

Анжела Гельбак,
завідувач кафедри соціально-
гуманітарних дисциплін
факультету № 1 Донецького
державного університету
внутрішніх справ, кандидат
психологічних наук, доцент

ФАСИЛІТАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНО БЕЗПЕЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Управлінська комунікація дедалі більше вимагає гнучких, психологічно безпечних та включених у взаємодію підходів. Серед таких – фасилітація, яка розглядається не лише як техніка ведення групових обговорень, а як стиль лідерства, що ґрунтується на повазі, емпатії та спільному створенні рішень. Психологічне забезпечення фасилітованої комунікації виступає чинником підвищення довіри, зниження конфліктності, розвитку організаційної культури співпраці.

Метою публікації є розгляд фасилітації як сучасної технології комунікації в управлінні, яка створює психологічно безпечні умови для командної взаємодії, прийняття рішень та розвитку довіри в організаціях. Психологічні механізми фасилітації сприяють ефективному діалогу та конструктивному вирішенню конфліктів.

Фасилітація (від лат. *facilitare* – полегшувати) – це процес підтримки групи у досягненні спільної мети шляхом створення простору для рівноправного висловлення думок, активного слухання, прийняття рішень на основі консенсусу. За визначенням Н. Волкової фасилітація – це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі, якою керує фасилітатор. Це одночасно процес та сукупність навичок, які дозволяють ефективно організовувати обговорення складної проблеми без втрат часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. На думку дослідниці, під фасилітацією слід розуміти створення такої взаємодії, коли актуалізується індивідуальний досвід учасників, відбувається взаємодія та взаємотрансляція індивідуальних контекстів розуміння інформації, виникає необхідність і можливість оперативного та індивідуально мотивованого застосування оновленого досвіду. Опора на

суб'єктний досвід стає головним фасилітативним фактором, оскільки саме за таких умов уможливується особистісний розвиток [1].

Фасилітація як підхід, орієнтований на процес і групову динаміку, набуває все більшого значення в контексті психологічного добробуту співробітників та ефективності управлінських рішень. Створення психологічно безпечного середовища – одна з ключових умов продуктивної командної взаємодії. На відміну від традиційних управлінських підходів, фасилітація мінімізує директивність і стимулює психологічну включеність учасників процесу.

До психологічних чинників, що забезпечують ефективну комунікацію засобами фасилітації, належать :

- емоційна безпека – відчуття, що будь-яка думка буде почута без осуду;

- комунікативна рівність – забезпечення простору для висловлення незалежно від статусу;

- активне слухання і емпатія – базові навички фасилітатора;

- психологічна структура діалогу – використання фреймів, візуалізації, питань відкритого типу, які полегшують сприйняття складної інформації.

На думку О. Красуцького, фасилітатор має враховувати три головні фактори, дисбаланс яких загрожує успішності роботи: люди, зміст, процедури [2]. Фасилітація є не лише інструментом ведення зустрічей, а й способом організації психологічно комфортного простору для мислення й діалогу. У цьому контексті фасилітатор виступає не як керівник чи ментор, а як нейтральна особа, яка підтримує груповий процес і сприяє розкриттю потенціалу кожного учасника.

Фасилітаційні практики у менеджменті дають змогу не лише оптимізувати процес обміну інформацією, а й створити умови для командної співтворчості. Це особливо актуально в умовах постійних змін, коли ієрархічні комунікації вже не відповідають потребам організаційної адаптивності. На нашу думку, за такої реальності найбільш доцільним є застосування в менеджменті екопсихологічних принципів. Застосування екологічних принципів найбільш повно розкрито в концепції особистісних змін П. Лушина [3]. Згідно з цим принципом особистість або група особистостей розглядається як відкрита

система, що здатна самоорганізовуватися, і яка в разі настання стагнації, подібно до імунної системи, сама зацікавлена в тому, щоб містити дестабілізаційні процеси й елементи з метою подальшого розвитку.

Фасилітація набуває поширення в організаціях, які прагнуть до адаптивного лідерства та партнерської моделі управління. На практиці це може реалізовуватись через стратегічні сесії з фасилітатором, фасилітовані командні зустрічі, діалогові формати вирішення конфліктів, фасилітаційні інструменти: «Мозковий штурм», «Шість капелюхів мислення Боно», «World Café», «Open Space Technology» тощо, формування культури довіри та відкритості – завдяки фасилітаційним практикам підвищується психологічна стійкість команди [4].

Важливо, що фасилітація дає змогу керівнику не лише управляти комунікацією, а й бути її повноцінним учасником, налагоджуючи «горизонтальні» зв'язки у колективі. Технік фасилітаційного супроводу та впливу на особистість існує багато, але є кілька базових. Серед них: Future search («пошук майбутнього») – технологія використовується, в ситуації, коли необхідна загальна основа для співробітництва та створення майбутнього всього колективу. Work out («вихід за рамки») – технологія використовується для розробки інноваційних способів взаємодії, подолання конфліктних аспектів, порушення поведінкових аспектів, удосконалення чи формування процесів саморефлексії, самоконтролю особистості. Brainstorming («мозковий штурм») – технологія застосовується, коли необхідно створити або підсумувати певний тип інформації знайти вихід з проблеми, продукувати нові ідеї. Polarization of opinion («поляризація думок») – технологія застосовується, коли необхідно зменшити, нівелювати негативне ставлення до «гострої» теми, яка існує в колективі. Open space («відкритий простір») – технологія використовується, коли великій групі/команді необхідно відповісти на багато окремих питань або знайти вирішення проблем у рамках однієї теми [5].

Фасилітаційна комунікація потребує дотримання кількох ключових психологічних умов [6]:

- нейтральність фасилітатора – відмова від оцінок та інтерпретацій;

– готовність до змістовного конфлікту – опора на принцип «різні думки – спільна мета»;

– системна рефлексія – фасилітатор стимулює групу до осмислення власних комунікативних патернів.

Управлінська фасилітація може розглядатися як психологічна інтервенція, що змінює мікроклімат організації, надає працівникам суб'єктності та залучення до процесу прийняття рішень.

Висновки. У сучасних організаціях зростає потреба у безпечних комунікаційних практиках, що забезпечують довіру, відкритість і партнерські взаємини в управлінні. Фасилітація як сучасний психолого-комунікативний інструмент управління формує умови для глибшої міжособистісної взаємодії, колективного мислення і запобігання конфліктам. Її ефективність зумовлена здатністю знижувати рівень тривожності, підвищувати залученість персоналу та формувати атмосферу довіри. Психологічне забезпечення цього процесу – основа для стабільності й інноваційності організацій.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на емпіричному вивченні впливу фасилітації на організаційну ефективність.

Список використаних джерел

1. Волкова Н. П., Степанова А. А. Фасилітатор як важлива рольова позиція сучасного викладача вишу. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля «Педагогіка і психологія»*. Педагогічні науки. 2018. № 1 (15). С. 228–234.

2. Красуцький О.М. Фасилітація в роботі керівника як запорука успішної професійної діяльності (як продуктивна складова усного професійного спілкування). *Професійно-прикладні дидактики : Міжнародний науковий журнал* Вип. 2. 2016. С. 72–75.

3. Лушин, П. В. (2018). Деформація і деформалізація освітнього простору в умовах відкритої післядипломної освіти: екофасилітативний підхід. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент*. (с.192–197). Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України.

4. Кошечко Н. Фасилітація як інноваційна технологія управління педагогічними конфліктами у закладах вищої освіти. *Педагогіка*, 2018. 2(8). С. 24–29.

5. Цілі і техніка фасилітації. Основи конфліктології / за ред. А. Гірник. URL: http://pidruchniki.com/16330826/psihologiya/tsili_tehnika_fasilitatsiyi.

Jari Kangas, Elisa Rantanen, Lauri Kettunen. How to facilitate freshmen learning and support their transition to a university study environment. *European Journal of Engineering Education*. 2017. № 6 (668). P. 668–683.

Наталія Дембицька,
завідувач кафедри психології
розвитку Київського
національного університету
імені Тараса Шевченка, доктор
психологічних наук, доцент

ЧИННИКИ ОСОБИСТІСНОЇ АВТОНОМІЇ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ НА ЕТАПІ ПЕРВИННОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного ринку праці, підвищених вимог до професійної мобільності та самостійності молодих фахівців в умовах воєнної агресії, все більшої актуальності набуває дослідження психологічних чинників, що забезпечують особистісну автономію на етапі первинної професійної адаптації. Молоді фахівці, які тільки розпочинають свій шлях у професії, потребують не лише базових компетентностей, але й внутрішньої готовності бути активними, відповідальними й автономними суб'єктами професійної діяльності.

Особистісна автономія є одним із ключових психологічних ресурсів суб'єктності персоналу. Наприкінці освоєння професії у виші, на етапі ранньої дорослості, вона розглядається як центральна характеристика, що відображає здатність молодого фахівця самостійно приймати професійні рішення, керувати власною поведінкою, протистояти зовнішньому тискові та діяти відповідно до внутрішніх переконань.

Автономія як інтегративна риса молодого фахівця пов'язана з низкою інших особистісних феноменів – самосвідомістю, ідентичністю, мотиваційною спрямованістю, когнітивною гнучкістю [1; 9]. Її наявність свідчить про сформовану здатність особистості орієнтуватися у власних цінностях, як і мати чіткі уявлення про себе, розуміти свої