуальності особистості. Це можуть бути різні тренінги, читання книг, практичні навички, навчання.

Особистість – індивідуальне людське «я». Зростання – вдосконалення, поліпшення.

Показники особистісного зростання

Таке зростання не так помітне, як, наприклад, людський зріст, який вимірюється в сантиметрах. Незважаючи на те, є деякі показники особистісного розвитку, а саме:

- 1) з'являється відповідальність і усвідомлення;
- 2) незалежність;
- 3) здатність ухвалювати рішення;
- 4) готовність змінювати свій характер;
- 5) розуміння життєвих цінностей;
- 6) здатність обирати пріоритети;
- 7) розуміння своїх цілей;
- 8) самодисципліна;
- 9) логічне мислення;
- 10) подолання власних страхів;
- 11) здатність бачити свої слабкі та сильні сторони;
- 12) любов до себе й оточуючих.

Як домогтися особистісного зростання?

1. По-перше, слід визначитися зі своїми цілями. Складно домогтися чого-небудь, не знаючи, чого ти хочеш. Подумайте про власні істинні бажання, можливості, цілі.

2. Розставте пріоритети. Ви ніколи не зможете домогтися особистісного зростання, доки не зрозумієте, чого ви прагнете найбільше – заробити гроші, створити сім'ю або стати знаменитим.

3. Плануйте кожен день. Ваше життя має бути спланованим. Звичайно ж, іноді можна відходити від встановленого плану, проте загалом ви повинні розуміти, що план вас дисциплінує, робить відповідальними і вчить ухвалювати важливі рішення.

4. Не забувайте підводити підсумки. Щотижня, а також після завершення місяця, підводьте підсумки, чого ви змогли добитися, а що залишилося поза вашою увагою. Це допоможе вам ефективно зростати та розвивати внутрішні якості характеру.

5. Не бійтеся змінювати своє життя. Часто саме страх зупиняє людину від досягнення її цілей, страх щось втратити, страх бути недооціненим, страх того, що нічого не вийде.

2. Вправа «Футболка з написом» (15 хв)

Мета: сформувати позитивну самооцінку та вміння виражатися, сприяти поглибленню знайомства.

Інструкція: учасникам пропонується уявити себе в футболці, фасон, колір та фактуру якої обирає кожний учасник

для себе. Крім того, кожна футболка повинна мати напис, який є своєрідним життєвим кредом. Кожен по колу розказує оточуючим про свою модель і так презентує себе групі.

3. Вправа «Виявлення переваг» (15 хв)

Мета: отримати позитивний зворотний зв'язок, розвинути емпатію.

Інструкція: виберіть у групі людину, яка за багатьма характеристиками вам імпонує. Запишіть п'ять якостей, котрі у цій людині вам подобаються. Прочитайте свою характеристику групі, не називаючи ім'я, – нехай група визначить, кого ви характеризуєте.

4. Вправа «Бар'єри самореалізації» (15 хв)

Мета: сформувати довіру до членів групи, дати можливість для самоаналізу, забезпечити ліпше розуміння мотивів своєї поведінки.

Інструкція: розділіть аркуш по вертикалі на дві половини. Напишіть в одній колонці, щоб ви хотіли змінити в собі, у другій – що цьому заважає. Працюючи у групі, обговоріть результати та запишіть перелік причин, чому потрібні зміни, саморозвиток? Працюючи у групі, складіть узагальнений перелік бар'єрів на шляху саморозвитку, самореалізації.

5. Вправа «Хто Я» (15 хв)

Мета: дати змогу дізнатися думку інших про себе, скласти свій психологічний портрет, розвинути упевненість, самоаналіз.

Інструкція: у кожної людини є власні уявлення про те, що відрізняє її від інших, робить її унікальною. Водночас виникає питання: «Чи поділяють інші мою думку?» Аркуш паперу розділіть на три стовпчики. Вам необхідно відповісти на запитання: «Хто Я?» Для цього напишіть 10 слів-епітетів, пишуть у тому порядку, в якому вони спадають вам на думку. Потім напишіть, як на це питання відповіли б ваші батьки, знайомі, друзі. На це ж питання відповідатиме і хтось із вашої групи. Для цього ці підписані листки збираються, перемішуються, потім кожен, не дивлячись, бере листочок і пише про ту людину,

чий листок він отримав. Після виконання завдання тренер повертає листки їх власникам.

Обговорення: чи повторюється яка-небудь характеристика, слово в усіх трьох стовпчиках? Про що це може свідчити? (наприклад, про відкритість у спілкуванні). Наскільки добре ви себе знаєте? (кількість слів у стовпчику). Ставлення до самого себе (співвідношення позитивних і негативних епітетів). Збігається чи не збігається Я-концепція з думкою інших про вас? Із чого складається уявлення інших про людину?

6. Вправа «Дзеркало» (15 хв)

Мета: розвинути ідентифікацію та емпатію.

Інструкція: поділіться на пари. Один сідає у звичну для нього позу. Другий відображає цю позу та намагається розповісти, як він себе почуває. Потрібно використати якнайбільше слів та виразів, що описують його почуття та емоції.

7. Інформаційне повідомлення про механізми правильного сприймання та розуміння партнера (20 хв)

Ідентифікація – спосіб розуміння іншого через ототожнення себе йому: поставити себе на місце партнера зі спілкування; спробувати сформулювати свою поведінку так, як це робить інший.

Емпатія – налаштованість на єдину емоційну хвилю із співбесідником, емоційне співпереживання іншому. Емпатія відрізняється від ідентифікації тим, що тут розуміння відбувається, взявши погляд іншого до уваги, навіть співчуваючи йому, але діючи по-своєму: постаратися зрозуміти партнера без допомоги слів, не спираючись на мислення, а за допомогою відчуттів, почуттів, емоцій і їх усвідомлення, прояву емоційної чуйності.

Атракція (залучення) – форма пізнання іншої людини, заснована на формуванні стійкого позитивного почуття до неї: сформувати прихильність до партнера, дружнє чи глибше інтимно-особистісне ставлення.

Рефлексія – механізм самопізнання у процесі спілкування, в основі якого є здатність людини уявити, як її сприймає партнер зі спілкування: постаратися усвідомити, як інший розуміє вас. Процес рефлексії є складним і охоплює такі позиції:

1. Особистість, яка вона є насправді.
2. Як ця особистість сприймається партнером.
3. Як вона сприймає сама себе.

Каузальна атрибуція – механізм інтерпретації вчинків і почуттів іншої людини: прагнути з'ясувати внутрішні та зовнішні причини поведінки суб'єкта.

Стереотипізація – розуміння людини шляхом віднесення її до певної соціальної групи та перенесення на неї типових для цієї групи людей характеристик: запобігати у сприйманні людини упередженого оціночного ставлення (зрушення у бік емоційного прийняття чи неприйняття) під впливом стереотипу, тобто запобігати стереотипізації.

8. Вправа «Рецепти» (10 хв)

Мета: продемонструвати зацікавленість партнером по спілкуванню, підвищити самооцінку (у всіх з'являється можливість побути експертом), розвинути навички планування.

Інструкція: учасники стають у коло, де відстань між ними становить метр. Завдання полягає в тому, що ведучий ставить запитання (звертається по пораду) учасникам, а вони повинні методом «мозкового штурму» знайти і запропонувати йому варіанти відповідей (дати пораду). Кожний, хто отримує м'яч, може висловити свою ідею з цього приводу. Можна запропонувати на обговорення такі теми:

- Як підприємство може отримати значний дохід?
- Що потрібно зробити для того, щоб гарантувати високий рівень безпеки підприємства?
- Що має робити персонал для формування високого рівня безпеки підприємства?
- Як рівень безпеки підприємства впливає на працівників?
- Чи можете ви бути керівником?
- Чи зможете самостійно організувати систему безпеки на підприємстві?

Обговорення: Яка з тем виявилася найскладнішою під час обговорення і чому?

9. Інформаційне повідомлення: «Поведінка: впевнена, агресивна, пасивна» (10 хв)

Чимало пасивних людей не хочуть бути впевненими, оскільки вважають, що їхню поведінку можуть сприйняти як агресивну. Агресивні люди часто бояться, що недостатня з їх боку агресивність сприйматиметься як пасивність. Упевнена поведінка є золотою серединою. Але як відрізнити ці види поведінки?

Впевнена (асертивна) поведінка. Мета впевненої поведінки: чесно, ефективно й прямо висловлювати свої думки та бажання. В цьому разі людина відстоює свої права, не порушуючи прав оточуючих.

Агресивна поведінка. Мета: домінувати, ображати, знищувати, принижувати та маніпулювати. Людина, яка поводить себе агресивно, може навіть не усвідомлювати цього. Люди, які поведуться агресивно, відстоюють свої права за рахунок інших.

Пасивна поведінка. Мета: догодити оточуючим, уникнути конфлікту. Людина хоче здаватися оточуючим приємною та приховує свої почуття. Люди, які поведуться пасивно, не висловлюють власного незадоволення та не відстоюють своїх законних прав. Отже, їхні права часто ігноруються іншими людьми. Це може призвести і до гніву, який стримують, і до образи (гнів у собі), що періодично проявляється вибухами вербальної або фізичної агресивної поведінки. Як ви вважаєте, звідки береться пасивна поведінка?

Коментар тренера: іноді невпевнена поведінка розвивається тому, що людину карали за впевнену поведінку. Пасивна поведінка часто позитивно закріплюється. Ваші друзі хвалять вас за те, що ви робите, як їм потрібно. Невпевнена поведінка дозволяє нам уникати негативного збудження.

Очевидні прояви поведінки охарактеризовано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Очевидні прояви поведінки

Агресія	Пасивна поведінка	Агресивна поведінка
<p>Коли людина:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кричить; - хмуриться; - показує пальцем; - стискає кулаки; - грюкає дверима; - саркастична; - перебиває; - грубіянить; - нерухомо дивиться на співрозмовника; - подавляє інших; - перекладає відповідальність на інших; - застосовує слова: «нісенітниця, безглуздість». 	<p>Коли людина:</p> <ul style="list-style-type: none"> - погоджується робити те, що не хоче; - бурмотить чи тихо говорить; - дуже часто просить вибачення; - говорить речі позабавлені змісту; - плаче; - постійно посміхається; - скаржиться на інших у них за спиною; - крутить щось у руках, не дивиться в очі. 	<p>Прояви:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відкриті жести і вільні рухи, пряма статура; - упевнений, але не тривалий погляд; - здатність швидко ухвалювати рішення; - бажання говорити те, що думає; - здатність враховувати почуття інших людей і вислуховувати чужу думку; - уміння говорити голосно, добре поставленим голосом.

10. Вправа «Примірювання ролей» (10 хв)

Мета: закріпити навички асертивної поведінки на практиці, обговорити наслідки агресивного та пасивного підходів для суб'єкта спілкування.

Інструкція: учасникам пропонується «приміряти» на себе три ролі:

- агресивної;
- невпевненої;
- впевненої людини.

Кількість ситуації повинна відповідати кількості учасників:

1. Колега довго розмовляє з вами по телефону і відволікає від важливих справ. Ви говорите: «...».

2. Керівник відділу не відпускає вас після закінчення робочого часу, посилаючись на невиконану роботу.

3. Керівник несправедливо, на вашу думку, позбавив вас премії.

4. Колега поставив вас у незручне становище перед іншими працівниками.

5. Колеги після закінчення робочого дня допізна шумлять і заважають вам займатися справами.

6. Керівник висміяв вас перед усім колективом.

7. У ідальні на підприємстві ви довго чекаєте, доки вас обслужать.

Обговорення: яка роль (реакція) вам першою спадає на думку? Примірювати яку роль було найскладніше? Чому?

11. Вправа «П'ять добрих слів» (10 хв)

Мета: створити позитивне емоційне тло, отримати позитивний зворотний зв'язок, розвинути рефлексію.

Інструкція: учасники поділяються на підгрупи по 5 осіб. Кожен із вас повинен обмалювати свою руку на аркуші паперу і написати власне ім'я. Передавайте свій аркуш сусіду праворуч, а самі отримайте малюнок від сусіда ліворуч. На одному з «пальців» чужого малюнка напишіть щось приємне із якостей його власника (наприклад: «ти чуйний», «ти відвертий» тощо). Інший робить запис на наступному «пальці» і так далі, доки «рука» не повернеться до свого хазяїна.

Тренер може зібрати аркуші, зачитати «компліменти», а група відгадує, кого вони стосуються. Після заняття учасники забирають листки з «долонею».

Підсумки (5 хв). Що запам'яталося та чи справились очікування?

ТРЕНІНГ 5

Успішне командоутворення (тимбілдинг)

Мета: створити позитивні зміни у соціально-психологічних параметрах команди після безпосередньої участі в навчанні, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному організаційному розвитку.

Основні завдання:

- сформувати сприятливий психологічний клімат у групі;
- розвинути вміння працювати в команді;
- згуртувати групу.

Матеріали та обладнання: листочки, ватмани, олівці, фло-мастери.

Час проведення: 160 хв.

1. Інформаційне повідомлення про сутність тимбілдингу (20 хв)

«Один у полі не воїн» – усім відома приказка. Справді будь-яка найуспішніша компанія в світі – це насамперед команда. Команда, яка має спільну мету, загальні цінності. Сила й успіх будь-якої компанії – це передусім наявність сильної команди професіоналів. Команда – потужний ресурс. Нині чимало компаній дедалі більше уваги та коштів спрямовують на роботу з персоналом. Керівники та топ-менеджери знають, що взаємодія співробітників – індикатор внутрішнього середовища будь-якої компанії. Ви можете організувати людей просто як колектив, а можете зробити їх справжньою командою. З огляду на це дедалі популярнішими стають тренінги з командоутворення або тимбілдинг. Ідея командних методів роботи запозичена зі спорту та почала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 60–70 рр. ХХ століття. Нині тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту.

Тимбілдинг – це процес, що охоплює соціально-психологічні тренінги, мета яких полягає у встановленні та зміцненні зв'язків усередині колективу, групи. Під час проведення тимбілдингу усередині колективу встановлюється довіра, взаємодопомога та підтримка.

Під **командоутворенням**, як впливає з назви, мається на увазі створення та розвиток команд; це зазвичай вимагає спеціальних зусиль, оскільки не будь-яка група людей, які разом працюють над од-

ними завданнями, може вважатися командою в повному розумінні цього слова. Процес командування складається з декількох послідовних етапів:

Адаптація – учасники звикають один до одного, знайомляться, аналізують завдання, які стоять перед ними, і шукають можливі рішення. Відбувається підшукування оптимальних правил взаємодії. Довіра наразі низька, продуктивність мала.

Групування – утворюються мікрогрупи, виникає групова ідентичність, окреслюються норми.

Співпраця або кооперація – з'являється бажання працювати над поставленими завданнями, відносини стають більш конструктивними та довірливими. Групова ідентичність зміцнюється. В центрі цієї стадії – налагодження спільної діяльності; психологічні зв'язки наразі не дуже міцні.

Нормування діяльності – формуються стійкі норми та принципи взаємин та спільної діяльності. Особисті відносини зміцнюються. Група стає згуртованою, автономною.

Функціонування – команда починає працювати з усією силою. Формується рольова структура, яка допомагає оптимально вирішувати командні завдання. Команда тепер здатна конструктивно вирішувати конфліктні ситуації та проявляти більшу психологічну та робочу гнучкість.

Команда в бізнесі – це така група співробітників, в якій навички, знання, компетенції та повноваження всіх учасників є взаємодоповнювальними, і водночас люди пов'язані спільністю цілей і взаємною відповідальністю. Команда завжди працює над підвищенням продуктивності у вирішенні тих чи інших завдань, які стоять перед нею.

Ідея про те, що командна робота має ефективність, запозичена бізнесом із професійного спорту. В управлінську практику ідеї командування почали входити з другої половини ХХ століття, і нині командний підхід вважається кращим, ніж опора на індивідуальну ефективність і таланти співробітників.

До основних переваг командування прийнято відносити такі чинники і зміни:

Для командної роботи характерні деякі важливі особливості. Це згода між організаційними цілями та персональною метою співробітників, орієнтація на результат і спільна відповідальність за його досягнення, гнучке лідерство всередині команди, високорозвинені навички самоврядування та конструктивної взаємодії, здатність ухвалювати спільні рішення.

Команді також характерний особливий психологічний клімат, який дуже сприятливий для продуктивності. Йдеться про такі групи риси, як високий рівень взаємної довіри, опора на сильні сторони учасників, сильна мотивація до досягнення загальних цілей, зростання неформального авторитету лідерів команди. Крім того, працюючи в команді, співробітники набувають унікального досвіду дуже ефективної спільної праці, який зазвичай вони дуже високо оцінюють. Нарешті, спостерігається зростання лояльності співробітників до своєї компанії.

Організація, згідно з цими уявленнями, отримує співробітників, які орієнтовані на співпрацю, а не на суперництво, зростання продуктивності та залученості, зниження плинності кадрів, підвищення відповідальності співробітників за результати своєї діяльності, а, крім того, – цінні основні компетенції і можливість більш повно розкривати таланти свого персоналу.

Підходи до командування.

Моделей командування є безліч; умовно їх можна поділити на три основні підходи – лінійні, нелінійні та циклічні. Кожен із цих підходів по-різному розглядає закономірності та механізми формування команди та її життєвого циклу і, відповідно, пропонує різні способи тимбілдингу. Розглянемо ці основні передумови:

До **лінійних моделей командування** можна віднести моделі Б. Такмена, Р. М. Белбіна, М. Ёнсона, а також теорію А. В. Петровського.

Згідно з зазначеними концепціями, команда, пройшовши певний шлях розвитку, досягає зрілості, згуртованості, в ній формується стабільна рольова система. Подальших зусиль для розвитку команди організації докладати, відповідно до цього підходу, не потрібно.

Слабке місце цього підходу цілком очевидно – тоді як тут йдеться, по суті, про видатні, дуже високорозвинені команди, в організації можуть вважати, що така налагодженість дій можлива для будь-якої команди, і достатньо лише раз ужити командуванняльних заходів, а потім чекати виняткових результатів. Але навіть вельми згуртовані та ефективні команди під впливом несподіваних обставин і серйозних змін можуть із часом втрачати свої сильні сторони, якщо жодної допомоги ззовні не буде.

До **циклічних різновидів тимбілдингу** належить модель К. Левіна (розморозування – зміна – заморожування), підхід Р. Бейлса і В. Стробека (орієнтація – оцінка – контроль), модель В. Сатир

(статус-кво – інтервенція – хаос – інтеграція – практика), модель Т. Рікардс і С. Моджер (2 бар'єру) та ін.

Ідею, що є в основі схожих підходів, можна викласти так: життєвий цикл команди – це циклічний процес, який проходить повторювані стадії через певні проміжки часу. На кожній із таких циклічних стадій можна спостерігати характерні особливості групової динаміки. Отже, командування зводиться до діагностики стадій і відповідного управління феноменами групової динаміки, яке допоможе групі в її прагненні рухатися від ірраціональної поведінки і стану до продуктивності та ефективності.

Така філософія має значні переваги – в ній відображена висока цінність безперервного навчання команд, а також необхідність надання співробітникам постійної підтримки; враховані внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на життєдіяльність команди. Однак у безлічі практичних ситуацій ідея про те, що учасники команди схильні час до часу застосовувати саме нераціональну поведінку, здається дещо перебільшеною. Подібні коливання в згуртованих, спрацьованих командах зазвичай мають не настільки виражений характер.

Серед **нелінійних підходів** можна виокремити моделі Дж. Мак-Грейта (складна система), С. Козловського (коливання інтенсивності), Е. Сджеволда (колесо ролей), К. Джерсік (нестійка рівновага), М. Маркс, Дж. Метью і С. Заккар (епізоди).

Схожі концепції постулюють, що в розвитку команд немає ні універсальних лінійних етапів, ні повторюваних циклів. Те, як команда діє, значною мірою залежить від контексту, а не тільки від характеру роботи, а також і від того, якими є стосунки учасників з іншими людьми ззовні команди. Межі команд у таких моделях видаються вельми умовними – особливості сучасного бізнесу припускають виражену багатофункціональність кожного співробітника, який може одночасно працювати в декількох командах, можливо, географічно розподілених або віртуальних. Також є сенс розглядати радше не автономні команди, а широкі мережі співробітників, пов'язаних спільною роботою або загальними цілями та інтересами. Все це диктує нові форми командування: потрібно не підштовхувати команду до нової стадії розвитку, а розвивати в її учасників міжособистісні, комунікативні, рефлексивні навички; вчити їх працювати над різними завданнями в межах різних культур, а також формувати і розвивати персональні та командні цілі контактів.

Не можна не визнати, що контекст сучасного бізнесу відображено в подібних підходах дуже повно та точно. Проте до командоутворення як такого вони відносяться лише як до однієї з низки взаємопов'язаних практик – зокрема, до них належать підтримка продуктивності, безперервне навчання, розвиток лідерства тощо.

2. Вправа «Повторіть термін» (5 хв)

Мета: зняти напругу, викликати позитивний емоційний настрій, сприяти включенню в спільну групову діяльність.

Інструкція: тренер називає терміни зі сфери менеджменту, наприклад: адміністрування, винагорода, мотивація, повноваження, відповідальність із різною інтонацією, темпом, гучністю. Група ж повинна повторити його інтонацію, темп, гучність, вимовивши у відповідь «Менеджмент».

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам ця вправа?
2. Розкажіть про ваші враження щодо проведеної вправи?
3. Чи виходило у вас повторювати інтонацію, темп, гучність, вимовляючи відповідь?
4. У чому виникли труднощі під час виконання цього завдання?

3. Вправа «Ім'я» (10 хв)

Мета: познайомити учасників один з одним, зняти напруження, створити дружню атмосферу.

Інструкція: назвіть своє ім'я і вкажіть те, що вам найбільше не імпонує у рисах характеру інших людей.

Питання для обговорення:

1. Чи легко вам було виконати це завдання?
2. Чи легко ви згадали відмінну рису характеру?
3. Чи хотілось вам назвати більше характеристик? Якими вони були б?

4. Вправа «Поміняйтеся місцями ті, хто ...» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив.

Інструкція: вам буде сказане твердження, ті з вас, кого це твердження стосується, повинні встати та швидко помінятися

місцями. Ті, до кого це твердження не відноситься, залишаються сидіти на своїх місцях. Отже, поміняйтеся місцями ті:

- хто любить розмовляти по телефону;
- кому подобається червоний колір;
- хто любить їсти морозиво;
- у кого вдома є собака (кішка);
- кому подобається ходити в кіно;
- хто любить співати;
- хто танцює;
- хто читає фентезі;
- хто любить дивитися телесеріали;
- у кого улюблений вид спорту волейбол чи баскетбол.

Питання для обговорення:

1. Чи складно було виконувати це завдання?
2. У чому виникали труднощі?
3. Чи дізналися ви про своїх колег щось нове?
4. Ви знайшли спільні інтереси зі своїми колегами?
5. Чи легко вам було знайти людину, з якою можна було б помінятися місцями?

5. Вправа «Салком в два кола» (5 хв)

Мета: включити в роботу, зняти емоційну напругу, підтримати групову взаємодію, розвинути уважність, згуртувати колектив, створити дружню атмосферу.

Інструкція: учасники утворюють два кола: зовнішнє та внутрішнє. Обидва кола рухаються в протилежних напрямках. По сигналу тренера вони зупиняються, і всі гравці внутрішнього кола намагаються доторкнутися рукою гравців зовнішнього кола раніше, ніж ті встигнуть присісти. Спіймані встають у внутрішнє коло, і розминка починається спочатку. Розминка завершується, коли у зовнішньому колі залишиться небагато гравців.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам ця вправа?
2. Чи вдавалося вам виконати це завдання?
3. У чому виникали труднощі?

6. Вправа «Мовчить і говорить дзеркало» (5 хв)

Мета: навчити сприймати один одного на вербальному рівні.

Інструкція: тренер пропонує вийти в коло добровольцю, який «дивитиметься в дзеркало». Його завдання лише за відображенням у дзеркалі відгадати, хто з учасників групи підійшов ззаду. Одне «дзеркало» буде живим, але мовчазним: воно зможе пояснювати тобі, хто перебуває за твоєю спиною, тільки за допомогою міміки та жестів. Друге «дзеркало», яке може розмовляти, пояснюватиме, що це за людина, не називаючи його імені.

«Дзеркала» стають поруч біля стіни. Основний гравець перед ними. Всі інші учасники групи розташовуються за його спиною і безшумно підходять до нього ззаду. Спершу допомагає відгадати хто позаду учасника мовчазне «дзеркало». Якщо основний гравець не вгадав людини за спиною, то в гру вступає «дзеркало», яке розмовляє та вимовляє тільки одну фразу. Якщо гравець знову не вгадує, то знову відображає мовчазне дзеркало. Завдання гравця відгадати людину за спиною якнайшвидше.

Питання для обговорення:

1. Чому було складно (легко) вгадувати?
2. Що з того, що показували дзеркала, вам допомагло, а що ні?
3. Чому деяких членів групи було легко вгадувати, а інших складно?
4. Ким легше бути мовчазним чи балакучим дзеркалом? Чому?
5. Що нового (невідомого) дізналися про членів групи?
6. Чи змінився ваш настрій і якщо так, то як?

7. Гра «Безлюдний острів» (10 хв)

Мета: уміти працювати в колективі (поступатися або навпаки відстоювати своє рішення), згуртувати групу.

Інструкція: групі дається така вступна ситуація: «Ваш корабель, на якому ви завжди подорожували, потрапив у шторм і затонув. Всім вам вдалося врятуватися. Ви потрапили на безлюдний острів, жити на якому тривалий час неможливо.

На острові немає прісної води, їстівних продуктів. У вас є великий аркуш паперу і набір фломастерів. Також ви знаєте координати острова. У вас є пляшка, в яку ви можете покласти своє послання». Після пояснення групі дається завдання: написати послання для того, щоб членів групи врятували. Під час написання послання необхідно враховувати, що воно може потрапити і до тубільців, які не розуміють вашої мови і капітану корабля, що пропливає повз.

Питання для обговорення:

1. Як працювала група?
2. Хто керував процесом?
3. Чиї ідеї приймалися насамперед і чому?
4. Чи всі ідеї були почуті та втілені?
5. Чому не всі брали участь у процесі?
6. Яким був настрій під час гри і що впливало на його зміну?
7. Який настрій зараз?
8. Які були дії учасників під час гри?

8. Вправа «Страва» (15 хв)

Мета: розвинути вміння враховувати інтереси кожного в команді.

Інструкція: всі учасники поділяються на дві групи. Кожній групі пропонується придумати та намалювати нове блюдо, склад якого би задовольняв побажанням і відповідав смакам усіх членів команди. Після чого кожна команда презентує іншій свою страву, з його назвою, складом тощо.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалася вам ця вправа?
2. Чи легко вам було її виконувати?
3. Як вам працювалося в групі?
4. Чи всі учасники виконували це завдання?
5. Чи всі смаки були враховані?

9. Вправа «День в офісі» (15 хв)

Мета: сформувати вміння працювати в колективі.

Інструкція: група поділяється на три підгрупи й отримує інструкцію.

На фестивалі різні кінофірми представляють свої версії фільмів, знятих про роботу працівників в офісах.

У конкурсі беруть участь три кіностудії.

Перша – американська кіностудія – надала фільм жаків.

Друга – французька – зняла мелодраму. Ніжну, романтичну історію з драматичними подіями, але зі щасливим фіналом.

Третя кінофірма з Італії пропонує детективний варіант. У цьому фільмі не обійшлося без мафії, стрільби та невтомної журналістки в червоному береті.

У вас є 10 хвилин для підготовки та 5 хвилин для демонстрації своєї кінострічки.

Питання для обговорення:

1. Чи сподобалося вам виконувати цю вправу?
2. Чи легко вам працювалося у підгрупі?
3. Які труднощі виникали під час виконання цієї вправи?
4. Що виконувалося легко, а що складно?
5. Чи вдавалося взаємодіяти в групі та між групами?

10. Вправа «Театр: п'єса, яка влаштує всіх» (20 хв)

Мета: розвинути навички безконфліктної взаємодії під час ухвалення групового рішення.

Інструкція: поділіть людей на 4 групи, щонайменше по 4 людини. Одна група – сценаристи, друга – режисери, третя – актори і четверта – критики. Завдання для всієї команди: написати та поставити п'єсу, яка влаштує всіх. Причому п'єса повинна влаштовувати і за жанром, і за назвою, і за змістом тощо. Сценаристи пишуть перший акт, потім його критикують критики вносять свої поправки, далі текст віддається режисерам, і вони починають постановку разом із акторами. Водночас пишеться другий акт, а потім – третій. Коли все готово, всі сідають у «залі», і актори починають грати.

Питання для обговорення:

1. Які складнощі виникли під час виконання цієї вправи?
2. У чому вони полягають?
3. Чи складно було скласти сценарій?
4. Чи легко було виправляти та додавати щось у сценарій?
5. Чи легко було грати за написаним і відредагованим сценарієм?

6. Які емоції виникали, коли ваш сценарій переробляли, або не так інтерпретували актори?

7. Поділіться своїми переживаннями або враженнями, які виникли під час виконання цієї вправи?

11. Вправа «Збери свою команду» (5 хв)

Мета: навчитися швидко налагоджувати комунікації та об'єднуватися в команду.

Інструкція: кожен учасник, записавши на листочку відповіді на запропоновані питання, спершу має знайти і записати якомога більше імен учасників, у яких так само збігаються заповнені позиції. Далі швидко згуртуватися в команду за трьома спільними позиціями.

Команда – це група людей, що виконує певну роботу, завдання, працює на лідера, який ставить і розподіляє завдання між її членами.

№ з/п	Питання	Ім'я
1	Проживаю у тій країні, де і народився(лась)	
2	Вірю в те, що давній товариш ліпший за двох нових	
3	Очі в мене...кольору	
4	Говорю більше, ніж двома мовами	
5	Закінчив(ла) середню загальноосвітню школу	
6	Знаю напам'ять три вірші Т. Г. Шевченка	
7	Відвідую клуб «Лідер»	
8	Люблю проводити багато часу з друзями	
9	Дуже рідко пропускаю заняття	
10	Не люблю брехати	

12. Вправа «Поляна – сьогодні лідер» (15 хв)

Мета: проаналізувати інформаційний матеріал, віднайти якомога більше переваг маркетингової стратегії команди мережі «Поляна», яка навіть у складний економічний період допомогла вийти підприємству в лідери у своїй галузі. Спробувати спрогнозувати перспективи розвитку мережі «Поляна» в Україні. Продемонструвати командну роботу, запропонувати

максимальну кількість власних варіантів прогресивних кроків зазначеного підприємства.

Хід справи: група поділяється на 2 (3) підгрупи. Кожна підгрупа ознайомлюється з інформаційними матеріалами і записує якомога більшу кількість переваг, що допомогли мережі «Поляна» на українському ринку вийти в лідери своєї галузі. Після завершення роботи кожна підгрупа зачитує свій варіант запропонованих переваг. Лідером вважається та підгрупа, яка віднайшла більшу кількість варіантів.

Обговорення:

Завдяки чому мережі «Поляна» вдалося так швидко у кризовий період лідувати у своїй галузі?

13. Матеріали для ознайомлення (15 хв)

Із 2006 р. і до кризи продаж вина збільшувався на 30% на рік, а в 2010 р. зріс майже в півтора рази. Після вступу України до СОТ з'явилося чимало доступного імпортного вина. Ціни на вітчизняні вина підвищилися менше, ніж на горілку. Скористатися цим фактом зумів С. Токарів, який розгорнув першу в Україні мережу виномаркетів: магазинів з продажу спиртних напоїв, у яких велику частину становлять вина. У вересні 2009 р. відкрився перший магазин мережі «Поляна». До цього купити пляшку хорошого вина можна було лише в супермаркетах або престижних винних бутиках. Керувати проектом С. Токарів запросив І. Шаутідзе, котра раніше працювала з магазинами «Мобілочка». Комерційним директором «Поляна Україна Груп» став О. Блоцький, який відповідав за придбання алкоголю в компанії «Rainford». Колись О. Блоцький працював у «Маркома» – одному з найбільших в Україні імпортерів алкоголю. Він і познайомив С. Токаріва із засновником «Маркома» І. Грінбергом. «Концепцію підтримали мої друзі-шотландці, в яких є аналогічна мережа магазинів у Британії», – розповідає У. Грінберг. Шотландська «Meadow Holding & Resources L.P.» інвестувала в «Поляну», а «Марком», своєю чергою, став її основним постачальником. Мережа розвивається швидко. За півтора року було відкрито 26 магазинів у 13 містах. Власники не надають великого значення зовнішньому вигляду магазинів, обмежуючись косметичним ремонтом. Зі слів У. Шаутідзе, інвестиції в один квадратний метр у середньому становлять 200 доларів.

Аналогічні витрати продуктових мереж досягають 300 доларів за метр, прорахував І. Гугля, директор консалтингової компанії «GT Partners Ukraine». У. Шаутідзе розробила спеціальну навігацію по ма-

газину для того, щоб покупець не заблукав. На зелених вивісках вказані тип і походження напою – вина Нового або Старого світу, коньяк чи горілка. Це пришвидшує процес купівлі, а основний споживач мережі – представник середнього класу – цінує свій час. Правильно підібрати напій допомагає сомельє, що запрошує до магазину тих, хто зовсім не знається на хороших алкогольних виробках. Унікальним асортимент «Поляна» не назвеш: «Марком» постачає популярні алкогольні марки в усі роздрібні мережі. «Вони («Поляна» – «Forbes») зацікавлені у відомих брендах, які знає кожний», – говорить С. Мазур, гендиректор «Вітіс Груп», яка постачає найдорожчий алкоголь і з «Полянню» не співпрацює.

Як вдається переманювати покупців із супермаркетів? За прикладом шотландців був розроблений «трирівневий» цінник. Перша ціна на пляшку така ж, як у звичайному продуктовому супермаркеті; друга – зі знижкою, якщо купуєш три пляшки; третя – знижка у разі купівлі шести пляшок. Але покупці не відразу зрозуміли цю систему. Навіть спеціальні плакати, як правильно читати цінники, не допомагали. Після відкриття третього магазину цінники такого типу змінили, чітко розмежувавши ціну та описання того, як вона формується. Супермаркети «Велика кишеня» пропонують знижки до дня народження. «Поляна» ввела знижки до весілля, з нагоди покупки квартири, машини і навіть підвищення по службі. На сайті компанії наголошено, що всі події потрібно підтверджувати документально. Але насправді все не так складно – досить просто сказати касирові, що у тебе день народження або завтра весілля.

Відкриття магазинів «Поляна» супроводжується святкуванням. Перший магазин знаходиться на тихій вулиці з одностороннім рухом. У такому місці складно було претендувати на велику кількість покупців. Тоді господарі орендували віз, який їздив по вулицях, а циганка, що танцювала на ньому, роздавала фірмові буклети «Поляна». З першої спроби зробили певний висновок: тепер приміщення під магазини шукають лише в місцях із можливістю паркування та зручним заїздом. А свята увійшли в традицію. «Багато хто проводить заходи з нагоди відкриття, але мало хто дозволяє собі витратити гроші на встановлення емоційного контакту з покупцем, – пояснює У. Шаутідзе, а саме це формує лояльність». Із нагоди відкриття магазину на Лівому березі Києва влаштували латиноамериканський карнавал: запросили балети «Ля Руж» і «Румберос» Амадора Лопеса. Експерти оцінюють вартість такого свята в 10 тис. доларів. Запрошувати гостей на відкриття магазину починають за місяць. «Поляна» активно використовує рекламу на радіо, в пресі. Мережа витрачає на

маркетинг 7% від торговельного обороту або приблизно 5 млн доларів. Для порівняння: маркетингові витрати продуктових мереж рідко перевищують 5% від торговельного обороту, а непродуктових – 1,5–2%. «Усі любителі вина повинні знати про «Поляну», – пояснює У. Шаутідзе і додає, що найефективніше працює зовнішня реклама. Експерти вважають рекламну стратегію магазину «Поляна» недостатньо сфокусованою. За два роки «Поляна» двічі змінила обличчя бренда і тричі слоган. «Через це доводиться більше витратити на рекламу, – відзначає директор агентства «Scholz & Friends» О. Шевченко. Мережі магазинів потрібно використовувати єдину презентацію якомога довше, доки до неї не звикне споживач».

Щодня «Поляну» відвідує більше 100 тис. споживачів. Кількість покупців вища в тих магазинах, які розташовані в торговельних центрах, але в тих, що знаходяться окремо, показники з продажу – вищі: туди приходять не просто подивитися, а цілеспрямовано за покупкою. Середній чек у мережі становить 400 грн. Заглянувши за пляшкою вина до вечері, покупець також купує мінеральну воду або соки. Мережа має 5% ринку роздрібних продажів вина та коньяку. 2015 року оборот 20 магазинів становив 70 млн доларів США. Перша в Україні мережа спеціалізованих алкогольних магазинів «Good Wine» продає алкогольних виробів на 21 млн доларів. У «Good Wine» не знайти імпортного вина дешевшого за 100 грн. В «Поляні» найдешевше вино коштує 40 грн. «Завозити щось схоже на вино за максимально низькою ціною – це дорога в нікуди», – говорить С. Мазур із «Вітіс Груп». Він, до речі, теж хоче відкрити мережу виномаркетів. Але власників «Поляни» такі заяви не хвилюють. Зі слів У. Шаутідзе, незважаючи на відкриття нових магазинів, товарообіг в уже існуючих магазинах продовжує зростати. Є куди розширюватись.

14. Вправа «Методика вирішення проблем» (15 хв)

Мета: навчитися працювати в команді, опанувати конкретні методи вирішення проблем, взяти участь у рольовій грі.

Інструкція: визначаємо двох експертів-волонтерів. Група поділяється на декілька команд приблизно по 4–6 осіб. Модератор пропонує кожній команді один із методів вирішення проблем, інші команди не знають про методи команд-опонентів. Методи команд не повторюються. За 10–15 хв команда має: ознайомитись із суттю методу, придумати проблему, яку буде вирішувати за допомогою цього конкретного ме-

тоду, не озвучуючи, яким саме. Інші групи повинні після завершення демонстрації вирішення проблем кожною групою назвати, який метод та чи інша група застосовувала для вирішення проблеми.

15. Матеріали для ознайомлення (10 хв)

Пришвидшений аналіз за принципом Ейзенхауера

У разі, коли потрібно швидко ухвалити рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу, можна використати запропоноване американським генералом правило. Згідно з цим правилом, пріоритети встановлюються за критерієм терміновості справи. Відповідно завдання поділяються так:

- термінові / важливі справи. До їх виконання треба приступити негайно та виконувати їх самому;

- термінові / менш важливі справи. Тут є небезпека потрапити під вплив поспіху і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо воно, однак, не настільки важливе, то має бути в будь-якому випадку делеговане;

- менш термінові / важливі справи. Їх не треба виконувати терміново, вони зазвичай можуть зачекати. Труднощі тут виникають тоді, коли ці завдання перетворюються на термінові та мусять бути вами вирішені в стислі терміни. Тому рекомендується спробувати такі завдання доручати своїм співробітникам. Водночас ви себе розвантажуєте, зможете сприяти підвищенню мотивації в роботі та кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм важливі справи;

- менш термінові / менш важливі справи. Відкладаються до часу, коли їх необхідно вирішити.

Метод 635

Це варіант «мозкового штурму». В межах однієї групи цей метод застосовується лише у письмовому вигляді. Відповідає таким вимогам:

- наростаючий ступінь зв'язку, який є між окремими ідеями; надалі учасники групи поглиблюють ідеї, запропоновані на першому етапі;

- більш обмежена свобода дій, наслідком чого є більш висока конкретність в обробці ідей. Застосування методу.

Основні ідеї по черзі повідомляються членам групи. Кожен доповнює свої думки з приводу вирішення проблем. Зазвичай у роботі групи беруть участь 6 осіб. Кожному учаснику робочої групи

роздають спеціальні бланки, де відображено 18 ідей (6 осіб по 3 ідеї). Після чого в бланках виявляється 108 ідей. Для письмового подання основних і додаткових ідей виділяється 30 хвилин.

Під час застосування методу дотримуються таких вимог:

- забезпечується неоднорідність складу групи;
- проблеми формулюються до початку роботи;
- проблеми повідомляються за 2–3 дні до початку роботи;
- забороняється усний обмін інформацією між учасниками творчої групи.

«Мозковий штурм»

У роботі традиційно застосовують наради, але запропонований метод «мозкового штурму» не має серйозних недоліків порівняно з нарадами. Як правило, ним керує модератор, людина, яка зазвичай є організатором раціоналізації. Творча група пропонує різні ідеї, заборонено критикувати будь-яку із запропонованих ідей. Рішення ухвалює група спеціалістів, які ознайомлюються з усіма пропозиціями під час «мозкового штурму» і вибирають саме ті, які варто реалізувати. Зазвичай відбирається 10% від запропонованих ідей.

Метод Дельфі

Метод можна застосовувати, якщо в умовах завдання є альтернатива або для вирішення пропонується декілька альтернатив. Наприклад, вирішується завдання з розподілу премії. Може бути висловлено кілька пропозицій:

- усім порівну;
- усім однаковий відсоток від окладу;
- залежно від займаної посади;
- з урахуванням потреб працівника;
- більше тому, хто зробив більший внесок у роботу;
- враховуючи вислугу років;
- з урахуванням складності виконуваної роботи.

Цей метод складається з трьох етапів. На першому етапі учасники оцінюють кожну пропозицію за 10-бальною системою за суб'єктивними перевагами. Вищий бал – 1, нижчий – 10. Іншим пропозиціям приписуються бали в ієрархічній послідовності. Потім аналізуються бали всіх учасників, і за кожною пропозицією вираховується середня величина. На другому етапі учасники порівнюють свої показники із середніми величинами за 10-бальною шкалою й оцінюють вдруге, вираховуючи другу середню величину. На третьо-

му етапі необхідно перемножити дві середні величини за кожною альтернативою. Визначають найпривабливішу альтернативу з найменшою величиною.

Метод Дельбека

Застосовують для вирішення проблем, які вимагають знань у різних галузях, а саме: у процесі збирання інформації та контролю за змістом; під час складання прогнозів, а також виявлення взаємозв'язку складних завдань. Цей метод вимагає активного творчого підходу членів усієї групи. Пасивність будь-кого не допускається. Етапи методу:

- визначення проблеми;
- виявлення чинників, які сприяють і заважають виконанню визначеної мети, а також установа зв'язку між ними;
- пошук варіантів вирішення проблеми і вибір оптимального.

Пропонується такий порядок роботи:

1. Кожен член групи незалежно один від одного коротко окреслює конкретну управлінську ситуацію.

2. Зачитуються найхарактерніші пропозиції. Модератор їх фіксує.

3. За допомогою питань і відповідей модератор усуває неточності формулювань.

4. Фіксується кількість однакових пропозицій.

5. Кількість різних пропозицій доводиться до мінімуму.

6. Модератор узагальнює пропозиції, висловлює думку групи.

7. Кожен член групи коротко окреслює бажаний стан речей.

8. Проводиться дискусія протягом 20 хвилин. Її мета – висновки, які оцінюють цю ситуацію.

9. Після дискусії кожен член групи вносить три пропозиції, групуючи їх за ступенем складності.

10. Мета формулюється у вигляді пропозиції, з якою погоджується більшість учасників групи.

11. Складається список чинників, які шкодять досягненню мети.

12. Визначаються чинники, які сприяють досягненню мети.

13. Складається план реалізації організаційних змін.

Метод синектики

Від «мозкового штурму» цей метод відрізняється організацією роботи творчої групи. Процедура методу складається з чотирьох фаз:

- **перша** – обдумування проблеми та письмова фіксація варіантів;

- **друга** – вибір лідера, який детально висловлює свою думку щодо вирішення завдань;

- **третя** – кожен учасник висловлює свою думку з приводу вирішення завдання, відбувається творча дискусія, керована лідером, досягаються консенсус і модель вирішення проблеми;
- **четверта** – аналіз запропонованих моделей рішення проблеми групою спеціалістів, творча група може бути присутньою.

Експертний лист-звіт про виконання завдання «Методи вирішення проблем»

За роботою спостерігають два експерти, які оцінюють групу за такими критеріями. Максимальна кількість балів у категорії – 1 бал.

Критерії	№ 1	№ 2	№ 3
Змістовність презентації (повнота розкриття методу)			
Майстерність презентації			
Кількість залучених учасників групи			
Час організації роботи			
Зворотна реакція групи опонентів (правильність час на роздуми)			
Загальна кількість балів			

16. Вправа «SCAMPER» (20 хв)

Мета: ознайомитися з технологією застосування правила SCAMPER, що стимулює появу нових ідей. Спробувати скористатися цим правилом для розробки інноваційних проєктів. Практикуватися в командній роботі.

Інструкція: група поділяється на декілька команд. Кожна команда, ознайомившись із матеріалами вступу і правилом SCAMPER, обирає собі одну конкретну проблему або будь-який предмет для обдумування з актуального питання у сфері підприємницької діяльності та управління. Команди ознайомлюються зі вступом і змістом завдання. Впродовж 10–15 хв обдумують завдання, шукають варіанти вирішення проблеми, вдосконалення предмета. Можна використовувати окремі елементи правила SCAMPER, можна – декілька елементів одразу. Все залежить від прояву творчості групи, яка стимулює

ватиметься та схвалюватиметься. Після завершення роботи кожна група представляє свій проект на загал.

17. Матеріали для ознайомлення (10 хв)

Деякі винаходи, які створили компанію «Nike»

Філ Найт, атлет з Орегонського університету, навчаючись у Стенфордському університеті, для курсової роботи з маркетингу обрав тему «Кросівки». Він роздумував над тим, чи можуть японські методи змінити щось у цій галузі виробництва так, як вони змінили годинники і камери.

Разом із тренером олімпійської збірної Біллом Баурманом вони організували компанію.

Кожен вніс по 500 доларів. І вони скріпили договір, потиснувши руки. Спостерігаючи за дружиною, коли та пекла вафлі, Б. Баурман залив поліуретан у форму для вафель. Після того, як вона затверділа, він отримав усім відому сьогодні ребристу подошву в кросівках. Керолін Девідсон запросили як дизайнера для розробки проекту емблеми компанії. Дівчина запропонувала «галочку». За малюнок попросила 35 доларів. Ф. Найт сказав, що йому ця емблема не дуже подобається, але він думає, що звикне.

У Джефа Джонсона – бігуна та першого продавця Ф. Найта виникла ідея «Nike». Ніка – крилата богиня перемоги в Стародавній Греції. Після обговорення всіх запропонованих пропозицій Ф. Найт не пристав до жодної і вирішив, що наразі вони вдовольняться «Nike». Тепер Ф. Найт входить у десятку найбагатших людей Америки.

Безліч винаходів змінили обличчя суспільства

Компанія «Dell Computers» за 19 років збільшила свій оборот із 60 тис. доларів до 31 млрд на рік тільки завдяки тому, що почала виробляти персональні комп'ютери за персональними замовленнями і продавати їх шляхом прямої доставки з використанням надзвичайно добре налагодженої телефонної служби. Компанія «Lego» перетворилася на підприємство вартістю 1,5 млрд доларів США, а була заснована безробітним данським столяром Оло Кристіансеном як невеличка компанія з виробництва дерев'яних іграшок. Мережа шведських крамниць «ІКЕА» завдяки продажу за каталогами і простоті збирання меблів удома стала могутньою компанією з продажу домашніх меблів, що має 79 відділень у 19 країнах.

Скористайтеся правилом SCAMPER

Перелік питань, що стимулюють виникнення нових ідей. Деякі з цих питань були вперше запропоновані

Алексом Осборном, першопрохідцем у галузі навчання творчого мислення. Пізніше вони були об'єднані Бобом Еберлі у магнетичне правило SCAMPER, що в цьому контексті можна перекласти як швидкий пошук, осяяння.

S = Substitute? – Замінити? **C=Combine?** – Комбінувати? **A = Adapt?** – Адаптувати? **M = Modify?** **Magnify?** – Видозмінити? Збільшити? **P = Put to other uses?** – Знайти інше застосування? **E = Eliminate or reduce?** – Прибрати або зменшити? **R = Reverse Rearrange?** – Перевернути? Перекомпонувати?

Щоб використовувати правило SCAMPER, потрібно:

1. Чітко визначити завдання або предмет, над яким хочете подумати.

2. Поставити собі питання зі списку SCAMPER про кожен складову завдання чи предмета і подивитися, які нові ідеї виникнуть.

Обговорення:

1. Як ви вважаєте, від яких чинників залежить процес виникнення інноваційних ідей?

2. Що, на вашу думку, стримує процес упровадження інновацій?

18. Вправа «Кайдзен» (20 хв)

Мета: ознайомитися з цікавою стратегією японського менеджменту, що дала змогу цій країні посісти лідерські позиції в багатьох сферах економіки; випробувати застосування шестикутного набору для творчого мислення «Кайдзен»; навчитися працювати в команді.

Інструкція: група розбивається на 2 команди. Команди ознайомлюються з інформаційними матеріалами. Потім команда отримує «набір для мислення за методикою Девіда Баффіна (шестикутний набір для мислення за «Кайдзен»)). Командам пропонується питання з преамбулою (подано нижче). Команда може обрати собі будь-яке питання для роботи, ознайомившись з усіма. Можна запропонувати вибір власного проекту за вказаною методикою. Протягом 10–15 хв команда виконує запропоноване завдання. Після завершення роботи кожна команда вказує аудиторії на суть завдання та зміст його виконання.

Навчальні засоби: набір для мислення «Кайдзен» окремо для всіх команд; набір чистих шестикутних кольорових стікерів для кожної команди.

19. Матеріали для ознайомлення (10 хв)

Якщо ви хочете вивчити слово японською, нехай це буде «Кайдзен». Стратегія «Кайдзен» – найважливіша концепція японського менеджменту – ключ до успіху Японії в конкурентній боротьбі. «Кайдзен» у перекладі з японської означає «безперервне вдосконалення». Беручи до уваги трактування слова, в процес удосконалення включаються всі: від власника, керівника, менеджера до працівника. Філософія «Кайдзен» передбачає, що наше трудове, суспільне, особисте життя мусить орієнтуватися на постійне поліпшення. Ця думка настільки природна, що японці слідують їй не задумуючись. «Кайдзен» пояснює, чому японські компанії не зупиняються у своєму розвитку. Західні технології налаштовані на миттєві інновації, що передбачають кардинальні зміни. Інновації – не однозначні. Кайдзен – процес прозаїчний і часто не помітний, заснований на здоровому глузді та малих затратах, забезпечує неухильний прогрес, що виправдовує себе у довготривалій перспективі. У цій стратегії акцентовано на людських зусиллях, моралі, комунікаціях, навчанні, командній роботі, самодисципліні, залученні в процес – здоровий і не дорогий підхід до вдосконалення.

«Кайдзен» зосереджується на мисленні, орієнтованому на процес. Оскільки для того, щоб поліпшити результати, треба покращувати процеси. Збій у досягненні запланованих результатів вказує на збій у процесі. Менеджмент має ідентифікувати і виправляти такі помилки. «Кайдзен» зосереджується на людських зусиллях, на відміну від західного способу мислення, що орієнтується на результат. Орієнтований на процес підхід варто використовувати у процесі впровадження різних інструментів «Кайдзен»: цикли «плануй – роби – перевіряй – впливай» (PDCA); «стандартизуй – роби – перевіряй – впливай», «загальний менеджмент на основі якості» (TQM); «точно – вчасно», «загальний догляд за обладнанням» (TPM). Перше, що треба зробити в процесі «Кайдзен», це ввести цикл «плануй – роби – перевіряй – впливай» як механізм, який забезпечить безперервність «Кайдзен» та досягнення політики підтримки і вдосконалення стандартів. Це один із найважливіших моментів.

1. Франк Вітл розвернув вітер і винайшов реактивний двигун.

Біл Гамільтон застосував цей принцип у іншому середовищі й отримав водомет. Комп'ютерна перевірка правопису зменшила кількість помилок у текстах.

Що б ви могли зменшити, перевернути або знищити, щоб отримати позитивний ефект?

2. У компанії «Мак Дональдз» бігмак отримали, збільшивши розмір гамбургера.

«Wall-Mart» стала однією із найбільш успішних мереж роздрібно-ї торгівлі у світі завдяки введенню системи продажу через гігантські універмаги розпродажу. Принс заробив статки, збільшивши розмір тенісної ракетки.

Що б ви могли примножити або збільшити?

3. Чи можете ви змішати це як шампунь і кондиціонер?

Склеїти, як це робить клей – олівець? Збити, як молочний коктейль? Змінити колір, як нова помада, косметика і пепсі-кола? Стиснути, як компакт-диски? Зробити рідким, як крем для взуття? Розмазати, як пашетт? Запакувати щось по-новому?

Які нові форми ви можете створити?

4. Нейлонові шкарпетки поєднали з трусами – отримали колготи.

Магазини, об'єднані з автостоянками, перетворилися на торгові центри. Уолт Дісней, поєднавши Міккі Мауса з туристичним бізнесом, відкрив «Діснейленд». Компанія «Бону» скомбінувала навушники з транзисторним радіоприймачем і з'явився «Walkman».

Які нові комбінації ви можете запропонувати?

5. Ладісло Біро замінив перо на «кульку» і з'явилась кулькова ручка, якою ми всі користуємося.

Завдяки факсу електронна передача повідомлень замінила поштові відправлення. В супермаркетах продавців замінили на візки, з'явилась система самообслуговування. В Ірландії подорожуючим пропонували ночівлю і сніданок, що започаткувало появу готелів у туристичній індустрії. Компакт-диски замінили вінілові платівки.

Що на що можна замінити?

Шестикутний набір для мислення «Кайдзен» зображено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Шестикутний набір для мислення «Кайдзен»

Обговорення:

1. Який етап роботи команди виявився найскладнішим?
2. Коли команда переживала найпродуктивніший момент співпраці?
3. Ваше ставлення до запропонованої методики.

20. Вправа «Найхарактерніші види команд» (10 хв)

Мета: проаналізувати причини розладу команд, найхарактерніші вади, які не сприяють ефективній діяльності, запропонувати можливі способи усунення окремих вад, змоделювати ситуацію, проявити командну єдність.

Інструкція: у групі вибирається волонтер, який на короткий термін має залишити аудиторію, ознайомлюючись за межами аудиторії з інформаційними матеріалами. Група розбивається на п'ять команд. Кожна команда має продумати, як вона змоделює одну ваду та продемонструвати її волонтеру, коли останній зайде в аудиторію. Вади можуть бути розподілені модератором, а можуть бути обрані групою після того,

як волонтер залишить приміщення. Демонстрація вад може відбуватися і за допомогою міміки, жестів, і шляхом гри певних ролей членами групи.

21. Матеріали для ознайомлення (10 хв)

Недовіра

Зазвичай недовіра виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабких сторонах і щосили їх приховують, виникає атмосфера взаємної недовіри та підозрілості.

Боязнь конфліктів

Недовіра в колективі створює підґрунтя для розвитку конфліктів. Люди, які не довіряють одне одному, не здатні до відкритої дискусії, бояться зачепити когось або виявитись такими. Замість цього вони обережно обмінюються коментарями, іноді переходячи до взаємних образ, а в результаті ухвалюють одногосно рішення, яке нікого не влаштовує та нічого не зумовлює.

Безвідповідальність

Уявна гармонія є небезпечною, вона спричиняє безвідповідальність. Оскільки панує атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення ухвалюються для проформи, і за них ніхто не відповідатиме. Члени команди вважають, що не несуть жодної відповідальності.

Невимогливість

Ухвалюючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе та інших членів зв'язаними зобов'язаннями. А це призводить до невимогливості. Навіть, розуміючи, що якісь дії або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом: «Це не моя справа».

Байдужість до результатів

Безвідповідальність і невимогливість створює підґрунтя для байдужості до результатів. Коли члени команди ставлять особисті цілі (кар'єру, визнання, честолюбство) вище за інтереси й цілі команди.

Обговорення:

1. Чи можете ви пригадати ситуацію, де якась із указаних вад заважала діяльності команди?
2. Чи є можливість перетворити вади на сильні сторони команд?

22. Вправа «Командні ролі» (10 хв)

Мета: ознайомитися зі змістом командних ролей. В ігровій формі навчитися розрізняти зміст виконання ролей.

Інструкція: група поділяється на декілька команд. Кожна команда на вибір обирає будь-які три командні ролі, які має невербальним способом продемонструвати іншим командам. Кожну роль демонструє один волонтер із команди, але кожного разу волонтер різний. Інші команди мають упізнати, яку командну роль було продемонстровано. Демонстрація відбувається по чергово по одній ролі кожною командою. Виграє та команда, яка набрала найбільше балів і у презентації, і у відповідях. Модератор у цей час рахує бали команд, записуючи їх на дошці. Командні ролі запропоновано нижче у матеріалах для ознайомлення.

23. Матеріали для ознайомлення (15 хв)

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам характерні практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять складну роботу і подолання проблем у системному режимі. Насамперед реалізатори є типовими особами, чия вірність й інтерес збігаються з цінностями компанії. Вони менш зорієнтовані на власні інтереси. Проте їм може не вистачати спонтанності, вони також можуть виявляти жорсткість і непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні для компанії завдяки своїй надійності та старанності, досягають успіху, тому що дуже працездатні та можуть чітко визначити те, що здійсниться і стосується справи. Говорять, що багато виконавців виконують тільки ту роботу, яку хочуть робити і нехтують завданнями, які вважають неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що потрібно для справи. Хороші реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні всіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмітною рисою координаторів є здатність примушувати інших працювати над розподіленими цілями. Зрілий, досвідчений і впевнений координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти, мудро використовують їх для досягнення

мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, зазвичай – це люди з великим світоглядом і досвідом, а також мають загальну повагу в команді.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, очолюючи команди людей із різними навиками та характерами. Вони ліпше працюють спільно з колегами, рівними за рангом або позицією, ніж зі співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом. У деяких компаніях координатори можуть конфліктувати внаслідок різниці у поглядах із творцями.

ТВОРЕЦЬ

Характеристика. Це люди з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією та великим прагненням до творчих і професійних звершень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, яким характерна наполегливість. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога, творцям подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перепони, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені й наполегливі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їхня роль найконкурентніша в команді.

Функціональність. Вони зазвичай стають хорошими керівниками завдяки тому, що вміють генерувати дії й успішно працювати під тиском. Вони легко надихають команду і дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні вгамувати пристрасті. Творці продовжують лідирувати, незважаючи на проблеми. Творці можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки та діяльності. Вони є найефективнішими членами команди, які здатні гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. *Генератори ідей* є інноваторами та винахідниками, можуть бути дуже креативними. Зазвичай вони працюють самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву, і часто обирають нетрадиційний шлях. Мають схильність бути інтровертами й чуттєво реагують і на критику, і на похвалу. Часто їхні ідеї мають радикальний характер і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими у спілкуванні з людьми іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже потрібні на початкових стадіях проектів або коли проект є під загрозою зриву. Такі люди зазвичай є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість генераторів ідей в одній компанії може призвести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію затрачати час на зміцнення власних ідей і конфліктувати один з одним.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. *Дослідники* – часто ентузіасти й яскраві екстраверти. Вони вміють спілкуватися з людьми в компанії та за її межами. Дослідники народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Дослідники дуже легко розпізнають, що є в наявності та що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їхній відкритій натурі. Вони завжди відкриті й допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але, якщо їх не стимулюють інші, їх ентузіазм швидко згасає.

Функціональність. Дослідники дуже добре реагують і відгукуються на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найбільш здатні налагоджувати зовнішні контакти й проводити подальші переговори; вміють самостійно думати, отримуючи інформацію від інших.

ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі люди з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, хочуть добре все обдумати. Вони здатні критично мислити, вміють бути проникливими, враховуючи всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. *Експерти* найбільше підходять для аналізу проблем та оцінки ідей і пропозицій. Вони добре вміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими *експерти* здаються черствими, занудними та надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато експертів займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або провал справи залежать від ухвалення покvapних рішень. Це ідеальна «сфера» для експертів – людей, які рідко помиляються і врешті-решт виграють.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Ці люди мають найбільшу підтримку команди. Вони дуже ввічливі та товариські, вміють бути гнучкими й адаптуватися до будь-якої ситуації і різних людей. *Дипломати* дуже толерантні та сприйнятливі. Вони вміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі покладаються на чутливість, але можуть зіштовхнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль дипломатів полягає в запобіганні міжособистісним проблемам, що з'являються в команді, і тому це дає змогу ефективно працювати всім її членам. Вони нечасто стають керівниками, тим паче, якщо їх безпосередній начальник підкорюється творцеві. Це створює клімат, у якому дипломатія і сприйнятливість людей цього типу є справжньою знахідкою для команди, насамперед за управлінського стилю, де конфлікти можуть виникати та повинні штучно присікатися. Такі люди як керівники не несуть загрози ні для кого, тому завжди бажані для підлеглих. Дипломати є своєрідним «мастилом» для команди, а люди в такій обстановці співпрацюють ліпше.

ВИКОНАВЕЦЬ

Характеристика. Володіють величезною здатністю доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають те, чого не можуть довести до кінця. Вони мотивуються внутрішніми переживаннями, хоча часто зовні виглядають спокійними та незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання ззовні або спонукання. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли для виконання завдання необхідні сильна зосередженість і високий рівень акуратності. Вони несуть відчуття терміновості та невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням завдяки прагненню до вищих стандартів, акуратності, точності, увазі до деталей і умінню завершувати розпочату справу.

ФАХІВЕЦЬ

Характеристика. Це особи, які пишаються набутими технічними навиками й уміннями у вузькій сфері. Їхніми пріоритетами є надання професійних послуг, сприяння та просування в своїй сфері діяльності. Проявляючи професіоналізм у своєму предметі, вони рідко цікавляться справами інших. Можливо, вони стануть експертами, дотримуючись своїх стандартів і працюючи над вузьким колом спе-

цифічних проблем. Взагалі, є небагато людей, які самовіддано ставляться до своєї справи і прагнуть стати висококваліфікованими фахівцями.

Функціональність. Фахівці виконують специфічну роль у команді завдяки своїм рідкісним навикам, на яких і базується сервіс або виробництво компанії. Будучи керівниками, вони мають пошану, оскільки знають набагато більше про свій предмет, ніж будь-хто інший, і зазвичай вимушені ухвалювати рішення, спираючись на свій досвід.

24. Вправа «Місто моєї мрії» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив, підвести підсумок заняття.

Інструкція: намалуйте загальне місто мрії.

Питання для обговорення:

1. Розкажіть про своє місто?
2. Ви хотіли б жити в ньому?
3. Чи не виникає у вас бажання щось змінити, домалювати?
4. Чи всі брали участь у цій вправі?
5. Чому саме цю деталь ви намалювали в місті?

25. Завершення роботи (5 хв)

Мета: підвести підсумки заняття.

Інструкція: учасники встають у коло, і тренер пропонує кожному подумки покласти на ліву руку настрій, думки, знання, досвід, а на праву руку – те, що дізнався на цьому занятті.

ТРЕНІНГ 6

Агресія як загрозна риса учасників трудового колективу

Мета: навчитися розпізнавати агресію та справлятися з нею.

Основні завдання:

1. Встановити, який вид агресивної поведінки переважає.
2. З'ясувати причини виникнення агресії.
3. Знайти методи контролю агресії.

Матеріали: аркуші А4, олівці, фломастери, фарби, картон, стрічки, гудзики.

Час: 80 хвилин.

1. Інформаційне повідомлення про сутність агресії (5 хв)

Термін «агресія» містить такі поняття, як «напад», «ворожість». Він застосовується для позначення дій, які виникають унаслідок страху або розчарування; бажання викликати страх у оточуючих; прагнення домогтися визнання своїх ідей чи реалізації власних інтересів. Агресія – це один із механізмів психологічного захисту. Кожна особистість повинна мати певний ступінь агресивності. Її відсутність призводить до пасивності, залежності, невміння відстоювати свої інтереси, відсутності власних ідей і цілей. Однак її надмірний розвиток відображається на особистості та характеризує людину як конфліктну, нездатну до свідомої кооперації з соціумом. Сама собою агресивність робить людину свідомо небезпечною для суспільства, оскільки зв'язок між агресивністю й агресією не є жорстким, і акт агресії може набувати свідомо небезпечної та несхвалюваної форми. Агресивність усвідомлюється у вигляді «зловмисної активності», і жодної деструкції немає. Варто зауважити, що агресивність – це властивість особистості, що характеризується наявністю і деструктивних (руйнівних), і конструктивних (творчих) тенденцій.

Є декілька видів агресивних реакцій:

1. Пряма фізична агресія – застосування фізичної сили проти іншої особи.

2. Опосередкована – агресія, обхідним шляхом спрямована на іншу особу (коли «підставляють»).

3. Роздратування – готовність до вияву негативних почуттів у разі найменшого порушення (запальність, грубість).

4. Негативізм – опозиційна манера в поведінці, що виявляється у вигляді або пасивного опору, або активної боротьби проти встановлених звичаїв і законів.

5. Образа – заздрість і ненависть до оточуючих за дійсні та вигадані образи.

6. Підозрілість – недовіра й обережність стосовно оточуючих, переконаність у їхніх «нехороших» намірах.

7. Вербальна агресія – виявлення негативних почуттів через вигуки, крики, погрози, тупання ногами, прокльони. Наприклад, нецензурне слово – це вияви вербальної агресії.

8. Почуття провини – виражається у вигляді переконання людини в наявності у неї негативних якостей, докорів сумління.

З огляду на це, констатуємо, що агресія може виявлятися в різних формах і причини її виникнення є найрізноманітнішими.

2. Вправа-знайомство «Хто я є» (5 хв)

Мета: згуртувати колектив, налаштувати на роботу.

Інструкція: назвати своє ім'я та вказати чинники, які найбільше провокують агресію у вашій поведінці.

Обговорення:

Чи легко було визначити чинники?

Що сприяє появі цих факторів?

Чи є багато типових прикладів одних і тих же чинників?

2. Вправа «Артобстріл» (5 хв)

Мета: зняти напруження, перетворити агресію в гру.

Інструкція: щоб вправа була живою, майданчик не повинен бути занадто великим. Учасники повинні мати змогу доволі швидко знаходити та підбирати металеві снаряди, що впали.

Учасники розбиваються на пари. Один із партнерів надягає на очі пов'язку та бере два металеві снаряди. Інший партнер

стає його тренером, але водночас він має старатися, щоб у нього не потрапили снарядом інші учасники вправи. Тренер не повинен торкатися до свого партнера, але може розмовляти з ним, вказувати йому напрямок кидка і давати поради. «Сліпий» також може розмовляти. У кожній парі є мета – вразити «сліпого» з іншої команди. Коли це відбувається, тренер повідомляє: «Потрапили!». У цей момент вправа зупиняється, члени команди, що виграла, міняються ролями та грають ще раз. Однак попадання в тренера записується як недолік команді, яка стріляла, сигналом цього є вигук «Рикошет!». Ніхто з учасників не повинен покидати межі ігрового майданчика. Це важливо для того, щоб зберегти хороший огляд і забезпечити безпеку учасників. Якщо снаряд вилітає за межі майданчика, керівник групи може кинути його назад. Якщо хід вправи сповільнюється, ви можете підкинути на майданчик додаткові снаряди – це збільшить темп.

3. Вправа «Маска агресії» (15 хв)

Мета: навчитися розуміти відчуття для подолання агресії.

Інструкція: учасникам пропонується подумати та створити їхню агресивну маску, яка б виражала вид агресії, який переважає в них (види перераховані в інформаційному повідомленні), а також приміряти її на себе.

Обговорення:

1. Прислухайтесь до внутрішніх відчуттів, чи подобаються вони вам?
2. Коли ви одягаєте цю маску?
3. Допомогає вона вам чи навпаки заважає? Як і чому?
4. Як зазвичай ви поведетеся під час агресії?

4. Вправа «Робота в малих групах» (15 хв)

Мета: розглянути різні варіанти реагування на агресивні вияви.

Інструкція: група поділяється на підгрупи по 3–4 людини. У кожній групі учасники повинні згадати який-небудь випадок прояву агресивної поведінки та способи реагування на них. Обговорити, як би інші учасники реагували на ці ж випадки й як потрібно було б відреагувати в тій чи іншій ситуації?

Обговорення:

1. Які найвідповідніші способи реагування ви вибрали?
2. Давайте подумаємо, якими способами можна стримувати агресивну поведінку й як ви зазвичай це робите?

5. Вправа «Посмішка Будди» (20 хв)

Мета: навчитися контролювати емоції.

Інструкція: вправа дасть змогу учасникам легко віднаходити стан душевної рівноваги. Заспокойтеся та поставайте ні про що не думати. Повністю розслабте м'язи обличчя й уявіть, як вони наповнюються тяжкістю і теплом. Зосередьтеся на куточках ваших губ. Уявіть, як губи починають злегка розсуватися в сторони, утворюючи легку посмішку. Не застосовуйте м'язових зусиль. Ви відчуєте, як ваші губи самі розтягуються в ледь вловиму посмішку, а в усьому тілі з'явиться відчуття виникнення радості. Намагайтеся виконувати цю вправу щодня, доки стан «посмішки Будди» не буде для Вас звичним.

Крок уперед – звір, крок назад – людина.

Ця вправа насамперед корисна сором'язливим людям, які соромляться свого гніву та його вияву. Зробіть крок уперед, викликаючи в собі лють, відчуйте готовність нищити все на своєму шляху. Потім зробіть крок назад, виконуючи «посмішку Будди» і повертаючись до стану абсолютного спокою. Знову зробіть крок уперед, перевтілюючись у розлюченого звіра, і крок назад, повертаючись у стан людини. Крокуючи вперед, підкріплюйте свою лють криками, можете лаятися або з силою стискати щелепи. Під час кроку назад дуже важливо зловити момент розслаблення, приділяючи увагу м'язам. Ця вправа вимагає великих емоційних затрат. Зупиніться, як тільки відчуєте втому. Виконуючи вправу регулярно, ви побачите, що ваші кроки будуть дедалі швидшими, і ви навчитесь легко переходити від люті до повного спокою.

6. Вправа «Захисний щит» (10 хв)

Мета: навчитися давати відсіч агресії інших людей.

Інструкція: у житті не тільки ми виявляємо агресію, але буває, що ми потрапляємо «під гарячу руку». В цьому разі

нам доводиться захищатися та давати відсіч. Групі необхідно зобразити на малюнку щит, який може захистити від небажаної агресивної поведінки.

Придумайте який його принцип дії?

Питання для обговорення:

1. Що є найголовнішим під час вияву агресії?
2. Як ви думаєте, що потрібно для того, щоб з нею впоратися?
3. Який, на ваш погляд, сенс негативних виявів агресії?

7. Підсумки (5 хв).

ТРЕНІНГ 7

Конфлікт як загроза згуртованості колективу підприємства

Мета: ознайомитися з поняттям «конфлікт», його змістом та структурою, надати систематизоване уявлення про конфлікт як форму загрози економічній безпеці підприємства у кадровій сфері.

Основні завдання: дослідити поняття, особливості, структуру та види конфліктів у різних середовищах.

Матеріали: папір, ватман, фломастери, стікери, скотч.

Обладнання та технічні засоби: навчальна дошка, комп'ютер, екран, мультимедійний проектор.

Тривалість: 240 хв.

1. Вправа «Інтерв'ю» (20 хв)

Мета: навчити слухати та висловлювати думки.

Інструкція: учасники поділяються на пари, в них є 10 хвилин (по 5 хвилин на кожного), за які вони повинні взяти один в одного інтерв'ю. Завдання інтерв'юерів – уявити співрозмовника, як унікальну особистість. Питання інтерв'ю формулюються його учасниками довільно. Коли ліміт часу вичерпано, учасники можуть ставити запитання, що орієнтовані більшою мірою на життєві, професійні погляди. Респондент відповідає від імені свого партнера по інтерв'ю. Якщо не має інформації для відповіді на запитання членів групи, він відповідає як, на його думку, відповів би його партнер.

Якщо члени групи знайомі один з одним і група є доволі згуртованою, можна запропонувати учасникам укотре нагадати ім'я і вказати особисті якості, які допомагають під час вирішення конфліктів.

2. Вправа «Розвідники» (20 хв)

Мета: зняти напруження, розвинути згуртованість, довіру, встановити дружні зв'язки.

Інструкція: сьогодні ми – розвідники. І тому по колу потрібно зв'язатися із розвідником очима без слів, кивків чи жестів. За сигналом тренера «Зв'яжіться з розвідником!» учасники шукають собі пару протягом 10 секунд. Тренер просить тих, хто залишився без пари, підвестися й протягом 5 секунд знайти собі пару з-поміж решти учасників; уся група повинна поділитися на пари. Далі тренер просить, щоб учасники помінялися місцями, потиснувши руку один одному.

«Нині ж помахайте з місця своєму розвідникові рукою та за командою ведучого зв'яжіться з третім» другий етап цієї вправи повторює попередній алгоритм із вимогою зв'язатися з новими «розвідниками», обмінятися та помінятися місцями. Після цього тренер виходить із широкого кола, і та людина, з якою він зв'язався, має підвестися з місця, а разом із ним – третій розвідник. У результаті обговорення вправи учасники діляться інформацією про зміну свого майна.

3. Вправа «Кумедний мозковий штурм» (15 хв)

Мета: здійснити інтелектуальну розминку, розвинути креативні здібності.

Інструкція: група поділяється на підгрупи по 4–5 людей, які протягом 2 хвилин придумують різні варіанти використання будь-якого найпростішого предмета, наприклад вішалки для одягу. Тренер попереджає, що ідеї можуть бути будь-якими, навіть абсурдними. Після завершення роботи кожна група зачитує свій варіант. Перемагає та група, в якій є найбільше ідей, що не повторюються в інших групах.

На наступному етапі група продовжує працювати у режимі «мозкового штурму». Тим же підгрупам дається завдання протягом 5 хвилин сформуванню визначення поняття «конфлікт».

Групи по чергово надають свої визначення. Ті визначення, в яких конфлікт сприймається як деструктивна дія, записуються в одній частині дошки; дефініції, що мають позитивний характер, – в іншій. Опісля учасники аналізують усе визначення, виокремлюючи загальне, і формують нове визначення.

4. Інформаційне повідомлення (5 хв)

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

На думку Р. Фішера, конфлікти є частиною повсякдення. Конфлікт у сфері як суперечка сторін, як розбіжність у інтересах і цілях є природним і тому – неминучим, що різноманітнішим стає світ, то з більшою кількістю суперечностей у інтересах людини зіштовхуються. Психологи також зазначають, що конфлікт запобігає занепаду суспільства, стимулює пошук вирішення питань. З іншого боку, неінтенсивний конфлікт може запобігти серйознішим конфліктам. Зауважимо, що в соціальних групах, де часто трапляються невеликі конфлікти, рідко доходить до чималих суперечностей. Важливість антиконфліктних дій полягає у тому, щоб не лише уникнути або помітити конфлікт, а й уникнути конфліктної поведінки з деструктивними, насильницькими способами вирішення суперечностей, й допомогти учасникам у пошуку взаємоприйняттого рішення.

5. Вправа «Складові конфлікту» (20 хв)

Мета: визначити складові конфлікту.

Інструкція: група поділяється на мікрогрупи. Під час трьох хвилин обговорюється характерна поведінка учасників конфлікту, особливості прояву емоцій, специфіка змісту діалогу, можливі поведінкові реакції. Далі дискусія триває у групах.

6. Вправа «Фундаментальна обізнаність із асоціаціями до поняття «конфлікт»»

Мета: усвідомити власне емоційне сприйняття конфлікту.

Інструкція: учасники розміщуються по колу. В центрі уваги – конфлікт. Коли ми вимовляємо це слово, у нас виникає чимало асоціацій, почуттів. Ми чули про конфлікт, знаємо, як він виявляється у поведінці людей. Нині ми досліджуємо вплив конфлікту на внутрішній стан людини. Кожен повинен сказати, із чим асоціюється слово «конфлікт».

Після першої низки асоціацій можна попросити продовжити:

- Якщо конфлікт – це меблі, то які?
- Коли посуд, то який?
- Якщо одяг, то який?

7. Сюжетно-рольова гра «Млин» (20 хв)

Мета: учасники тренінгу повинні взяти участь у «дрібних» конфліктних ситуаціях та налаштуватися на подальшу роботу.

Інструкція: однакова кількість учасників утворюють два кола (один всередині іншого), стають обличчям один до одного і розігрують у парах дрібні діалоги – ситуації, які обирає тренер. Діалог триває дві хвилини. Після кожного діалогу учасники зовнішнього кола роблять декілька кроків, приміром за годинниковою стрілкою; кожний учасник змінює партнера, розігрується такий епізод.

Ситуації для розігрування:

– Розташовані в зовнішньому колі грають роль податкових інспекторів, а які у внутрішньому – підприємців, що не сплатили податків.

– Внутрішнє коло – продавці продукції, а зовнішнє – покупці.

– Зовнішнє коло – начальник, який виявив спізнення працівника, а внутрішнє – працівник.

– Внутрішнє коло – виробниче підприємство, яке знаходиться у житловому кварталі, працює у три зміни, що створює незручності для мешканців прилеглих будинків. Зовнішнє коло – мешканці прилеглих будинків.

У результаті обговорення учасники аналізують свою найтипівішу поведінку в різних ситуаціях та емоції, які вони пережили.

8. Інформаційне повідомлення (5 хв)

Виокремлюють такі стадії перебігу конфлікту:

1. Стадія потенційного формування суперечливих інтересів, цінностей і норми – стан речей напередодні конфлікту. І на цій стадії є певні передумови для конфлікту, можливо, є сильна напруженість у стосунках, але ще не має відкритого зіткнення. Такий стан речей може довго тривати. Цю стадію можна вважати латентним чи прихованим конфліктом.

2. Стадія переходу потенційного конфлікту в реальний, чи стадія усвідомлення учасниками конфлікту своїх правильних чи неправильних інтересів. Ця стадія є «інцидентом», тобто першою сутичкою конфліктантів. Інцидент є зав'язкою конфлікту. Нерідко інцидент виникає начебто за збігом обставин, але насправді – це остання крапля, яка переповнює чашу.

3. Стадія конфліктних дій. І на цій стадії конфлікт реалізує низку окремих актів – діянь та протидій сторін, що конфліктують.

Відбувається ескалація, зростає ступінь напруженості відносин між конфліктантами; він є хвилеподібним, тобто коли напруженість стосунків то посилюється, то спадає, а періоди активної конфронтації змінюються тимчасовим поліпшенням відносин. І на цій стадії може відбутися кульмінація конфлікту (верхня межа його ескалації). Кульмінація підводить до усвідомлення потреби перервати подальше загострення стосунків і шукати шляхи вирішення конфлікту.

4. Стадія продовження чи припинення конфлікту. На цій стадії необхідно визначити два поняття: ціна конфлікту, й ціна виходу з конфлікту. Порівняння цих двох складових дають змогу раціонально вирішувати питання, чи варто продовжувати конфлікт, чи вигідніше його припинити. Часто завершити конфлікт вдається завдяки спеціальним зусиллям, вкладеним у його вирішення. Однією з форм завершення конфлікту є запрошення посередника, який повинен провести переговори між сторонами, що конфліктують.

9. Вправа «Конфлікт невербально» (20 хв)

Мета: учасники беруть участь у конфліктних ситуаціях на «тілесному» та емоційному рівнях.

Інструкція: група поділяється на 4 підгрупи. Кожній підгрупі дається завдання придумати конфліктну ситуацію та зобразити її невербально у ситуаціях, коли:

1) в конфлікті беруть участь рівні статусом люди і конфлікт у динаміці має всі стадії;

2) в конфлікті беруть участь нерівні статусом (начальник – підлеглий) і конфлікт у динаміці має всі стадії;

3) конфлікт виникає спонтанно, тобто немає стадії потенційного формування суперечностей (наприклад, у черзі, у сфері транспорту та інших громадських місцях);

4) конфлікт, який має продовження, тобто стадії.

Після розігрування конфлікту однією підгрупою учасники інших підгруп визначають, яка особливість конфлікту демонструється. В обговоренні необхідно проаналізувати, як конфлікт відображається на тілесних відчуттях, чи є розбіжності у пережитих емоціях на різних стадіях перебігу конфлікту.

10. Інформаційне повідомлення (5 хв)

У результаті конфлікту його учасники відчувають такі ж фізичні реакції, як й під час стресу: зміна тембру голосу і підвищення темпу

промови, пришвидшене дихання і серцебиття, вегетативні вияви, плач, тремор (тремтіння) рук, підвищене потовиділення. Для емоційних реакцій характерні: роздратування, гнів, образи, страх, відчуття провини, каюття, задоволення.

У конфлікті є:

- конфліктні сторони;
- розбіжності;
- уявлення сторін про ситуацію;
- мотиви сторін, що конфліктують;
- конфліктні дії.

Конфлікт виникає тоді, коли є розбіжності – предмет спору, факт чи запитання (чи декілька), що їх спричинили. Кожний учасник конфлікту має уявити цю ситуацію. Ці уявлення найчастіше не збігаються. Конфліктанти реагують по-різному і найчастіше не знають як цю ситуацію бачить опонент. У дослідженнях каузальної атрибуції продемонстровано існування так званої фундаментальної помилки атрибуції, що полягає у тому, що під час пояснення вчинків інших людей, люди переоцінюють роль чужих якостей і недооцінюють значення ситуативних обставин.

11. Розминка (5 хв)

Учасники групи поділяються на пари, впираються плечем у плече і намагаються зрушити одне одного з місця, потім ту ж дію повторюють, лише впираючись один одному спинами, боками.

12. Ситуативна гра «Аеропорт» (20 хв)

Мета: знаходити ефективні шляхи вирішення конфлікту.

Інструкція: з-поміж учасників групи вибираються пари, які програють ту ж ситуацію. Одна пара виходить із аудиторії на період гри першої пари. Кожному гравцю дається для ознайомлення інструкція лише його ролі, надрукована на окремому листі. Інші учасники, які є в аудиторії, будучи спостерігачами, мають зрозуміти суть того, що відбувається, проаналізувати спілкування (позиції: відкрита – закрита, активна – пасивна, доброзичлива – ворожа – нейтральна) та ефективність результатів спілкування двох пар. Аналізуються ефективні шляхи вирішення конфлікту.

Інструкція для «керівника»: Ви – начальник планово-економічного відділу. Співробітниця М. зробила розрахунки до певного терміну. Вам передали, що вона занедужала. Ви декілька разів їй телефонували, але вона не відповідала. Ви відлітаєте у відрядження до Києва без необхідних документів, і це вас сердить. У аеропорту ви зустрічаєте співробітницю М.

Інструкція для «підлеглого»: Ви – працівник планово-економічного відділу. Невдало складаються ваші справи, адже вам необхідно подати важливий документ, а у вас важко занедужала сестра, і за нею нікому доглядати, ви взяли лікарняний і тепер тимчасово в неї проживаєте. Ваш знайомий прилітає з Києва, звідки вам обіцяли передати ліки для сестри, без яких вона може померти. В аеропорт ви спізнилися, літак давно прилетів, ви стоїте і не знаєте, що робити. Раптом вас гукає начальник.

13. Вправа «Ток-шоу» (15 хв)

Мета: дати можливість учасникам групи проаналізувати динаміку конфлікту, інтерпретацію учасниками конфлікту причин та мотивів їхньої поведінки.

Інструкція: ток-шоу – активна навчальна форма групової роботи; можна проводити як драматизацію конфлікту, в якому задаються суперечлива ситуація, характерні ролі, проте основна дія розгортається спонтанно, з особистих якостей учасників драматизації.

Учасникам групи пропонується конфліктна ситуація. Визначаються основні дійові особи конфлікту, вибираються учасники – виконавці основних ролей. Із кожним учасником драматизації окремо вибираються стратегія, мотиви поведінки й зона розбіжностей між учасниками. Крім корінних, визначаються ролі, що мають вплив на перебіг конфлікту (наприклад: сусіди, далекі родичі, друзі). Отже, вся група бере активну участь у драматизації.

Група організовує простір, визначає місце для сцени, де гратимуть ролі герої, місця для глядачів. Керівник групи виконує функцію ведучого ток-шоу, він має право вводити нових дійових осіб, призупиняти дію, організовувати рефлексію учасників драматизації на певних етапах розігрування. Дійові

особи організують взаємодію відповідно до заданих ролей на сцені. У першому етапі в драматизації беруть участь тільки основні дійові особи, під час розгортання дії керівник може надавати слово іншим учасникам.

Варіант ситуації, який зачитується всій групі:

У чотирикімнатній квартирі мешкають три сім'ї: у першій кімнаті – батьки, на другій – старший син із дружиною та дочкою, у третій – молодший син із дружиною.

Спершу старше покоління жило дружно з сім'єю старшого сина, прийняли вагітну невістку, дідусь із бабусею допомагали ростити онучку.

Сім'я старшого сина з ініціативи його дружини подала до суду заяву про розділення квартири, претендуючи у ній на дві кімнати. Батьки погодилися розділити і виділити одну кімнату площею 10 кв. м. Конфлікт затягнувся, заяви переходять із однієї інстанції до іншої. Таку ситуацію гостро переживають її учасники. Старший син заборонив онучці спілкуватися із бабусею та дідусем. Батько пережив інсульт та незабаром отримав інвалідність. Брати не спілкуються.

Додаткова інформація про дружину старшого сина (зачитується лише виконавиці ролі): вона ображається на свекруху, яка постійно її контролювала у веденні домашнього господарства й у вихованні дочки, вважає, що батьки чоловіка налаштовують його проти неї, руйнують сім'ю. Виділення однієї кімнати дає змогу розміняти квартиру.

Додаткова інформація для молодшого сина: під час розподілу квартири в нього є шанс одержати власне житло.

Розігрування ситуації починається з діалогу свекрухи і невістки, поступово вводяться інші дійові особи.

Завдання ведучого – стимулювати пошук виходу з конфліктної ситуації, організовуючи переговори. У результаті ток-шоу доцільно пропонувати висловлювати думки учасникам групи, тим, що виконують ролі сусідів, друзів, колег учасників конфлікту, які мають різні погляди.

Після завершення драматизації проводиться деролінг (зняття ролей) учасників.

У обговоренні аналізуються хибні мотиви й уявлення кожного учасника, те, що вони відчувають, їхній вплив на

динаміку конфлікту. Важливо зробити висновок, що конфлікти часто містять несумісні цілі, які мають викривлене сприйняття мотивів противника.

Після ток-шоу доцільно провести динамічну вправу для емоційної розрядки.

14. Вправа «Зіпсований телефон» (15 хв)

Мета: вміти правильно формулювати думку.

Інструкція: з-поміж учасників вибирається 7–9 людей, яким дається інструкція. Один учасник залишається в кімнаті, інші виходять за двері. Тому учаснику, що залишився, зачитують невеликий уривок із тексту. Завдання для учасника – переказати все, що вдалося запам'ятати з тексту наступному члену групи, який ввійде до кімнати. Ця інформація по черзі повинна бути переказаною всім, хто стоїть за дверима. Вносити свої інтерпретації та подробиці не можна.

Члени групи при повному мовчанні відзначають, як втрачається і спотворюється інформація під час передачі її від однієї людини іншій.

Текст для вправи (автор М. Р. Битянова):

«Генрі вийшов із дому о дев'ятій тридцять. Було прохолодно. На ньому був сірий капелюх, у руках тримав тростину. Він йшов на побачення до рудої Бетсі. Зустріч вона призначила під годинником на старій площі.

Генрі та Бетсі вирушили на прогулянку до лагуни. Вони швидко домовилися із власником старого моторного човна та за декілька хвилин віддалилися від берега в південно-східному напрямі. Не встигли вони перемовитися й декількома фразами, як побачили, що до них швидко наближається білий човен із широкою червоною смугою.

Генрі швидко поклав руку до кишені, більше він нічого не встиг зробити. Пролунав звук падіння і Бетсі уткнулась обличчям у мокре дно...».

У результаті обговорення в групі треба сказати, як відбувалася втрата важливих речей і наповнення простого тексту новим змістом.

15. Вправа «І тоді йому кажете» (10 хв)

Мета: дати змогу учасникам групи застосовувати різні комунікативні прийоми, віднайти поведінкові рішення, що роблять кожну техніку успішною та суб'єктивно привабливою.

Інструкція: учасники поділяються на підгрупи по три особи, отримують ролі гравця, того, хто підігрує, і спостерігача.

Інструкція гравцю. Ситуація, що її вам опишу, передбачає діалог із іншим персонажем. Його роль виконуватиме той, хто підігрує. Запропоновану ситуацію ви розіграєте з ним тричі. Спершу ви виконуєте свою роль із позиції «згори» – тисніть, вимагайте, грубіяньте, погрожуйте, насміхайтесь, будьте дуже наполегливі. Хоч би як поведився ваш партнер, постарайтеся постійно лідирувати. Через 3–4 хвилини зупиніть діалог, трохи помовчіть і починайте гру з позиції «знизу» – заігруйте, просіть, почувайте себе слабким і залежним, поступайтесь, й так 3–4 хвилини, після невеличкої паузи побудьте у позиції «однакові». Знайдіть правильний тон, потрібну позу, доброзичливі й упевнені слова.

Інструкція тому, хто підігрує. На відміну від гравця, ви не маєте обмежень у поведінці. Розслабтеся, максимально включіться у ситуацію, налаштуйтеся на партнера, а після цього реагуйте на його слова так, як вам хочеться. Якщо він вас розлютив – гнівайтесь, образив – ображайтесь, якщо його реакції розчулили вас – поступіться йому. Будьте максимально щирі. Варто фіксувати, які саме слова, жести партнера створили той чи інший ваш настрій, чому змінилося ставлення до нього.

Інструкція спостерігачеві. Ваше завдання – фіксувати розвиток діалогу, особливості поведінки, розвиток сюжету, і навіть стежити, щоб партнери виконали свої інструкції. Якщо ви вважаєте, що гравець не виконує своє завдання, а виконує іншу соціальну роль, ви можете зупинити гру.

Після завершення першого циклу змінюються ролі. Для обговорення даються такі ситуації:

– Ваш колега попросив на декілька днів «подивитися» цінні робочі матеріали. Повернув їх лише через тиждень у непривабливому, місцями у нечитабельному вигляді. І тоді йому кажете...

- Ви – шанувальник тюльпанів, вирощуєте на своїх ділянці рідкісні сорти, купуєте цибулини за дуже високою ціною. У сусідки, з якою в вас нормальні відносини, є собака – спанієль, яка дуже любить бігати по вашій ділянці.

- Ви купили на ринку блузку, прийшовши додому і приміривши її, виявили, що вона не гармоніює з жодною річчю у вашому гардеробі, та й внутрішня обробка вам видалася неякісною.

16. Підсумки (15 хв).

ТРЕНІНГ 8

Шляхи профілактики та вирішення конфліктів у колективах підприємств

Мета: розвинути навички довірливого спілкування в учасників тренінгу; активізувати творчий пошук та досвід учасників тренінгу; створити доброзичливу, довірливу атмосферу в групі, вивчити особливості профілактики конфліктів.

Основні завдання: дослідити форми та шляхи профілактики конфліктів у колективах.

Матеріали та обладнання: папір, кольорові олівці, картки для розподілу на малі групи.

Час: 80 хв.

1. Знайомство (5 хв)

Мета: згуртувати колектив учасників.

Інструкція: назвати своє ім'я та три позитивні риси, які вам допомагають у подоланні конфліктних ситуацій.

2. Очікування (5 хв)

Мета: вияснити очікування учасників від тренінгу.

Інструкція: пропонується кожному учаснику закінчити речення: «Я очікую від тренінгу..., я хотів би...».

3. Невербальна рухлива вправа «Привітання по колу» (5 хв)

Мета: налаштувати учасників на роботу

Інструкція: всі учасники рухаються в центрі кімнати, дивлячись в очі тим, із ким зустрічаються, намагаються відгадати настрій людини, краще її розглянути. Після припинення музики всі стають парами, вибираючи малознайому людину. Пари утворюють коло так, щоб один стояв спиною до центру кола,

а інший до нього обличчям. Із сигналом тренера учасники, які стоять у зовнішньому колі, починають рухатися за годинниковою стрілкою, переходячи до наступного учасника ліворуч, і вітаються з ними невербально (за допомогою рухів, жестів, міміки, погляду). Потім те ж саме роблять учасники, що стоять у внутрішньому колі.

Учасники діляться враженнями про настрій, самопочуття. Усі запрошуються сісти в коло.

4. Вправа «Незакінчене речення» (5 хв)

Мета: усвідомити зміст конфліктів.

Інструкція: пропонується всім по черзі продовжити речення «Конфлікт для мене – це ...».

Коментар: отже, кожен по-своєму сприймає конфлікт, із різними емоціями, але для більшості це неприємне явище. Як свідчить практика, тривалі, невіршені конфлікти призводять до відчуження в колективі, до погіршення психологічного клімату в будь-якій групі. Тому конфлікти потрібно розв'язувати.

Та спершу треба з'ясувати причину конфлікту – це половина справи у його вирішенні.

5. Робота в малих групах «Причини конфліктів серед працівників підприємства» (10 хв)

Мета: усвідомити причини конфліктів у трудових колективах.

Інструкція: за допомогою карток, які учасники отримали, вони об'єднуються у три групи. Група «квадрати» представляє підлеглих, група «круги» – менеджерів середньої ланки, група «трикутники» – топ-менеджерів.

Кожна група обговорює та записує причини конфліктів у трудових колективах з погляду тих, кого вони представляють.

Презентація – 5 хвилин. Аналіз спільних пунктів. Обговорення «Від кого залежить, на вашу думку, усунення цієї причини та вирішення конфлікту?».

6. Вправа «Мозковий штурм – вирішення конфліктних ситуацій» (10 хв)

Мета: ознайомити учасників із способами вирішення конфліктних ситуацій.

Інструкція: учасники тренінгу пропонують конфліктну ситуацію із підприємницького середовища. Решта учасників пропонують свій варіант вирішення цієї ситуації. Правильність чи неправильність варіантів не оцінюється, головне, щоб було якнайбільше пропозицій вирішення. Визначається найоптимальніший варіант для наведеної ситуації. З'ясовується задоволення таким способом вирішення ситуації у того учасника, який її заявив.

7. Рольова гра «Конфліктна ситуація» (10 хв)

Мета: зрозуміти сутність та наслідки конфліктних ситуацій на підприємствах.

Інструкція: учасники пропонують декілька конфліктних ситуацій, пов'язаних із трудовими спорами. Учасник, який запропонував конфліктну ситуацію, обирає виконавців на певні ролі для відтворення цієї ситуації. Учасники готуються дві хвилини. Ті, хто залишився у колі, обдумують своє вирішення: як би вони повелися на місці героїв подій.

Розігрування.

Обговорення:

– Що ви відчували під час цієї ситуації? Учасники рольової гри відповідають від імені свого героя.

– Чи вирішена для вас конфліктна ситуація?

Питання до учасників, які спостерігали за грою:

– Які ідеї щодо ситуації виникли у вас, коли ви спостерігали за грою?

– Хто хоче запропонувати свій варіант, можливо комусь доводилось вирішувати подібну ситуацію?

Коментар: способи вирішення конфліктних ситуацій різні. Але слід пам'ятати: «Де згода – там перемога» (співпраця). «З людьми завжди можна і варто домовитись!» (компроміс, співробітництво – переговори).

Конфлікти потрібно вирішувати, тому що невирішені конфлікти або ті, що вирішені силою, призводять до нервового психічного напруження, дистресу. Доволі часто як наслідок у людей виникає агресія або ж образа. Як відомо нашому внутрішньому стану шкодить не факт, а переживання з його приходу.

8. Вправа «Мозковий штурм – наслідки конфліктних ситуацій» (10 хв)

Мета: ознайомити учасників із наслідками конфліктних ситуацій.

Інструкція: учасникам пропонується відповісти на запитання: Як можна вивести, зняти, розрядити агресію після конфлікту? Учасники пропонують усі можливі варіанти (по колу).

Техніка виведення образи «Пустий стілець».

– Пропоную вам уявити на пустому стільці (стоїть у центрі кола) людину, яка завдала вам шкоди, дуже образила. І, звертаючись до неї, сказати:

– Я прощаю тебе/вас за те, що...

– Я прощаю себе за те, що дозволив образі оволодіти мною.

– Я прошу пробачення у свого тіла за те, що цим завдав йому болю, неприємних відчуттів.

– Я прощаю цю ситуацію та відпускаю її.

9. Вправа «Мої відчуття» (5 хв)

Мета: вивчити відчуття учасників та встановити, як було досягнуто мети проведення тренінгу.

Інструкція: учасникам пропонується відповісти на запитання:

– Як ви почуваетесь?

– Чи досягли того, чого хотіли на початку тренінгу?

10. Вправа «Побажання» (5 хв)

Мета: сформувані позитивне враження в учасників від тренінгу.

Інструкція: учасникам пропонується висловити свою подяку та побажання один одному на закінчення нашої зустрічі. Всі по колу висловлюються.

ТРЕНІНГ 9

Самопізнання та самопрезентація

Мета: навчити виявляти приховані особистісні риси та властивості, сформувати передумови мотивації на самопізнання, навчити учасників особистої презентації.

Основні завдання:

- навчити виявляти особисті позитивні та негативні риси;
- сформувати комплекс навиків конструктивного подолання стресових станів та роботи з тривогою і страхом;
- сформувати комплекс навиків для успішної презентації перед роботодавцем.

Матеріали та обладнання: навчальна дошка, папір, кольорові олівці, роздаткові матеріали до вправ, хустинка або шалик.

Час: 240 хв.

1. Вступне слово (5 хв)

Запрошую учасників у цікаву подорож до успіху – до професійного успіху, що є актуальним для всіх, хто планує знайти місце праці.

Нагальним для кожного є питання про професійну самореалізацію, тоді як успіх вважається чимось неймовірним та нездійсненим, але саме віра в нього й є першою сходинкою до того, щоб стати насправді успішною людиною.

Реальність часто переконує нас у дівості того, що думки та мрії матеріалізуються. Отже, налаштованість на те, щоб не тільки знайти будь-яку роботу, але й стати найкращим, у результаті стає не просто мрією, а планом дій, який потрібно відтворювати у власному житті.

2. Знайомство (5 хв)

Мета: познайомити учасників.

Інструкція: давайте познайомимось і зробимо це так: кожний по черзі, по колу, за годинниковою стрілкою називатиме своє ім'я, а також одну з властивостей або рис характеру.

ру, яка починається на ту саму літеру, що й ім'я. Назвіть також, будь ласка, ваш життєвий девіз, тобто певне життєве кредо, яке визначає вашу життєву позицію та зміст життя.

3. Вправа «Без маски» (20 хв)

Мета: зняти емоційну та поведінкову замкнутість, сформувати навички відвертих висловлювань, розвинути особистісну автентичність.

Інструкція: кожному з вас буде надана картка з написаною фразою, що не має закінчення (роздатковий матеріал № 1). Вам пропонується закінчити фразу, написану на картці. Висловлювання повинно бути відвертим. Якщо інші учасники відчують фальш, вам доведеться брати ще одну картку.

Учасники по черзі продовжують фрази, які написані на картках, котрі вони отримали. Якщо хтось відчуває, що відповідь не відверта, він повідомляє про це іншим і коли так вважає більшість членів групи, відбувається повторне виконання цієї вправи окремим учасником.

Обговорення. Отже, ви навчилися відкривати один одному свій внутрішній світ, ви відчули, що не завжди легко відкривати іншим людям особисті думки та почуття, але коли ви робите це, то стаєте ближчими до інших та до самого себе. Вміння поводитися відкрито та вільно є доволі цінним у контексті особистісної самоактуалізації та успішності, тому потрібно у своїй повсякденній поведінці намагатись уникати стереотипів та традиційних правил і прагнути до вільного саморозкриття у спілкуванні з іншими людьми.

Роздатковий матеріал № 1

1. «Мені подобається, коли люди, що оточують мене...»
2. «Чого мені іноді по-справжньому хочеться, це...»
3. «Іноді люди не розуміють мене, тому що я...»
4. «Вірю, що я...»
5. «Мені буває соромно, коли я...»
6. «Мене дратує, що я...»
7. «Мені страшно, коли...»
8. «Насправді я боюсь, що...»
9. «Я ненавиджу, коли...»
10. «Я мрію про...»

11. «Я відчуваю злість, коли...»
12. «Я відчуваю тугу, коли...»
13. «Я завжди відчуваю занепокоєння, щодо...»
14. «Я дуже ціную...»
15. «Я люблю...»
16. «Я пишаюсь собою за...»
17. «Я в захопленні від...»
18. «Я прагну до...»
19. «Я страждаю, коли...»
20. «Я відчуваю себе щасливим, коли...»

4. Вправа «Моє професійне Я» (20 хв)

Мета: актуалізувати уявлення про себе, виявити приховані особистісні риси та властивості, мотивувати самопізнання.

Інструкція: протягом 5 хвилин вам пропонується відповідати на запитання «хто я?» та занотовувати ваші відповіді на аркуші паперу. Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей не має та фіксуйте те, що першим спадає на думку.

Зверніть увагу на те, чи повторюються ваші відповіді, що може свідчити про ваш переважний інтерес до певної теми. Проаналізуйте, до якого часу належать ваші відповіді: до минулого, теперішнього чи майбутнього.

Ще раз продивіться на власні відповіді. Поставте біля кожної з них «+» – якщо ця властивість вам подобається або «-» – якщо не подобається. Подивіться, яких позначок більше, що відображає ваше ставлення до себе: любите ви себе чи ставитеся критично до окремих рис вашого характеру.

Розподіліть ваші відповіді на 3 категорії:

«Я такий, тому що це залежить від мене» (позначте ці відповіді літерою «Я»).

«Я такий, тому що це залежить від інших людей» (літера «Л»).

«Я такий, тому що це залежить від долі (літера «Д»).

Підрахуйте скільки відповідей у вас належить до певної категорії. Якщо у вас переважають літери «Д» та «Л» – можливо ви вважаєте себе іграшкою в руках долі або інших людей та відмовляєтесь від того, щоб відчувати себе власником власного «Я».

Коли у вас переважає літера «Я» – ви керуєте власним життям, але якщо цих літер у вас понад 75%, поміркуйте, чи не веде це до того, що ви намагаєтесь контролювати всі події власного життя.

Зауважте на ті якості, які ви відмітили позначкою «–», яку літеру ви поставили біля них, чи залежать вони від вас, чи від інших людей або від долі. Підкресліть ті небажані властивості, які ви здатні змінити. Подивіться, скільки небажаних якостей можуть бути зміненими та подумайте як саме цього можна досягнути.

А тепер поміркуйте, які риси є найціннішими для вас у контексті вашої професійної діяльності та поставте біля них літеру «ПУ» (професійний успіх).

А які ваші властивості заважають вашому професійному розвитку? Поставте біля них позначку «ПН» – «професійні невдачі». Подивіться якою літерою ви ще позначили ці якості та підкресліть ті з них, які можуть бути зміненими.

А тепер кожному з вас слід прочитати перелік власних якостей із відповідним коментарем стосовно їх бажаності та професійної цінності, а також про причини їх виникнення та можливість змін.

Інформація для тренера: кількість використаних слів відображає рівень самопрезентації особистості.

Якщо відповідей менше 8, це означає, що ви не бажаєте розкриватися навіть самому собі, намагаєтесь не помічати багатьох особистісних рис та властивостей.

Кількість відповідей від 9 до 17 – середній рівень самопрезентації, який свідчить про те, що людина знає себе, але не дуже добре та не прагне ліпше зрозуміти себе.

Більше 18 відповідей відображає високий рівень самопрезентації та засвідчує те, що людина дивиться на себе з різних боків і намагається краще пізнати себе.

Більше 22 відповідей свідчить про те, що ви сприймаєте цю вправу як змагання та прагнете надати якомога більше характеристик.

Важливим є аналіз змісту наведених характеристик, ступінь їх формальності, повторюваність, а також час, до якого належать виокремлені якості. Якщо більшість характеристик

відображають ваше минуле, це, можливо, свідчить про те, що воно здається вам ліпшим, порівняно з теперішнім та майбутнім, або, навпаки, уособлює для вас певні проблеми. Аналогічно може бути проінтерпретовано зосередженість на майбутньому.

Очікуваний результат: кожен учасник ознайомлює інших із переліком властивостей, що створюють його «Я-образ», кожен з яких він аналізує відповідно до завдання вправи. Після виступу кожного з учасників тренер заохочує інших членів групи до надання зворотного зв'язку (Хтось хоче щось сказати (ім'я учасника) стосовно його «Я-образу»?).

Після того, як усі учасники висловляться, тренер підсумовує всі наведені позитивні та негативні професійні риси й утворює два переліки – позитивних професійних якостей і негативних професійних якостей, які занотує на навчальній дошці.

Коментар: під час виконання цієї вправи у кожного була можливість замислитись щодо того, ким він є, проаналізувати власні недоліки та переваги, визначити ті риси, які є найціннішими в контексті професійного життя та ті, які, можливо, заважають досягати успіху. Крім того, ви також визначились із тим, що ви можете в собі змінити, а з чим треба знайти компроміс, можливо завдяки розвитку інших позитивних властивостей.

Під час виконання вправи ви дізнались, які якості виокремили інші учасники групи, що вони вважають найціннішим, а що – навпаки, в чому ви є подібними, а в чому ваша думка відмінна від більшості.

Отже, ми отримали перелік професійно сприятливих особистісних рис (зачитує перелік), та визначили негативні в контексті професійної самореалізації особистісні якості (зачитує перелік). Під час колективної аналітичної діяльності нами визначено передумови та особистісні чинники професійної успішності особистості, що є певною інструкцією до дій на шляху до професійної самореалізації та успіху.

5. Вправа-розминка «Австралійський дощ» (5 хв)

Мета: забезпечити психологічне розвантаження учасників тренінгу.

Інструкція: учасники стають у коло. Тренер запитує: «Чи знаєте ви, що таке австралійський дощ? Ні? Тоді давайте разом послухаємо, який він. Зараз по колу ви повторюватимете мої рухи. Коли вони повернуться до мене, я покажу наступні.

- в Австралії піднявся вітер (тренер тре долоні);
- починає накрапати дощ (кляцання пальцями);
- дощ посилюється (почергове плескання долонями по плечах);

- а ось і град та справжня буря (тупіт ногами);
- дощ стихає (плескання долонями по плечах);
- лише рідкі краплі падають на землю (кляцання пальцями);

- тихий шелест вітру (потирання долонь);

- ура! сонце! (руки догори).

Підводячи підсумки, зауважуємо на дзеркальність відображення рухів.

6. Вправа «Суд над самим собою» (20 хв)

Мета: отримати інформацію про сприйняття вас оточуючими.

Інструкція: учасникам пропонуються картки, на яких записані позитивні та негативні риси (тренер має набір карток кількістю 25–30 штук, половину з яких становлять позитивні особистісні властивості, а решта – негативні (*роздатковий матеріал № 2*). Той, хто першим виконуватиме цю вправу, повинен по черзі брати картки та зачитувати написане на них.

Учасники групи повинні визначитись стосовно наявності або відсутності у людини певних якостей. Якщо група вважає, що ці якості не притаманні цьому учаснику – ці картки відкладаються. Коли всі картки розкладені, підраховують «стверджені групою» позитивні та негативні якості.

Вправу можна припинити будь-коли, якщо немає бажання розкладати всі картки. Якщо один учасник закінчує, до вправи залучається інший по черзі або за бажанням.

Виконується вправа, учасники визначають власні недоліки та переваги й отримують інформацію про думки інших стосовно себе. За необхідності під час обговорення вони можуть поставити одне одному додаткові запитання

щодо окремих нюансів сприйняття одне одного та отримати додаткові роз'яснення.

Обговорення: отже, зараз ви мали можливість проаналізувати власні позитивні та негативні якості, а також відчутти зворотний зв'язок щодо них, тобто усвідомити, наскільки інші люди сприймають вас такими, якими ви є, або їх думка є відмінною від вашої. Завдяки виконанню цієї вправи ви відчули як вас сприймають інші люди, що дає вам надзвичайну можливість змінювати та керувати їх ставленням до вас.

Зараз ви бачите, що самовідчуття може у дечому збігатися, а у чомусь відрізнятись від сприйняття оточуючих, але саме конструктивне використання інформації щодо сприйняття себе з боку інших є шляхом до розвитку соціально-комунікативної компетентності, яка передбачає здатність успішно та ефективно взаємодіяти з іншими людьми та є необхідною передумовою професійної самореалізації.

Роздатковий матеріал № 2

Позитивні риси	Негативні риси
Щирість	Скупість
Толерантність	Нетерпимість
Життєрадісність	Песимізм
Впевненість у собі	Агресивність
Спонтанність	Буркотливість
Відкритість	Нетактовність
Проникливість	Жадібність
Енергійність	Мстивість
Душевність	Замкненість
Мудрість	Боязкість
Чуйність	Заздрість
Урівноваженість	Егоїзм
Комунікабельність	Упертість
Почуття гумору	Прямолінійність

7. Вправа «Досвід моїх помилок» (20 хв)

Мета: навчитися успішній поведінці та конструктивному подоланню проблемних ситуацій.

Інструкція: учасникам пропонується пригадати власні помилки, які вони коли-небудь робили у своєму житті. Необхідно розділити аркуш паперу на чотири вертикальні колонки

та написати у першій з них «мої помилки», у другій колонці – «можливі виходи з ситуації» та записати, як можна було подолати цю ситуацію інакше, тобто, які варіанти її розв'язання є конструктивнішими. У третій колонці, яка називатиметься «чому корисно помилятися?», можна записати, який корисний досвід ви отримали з власних помилок, чому навчились, які якості розвинули. У четвертій колонці зробіть підзаголовок «на майбутнє» та запишіть власні рекомендації собі, що потрібно робити, аби не помилятися, як ухвалити правильне рішення у схожих ситуаціях.

Коментар: ви мали змогу проаналізувати власні помилки та зрозуміли, що кожна помилка має для вас певну користь, а саме надзвичайно важливим є той досвід, який ви отримуєте в результаті аналізу власних помилок. Ви відчули, що помилка не потрібно боятися та намагатися уникати, кожна помилка – це можливість щось зрозуміти та відповідно дещо змінити у власному житті.

8. Вправа-розминка «Повітряна куля» (5 хв)

Мета: розвинути навички релаксації та психологічного розвантаження, подолати стрес та напругу.

Інструкція: учасникам пропонується сісти зручно, розслабитись та посидіти декілька хвилин спокійно, ні про що не думаючи. Можна заплющити 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, яка обіймає коліна, стегна, піднімається вище. 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.

А тепер уявіть, будь ласка, що ви знаходитесь усередині повітряної кульки, яка повністю прозора, ви бачите все, що відбувається довкола вас, але це місце, де ви можете відчувати себе цілком безпечно. Торкніться оболонки цієї кульки руками

та ногами, відчуйте її. Відчуйте цей стан спокою та комфорту. Зараз жодні проблеми та незгоди не турбують вас, тут вам ніщо не заважає насолоджуватись тишею, тут саме те місце, де ви можете перепочити. Запам'ятайте цей стан і коли ви будете готові відкрийте, будь ласка, очі та поверніться сюди у кімнату.

Обговорення: Як ви себе почуваєте? Чи вдалось вам уявити себе у повітряній кульці? Чи сподобалось вам виконувати цю вправу?

Коментар: отже, зараз у вас була можливість перепочити та зануритись у світ спокою та комфорту. Ви можете виконувати цю вправу завжди, коли відчуваєте втому та хочете перепочити після важкого дня, коли ви виснажені та хочете відновити власні сили й знайти ресурси для подальшої діяльності. Ви також можете виконувати цю вправу з відкритими очима, подумки, посеред дня, коли ви змушені спілкуватись із неприємними вам людьми або перебувати у конфліктних ситуаціях. Сподіваюсь ця вправа допоможе вам захиститися від надмірного перевтомлення та виснаження, що, своєю чергою, збільшить ваші ресурси для подальшої самореалізації.

9. Вправа «Страхи у бажання» (25 хв)

Мета: навчити вмінню трансформації негативної енергії власних страхів у позитивну енергетику бажань.

Інструкція: необхідно взяти аркуш паперу та розділити його на дві вертикальні колонки. У лівій колонці зробіть надпис «мої страхи» та запишіть туди все, що ви можете почати зі слів «я боюсь....», «мене непокоїть....», «мене турбує....», «мене хвилює....». Необхідно протягом 5 хвилин записати все, що спадає вам на думку, цей перелік є особисто для вас, інші учасники не дізнаються про його зміст.

У правому стовпці зробіть напис «мої бажання». Кожен страх приховує певне підсвідоме бажання, яке людина вважає нездійсненим, саме тому і відчуває його у вигляді страху. Наприклад, людина боїться захворіти, отже, вона бажає бути здоровою, але побоюється, що це у неї не вийде, саме тому і відчуває відповідний страх. Переформулюйте власні страхи у

бажання, які за ними ховаються, та запишіть те, що у вас вийде у правому стовпчику на ваших аркушах. На це вам відводиться 5 хвилин.

А тепер подивіться, будь ласка, на перелік ваших бажань та уявіть, що минув місяць і зараз ви знову дивитесь на цей перелік. Подумайте, які з цих бажань ще й зараз є для вас актуальними та важливими. Підкресліть їх. Подумайте, від кого залежить їх здійснення – від вас (поставте біля них літеру «Я»), від інших людей – літера «Л», від долі – літера «Д». У певних випадках ви можете поставити декілька літер біля того, що ви написали. На це вам відводиться 3 хвилини.

А тепер, будь ласка, відірвіть ліву частину вашого аркушу – вона вам більше не потрібна, розірвіть її на маленькі шматочки та викиньте.

У вас залишилися лише ваші бажання. Це ваш план дій. Подивіться на нього – скільки бажань залежить від вас, скільки від інших людей, скільки від долі. Ви бачите, що бажань, які зовсім не залежать від вас, не так же й багато і вони можуть перетворитись на цілі, яких ви здатні досягти.

А тепер розкажіть про ваші бажання, що залишилися для вас актуальними та від кого залежить їх здійснення.

Коментар: наші страхи, побоювання, переживання є часто відображенням бажань, у здійснення яких ми не віримо, саме тому вони і перетворюються на негатив та стають страхами, які витрачають наш енергетичний потенціал, замість того, щоб спрямовувати його на здійснення власних бажань та мрій. Але потрібно лише замислитись над цим, як наші побоювання можуть стати бажаннями, які реально можна реалізувати у нашому житті й наше життя зміниться, в ньому буде більше здійснених мрій та приємних відчуттів, треба лише зробити крок до цього.

10. Вправа «Людина-стресор» (25 хв)

Мета: сформувати навички конструктивного подолання стресових станів, контролювати відчуття тривоги та страху.

Інструкція: вправа виконується з однією людиною, яка подумки занурюється у цю ситуацію, а інші учасники

спостерігають та допомагають у виконанні справи. Потім учасники змінюються.

Спробуйте уявити себе у ситуації, яка залишила у вас відчуття позитиву та гордощів за власні досягнення. Відчуйте цю ситуацію, пригадайте власні враження, та намагайтесь уявити всі деталі цієї ситуації, так, немов би ви зараз знову перебуваєте у цьому стані. Оберіть собі місце у кімнаті, де вам було б зручно переживати ці позитивні враження. А тепер уявіть людину, яка викликає у вас роздратування і навіть стрес. Розкажіть про цю людину іншим учасникам, опишіть, як вона себе поводить, що каже, розкажіть якусь конкретну ситуацію із вашого досвіду. А тепер нехай інші члени вашої підгрупи відтворять цю ситуацію. Коли ви відчуєте, що почуваетесь некомфортно та незручно, відійдіть у ту частину кімнати, де ви відчували себе приємно та захищено. Коли будете відчувати себе впевнено, поверніться знову до підгрупи, які відображають неприємну для вас ситуацію. Коли ви відчуєте надмірний для вас рівень напруги, поверніться, будь ласка, до того місця, в якому ви відчували себе приємно та комфортно.

Це чергування позицій може відбуватись декілька разів, доки людина не навчиться застосовувати певні особистісні ресурси для відновлення стресового стану. Коли тренер відчує, що учасник здатний витримувати напругу перебування у стресовому стані, можна запропонувати йому діяти.

А тепер, коли ви відчуваєте себе впевнено та позитивно, спробуйте діяти, щось зробити у неприємній ситуації, коли певна людина викликає у вас стрес та неспокій.

Людина знову потрапляє під вплив мікрогрупи та намагається активно протидіяти тому, що викликає в неї неприємні відчуття.

Коментар: ставлення до стресових, неприємних ситуацій багато в чому визначає вашу поведінку, а здатність протидіяти неприємним впливам з боку оточуючих є рисою вашої особистості, що може бути вихованою та розвинутою. Потрібно лише пригадати, що ви впевнена успішна людина, а оточення – це тільки оболонка, яка впливає на людину, настільки, наскільки вона це дозволяє. Найголовніше у цьому контексті – вміти керувати обставинами та змінювати їх відповідно

до власних намірів та бажань, а для цього слід бути здатним конструктивно долати неприємні ситуації та почуватися впевненою людиною.

11. Вправа «Мої цілі» (25 хв)

Мета: усвідомити справжні цілі, які є стрижнем особистісних перетворень та особистісного розвитку.

Інструкція: сядьте зручно, зніміть напругу з м'язів, розслабтеся, створіть приємну атмосферу. А тепер запитайте себе «чого я хочу досягнути, насправді?». Запишіть першу відповідь, що спала вам на думку. Шукайте відповіді на це питання протягом 10 хвилин. Не напружуйтесь, пишіть усе, що спадає вам на думку. Будьте вільні та не керуйте вашою думкою.

Не переривайте роботу, коли ви відчуєте, що все це вам набридло й у вас немає нових ідей. Зробіть глибокий вдих, розслабтеся, заплющіть на хвилинку очі та згадайте що-небудь приємне. Розплющіть очі та продовжуйте працювати.

Продовжуйте запитувати себе, доки відповіді не припинять надходити спонтанно. Потім передивіться ваші відповіді.

Поміркуйте на тим, наскільки для вас важливі ті цілі, про які ви подумали. Поставте собі запитання, «що я отримаю, коли мета буде досягнута?». Відповідь на це запитання допоможе оцінити значущість для вас цієї цілі. Подумайте, як ви можете змінювати власну поведінку та долати перепони на шляху досягнення вашої цілі.

Ефективність у досягненні поставлених цілей передбачає опанування певних умінь із правильного визначення мети, створення плану досягнення цілі тощо. Зараз я пропоную вам ще раз розглянути те, як аналізувати та детально планувати власні цілі (*роздатковий матеріал № 3*).

Роздатковий матеріал № 3

«Наші цілі»

Основними етапами досягнення цілей є:

– визначення цілі: ціль повинна бути максимально чіткою, конкретизованою та досяжною; уточнення цілі: визначте, коли й як ваша ціль буде досягнута;

– оцінка свого внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов: визначте власні можливості щодо досягнення цілі (що ви знаєте,

вмісте, можете?), а також вплив зовнішніх обставин, наприклад, допомогу інших людей тощо;

- створення емоційно насиченого образу себе у майбутньому: уявлення власної поведінки, думок та почуттів, коли ви досягнете бажаного;

- усвідомлення можливості певних труднощів та витрат на шляху досягнення цілі (визначте, що ви повинні зробити, чим, можливо, пожертвувати задля досягнення обраної мети);

- визначення перешкод на шляху досягнення цілі, усвідомлення необхідності подолання інерційної протидії (визначте, що може завадити досягненню цілі, які перешкоди можуть виникнути);

- формування альтернативних варіантів цілі – ціль може бути зміненою за вашим бажанням або через певні обставини;

- визначення оптимальних та гнучких термінів досягнення цілей: стислі терміни зумовлюють відчуття нереалістичності досягнення цілі, великий термін, навпаки, супроводжується постійним відкладанням конкретних дій та вчинків;

- деталізація мети: визначення проміжних цілей;

- планування перших кроків до досягнення мети та їх здійснення.

Необхідно пам'ятати:

- помилки на шляху до мети неминучі, аналітичне осмислення їх відкриває нові можливості досягнення цілі та створює для людини досвід дії;

- план досягнення мети може зазнавати певних змін, відкриваються нові можливості або виникають нові перешкоди, що відповідно змінює шляхи досягнення мети;

- уявіть ваші дії, якби ви досягли мети та використовуйте це на шляху до досягнення вашої цілі.

Пропоную кожному проаналізувати власні цілі за цією схемою. Коли ви будете готові, розкажіть, будь ласка, про свої цілі іншим учасникам. На виконання цього завдання вам відводиться 10 хвилин.

Під час розповідей тренер може ставити учасникам додаткові запитання, наприклад, з'ясовувати, які цілі можуть скласти рівноцінну альтернативу вже визначеним, заохочувати інших учасників до надання інформації з власного досвіду щодо подолання певних перешкод на шляху до цілі. Важливим також є формування в учасників уміння активізації влас-

них ресурсних станів (див. вправу «Людина-стресор»), тобто пригадування власних минулих успіхів та досягнень із метою актуалізації власного особистісного потенціалу для досягнення обраної мети.

Учасники тренінгу аналізують власні цілі, визначають свої можливості та ймовірні перешкоди на шляху до їх досягнення, а також визначають перші кроки до своєї цілі, що є доволі важливим та трансформує ціль з етапу планування до етапу дії.

Коментар: виконання цієї вправи є надзвичайно важливим кроком на шляху до власного успіху, оскільки чимало людей не є успішними саме тому, що їх бажання та потреби залишаються лише мріями та фантазіями та не стають усвідомленими цілями, з чітко визначеним планом їх досягнення. Деталізація і чітке планування, так само як і прогнозування можливих труднощів та вміння актуалізувати власні особистісні ресурси задля досягнення визначеної мети, разом із умінням гнучко змінювати та коректувати цілі залежно від обставин, є запорукою вашого успіху, отже треба лише навчитися цьому й успіх стане реальністю.

12. Вправа «Успіх або програш» (25 хв)

Мета: усвідомити власну стратегію досягнення успіху та ставлення до ризику.

Інструкція: ця вправа виконується кожним учасником окремо, але кожен має змогу спостерігати за тим, що відбувається, та аналізувати, як кожен виконуватиме цю вправу. Отже (*тренер звертається до того учасника, який першим вийшов виконувати вправу*), оберіть у цій кімнаті певне місце, і поставте туди будь-який предмет, який символізував би для вас одну з ваших цілей (*обирається будь-який предмет, який учасник розташовує у кімнаті на підлозі*).

А тепер ваше завдання (*тренер відводить учасника у протилежний кінець кімнати*) – дістатися до вашої «цілі» із зав'язаними очима (*тренер зав'язує учаснику очі легенькою хустинкою та стежить за тим, щоб він не міг бачити*).

Якщо ви пройдете далі – вважатиметься, що ви програли, якщо не дійдете до неї – ви не отримуєте жодного балу – ні

позитивного, ні негативного, і якщо ви зупинитесь біля неї (близько 5 см) – ви вважатиметесь переможцем.

Якщо є час, кожному з учасників може даватись по дві спроби.

Кожен з учасників виконує вправу, інші члени групи спостерігають за тим, що відбувається. Далі тренер заохочує учасників до обговорення того, як кожен із членів групи виконував цю вправу.

Коментар: ця вправа надала змогу проаналізувати, яка стратегія досягнення є домінантною для кожного з вас. Якщо людина зупиняється на доволі великій відстані від «мети» – найімовірніше вона віддає перевагу уникненню невдачі, а не досягненню успіху. Головним для неї є не стати успішною людиною, а не зробити помилки.

Та людина, яка програє, проходячи далі, зорієнтована на успіх і в своєму прагненні до успіху часто ризикує, сподіваючись виграти. Головне для неї виграти, а не залишитись з усвідомленням правильності власних дій та відсутності помилок. Водночас вона усвідомлює можливість програшу та свідомо ризикує, сподіваючись виграти. Головним для неї є виграш, а для цього можна й ризикнути.

Кожен із вас зараз мав унікальну можливість простежити, яку стратегію він підсвідомо обирає, та визначити аналогічні стереотипи поведінки у власному житті, а саме: чому він віддає перевагу бажанню перемогти або необхідності бути обережним і поміркованим та намагаться уникати ризикованих дій і можливих помилок. Пам'ятайте, усвідомлення є першим кроком до змін, далі треба діяти, а здатність ризикувати часто є безперечною умовою вашого успіху. Отже, не треба боятися ризикувати.

13. Вправа «Гора» (25 хв)

Мета: пережити на підсвідомому рівні власні стратегії досягнення цілей, визначити напрями для змін своїх поведінкових моделей.

Інструкція: сядьте зручно, розслабтесь і посидіть декілька хвилин спокійно, ні про що не думаючи. Можете заплющити 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 та комфортно. Ноги охоплює приємна тепла хвиля. Ви відчуваєте у ногах приємну важкість.

Відчуваєте, як розслаблюються м'язи вашого обличчя, повіки, щоки, лоб та підборіддя.

А тепер уявіть, будь ласка, гору. Підійдіть до неї, подивіться якої вона форми, висоти, що знаходиться навколо неї. Спробуйте піднятися на неї. У вас є все для того, щоб це здійснити. Коли ви будете на вершині, уважно роздивіться навколо, що ви бачите, зліва, справа, позаду вас. Коли завершите, ви можете зійти з гори. Запам'ятайте ваші відчуття, у чому ви були одягнені, як ви виглядали, скільки вам було років, яка була погода. Коли будете готові, можете попрощатись із вашим образом та розплющити очі.

Учасники розплющують очі та повертаються до кімнати.

А тепер я пропоную кожному з вас розповісти про те, що відбувалось.

Висота гори репрезентує рівень домагань. Вважається, що здорова середньоєвропейська людина зазвичай описує гору середньої висоти (приблизно 1000 м), вкриту лісом, на яку вона хотіла б піднятися, хоча й із можливими труднощами. На занижену самооцінку особистості вказує невеличкий пагорб, а на завищену – величезна вкрита снігом вершина.

Ознаками труднощів у досягненні мети вважається нездатність людини піднятися догори або ж небажання сходити на вершину взагалі. Люди з істеричною структурою особистості, які прагнуть заперечувати труднощі, одразу ж опиняються на верхівці.

Важливо проаналізувати панораму, що відкривається з гори. Попереду розташоване майбутнє, зліва – емоційний інтуїтивний світ, справа – раціональний когнітивний світ, позаду – минуле. Що більш облаштованим та індустріалізованим є ландшафт, то вищою є соціальна адаптованість людини. Наявність туману, хмар, високих дерев, що закривають панораму у певних напрямках, указує на наявність відповідних проблем.

Потрібно зауважити, як людина сходить із гори – це відображає ставлення до втрат, помилок, невдач, та в який бік

вона це робить: це вказує на віддавання переваги у власному житті минулому або майбутньому.

Важливим аспектом образу є також погода: гарна погода вказує на сприятливий психоемоційний стан і, навпаки, незадовільні кліматичні умови засвідчують, що людину щось турбує, непокоїть, вона чимось незадоволена.

Значна відмінність уявного віку від теперішнього також вказує або на інфантилізм, або на надмірну ригідність, застиглість, інерційність тощо.

Учасники виконують вправу та розповідають про власні образи.

Тренер ставить запитання та відповідно коментує розповіді учасників, надає відповідні роз'яснення.

Коментар: у кожного була унікальна можливість зазирнути у власне підсвідоме та відчутти, чого ми хочемо та як ми реалізуємо наші прагнення та бажання. Те, що ви побачили, це ваша «внутрішня програма», яка підсвідомо керує вашим життям. Ви здатні змінити певні стереотипи власної поведінки, які, можливо, «не спрацьовують», результатом яких є незадовільні результати, помилки, низькі домагання та ін. Найголовніше – усвідомити, що саме може викликати те, що вас не влаштовує, що слід змінити, які ваші установки, стереотипи, ставлення, стратегії є хибними і що саме ви повинні зробити замість цього. Ви отримали достатньо інформації для роздумів, але одразу слід визначити, що саме ви плануєте зробити та починати реалізовувати власні наміри.

14. Підсумки (5 хв).

ТРЕНІНГ 10

Успішна співбесіда

Мета: розвинути навички написання ефективного резюме та поведінки на співбесіді.

Основні завдання:

- навчити визначати особисті риси, які найповніше характеризують індивідуальність особи;
- навчити писати ефективне резюме;
- навчити ефективно проходити співбесіду.

Матеріали та обладнання: папір, кольорові олівці.

Час: 80 хв.

1. Вправа «Мої найважливіші риси характеру» (5 хв)

Мета: навчити визначати провідні риси характеру, що є конструктивними для учасників.

Інструкція: учасники поділяються на три підгрупи, кожна з них отримує завдання написати 10 кращих рис характеру людини. Потім із них виокремити три найважливіші риси, які допомагають їм у житті вирішувати різноманітні проблеми, та про які варто зазначати у резюме.

Під час обговорення кожна група представляє свої найважливіші риси характеру, докладно їх коментує, а також збагачує свій досвід інформацією, почутою про інші риси характеру.

2. Вправа «Мозковий штурм – структура ефективного резюме» (10 хв)

Мета: сформувати перелік позицій, які характерні для ефективного резюме.

Інструкція: учасникам пропонується відповісти на запитання: Які позиції повинні бути враховані під час написання ефективного резюме? Учасники пропонують усі можливі варіанти (по колу).

3. Інформаційне повідомлення про написання ефективного резюме (5 хв)

Порада – виробіть звичку перечитувати та коригувати всі документи, адресовані роботодавцю. Ще одна поширена помилка – неможна вживати недоречні для резюме вислови, наприклад, «комунікабельний до непростойності».

Дотримуйтеся політкоректності. Резюме – не місце для демонстрації дотепності.

Чого не варто писати в резюме:

- «Хобі: біг, музика».
- «Навик виїзду за кордон (2 рази)».
- «Надсилаю своє резюме, щоб одержати відповідь про можливість залучення до праці на регіональних вакансіях».
- «Робив замовлення у відділі продажів».
- «Причина звільнення – криза жанру».
- «Родичів, що засуджені закордоном, не маю».
- «Грамотність, інтелігентність, автомобільність».

Важливо вказати мету, завдяки цьому ваше резюме виграє, навіть за відсутності стажу!

Коли на співбесіді у вас запитують, що ви зробили задля її досягнення, підготуйте гідну відповідь: узяв участь у такому проекті, досяг того-то, вивчив те-то, – симпатії роботодавця будуть на вашому боці.

Робота над помилками

Грамотне резюме й успішна співбесіда – лише початок вашого трудового життя. Ви справили перше враження на роботодавця, і воно виявилось сприятливим. «Ми вам зателефонуємо», – обіцяє інтерв'юер.

В очікуванні дзвінка від інтерв'юера проаналізуйте, які помилки ви допустили на співбесіді, які питання могли б задати, а про які історії з біографії ліпше було не згадувати. Задумайтеся, наскільки переконливо звучали ваші слова.

Така робота над помилками навчить вас, по-перше, аналізувати свою поведінку, по-друге, виробить звичку думати перед тим як говорити (що важливо!), і, нарешті, попередить повторення цих помилок. Окрім того, за цією справою ви не помітите, як мине час і пролунає довгоочікуваний дзвінок. Голос у слухавці обов'язково вимовить: «Ви прийняті на роботу! Вітаємо! І зичимо успіху!».

Резюме повинне бути зовнішньо привабливим та правильно оформленим. На перегляд окремого «Резюме» роботодавець затрачає

дуже мало часу, тому в тексті повинні кидатися в очі ваші ключові здібності, досягнення, досвід, а в оформленні – такі прийоми, як акуратні проміжки, рівні поля, наявність абзаців. Друкувати «Резюме» найкраще на лазерному, а не на струменевому принтері.

Резюме повинне бути стислим і продуманим. Оптимальний обсяг – одна сторінка, зміст повинен повністю відповідати напямую роботі, на яку ви претендуєте і бути викладеним грамотно, без другорядних деталей.

Резюме повинне бути доведеним і точним. Надайте результати вашої роботи (навчання), використовуючи числа та відсотки. Уникайте загальних фраз і зайвих визначень.

Резюме повинне бути акуратним. Використовуйте якісний папір, бажано білий або кремовий, шрифт у діапазоні від 12 до 14.

Резюме повинне бути простим та коректним. Не захоплюйтесь графічними рисунками, різними рамками, віньєтками, абрєвіатурами. Користуйтеся стислими фразами і не вживайте довгих словосполучень.

Резюме повинне бути бездоганим та читабельним. Не довіряйте комп'ютерному редактору, а перевірте весь текст самі, щоб уникнути помилок та багатозначності. Пам'ятайте, що нерозбірливе «Резюме» переважно залишається непрочитаним.

Резюме повинне бути офіційним. Не перевантажуйте його відомостями особистого характеру (вага, зріст, здоров'я, дані про рідних), не надавайте своє фото.

Резюме повинне бути закінченим. Необхідно визначити розмір (бажаної, ймовірної) матеріальної оплати роботодавцем вашої праці. Роботодавці можуть вимагати від вас рекомендацій щодо підтвердження всього наведеного, тому необхідно в кінці «Резюме» їх надати (зазвичай тільки прізвища, ініціали та посади відповідних осіб).

Ураховуючи всі ці вимоги та побажання, радимо вам у довільній формі скласти своє «Резюме», вказавши:

- свою статть та вік;
- довузівську освіту;
- робітничу професію;
- майбутню спеціальність;
- уміння працювати з ПК;
- знання іноземних мов;
- трудову діяльність під час робочих семестрів;
- свої загальнолюдські риси характеру;

- тему дипломного проекту, його впровадження в виробництво та очікуваний економічний ефект;
- свою адресу тощо.

4. Вправа «Ефективне резюме» (15 хв)

Мета: навчити формувати ефективне резюме.

Інструкція: учасникам пропонується написати власне резюме, яке відповідатиме загальноприйнятим нормам і матиме високу ефективність під час пошуку роботи.

5. Інформаційне повідомлення про успішність співбесіди (5 хв)

Співбесіда як наслідок успішного резюме

Отже, резюме складене, розіслане роботодавцям і кадровим агентствам, які працюють із молодими кадрами. І ось він, перший телефонний дзвінок, – вас запрошують на співбесіду. Як потрібно поводитися?

Не вигадуйте того, чого ніколи не було! Інтерв'юер неодмінно викриє ваш обман. Якщо ви чогось не вмієте чи не знаєте, не соромтеся зізнатись у цьому! Ми розуміємо, що ви тільки починаєте кар'єру. Розкажіть про те, що вмієте, чим захоплюєтеся, щоб ми оцінили ваш потенціал.

- Не думайте, що, закінчивши ВНЗ, вивчивши мову і з'їздивши на стажування, ви автоматично перетворюєтеся на висококваліфікованого фахівця. Спробуйте зіставити свої запити з об'єктивною реальністю. Будьте природні та не доводьте, що ви найрозумніший.

- Не варто задавати багато питань про свої майбутні обов'язки. Поцікавтесь ними безпосередньо перед тим, як ви розпочнете працювати. Не заводьте розмову про зарплату, доки вам не зробили пропозицію про роботу.

- Не вступайте у запеклі суперечки з потенційним роботодавцем (за винятком випадків, коли ви впевнені, що перевіряють ваші здібності захищати свою позицію). Краще пошукати загальні теми для обговорення із співрозмовником, аніж іти на відкриту конфронтацію.

- Не белькочіть, прагнучи викласти якомога більше інформації про себе, не намагайтеся тиснути на інтерв'юера. Не володіючи необхідною кваліфікацією, не обіцяйте: «Вивчу англійську, навчуся швидко друкувати, освою комп'ютер, тільки візьміть мене!».

– Недобре лаяти інших поза очі. Особливо попереднього роботодавця. Якщо ви хочете пояснити причину звільнення, замість того, щоб вигукнути: «Мій начальник був жадливим», скажіть: «Знаєте, я не люблю, коли кидаються попільничками»... Ви описали конкретний факт і своє ставлення до нього. І цього досить!

Чотири причини взяти вас на роботу:

– Ніхто не вимагає від вас суперзнань і формулювань із підручника! Все, що вам потрібно, – показати своє розуміння майбутньої роботи.

– Чітко формулюйте свої думки, можливо, до цього доведеться підготуватися вдома. Розповідь про себе має бути зрозумілою та логічною, щоб ми змогли зрозуміти ваші побажання і сильні сторони!

– Роботодавця цікавить ваша мотивація. Проте всі готові до таких питань. Сформулюйте відповідь, не кидайтеся банальними фразами, типу «мені це цікаво». Щоб бути переконливим, продемонструйте свою обізнаність, зайдіть на сайт компанії, погортайте пресу, поспілкуйтеся з однокурсниками або студентами на рік старшими – все це допоможе зібрати необхідну інформацію і підготуватися до питань, які вам обов'язково зададуть.

– Зустріч закінчена, вам пропонують задати питання. Якщо у вас їх немає, то виникає питання: а коли ж вони з'являться? Зараз вам дали змогу розпитати, поцікавитися, одержати інформацію, коли ще буде така змога?

6. Вправа «Самопрезентація» (10 хв)

Мета: апробувати навички професійної самопрезентації в ситуації співбесіди.

Інструкція: учасникам пропонується сформулювати правила поведінки на співбесіді для претендента на робоче місце та для тих, хто ухвалює рішення про прийняття або неприйняття його на роботу.

Після оголошення правил, запрошуються два учасники для демонстрації співбесіди

Інформація для виконавця ролі керівника:

Не потрапляйте під вплив зовнішності претендента.

Не плутайте красномовство претендента з його професійними здібностями.

Визначте власну позицію стосовно того, який претендент на робоче місце вам потрібен.

Пропонується зобразити ситуацію співбесіди, визначити, яка вакансія пропонується, які вимоги до претендента вона передбачає. А інші учасники, які спостерігають за рольовою грою, повинні оцінити, наскільки успішно «роботодавець» та «претендент» виконали свої ролі та виставити їм певний бал за 10-бальною шкалою. Головні учасники також можуть поставити собі оцінку. Всі оцінки повинні бути аргументовані.

Головні учасники повинні після завершення співбесіди висловитися щодо власних позитивних рис та можливих недоліків.

Коментар: відбувається рольова гра, учасники апробують уміння презентувати свої професійні якості та переваги, аргументувати власну позицію та аналізувати позицію іншої людини, яка виконує роль роботодавця.

У результаті виконання вправи учасники також отримують зворотний зв'язок щодо власної здатності до самопрезентації, що є певним орієнтиром для визначення напрямів самодосконалення та саморозвитку.

Учасники мали змогу відпрацювати власну здатність презентувати свої професійні якості та риси в ситуації співбесіди, проаналізувати за допомогою зворотного зв'язку власні переваги та недоліки й визначити певні напрями для саморозвитку.

Отже, ми визначили, що головним для того, щоб відчувати себе успішним у ситуації працевлаштування, є...: *(тренер резюмує те, що було сказане учасниками)*. Водночас, коли ви поведетеся так... *(тренер резюмує ті недоліки, які були помічені учасниками)*, результат співбесіди є незадовільним і ви переживаєте ситуацію неуспіху.

Розвиваючи певні якості, ви актуалізуєте свій потенціал успішності, тобто зараз ви маєте змогу обрати певні орієнтири досягнення успіху, а відчуття себе успішною людиною є необхідною передумовою вашої конкурентоздатності на ринку праці.

7. Вправа «Усмішка по колу» (5 хв)

Мета: створити позитивну атмосферу та оцінку своєї роботи, підвести підсумки роботи тренінгу.

Інструкція: учасники тренінгу стають у коло. Беруться за руки. Кожний із них посміхається друзям зліва-справа і висловлює свої почуття, враження про роботу тренінгу, висловлює вдячність за підтримку та розуміння.

Коментар: для того, щоб сила думки «працювала на вас», потрібно розвивати позитивне ставлення до життя. У вас повинне переважати внутрішнє психологічне налаштування на успіх.

Поради, які допоможуть розвинути силу вашого позитивного мислення:

1) завжди використовуйте тільки позитивні слова і в думках, і під час розмови, наприклад: «я можу», «я здатний», «це можливо», «я зможу це зробити»;

2) пропускайте у свою підсвідомість тільки відчуття сили, щастя та успіху;

3) ігноруйте негативні думки, замінюючи їх оптимістичними;

4) перед тим як розпочати будь-яку справу, чітко передбачте її успішний результат;

5) щоденно читайте щось натхненне та життєствердне;

6) більше посміхайтесь, це допоможе мислити позитивно;

7) дивіться фільми, які допомагають відчувати себе щасливим;

8) скоротіть час перегляду новин і читання газет, де йдеться про негативні явища;

9) асоціюйте себе з людьми, які мислять позитивно;

10) завжди сидіть і ходіть із прямою спиною, це зміцнить упевненість у собі та наповнить внутрішньою силою.

Керуючись запропонованими порадами, ви привчите свій розум думати позитивно й ігнорувати будь-який негатив.

Продовжуйте тренувати мозок на формування позитивного мислення. Це займе певний час, але в результаті у вас сформується звичка мислити позитивно.

8. Підсумки (5 хв).

ТРЕНІНГ 11

Моя кар'єра та успіх

Мета: активізувати інтерес учасників до самостійного вибору професії на основі індивідуальних властивостей, схильностей, здібностей та вимог до сучасного ринку праці; оволодіти інструментами для свідомого і відповідального вибору професійної діяльності.

Основні завдання:

- навчити учасників ставити перед собою цілі та їх досягати;
- сформувати уявлення учасників про способи досягнення успіху;
- навчити визначати передумови та перешкоди професійної успішності.

Матеріали та обладнання: навчальна дошка, папір, кольорові олівці, роздаткові матеріали до вправ, хустина або шалик.

Час: 160 хв.

1. Вправа «Взаємна презентація» (15 хв)

Мета: познайомити учасників.

Інструкція: учасники розподіляються на пари. Протягом 10 хвилин ви повинні розповісти один одному про себе якомога більше – вам необхідно презентувати свого партнера групі. Постарайтесь отримати багато різноманітної інформації про свого партнера. Хотілось би, щоб ви відобразили в самопрезентації такі важливі питання:

- 1) чого я чекаю від роботи в тренінгу;
- 2) предмет моєї гордості;
- 3) що я вмю робити найкраще.

Презентація відбуватиметься так: один із членів пари сидить на стільці, інший стає за його спиною, поклавши першою руку на плечі. Той, хто стоїть, говоритиме замість того, хто сидить на стільці, називає себе ім'ям партнера. Протягом хви-

лини той, хто стоїть, грає роль того, хто сидить. Після цього інші учасники групи можуть задати запитання тому, хто виступає, на котрі він повинен відповісти також замість того, хто сидить на стільці. Зрозуміло, що ви можете і не знати істинної відповідь на задане запитання, тому вам потрібно передбачити, як би відповів ваш напарник. Той, кого презентують, не може втручатися і змушений постійно мовчати.

Запитання, котрі задають учасники групи, тому, хто виступає, починаються із звернення до нього по імені людини, котру він презентує. Серед запитань можуть бути такі:

Які якості ви найбільше цінуєте у собі?

Чи є людина, яка вплинула на ваше життя? Хто це?

Назвіть ваше заповітне бажання.

Чого б вам хотілось досягнути в житті?

Вправа завершується обговоренням відчуттів і думок учасників.

2. Вправа «Траєкторія невизначеності» (15 хв)

Мета: розвинути толерантність до невизначеності, дослідити підсвідомі стратегії досягнення успіху.

Інструкція: ця вправа виконується окремо для кожної людини. Обирається один з учасників. Необхідно визначити будь-яке місце в аудиторії, де знаходиться бажана для вас мета, давайте поставимо туди цей предмет (на підлозі розташовується якась річ, наприклад вазон із квітами тощо). Ваше завдання дістатись до нього із зав'язаними очима. На вашому шляху будуть «перешкоди» – інші члени групи – які попереджатимуть вас про це плесканням. Коли ви підійдете до когось надто близько, ця людина сплесне у долоній, ви повинні змінити напрям вашого руху. А якщо ви зовсім «зіб'єтесь із курсу», вся група плескатиме у долоні одночасно. Це буде координатами вашого руху.

Тренер виходить з учасником за двері, зав'яже йому очі, а інші члени групи розташовуються у кімнаті так, щоб заплутати його шлях. Кожного разу, коли вправу виконує інша людина, конфігурація «перешкод» змінюється.

Вправу по черзі виконує кожний із членів групи, інші уважно спостерігають, чим відрізняється виконання вправи кожним із них. Потім тренер спонукає групу до обговорення

виконання вправи – спочатку про власні враження розповідає головний виконавець (наскільки комфортно він почувався у такій ролі, як він орієнтувався у кімнаті), потім висловлюється група – як швидко учасник дістався до цілі, чим відрізнялись його дії (він швидко просувався до цілі, розштовхуючи інших, або, навпаки, рухався обережно та поступово, чи ходив по колу).

Коментар: кожен із учасників мав змогу відчутися в ситуації невизначеності, відчутися, що саме ви переживаєте, – зацікавленість, тривогу, занепокоєність, некомфортність, схильність ризикувати, бажання швидше позбутися такого стану. Ви розумієте, що те, як ви виконували цю вправу, відображає, на рівні підсвідомості, ваш стиль досягнення цілей і те, як ви ставитесь до ситуацій невизначеності у вашому житті. Хтось із вас іде «напролом», хтось, навпаки, виявляє надмірну обережність і так само, ймовірно, ви поведетесь у власному житті, коли прагнете досягнути бажаних цілей. Так само ті, хто якнайшвидше хотів завершити виконання цієї вправи та зняти хустку з очей (*якщо у групі були такі учасники*) – некомфортно відчують себе у життєвих ситуаціях невизначеності, уникають їх, не схильні ризикувати, а, навпаки, віддають перевагу такому становищу, коли все відомо заздалегідь та не може бути нічого непередбачуваного.

Але, саме через невизначеність виникає щось нове, нестандартне, незвичне, тому ставлення до невизначеності не як до загрози, а як до виклику є стимулом для творчості та розвитку. Отже, розвиток толерантності до невизначеності є важливим чинником вашої успішності й тому потрібно намагатись розвивати в себе позитивні очікування від невизначеності, яка є приємною несподіванкою, а не загрозливою порожнечою.

А те, як саме ви досягали обраної мети, є для вас цінною інформацією, яку ви можете використати для змін, а саме: проаналізувавши власні підсвідомі стратегії досягнення цілей, ви можете на свідомому рівні «відкоректувати» як і що саме ви робите, де можливо уникаєте ризику, а коли позбавляєте себе гнучкості у виборі стратегій власної поведінки.

Отже, розвивайте толерантність до невизначеності та використовуйте найефективніші стратегії досягнення цілей і це є шляхом до вашого професійного успіху.

3. Вправа «Що таке життєвий успіх» (25 хв)

Мета: усвідомити особисте ставлення до життєвого успіху, побудувати ієрархію засобів досягнення успіху.

Інструкція:

1. У таблиці «Що таке життєвий успіх» (табл. 1) структуруйте список, виходячи із власних уявлень про успіх. На перше місце поставте таке визначення успіху, яке вам здається найправильнішим. І так до 16 місця. Двох однакових рангів бути не може. Результати записуйте у колонку «Індивідуальне рішення».

2. Робота в групах. Тепер вирішіть те ж завдання тільки у малих групах (по 3 особи). Висловіть спільну думку та запишіть рішення у колонку «Групове рішення».

3. Після співвідношення особистого бачення значення успіху з думкою своїх товаришів, необхідно провести таку ж саму роботу з таблицями «Базові цінності» (табл. 2), «Засоби досягнення успіху» (див. табл. 3) (спочатку – індивідуально, потім – у групі).

Таблиця 1

Що таке життєвий успіх?

Життєвий успіх	Індивідуальне рішення	Групове рішення
1. Наявність сім'ї, дітей		
2. Повага оточуючих		
3. Цікава робота		
4. Надійні друзі		
5. Чесно прожити життя		
6. Жити не гірше, ніж інші		
7. Можливість бути самому собі хазяїном		
8. Реалізація своїх творчих здібностей		
9. Багатство		
10. Яскраві життєві враження		
11. Бути першим, там, де для вас важливо		
12. Перемога над своїми ворогами		
13. Посада, кар'єра		
14. Наявність престижної власності		
15. Влада та могутність		
16. Досягнення відомості, слави, популярності		

Таблиця 2

Базові цінності

Цінності	Індивідуальне рішення	Групове рішення
1. Насолода		
2. Успіх		
3. Любов		
4. Професіоналізм		
5. Свобода		
6. Незалежність		
7. Розвиток		
8. Сенс життя		
9. Освіта		
10. Сім'я		
11. Стабільність		
12. Дружба		
13. Спокій		
14. Милосердя		
15. Справедливість		
16. Віра		
17. Увага до інших		
18. Праця		
19. Батьківщина		
20. Мир		
21. Порядність		
22. Рівність		
23. Закоханість		
24. Мир		

Засоби досягнення успіху

Засоби	Індивідуальне рішення	Групове рішення
1. Отримати якісну освіту		
2. Впевнено та послідовно відстоювати свої інтереси		
3. Мати талант і здібності		
4. Уміти пристосовуватися до обставин		
5. Вдача, щасливий збіг обставин		
6. Наявність потрібних зв'язків		
7. Жорстокість, нехтування усім заради обраної мети		
8. Мати забезпечених і впливових батьків, родичів		
9. Активно брати участь у суспільному житті, політиці		

4. Вправа «Рекламний ролик» (10 хв)

Мета: професійно презентувати себе групі.

Інструкція: учасникам пропонується презентувати себе як фахівця. Уявіть, що ви створюєте свій рекламний ролик, головним персонажем якого є ви. Намагайтеся підкреслити власні позитивні риси та представити себе якомога краще. На підготовку до виконання цієї вправи вам дається 3 хв. Після чого відбувається презентація кожного учасника.

5. Вправа «Успішний, неуспішний та реальний професійний шлях» (20 хв)

Мета: визначити передумови та перешкоди професійній успішності.

Інструкція: уявіть, будь ласка, людину, яка зробила успішну професійну кар'єру, можливо, це хтось із ваших знайомих або це уявний образ. А тепер визначте якості цієї людини, які, на вашу думку, допомогли їй стати професійно успішною. Запишіть перелік із найважливіших якостей.

А тепер проаналізуйте, які цінності є важливими для цієї людини та реалізуються в процесі її професійного становлення і розвитку. Запишіть декілька з цих цінностей.

А тепер уявіть людину, яка є неуспішною у професійному плані та аналогічно визначте якості та цінності цієї людини.

А зараз проаналізуйте ваш реальний професійний шлях та визначте ті якості, які спричинили позитивні та негативні події вашого професійного розвитку. Згадайте також цінності, які реалізуються в процесі вашого професійного становлення.

Проаналізуйте також, які якості, можливо, заважають вашій професійній успішності та які ціннісні орієнтації вони реалізують.

А тепер оцініть за 10-бальною шкалою наявність якостей успішної та неуспішної людини (якості з двох попередніх переліків) у себе. Підрахуйте власну середню самооцінку за кожним із переліків.

А тепер, визначте, які позитивні якості успішної людини були б корисними для вас. Проаналізуйте також цінності, які реалізує успішна людина у своїй професійній діяльності та порівняйте їх із власними ціннісними орієнтаціями.

Поміркуйте над тим, що саме вам хотілось би змінити, аби набути ще більшої успішності у вашому професійному розвитку.

А тепер розкажіть про це у групі.

Учасники розповідають про власні міркування з цього приводу та ставлять запитання одне одному з приводу почутого.

Коментар: ви мали змогу проаналізувати свої професійні якості та цінності, які реалізуються в процесі вашої професійної діяльності. Можливо, ви побачили, що дещо ви хотіли б змінити, чогось позбутись, а певні риси, навпаки, розвинути.

Із того, що було почуте, можна зробити висновок, що найціннішим для більшості з вас є такі якості (*тренер підсумовує почуте від учасників*), а найбільше заважають вашій професійній успішності такі риси (*тренер резюмує почуте від учасників*).

Отже, в результаті виконання цієї вправи ви мали змогу визначити якості успішної людини, які є для вас певними орієнтирами для досягнення професійного успіху, а також

перешкоди, які заважають вам реалізувати власні потенційні можливості та здібності.

6. Вправа «Пастки» (15 хв)

Мета: підвищити рівень усвідомлення можливих перешкод на шляху до досягнення професійних цілей та можливостей подолання цих перешкод.

Інструкція: учасникам пропонується визначити можливі труднощі на шляху до власної професійної мети. Труднощі можуть бути і зовнішніми, що пов'язані з іншими людьми або обставинами, і внутрішніми, що зумовлені внутрішніми особливостями людини. Крім того, необхідно подумати також над тим, як можна подолати ці труднощі, як це найкраще зробити.

7. Вправа «Три речення» (15 хв)

Мета: рефлексія сенсу власної професійної діяльності, отримання зворотного зв'язку для визначення професійного відображеного самоставлення, розвиток нових поглядів один на одного у професійному вимірі.

Інструкція: зараз ви всі напишете на окремих картках три речення, які відображають сенс вашої професійної діяльності, ваші професійні принципи. Кожне речення пишеться на окремій картці. Водночас ви самі вирішуватимете, яку інформацію про себе хочете повідомити з огляду на міркування власної психологічної безпеки. Картки не підписуються.

Потім ми перемішаємо картки і кожен із вас витягне по три картки. Далі кожен по черзі, по колу, за годинниковою стрілкою читає вголос речення, що написані на картках, та віддає їх тим членам групи, які, на його думку, є їх авторами. Той, хто отримав картку, без коментарів залишає її у себе. Водночас ніхто з інших учасників не висловлює власних міркувань щодо авторства та не робить зауважень.

Якщо при первинному розподілі карток (від тренера) кому-небудь дістанеться його власна, він повинен прочитати її та передати картку будь-якому учаснику, незважаючи на те, що автором є він.

Далі відбувається певна кількість обертів, у процесі яких кожний учасник читає чужі картки та передає їх можливим

авторам. Коли хтось із учасників отримує власну картку від іншого члена групи, він залишає її у себе та не має права нікому віддавати, про що повідомляє групі, зачитуючи її. Тоді, коли він отримує від кого-небудь не свою, а чужу картку, він повинен у наступному колі зачитати її та передати тому члену групи, якого він вважає автором висловлювання.

Вправа продовжується доти, доки всі картки не будуть правильно розподілені. На закінчення відбувається останнє коло, в процесі якого кожен учасник тренінгу зачитує три власні картки.

8. Вправа «Підвищення та звільнення» (25 хв)

Мета: розвинути навички професійної самопрезентації та аргументації; відпрацювати стратегії переконання та досягнення успіху.

Інструкція: серед учасників вибирають чотири особи. Один із них виконуватиме роль керівника, а троє інших – підлеглих.

Умови вправи такі: керівник запрошує трьох своїх підлеглих для того, щоб повідомити їм про необхідність поїхати на тривалий час у відрядження, наприклад, на 3 місяці. Замість себе він повинен залишити когось із них, тобто один із підлеглих має отримати підвищення.

Водночас ситуація на ринку праці вимагає скорочення однієї штатної одиниці, тобто один із трьох повинен бути звільненим.

Взаємодія між ними відбувається так:

Спершу керівник виголошує вступну промову своїм підлеглим.

Далі підлеглі по черзі висловлюють власні міркування щодо того, чому вони не повинні бути звільнені, а мають бути підвищені.

Вислухавши виступи підлеглих, керівник ухвалює рішення та висловлює власну думку, аргументуючи, чому він вирішив звільнити або підвищити когось із підлеглих.

За підсумками цього учасники отримують бали:

0 балів тому підлеглому, чия аргументація керівнику була непереконливою – його звільнили.

1 бал тому підлеглому, чия аргументація була незадовільною для того, щоб його підвищили за посадою.

2 бали тому підлеглому, чия аргументація впевнила керівника підвищити його.

Підлеглі, крім того, хто був підвищений, можуть поставити за бажанням по одному балу керівнику, якщо вони задоволені тими аргументами, які він навів для обґрунтування власного рішення.

Отже, кожен із учасників може отримати від 0 до 2 балів за власне вміння аргументувати свою позицію та презентувати себе в ситуації професійної взаємодії.

Гра має чотири етапи. Кожен змінює власну роль та має змогу побувати у ролі керівника та тричі виконати роль підлеглого.

У результаті виконання цієї вправи кожен отримує певну кількість балів.

Завдання для інших учасників групи – спостерігати та оцінювати, наскільки вдалою була аргументація головних виконавців, які були помилки, недоліки тощо.

Тренер проводить з головними учасниками окремий інструктаж.

Інформація для головних учасників: позиція керівника у цьому випадку така, що він хоче відчувати себе у безпеці, не побоюючись, що його місце посяде підлеглий, але бути впевненим у виконанні його функцій у організації.

Для підлеглих важливо уважно прислуховуватися до тих критеріїв, які висловлюватиме керівник у своїй промові, та використовувати їх у власній аргументації того, чому він повинен обійняти цю посаду та не бути звільненим.

Відбувається рольова гра.

«А тепер я пропоную всім висловитись із приводу того, що відбувалось. Давайте почнемо з безпосередніх учасників гри, а потім вислухаємо тих членів групи, які спостерігали за грою».

Гру можна проводити декілька разів, змінюючи головних учасників.

Примітка: якщо дозволяє час і є тенденція до прояву активності з боку інших членів групи, можна запропонувати відтворити ігрову ситуацію взаємодії між підлеглими та

керівником у малих групах, розподіливши учасників на декілька підгруп.

Коментар: ви мали змогу відпрацювати власні вміння аргументувати свою позицію та презентувати себе в ситуації ділового спілкування. Ви також мали можливість отримати зворотний зв'язок від інших учасників групи стосовно власних умінь ефективно конкурувати з іншими у професійному аспекті.

Ви мали змогу побачити свої помилки та недоліки, визначити власні переваги, проаналізувати методи та засоби переконувати, що використовувались вами та іншими учасниками. Доволі важливим аспектом цієї рольової гри є визначення тих критеріїв, за якими віддаються переваги тій чи іншій аргументації та в результаті ухвалюються рішення щодо зростання або зниження соціального статусу людини.

Виконавши цю вправу, ви переконались, наскільки важливо вміти переконувати й аргументувати власну позицію та ефективно презентувати себе у спілкуванні. Наведені вміння є доволі важливими в контексті вашої професійної самореалізації та кар'єрного зростання.

9. Підсумки (5 хв).

Список використаної літератури

1. Алексеева А. В. Актуалізація потенціалу конкурентоздатності особистості в ситуації безробіття: навчально-методична розробка / А. В. Алексеева. – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 86 с.
2. Анিকেєва Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Анিকেєва. – М.: Просвещение, 1989. – 224 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник / В. О. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалт-Лозинська. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 524 с.
4. Беляцкий Н. П. Основы лидерства: учебник / Н. П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2006. – 268 с.
5. Бендас Т. В. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. В. Бендас. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
6. Бесєдін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник (модульний варіант) / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 267 с.
7. Богомолотьцев А. Социально-психологический климат коллектива: понятие и методы анализа / А. Богомолотьцев // Менеджмент. – 2004. – № 8. – С. 19–25.
8. Бойко В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, В. Н. Панферов. – М.: Мысль, 2003. – 207 с.
9. Борщ Л. В. Лідерський потенціал та його вплив на гуманістичний розвиток суспільства / Л. В. Борщ // Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства: монографія; кер. авт. кол. І. К. Бондар. – М.: Корпорація, 2008. – С. 91–132.
10. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
11. Грехнев В. С. Культура психологического общения / В. С. Грехнев. – М.: Просвещение, 1990. – 144 с.
12. Джон Адиар. О менеджменте и лидерстве: пер. с англ. / Адиар Джон. – М.: Эксмо, 2007. – 208 с.
13. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности / А. И. Донцов. – М.: Мысль, 1979. – 60 с.
14. Донцов А. И. Психология коллектива. Методологические проблемы исследования / А. И. Донцов. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – 208 с.
15. Донченко Е. А. Личность: конфликт, гармония / Е. А. Донченко, Т. М. Титаренко. – К.: Политиздат, 1989. – 175 с.

16. Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы управления / А. Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии; отв. ред. Е. В. Шорохова и В. П. Левкович. – М.: Наука, 1983. – С. 173–188.
17. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студентів економ. спец. вищих навчальних закладів: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – 640 с.
18. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С. И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.
19. Коваль А. П. Ділове спілкування: навч. посібник / А. П. Коваль. – К.: Вища школа, 1992. – 235 с.
20. Коломинський Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах / Я. Л. Коломинський. – М.: Изв-во БГУ, 1996. – 301 с.
21. Корнелус Ж. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты: пер. с англ. / Ж. Корнелус, М. Фэйр. – М.: АО «Стрингер», 1992. – 116 с.
22. Корнев М. Н. Соціальна психологія: підручник / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. – К.: Либідь, 1995. – 304 с.
23. Корнілова М. В. Профорієнтаційний тренінг «Карта життя: самостійний вибір майбутньої професії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: lekhnivka-school.edukit.kiev.ua/.../Профорієнтаційний%20%20тренінг%20%20
24. Кутузова Е. Оценка социально-психологического климата коллектива предприятия / Е. Кутузова // Экономическая психология. – 2005. – № 4. – С. 31–34.
25. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива / Г. В. Ложкин. – К.: Знание, 1988. – 201 с.
26. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2008. – С. 114–144.
27. Менеджмент: методичні вказівки щодо проведення ділової гри-тренінгу на тему «Експертні методи прийняття управлінських рішень» / уклад. О. А. Розкошна; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 30 с.
28. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоур. – 3-е изд. – М.: И. Д. Вильямс, 2007. – 672 с.
29. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу: навч. посібник / К. Л. Мілютіна. – К.: МАУП, 2004. – 192 с.
30. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібник / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. – 287 с.

31. Нестуля С. І. Теорія і практика виховання лідерських якостей особистості: з досвіду роботи / С. І. Нестуля // Матеріали ІІ Всеукр. студ. наук.-практ. конф. – Полтава: Полтавський нац. пед. ун-т. ім. В. Г. Короленка, 2010. – С. 8–10.
32. Олійник Т. В. Програма тренінгових занять для вихователів «Профілактика та подолання синдрому «Професійного вигорання» / Т. В. Олійник. – Чернівці: НМЦППСР ІППОЧО, 2012. – 57 с.
33. Примаченко Я. В. Актуальные направления психологической подготовки руководителя-лидера / Я. В. Примаченко // Высшее образование сегодня, 2009. – № 9. – С. 42–46.
34. Савич Ж. В. Вирішувати нам – відповідати нам: методичні рекомендації з проведення тренінг-курсу підлітками-інструкторами / Ж. В. Савич, З. А. Сивогракові, О. М. Петрик – К.: Навчальна книга, 2002. – 255 с.

М. І. Копитко,
доктор економічних наук, доцент;
Л. М. Томаневич,
кандидат економічних наук, доцент

Тренінги з менеджменту

Навчально-методичний посібник

Редактор *Г. А. Ялечко*
Макетування *Г. Я. Шушняк*
Друк *А. М. Радченко*

Підписано до друку 14.06.2017
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 7,66.
Тираж 100 прим. Зам № 118-15.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.