

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

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

Навчально-науковий інститут № 3

Кафедра психології, соціології та педагогіки

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни
«ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ТРЕНІНГУ»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
053 «Психологія»
(психолог ювенальної превенції)

за темою - ВЕДУЧИЙ ТРЕНІНГОВОЇ ГРУПИ.

Вінниця 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від № 14.08.2024 року № 8

СХВАЛЕНО

Вченою радою ННІ № 3
Протокол від 09.08.2024 року № 8

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 13.08.2024 року № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (протокол від 08.07.2024 року № 13)

Розробники:

Професор кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,
доктор психологічних наук, професор – Мілорадова Н.Е.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри педагогіки та психології факультету № 3 ХНУВС,
кандидат психологічних наук, доцент – Доценко В.В.

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Головні ролі та стилі тренера-ведучого групи.
2. Труднощі, що виникають у роботі ведучого групи
3. Вимоги до особистості тренера.
4. Підготовка тренера-ведучого.
5. Основні принципи поведінки ведучого тренінгової групи.
6. Особливості ко-тренерства.

Рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в Інтернеті

Основна:

1. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л.А Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу. 251 с. Навчальний посібник URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4053/1/%D0%9C%D0%A1%D0%9F%D0%A2%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>.
2. Балахтар В. В. Соціальнопсихологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посібник. Вижниц : Видавництво «Черемош». 2015. 432 с.
3. Білова М.Е. Навчально-методичний посібник з спецкурсу «Соціально-психологічний тренінг» Одеський національний університет імені І.І. Мечникова 2015 с.113 URL: http://fs.onu.edu.ua/clients/client11/web11/metod/imem/metod_spt.pdf
4. Карпенко Є. В Основи психотренінгу: навч. посібник. Дрогобич. 2015. 78 с. 3. Медведєв В. С., Кудерміна О. І., Горбенко Д. А. Психологічна служба правоохоронних органів України : навч. посіб. Київ : Нац. акад.внутр. справ, 2022. 188 с.
5. Професійний психологічний тренінг військовослужбовців Національної гвардії України: посібник / О. С. Колесніченко, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько та ін. Х. : НАНГУ, 2018. 206 с.
6. Савченко Г.В. Навчально-методичний посібник з організації та проведення тренінгу: «Професійно-психологічна підготовка суддів» К.: ТОВ «Горизонт», 2016. 104 с. URL: http://nsj.gov.ua/files/1508752131%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3_01.pdf.
7. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання. : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 250 с.

Допоміжна:

1. Гурський, В.Є., Лефтеров В.О. Професійно-психологічний розвиток працівників спецпідрозділів поліції імітаційними засобами : монографія. Одеса : ВД "Гельветика", 2017. 163 с.
2. Клаур С., Денисовський М. Професійна компетентність офіцера поліції : методичні та практичні аспекти формування засобами тренінгу.

Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2022. № 7-8 (121-122). С. 68–79. doi: 10.24139/2312-5993/2022.07-08/068-079

3.Макарова О. П., Мілорадова Н. Е., Ларіонов С. О. Психологічний супровід розвитку професійної ідентичності правоохоронців на етапі фахової підготовки : навч.-метод. посіб. Харків : ФОП Бровин О. В., 2018. 122 с

4. Мілорадова Н. Е. Застосування тренінгових технологій у професійній підготовці слідчих (на прикладі тренінгу «Психологія допиту»). Юридична психологія. 2020. № 1 (26). С. 62–69. doi: <https://doi.org/10.33270/03202601.62>

5.Мілорадова Н. Е., Бречка Д. М., Доценко В. В. Психологічний супровід формування ціннісних регуляторів поведінки майбутніх правоохоронців : навч.-метод. посіб. Харків : ХНУВС, 2017. 116 с.

6.Мілорадова Н. Е., Шеховцова Е. В., Федоренко О. І., Доценко В. В. Тренінг розвитку професійних настановлень майбутніх правоохоронців : навч.-метод. посіб. Харків : Стиль Издат, 2015. 120 с.

7.Посна Є. О. Використання технік когнітивно-поведінкової терапії в роботі зі здобувачами освіти та працівниками Харківського національного університету внутрішніх справ. Актуальні питання психологічного забезпечення службової діяльності структурних підрозділів МВС України в умовах воєнного стану. 2023. С. 108–111.

8. Цільмак О. М. Формування психологічної компетентності у курсантів закладів вищої освіти МВС України. Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України : збірник наукових праць. Харків : ХНУВС, 2018. С. 124–127.

9.Штанько Н. А. Тренінг як метод підготовки керівників-лідерів органів Національної поліції. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. С. 327–332 . doi:10.32999/ksu2312-3206/2019-1-54

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Вправи для тренінгів URL: <https://vseosvita.ua/library/vpravi-dla-treningiv-57871.html>

2. Вправи для тренінгів URL: <http://simshecon.com/wp-content/uploads/2020/07/1e4d82e5c50b5b93206d88954808741c.pdf>

3. Доценко В.В. Навчально-тренінгова програма «ЖИТТЄКОНСТРУЮВАННЯ ОСОБИСТОСТІ В КРИЗОВІ ПЕРІОДИ ЖИТТЯ» URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187222249.pdf>

4. Ігри та вправи для тренінгів (зі скарбнички неформальної освіти) URL: <https://www.gurt.org.ua/articles/43009/>

5. Психологічні вправи для особистісних тренінгів URL: <http://psychologis.com.ua/psihologicheskie uprazhneniya dlya lichnostnyh treni ngov.htm>

1. Головні ролі та стилі тренера-ведучого групи

Вимоги до тренера - один з аспектів проблеми ефективності тренінгу. Однак це питання потребує окремого розгляду, так як тісно пов'язано і з іншими проблемами. В першу чергу, з проблемою підготовки фахівців, яка нараховує декілька етапів: теоретична підготовка (знайомство з літературою), клієнтська практика (участь в роботі тренінгових груп), проведення групи з наставником.

Розглядаючи виділену проблему, І.В. Вачков звертає увагу на те, що в більшості тренінгових груп ніяк не обійтися без спеціально підготовленого ведучого, який відповідає за результати процесів, що відбуваються в тренінгу, і отримує гроші за виконання даних професійних обов'язків. На його думку, саме особистість психолога (а не рівень його професійної підготовки або підхід, якого він дотримується) є найважливішим чинником, що визначає успішність чи неуспішність тренінгу. В одній з останніх робіт він зазначає, що психологічний тренінг - це така штука, в якій «особистісне вкладення» грає першорядну роль (Вачков І. В., 2005).

Джон Богарта визначав, що «ідеальний керівник Т-групи являє собою поєднання іудейської праматері, зразкового батька, святого пророка і Мефістофеля» (Bogart, 1966).

Гарний тренер - це той, хто вірить в групову мудрість і здатність учасників самостійно вийти з важких ситуацій, які вони самі собі створюють. Роль керівника полягає в тому, щоб втягнути учасників в спільну роботу з дослідження їх взаємовідносин і поведінки, організувати груповий процес, а потім непомітно усунутися від директивного керівництва. У той же час важливо пам'ятати, що відходити від керівництва - не означає втратити контроль над ситуацією та загубити тренерську позицію. Професійний тренер завжди залишається центральною фігурою, що дозволяє йому направляти груповий процес в потрібне русло. Це потребує гнучкої зміни ролей, які виконує тренер.

Хоча й існують психотерапевтичні групи, що не мають призначеного керівника і висувують лідера зі свого середовища, все ж у більшості тренінгових груп ніяк не обійтися без спеціально підготовленого ведучого. Саме він відповідає за результати процесів, що відбуваються у тренінгу, і саме він (звичайно) отримує гроші за виконання професійних обов'язків психолога або психотерапевта. Цілком очевидно, що роль поведінки і особистості ведучого тренінгу, застосовуваних їм методів, пропонованих групі вправ і психотехнік дуже велика.

На нашу думку, саме особистість психолога є найважливішим чинником, що визначає успішність чи неуспішність тренінгу. Багато авторів (А. Голдстейн, С. Кратохвіл, М. Ліберман, І. Ялом та ін) надавали великого значення дослідженню функцій, ролей, стилів поведінки керівників груп. Існує чимала кількість думок фахівців про ролях, що граються провідним в

групі. Найбільш популярні підходи І. Ялом та С. Кратохвіла.

За Ялому (1970, 1975), психотерапевт може виступати в двох основних ролях:

1. Технічного експерта (ця роль має на увазі коментарі провідним процесів, що відбуваються в групі, поведінкових актів окремих учасників, а також міркування та інформування, що допомагають групі рухатися в потрібному напрямку);

2. Еталонного учасника (вважається, що в цьому випадку груповий психотерапевт домагається двох основних цілей: демонстрації бажаного і доцільного зразка поведінки і посилення динаміки соціального навчання через досягнення групою незалежності та згуртованості).

Згідно С. Кратохвіл (1978), можна виділити п'ять основних ролей ведучого групи:

1. Активний керівник (інструктор, вчитель, режисер, ініціатор і опікун);
2. Аналітик (найчастіше - психоаналітик, який характеризується дистанціюванням від учасників групи і особистісної нейтральністю);
3. Коментатор;
4. Посередник (експерт, не бере на себе відповідальність за події в групі, але періодично втручається в груповий процес і направляючий його);
5. Член групи (автентичне обличчя зі своїми індивідуальними особливостями і життєвими проблемами).

Серед інших підходів до визначення ролей і поведінкових характеристик провідних тренінгових груп можна виділити позицію Т. Високінська-Гонсер (1990), яка досить детально аналізує двоїсті критерії поведінки групового психотерапевта, що відносяться до двох основних аспектів його діяльності:

- директивність - недирективної,
- визначеність - невизначеність висловлень, а також ступінь активності (прагматичні аспекти, які проявляються у вербальній активності);
- анонімність - саморозкриття і вираження позитивних або негативних відносин (експресивні аспекти, пов'язані з його особистістю).

На основі зазначених двоїстих характеристик Т. Високінська-Гонсер пропонує наступні ролі ведучих груп: технічний експерт, ініціатор, дидактик, опікун, товариш, повірений. У даній рольової класифікації відображена теоретична концепція автора, згідно з якою факторами перетворення особистісних порушень в групі є соціальне навчання і специфіка стосунків між терапевтом і учасниками групи.

Питання *про стилі керівництва*, тісно пов'язані із ролями, в яких він (ведучий) виступає та з його особистісними особливостями.

Згідно класичної класифікації стилів управління малою групою - авторитарний, демократичний, ліберальний.

Керівництво тренінгової групою можна розглядати з точки зору домінування ведучого і жорсткого або м'якого структурування процесу. Більшість психотерапевтів дотримуються думки, що найбільш кращий демократичний стиль керівництва; ставлення до директивності, що характеризує авторитарний стиль, як правило, досить негативно.

Проте дослідження показують, що в ряді випадків буває необхідна саме авторитарність:

- 1) коли завдання групи жорстко структурована;
- 2) коли члени групи відчують сильний стрес;
- 3) коли динаміка групи настільки неясна для учасників, що вони не можуть точно і повно усвідомити, що відбувається (К. Рудестам, 1993).

Багато груп, особливо на початковому етапі, тяжіють до того, щоб їх чітко структурували і щоб ними жорстко управляли. Це дійсно буває необхідно для подолання початковій скутості і тривожності і прискорення запуску групового процесу. Разом з тим досвідчений керівник знаходить можливості поступового "ослаблення віжок" і передачі функцій управління самій групі.

Слід зауважити, що в той же час не можна проводити прямих паралелей між стилями управління групою і конкретними тренінговими школами. Набагато тісніше зв'язок стилю керівництва та особистісних особливостей ведучого. Крім того, вивчення досвіду кваліфікованих ведучих виявляє їх уміння гнучко варіювати стиль керівництва залежно від конкретних ситуацій розвитку групи.

Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Всі аспекти діяльності визначає керівник.	Діяльність здійснюється на основі спрямованих керівником дискусій і прийнятих в групі рішень	Повна свобода членів групи у прийнятті рішень при мінімальній участі керівника
Всі кроки в діяльності групи послідовно диктує керівник	У процесі дискусії визначаються загальні етапи шляху до стоїть перед групою мети. Керівник часто пропонує вибір з двох або більше можливостей	Керівник надає матеріали для роботи і відповідає на питання, якщо вони є
Індивідуальні завдання і пари для їх виконання визначає керівник	Розподіл обов'язків і вибір партнерів віддаються на розсуд групи	Керівник ніяк себе не проявляє
Керівник хвалить або критикує того, кого вважатиме за потрібне, але сам в роботі не бере участі, крім випадків, коли треба щось показати	Керівник хвалить або критикує інших, намагається бути об'єктивним і бере участь у роботі групи, не беручи на себе занадто багато	Діяльність членів групи рідко коментується керівником, який не намагається оцінювати або регулювати хід подій

Ведучий може дотримуватися різних стилів керівництва групою, таких як:

- авторитарний - розв'язує все одноосібно, здійснює свої рішення в наказовому порядку, на себе ж бере відповідальність за результати;
- демократичний - рішення приймаються з урахуванням інтересів як ведучого, так і всіх учасників, відбувається поділ відповідальності;
- ліберальний - відповідальність за управління подіями передається переважно самим учасникам, ведучий приймає роль експерта, порадника;

Як правило, в якості оптимального стилю керівництва тренінгової групою розглядається демократичний. Однак абсолютизувати цю позицію не слід, за деяких умов більш виправдані інші стилі.

Так, в деяких випадках можуть бути доцільні авторитарні прояви:

- коли завдання групи жорстко структуровані (наприклад, у навчальних тренінгах) і повинні бути вирішені протягом обмеженого часу;

- коли хтось із учасників проявляє неадекватну поведінку, що заважає нормальному ходу роботи і / або представляє загрозу для психологічної безпеки інших учасників (образи, погрози і т. п.);

- коли учасники виявилися в розгубленості й самі не розуміють, що відбувається в групі і як себе вести, або відчують сильний стрес.

Ліберальний стиль оптимальний при поєднанні двох умов: високому базовому рівні підготовки учасників (вони, чітко розуміючи свої запити, можуть самостійно розставити пріоритети і сформулювати побажання ведучому) і сформованої внутрішньої мотивації до проходження тренінгу. У роботі з підлітками такі умови складаються відносно рідко, проте вони характерні для багатьох студентських груп, особливо якщо це студенти психологічних спеціальностей.

2. Труднощі, що виникають у роботі ведучого групи

1. Встановлення психологічної дистанції. Тренер має почувати себе хазяїном положення, але група не повинна цього відчувати. Краще, коли ведучий сприймається просто як людина. Тренер не повинен говорити «я не знаю, що робити» – сумніви слід виражати наступним чином: «давайте подумаємо разом, що нам робити».

2. Завжди група, з якою тренер закінчив працювати, є ріднішою, привабливішою за нову групу.

3. Емоційна пастка. Коли серед учасників групи є два учасники, що викликають: один – симпатію, інший – неприйняття. Небезпечно виставляти одного в центр, іншого – відсторонювати. Важливо це усвідомлювати.

4. Уся група поділилася на два полярні табори, коли одні не приймають інших:

- слід постаратися зберегти рівне ставлення до обох;
- треба постаратися нейтралізувати лідера;
- слід призначати ролі у міру успішності у попередніх вправах;
- перевести групу на діловий акцент – це притупляє емоційні переживання і знижує їх значущість.

5. Агресивні реакції – це сигнал про процес лабілізації. Фактично – це злість на самого себе, спрямована на інших. Іноді агресивні реакції можуть викликатися самим тренером; якщо він буде орієнтований тільки на успіх, то у групі може виникнути суперництво, а потрібно орієнтуватися на співпрацю.

6. Психологічні опіки. Пов'язані з процесами лабілізації і зміни «Я»-образу в особистісно-орієнтованих тренінгах. Коли міра конфлікту особистості, в силу самоневідповідності є дуже великою, можливі сильні емоційні потрясіння, так звані «психологічні опіки». Вони можуть бути також

пов'язані з опрацюванням в ході тренінгу проблемної, життєвої ситуації конкретного учасника групи.

3. Вимоги до особистості тренера.

Набір якостей кваліфікованого тренера, який описаний різними фахівцями, досить широкий. Зазвичай говорять про такі якості, як висока мотивація до роботи з людьми, бажання допомагати їм, віра в здатність людей до зміни, емпатія, емоційна стійкість, впевненість в собі, високий рівень саморегуляції, багата уява, високий інтелект і здатність до раціонального аналізу, інтуїція, альтруїзм, сенситивність і т.п. Очевидно, що деякі з перерахованих якостей можуть виявитися просто несумісними і вкрай рідко поєднуються в одній людині. Та й не варто сподіватися, що кожен ведучий групи буде осередком всіх можливих людських достоїнств. Тому варто визначити головні характеристики тренера - необхідні і достатні: перша - спрямованість на допомогу людям, друга - відчуття групи процесів, які в ній відбуваються, третя - здатність до раціонального аналізу. Перша характеристика визначає і систему цінностей серед яких найважливіша - орієнтація на групу і її інтереси на противагу центрації на собі і егоїстичним цілям. Друга і третя забезпечують реалізацію операціональної складової тренерської роботи.

Узагальнюючи численні дослідження професійно важливих особистісних рис ведучих тренінгів (А. Косевска, С. Кратохвіл, М. Ліберман, К. Роджерс, Славсон, І. Ялом та ін), можна виділити наступні особистісні риси, бажані для керівника тренінгової групи:

- концентрація на клієнті, бажання і здатність йому допомогти;
- відкритість до відмінних від власних поглядів і суджень, гнучкість і терпимість;
- емпатичність, сприйнятливність, здатність створювати атмосферу емоційного комфорту;
- автентичність поведінки, тобто здатність пред'являти групі справжні емоції та переживання;
- ентузіазм і оптимізм, віра в здатності учасників групи до зміни і розвитку;
- врівноваженість, терпимість до фрустрації і невизначеності, високий рівень саморегуляції;
- впевненість в собі, позитивне самоставлення, адекватна самооцінка, усвідомлення власних конфліктних областей, потреб, мотивів;
- багата уява, інтуїція;
- високий рівень інтелекту.

Відомий фахівець у галузі психокорекційних груп К. Рудестам пише про взаємозв'язок особистісних рис, теоретичних установок і стилів управління: "Керівник в групах росту і в терапевтичних групах повинен бути почасти артистом, частково вченим, що з'єднує почуття та інтуїцію з професійним знанням методів і концепцій. С одного боку, з розвитком самосвідомості,

ростом досвіду і знань про групової та індивідуальної динаміці зростає надійність інтуїції. Концептуальні рамки, метод осмислення керівником спостережуваних їм елементів поведінки можуть служити йому основою для перевірки почуттів і надійності інтуїції. З іншого боку, концептуальні рамки і методи, використовувані без урахування інтуїції і почуттів, можуть вести до ригідного, негнучкого стилю керівництва. Ефективне керівництво групою припускає правильний вибір стилю керівництва і широкий спектр творчих умінь".

До основних вимог щодо особистості тренера віднесено :

- володіння інформацією з тематики тренінгу;
- уміння ефективно доносити інформацію.

Чому для тренера важливо володіти інформацією? Якщо я не володію інформацією, не компетентний у тому, про що говорю, то учасники під час тренінгу радісно повідомлять мені про це. Це трапляється з кожним тренером, навіть з досвідченим, і може стати гарним приводом для особистісного зростання: я буду знати про свої помилки і виправлю їх до наступного тренінгу. "Якщо я не знаю відповіді на питання учасника тренінгу, то чесно говорю: «Я не знаю...Я не володію цією інформацією...» Але до наступної зустрічі я обов'язково спробую знайти відповідь чи вкажу джерело, до якого учасники можуть звернутися." Отже, перш, ніж починати працювати з групою в ролі тренера, бажано самому взяти участь у таких заняттях у ролі учасника.

Вміти здобувати інформацію з різних джерел та аналізувати її:

- в організаціях, що займаються подібною роботою;
- у бібліотеці (список літератури, котра рекомендується для опрацювання, поданий у кінці видання);
- у мережі Інтернет;
- на спеціальних навчальних семінарах-тренінгах.

Уміння доносити інформацію, окрім володіння предметом, передбачає:

- знання специфіки цільової групи;
- володіння комунікативними навичками;
- навички групової роботи.

Знання специфіки цільової групи.

Перед проведенням тренінгу слід ознайомитися з віковими, соціальними, психологічними особливостями потенційних учасників.

Володіння комунікативними навичками. Тренерський мінімум

— Уміння ставитися уважно і з повагою до думки навколишніх. Це послужить стимулом до саморозкриття і самовираження учасників.

— Уміння уважно вислухати і зрозуміти співрозмовника. Уміння слухати – дуже цінна якість, що допомагає налаштувати співрозмовника на співпрацю, зацікавити не тільки одну людину, але й групу. Це уміння допомагає в проведенні різних дискусій, спірних обговорень. Якщо ви дасте можливість співрозмовнику висловитися, не перебивши його, і зосередитесь на його словах, то зможете багато чого дізнатися про думки і почуття цієї людини.

— Уміння спостерігати за кожним учасником і за групою в цілому. Інформація, отримана таким чином, дуже цінна. Спостерігаючи за

учасниками, можна зрозуміти, наскільки їх цікавить те, що відбувається в групі, які відносини складаються в групі, наскільки ефективно діє тренер інше. Це допоможе вчасно змінити що-небудь у своїх діях чи у програмі тренінгу. Щоб добре знати і володіти комунікативними навичками, треба прочитати кілька книг з психології комунікації і відпрацювати навички на тренінгах у якості учасника.

Навички групової роботи.

До методів групової роботи, спрямованих на повідомлення інформації і вироблення навичок, відносяться дискусія, «мозковий штурм», рольові ігри, групові вправи. Для ефективного використання всіх цих методів необхідно головне – уміти «вести» групу, організовувати груповий процес. Для того, щоб проводити тренінги, необхідно знати психологічні основи динаміки групової роботи, можливі проблеми при роботі в колі (у групі).

Окрім вищезазначеного, успішний тренер має володіти:

- Розвинутими навичками ефективного спілкування;
- Здатністю до планування;
- Організаторськими здібностями;
- Творчими здібностями;
- Умінням захопити аудиторію;
- Умінням поставити себе на місце іншого; — Умінням переконувати;
- Ораторськими вміннями;
- Уміннями вести переговори;
- Акторськими здібностями;
- Вмінням чітко пояснювати;
- Цілеспрямованістю;
- Гнучкістю; — Здатністю до навчання;
- Знаннями понятійного апарата і предметної області.

Якщо тренери працюють у команді (ко-тренерство). Якщо тренери працюють у двох (більша кількість тренерів є доцільною лише у групах, де більше 25-ти учасників), вони мають діяти як єдиний механізм.

За для цього необхідно:

- перед початком реалізації програми обговорити її цілі, завдання, всі її складові компоненти;
- перед початком проведення тренінгу проговорити його хід, визначити, хто з тренерів та яку вправу буде проводити. При тому дуже важливо, щоб у той час, коли один тренер проводитиме вправу (транслюватиме певну частину заняття), інший був максимально включений, фіксував важливі для подальшого обговорення аспекти, був готовий у разі необхідності підтримати або ж доповнити колегу;
- тренери повинні бути обізнані у блоках один одного, щоб, у разі потреби, бути готовим замінити колегу;
- тренери мають володіти концептуально однаковою інформацією, не суперечити один одному під час проведення заняття, не перебивати один одного, не з'ясовувати непорозуміння на очах учасників групи;
- після проведення заняття спільно проводити обговорення, аналізувати позитиви (з яких варто починати процес обговорення) та невдачі,

дискомфортні ситуації, що відбулися на занятті, та відповідно корегувати плани щодо наступного заняття з огляду на попереднє. При чому - результати обговорення важливо занотовувати. Так званий «щоденник ведучого» допомагає адекватній рефлексії;

- розділяти відповідальність за підготовку до заняття, а також – за його результати.

4. Підготовка тренера-ведучого

В даний час навчання ведучих тренінгових груп відбувається в рамках недержавних інститутів і центрів несистематично, без жорсткого контролю і чітко регламентованих вимог до фахівця. У багатьох випадках така "дика" підготовка веде до того, що практичний психологічний інструментарій потрапляє в руки людей, не тільки не володіють необхідною кваліфікацією, але і корисливих, аморальних, професійно непридатних.

Стадії підготовки ведучого тренінгової групи:

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

На нашу думку, спеціальну підготовку групових тренерів можливо здійснювати на вузівському етапі навчання. Таке навчання повинне включати наступні кроки:

1. З перших днів навчання студенти паралельно з вивченням теоретичних курсів відвідують заняття тренінгу спілкування, мета якого - первинне ознайомлення з різноманітними тренінговими методами і згуртування групи. Одночасно вирішується завдання самопізнання, відбувається вивчення різних аспектів власної поведінки і власної особистості.

2. Отримавши підготовку по ряду базових теоретичних курсів (у число яких обов'язково включаються соціальна психологія та основи психотерапії), студенти повинні прослухати спеціальний навчальний курс, що описує психологічні закономірності, умови та методи проведення групових тренінгів. При цьому крім традиційного інформування на лекційних заняттях і обговорення складних питань на семінарах використовуються такі форми роботи, як демонстрація ефективних психотехнік і відпрацювання їх на практикумах, перегляд та аналіз відеозаписів тренінгів провідних фахівців, спостереження "за колом", вивчення літератури.

3. Наступним етапом підготовки має стати участь в якості клієнтів в психологічних тренінгах різної спрямованості і різних теоретичних шкіл з метою вивчення методик і технік, що застосовуються фахівцями. Результатом цього етапу має стати усвідомлений вибір тієї психологічної школи тренінгу, в якій студент має намір спеціалізуватися.

4. Триває клієнтська практика студента в групах обраного напрямку з паралельним поглибленим вивченням теоретичних питань роботи в рамках

даної тренінгової школи.

5. На цьому етапі розпочинається робота студента в якості ведучого групи. Цілком очевидно, що керівництво першими групами має здійснюватися з використанням супервізорства; при цьому слід дотримуватися такої послідовності форм роботи під наглядом супервізора: спочатку ведення групи з котренером-супервізором, потім самостійна робота при пасивному супервізорі. По завершенні кожного тренінгового заняття повинне відбуватися докладне обговорення способів вирішення тренером групових завдань, тактики його поведінки, умінь діяти в унікальних ситуаціях групової роботи. (Взагалі кажучи, починаючому ведучому корисно вести групи з котренером - не тільки з досвідченим фахівцем, але навіть і з таким же початківцем, як він сам: в останньому випадку ведучі стають супервізорами один для одного. Крім того, ведення групи удвох дозволяє зменшити психологічне навантаження кожного, уникнути непомічених помилок, створити багатовимірність відносин у сфері "ведучий - група". Добре, коли ведучі різностатеві і виконують різні функції в групі, скажімо, один підтримує темп групової динаміки постановкою інтелектуальних завдань, а інший забезпечує сприятливий і емоційний фон) Нарешті випускники стають повноправними членами професійного психологічного співтовариства та можуть вести тренінгові групи самі.

5. Основні принципи поведінки ведучого тренінгової групи.

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

1) *Принцип когнітивної поведінки тренера.* Тренер повинен постійно контролювати групову ситуацію. Навіть коли усі процеси налагоджені, тренер має стежити за діями членів групи. Він завжди повинен знати:

- на якому етапі і в якій стадії розвитку перебуває група;
- яка задоволеність учасників групи;
- хто зазнає фрустрації;
- якою є ефективність групової структури;
- який рівень домагань учасників;
- хто з членів групи домінує, хто є ізольованим, з якої причини;
- яким є психологічний статус кожного члена групи;
- яким є емоційне самопочуття кожного члена групи;
- як кожен учасник відноситься до тренера;
- хто чинить опір, хто забігає вперед;
- як відносяться учасники один до одного.

Такий ретельний контроль потрібен для того, щоб:

1. ведучий володів тренінговою ситуацією;
2. він здійснював, в міру необхідності, корекцію завдань тренінгу і роз'яснював завдання учасникам. Роз'яснення цілей і завдань тренінгу – це

основне в когнітивній поведінці ведучого. Спочатку думка – аналіз ситуації – дія – емоційно виражене ставлення.

2) *Принцип спостереження і корекції впливу.* Цей принцип співзвучний з першим. У ньому робиться акцент на спостереженні за групою; при цьому спостереження за групою і використання його результатів повинні здійснюватися у формі невтручання. Тренер організовує групу на самому початку, далі вона має розвиватися сама, групова динаміка йде самопливом. Не тренер підлаштовує групу до своїх заготовленого матеріалу, а сам підлаштовується до групи. Тренер займає позицію спостерігача і контролера, він втручається тільки якщо виникає потреба. Тренер не нав'язує групі своїх цілей, він досягає цілей тренінгу поволі. Він мовби між іншим пропонує свої моделі поведінки. Основне завдання ведучого – спостерігати груповий розвиток і поведінку кожного учасника, контролювати тренінг, не нав'язуючи своїх рішень.

Тренер втручається тільки у критичні моменти, коли:

- виражено чиєсь незадоволення;
- настає лабілізація;
- спостерігається невідповідність учасників до виконання взятої ролі.

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

3) *Принцип орієнтації на спонтанність групи.* Завдання тренера – домогтися створення атмосфери, коли вже в перші години роботи групи кожен учасник почав усвідомлювати свою самостійність в якій-небудь ролі (лідера, веденого). Рольова диференціація кожного учасника групи створює спонтанність в розвитку процесів СПТ. Якщо немає відповідальності за власні дії, то не виникає лабілізації, тобто посиленого переживання відповідальності за свою поведінку. Ведучий виступає каталізатором групових процесів, як організатор, як спостерігач, як контролер. Завдання тренера – залучити до групової динаміки кожного учасника, і кожен повинен пройти усі фази тренінгу.

4) *Принцип орієнтації на успіх у вправі.* Тренер має бути орієнтований на успіх у виконанні вправ і повинен постійно підтримувати цю орієнтацію у кожному учасникові. Переважання установок не на успіх може служити причиною ранньої лабілізації. Якщо частина членів групи демонструє стійку орієнтацію на успіх, це теж може заважати – потрібно зменшити цю орієнтацію, доручити учасникові ролі, у яких він відчує себе успішним після подолання значних труднощів. Також щонайменший успіх має бути відмічений: чим більше успіх, тим більшою є мотивація на подальше продовження тренінгу. Увесь час, діючи у напрямі успіху, тренер повинен залишатися емоційно нейтральним до усіх членів групи, нікого не виділяючи, але повинен чинити позитивний емоційний вплив на групові процеси.

Чинники, що сприяють успішності тренінгу:

- високий рівень активності учасників;
- високий рівень доброзичливості;

високий рівень спонтанності;
своєчасне проходження усіх фаз тренінгу.

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

6) *Принцип індивідуалізації цілей тренінгу.* Для групи є спільні цілі, але щоб їх досягти, їх потрібно пристосувати до індивідуальних особливостей кожного учасника. Спільна мета тренінгу повинна досягатися шляхом індивідуалізації. Прийоми, що сприяють індивідуалізації цілей тренінгу:

1. завдання даються не усій групі, а окремим учасникам;

2. вправи, сюжетна лінія гри підбираються відповідно до індивідуальних рис особистості учасників і з урахуванням особливостей поведінки, яка демонструється у групі;

3. ведучий дає зворотний зв'язок кожному учасникові, виходячи з його індивідуальних особливостей. Також цей принцип включає той аспект, що кожен тренер повинен використати в роботі лише ті методи, техніки, принципи, які відповідають його індивідуальним здібностям, підбирати групу з урахуванням своїх індивідуальних особливостей.

6. Особливості ко-тренерства.

Ко-тренерство – це спільне ведення тренінгової групи 2–3 тренерами. Є реальні переваги роботи тренерів у команді, особливо за наявності у них різних стилів ведення групи. Добра команда тренерів є не лише корисною для учасників, але й може бути величезним джерелом зворотного зв'язку й особистісного зростання, у міру того як тренери, доповнюючи один одного, вчаться один в одного. При цьому важливо спланувати дії, погоджувати підходи і забезпечити взаємний зворотний зв'язок відносно своєї роботи. Тренери, що працюють у команді, повинні діяти на доповнення і підтримку один одного. Група не має бути місцем їх «пошуку істини». Корисно мати угоду про те, як і в який момент доповнювати один одного, надавати додаткову інформацію. Якщо другому тренерові є що додати, то це має бути зроблено у відповідний момент. Два тренери не повинні говорити одночасно і конкурувати один з одним. Учасникам не принесе багато користі спостереження того, як тренери сперечаються або висловлюють абсолютно протилежні точки зору. Але якщо все ж один з тренерів не згоден з тим, як 75 або що повідомив його напарник, і він вважає це дуже важливим, то, у свою чергу, він може сказати «так», погодившись з існуванням іншої точки зору, і додати те, що він вважає потрібним. Але говорити тільки у свою чергу. Можливі варіанти роботи двох тренерів із групою

1. Основний тренер і його помічник. Це ускладнений варіант поодинокі

роботи. Усі рішення приймає «головний» тренер, а помічник бере на себе деталі: допомога в роботі, налаштування «учасників», поки основний тренер виключений з роботи із групою, підказки за ходом та інше «асистування». Таку форму роботи зазвичай використовують в двох випадках: Коли група є занадто великою і, працюючи самостійно, можна багатьох «втратити». Тоді асистент, перебуваючи на периферії виступу, відстежує роботу з групою, допомагає їй, якщо є потреба, підганяє і взагалі встигає скрізь, де не встигає основний тренер. Коли основний тренер стажує «асистента», вводячи його таким чином у простір роботи із групою, допомагаючи йому набутти досвіду, то в цьому випадку таке ведення є проміжним етапом. Через якийсь час основний тренер дозволить асистентові проводити епізоди самостійно, страхуючи його роботу, а потім надасть йому можливості працювати самому, здійснюючи на перших порах наставництво.

2. Тренери працюють по черзі: спочатку один, потім – інший. Це теж не зовсім робота в парі. Тренерам потрібно погоджувати переходи і спільні цілі, але у рамках свого епізоду кожен з них, як і раніше, працює один. І так, як хоче. Співпраця тут базується на попередніх домовленостях. Миттєвої роботи разом з ко-тренером немає.

3. Парна робота – тренери працюють разом і на рівних, що, власне, і є предметом нашого інтересу. По-справжньому працювати в парі досить складно: це якісно відрізняється від поодинокі роботи. Суть полягає в тому, щоб у групі був, як і раніше, один тренер, але у двох особах. Парна робота має додаткові складнощі, але у неї є багато переваг: «Синхронізація» й узгодженість роботи двох тренерів Цей аспект парної роботи є одним з найважливіших. Чи зможуть дві різних людини створити цілісний образ у групі або ні, залежить від підготовки і виконання наступних «простих» правил: Не можна довго говорити одному з тренерів. Тому треба тренуватися в тому, щоб підхоплювати репліки один одного: один починає думку, інший її продовжує. Нехай група потім не зможе згадати, хто саме що сказав. Поки один говорить, другий усім своїм видом виражає згоду, уважно слухає партнера і постійно готовий підхопити думку, якщо той її втратить. Хто б з тренерів не говорив, він вимовляє «ми»: «ми вважаємо», «ми пропонуємо», «ми вирішили», «ми хочемо відмітити», «запитаєте нас» і т.д. Усе, що виходить, виходить від них обох. І відповідають за це перед групою обоє. Тому, припускаючись помилки і потрапляючи в пастки, ви підставляєте і партнера теж. Не можна суперечити один одному в основних моментах виступу. Навіть якщо ви щиро вважаєте, що ваш партнер говорить шкідливі дурниці, спроба суперечити йому буде ще більшою дурістю і завдасть більше шкоди: у групі залишиться один тренер і спогад про те, як тренери не змогли домовитися. Як би ви були не згодні з думкою партнера, скажіть «так, і...», а потім поступово згортайте, пропонуючи ще одну точку зору. І робіть це так, щоб група була упевнена: ви повністю підтримуєте сказане. Ви разом.

Щоб партнерові було легше підхоплювати вашу мову і вбудовувати свої думки, намагайтеся не підводити остаточних підсумків. Висловіться, а підсумки залиште партнерові. Якщо він згоден з вами, то їх підведе і сам. А

якщо ні, у нього буде простір додати своє.

Бажано усі важливі світоглядні теми, і вже тим більше підходи до змісту роботи, погоджувати заздалегідь. Саме погоджувати, а не просто познайомити один одного. Вам потрібна загальна думка. І якщо ви не дізнаєтеся цього заздалегідь, вам доведеться викручуватися на ходу.

Ролі тренерів по відношенню один до одного і групи. Окрім згаданих вище переваг парного ведення тренінгів, існує аспект, реалізувати який одному тренерові досить важко – це так звана рольова взаємодія між тренерами і групою. Один тренер, звичайно ж, може грати різні ролі по відношенню до групи, але коли тренери працюють у парі, ця можливість переходить в іншу якість. З'являється можливість використати як «моноролі» – тренери демонструють: схожі ціннісні установки; близькі моделі поведінки; однакове ставлення до подій, фактів та інформації; схожість в оцінках, судженнях і так далі, так і «поліролі» – демонстровані групі цінності, установки, моделі поведінки і т.д. тренерів докорінно відрізняються один від одного. Слід так само відмітити, що як «моноролі», так і «поліролі» можуть гратися по відношенню до двох об'єктів – групи, партнера.

Можливі ролі тренерів по відношенню один до одного і групи

РОЛІ	ДО ГРУПИ	ОДИН ДО ОДНОГО
Поліролі (демонстровані групі цінності, установки, моделі поведінки і т.д. тренерів докорінно відрізняються один від одного)	«Добрий і злий»	«Правильний і жартівник»
Моноролі (тренери демонструють: схожі ціннісні установки; моделі поведінки; ставлення до подій, фактів і інформації; схожість в оцінках, судженнях)	«Вчитель» «Веселун» «Організатор»	«Добрі батьки» «Старі друзі»

Таким чином, у нас виходить чотири основних варіанти рольової дії тренерів на групу, у кожному з яких може бути величезна палітра ролей.

Як приклади ми опишемо лише малу частину з них – ролі, що найчастіше зустрічаються:

Моноролі по відношенню до групи бувають досить різноманітними: «Вчитель», «Веселун», «Організатор». Наприклад, «Організатора» в особі двох тренерів часто можна зустріти на тренінгу з командування, коли тренери організовують групу, проводячи її через випробування і так далі. Моноролі тренерів по відношенню один до одного: «Добрі батьки», «Старі друзі».

Поліролі по відношенню до групи – класичні ролі «Добрий тренер – злий тренер». Їх зазвичай використовують на початку тренінгу, коли один у ролі «доброго тренера» встановлює контакт із групою, збирає очікування, а інший

в ролі «злого тренера» займається «проблематизацією» (лабілізацією) групи в ході перших рольових ігор. Поліролі тренерів по відношенню один до одного – «Правильний і жартівник». «Правильний» ведучий апелює до сталих соціальних норм, його зовнішній вигляд і поведінка всіляко підкреслюють його соціально схвалювану роль. Найчастіше у практиці ведення тренінгів один з тренерів у ролі «правильного» тренера передає групі основний зміст тренінгу, теоретичну частину програми. Інший, працюючи на контекстуальному рівні, іронізує над «правильними» розмовами першого, створюючи тим самим другий план роботи з групою. Подібний рольовий дует дозволяє зробити тренінг глибшим, обіграти спірні місця, об'ємніше розкрити тему тренінгу. Отже, можливі різні варіанти спільного ведення групи (ко-тренерства): основний тренер і його помічник, робота по черзі, парна робота, і кожен варіант має свої переваги. Саме парна форма роботи висуває певні вимоги до «синхронності» роботи тренерів з групою, а також накладає деякі особливості на рольову взаємодію з ко-тренером і групою: різні моноролі і поліролі по відношенню до групи і один одного.

Переваги роботи в парі Ці переваги можна розділити на дві групи – переваги для групи і переваги для тренерів.

Переваги парної роботи (для групи):

Поява і робота перед групою двох тренерів сприяє залученню і переключенню уваги учасників.

Поява двох тренерів викликає інтерес і створює «інтригу» (Чому вони вийшли разом? А що буде?).

Два тренери різнобічно і глибоко подають інформацію у рамках заявленої теми. У двох тренерів група навчиться більшому, оскільки з одним тренером учасники бачать тільки один приклад і не завжди відділяють особистість тренера від змісту його роботи – з двома тренерами це зробити простіше.

Переваги парної роботи (для ко-тренера):

– Ко-тренер підтримує Вас, допомагає приймати рішення і бере групу на себе, коли Ви видихалися або відволіклися;

– Ко-тренер працює на Вас, організовує групу «Вам назустріч»;

– Ко-тренер часто має сильні сторони саме там, де Ви не на висоті;

– Ко-тренер може забезпечити те, що Ви у принципі не можете, наприклад, жіноче начало, якщо Ви чоловік, і навпаки.

Переваги у груповому розвитку. Головна перевага полягає в тому, що колеги доповнюють стилі один одного. Так, наприклад, якщо один орієнтований на роботу із групою динамікою, а інший – на роботу з індивідуумом, то спільно вони більше сприятимуть індивідуальному і груповому розвитку, ніж поодиночці.

Робота з емоціями. У тренінгах люди відчують різні емоції. Важливо працювати не лише з «емоційними сплесками» (сильними емоційними реакціями – афектами), але і з іншими емоційними реакціями. Відреагування емоцій при роботі двох тренерів відбувається інтенсивніше.

Моделювання. Один зі шляхів навчання учасників тренінгу проходить через освоєння ними моделей поведінки інших. Пара тренерів є не просто

двома моделями поведінки двох індивідів із власним життєвим досвідом, але і моделлю продуктивних взаємовідносин двох людей. Відповідний рух. Тренер сам може діяти ефективніше, коли працює в парі. Ведучи групу, тренер повинен спостерігати за процесом і втручатися в нього в міру необхідності, але часто він не в змозі дати процесу розвиватися із власною швидкістю і намагається підштовхнути якісь події і рішення. Робота у парі дозволяє кожному партнерові контролювати час, відведений на певну частину тренінгу, і здійснювати втручання вчасно. У прямому фокусі. Тренери зазвичай знають, що вони отримають на виході. Проте робота в парі дозволяє побачити більшу кількість результатів.

Переваги в особистісному і професійному розвитку. Робота в парі дає більше можливостей професійного росту, а також дозволяє кожному тренерові розвиватися в особистісному плані. Учасники тренінгу зазвичай не в змозі надати тренерові продуктивний зворотний зв'язок відносно його професійної компетентності. Зате це може зробити партнер. У цьому сенсі кожен тренінг стає своєрідним практикумом для тренерів, що ведуть його.

Приклад: робота зі складними учасниками. Під час тренінгу тренер не завжди встигає відстежувати свої дії по відношенню до пасивної частини аудиторії або по відношенню до негативно налагоджених учасників. Котренер, даючи зворотний зв'язок, показуючи ефективні і неефективні сторони роботи, може допомогти розвинути навички роботи зі складними учасниками у свого колеги. Працювати у парі або віддати перевагу звичному сольному варіанту – слід вирішувати тренерові. Вибір залежить і від мети тренінгу, і від кількісного й якісного складу групи, і того ефекту, якого ви хочете досягти працюючи з групою. Можна прагнути до глибшого розуміння групою теми, або до виникнення у групи питання «а все ж, навіщо їх було двоє»? чи до 79 підвищення настрою у тренерів. Успіх тренінгу у будь-якому випадку залежить не від кількості тренерів, а від їх досвіду роботи у парі, погодженої взаємодії й уміння розуміти один одного без слів. Тренерські помилки при роботі тренерів у парі Робота у парі – один з найважливіших кроків у становленні професійного тренера. Такий формат вимагає додаткових енергетичних витрат, оскільки партнери витрачають енергію не лише на розвиток груп, але й на розвиток і підтримку власних взаємовідносин, які багато в чому визначають успіх тренінгу. І, звичайно ж, в роботі в парі, як і в будь-якій іншій, є свої плюси і небезпеки. Тому спершу давайте розберемося, чи є взагалі сенс у роботі з котренером.

Причини роботи з ко-тренером можуть бути технічними і методичними.

Технічні причини:

- розмір групи більше 16 осіб (потрібне асистування, група ділиться на декілька підгруп – для кожної підгрупи є свій тренер і так далі);
- з розкриттям змісту тренінгу не може впоратися один тренер – потрібен додатковий фахівець і так далі;
- тренінг припускає дуже інтенсивну роботу – один тренер може не впоратися.

Методичні причини:

– для ефективного досягнення цілей тренінгу ролі між тренерами можуть бути розділені (наприклад, експерт-фасилітатор, «добрий поліцейський – поганий поліцейський», чоловік і жінка і так далі).

У тренінговій групі часто відбувається перенесення моделей поведінки тренерів на групу (і навпаки). Наприклад: при використанні рольової пари «добрий-злий» у групі формується чіткість, детермінованість у сприйнятті моделі («допомагає – заважає»). Цей ефект можна використати в комунікативних або переговорних тренінгах, коли вимагається закріпити конструктивний досвід і відсіяти неефективні дії учасників.

Наслідки тренерських помилок можна звести до двох основних аспектів:

Когнітивний – плутанина у знаннях, моделях, інформації взагалі. Знижує ефективність засвоєння матеріалу.

Емоційний – негативні емоції під час або після закінчення тренінгу. Знижують мотивацію учасників на застосування отриманого матеріалу.

Найбільш типові помилки тренерів при роботі в парі:

1. Тренери дублюють один одного.
2. Перший діє – інший «помер».
3. Тренери суперечать один одному (надають взаємно спростувальні коментарі).
4. Дублювання тренерських ролей. Наприклад: - фасилітатор / експерт - провідний / асистент - фокус роботи на учасниках: чоловіках / жінках, досвідченіших / менш досвідчених.
5. Тренери перебивають один одного (говорять разом).
6. Відсутність синхронізації в діях тренерів.
7. Не виконується поділ між тренерами змістовних модулів (неузгодженість за планом).
8. Тренери публічно критикують один одного.
9. «Випадання» за часом одного з тренерів.
10. Конкуренція (суперництво) між тренерами.
11. Тренери по-різному трактують зміст теми.
12. Тренерські ролі не озвучені (не промарковані) на самому початку тренінгу.
13. Спільні «сліпі плями» (тренери приділяють увагу одним і тим самим сигналам групи або явищам на тренінгу).
14. Надмірне коментування одним тренером іншого.
15. Тренер не може повторити прийому колеги.

Потенційні помилки роботи в парі можуть бути наступними:

Відмінність орієнтацій. Різна орієнтація тренерів – теоретична, технічна, особистісна. По-різному орієнтовані тренери перекриватимуть один одного, працюючи на цілі, що суперечать одна одній, можуть викликати дисонанс в учасників і не доб'ються тих ефектів, на які здатні поодиноці.

Загроза і суперництво. Робота в парі може збільшувати емоційну дистанцію між тренерами і учасниками. Також напарники можуть почати змагатися один з одним. Вони можуть заперечувати свою турботу про популярність, можуть, навіть не усвідомлюючи цього, поводитися відповідно

до інших потреб, не прийнятних у тренінгу.

Перенапруження. Є реальна небезпека «перенапружити» групу, якщо з нею працюють два активні тренери. Важливо пам'ятати, що надто велике втручання заважає як учасникам тренінгу, так і самому процесу навчання.

«Сліпа пляма». Партнери можуть мати спільні «сліпі плями» у спостереженні за інтер- та інтраіндивідуальною динамікою. Якщо тренери працюють в одній парадигмі й однаковою технікою, то вони приділятимуть увагу одним і тим самим даним. Тому вони ігноруватимуть (чи приділятимуть менше уваги) дані іншого роду, які виходять за рамки їх сфери діяльності. Приклад: обидва тренери працюють у фасилітаторському режимі і «пропускають» запити групи на експертну інформацію

Поведінка, що вводить в оману. Часто люди вважають за краще керуватися припущеннями, ніж чітко прояснювати ситуацію. Якщо тренери, що працюють у парі, є не досить обізнаними про позиції один одного із ведення групи і прогнозування результатів, то вони демонструватимуть неефективну модель навчання учасників тренінгу. Якщо до того ж між партнерами натягнуті, без довіри і/або закриті стосунки, то вони демонструватимуть негативну модель поведінки.

Різний ритм. Якщо партнери звикли працювати в різному ритмі, то один, який має звичай почекати деякий час, сподіваючись на відповідну реакцію, визнає іншого тренера, який звик втручатися швидше, занадто нав'язливим. Така роз'єднана, незлагоджена взаємодія негативно впливатиме на результат тренінгу.

Тому, усі помилки можна звести до трьох основних:

1. Конкуренція (суперництво) між тренерами, неробота на досягнення цілей тренінгу.
2. Відсутність синхронізації (технічний і рольовий аспекти).
3. Позиційні помилки («сліпі плями», установки й орієнтації). Можливі шляхи усунення тренерських помилок

У деяких випадках ефективність застосування описаних прийомів залежить від глибини володіння тренером комунікативними навичками і навичками зворотного зв'язку.

1. Конкуренція (суперництво) між тренерами, відсутність роботи на досягнення цілей тренінгу. До тренінгу корисно домовитися один з одним про зони компетентності – це допоможе частково зняти небажане суперництво. Дуже корисно провести попередню роботу: «Як сприймають тебе, як сприймають мене, який ефект це дає групі – можливі ризики і переваги» – можна використати SWOT-аналіз. Це допоможе перевести фокус тренерів на актуальні завдання групи під час тренінгу. Якщо у процесі тренінгу ко-тренер починає вступати у протиріччя з обумовленою заздалегідь моделлю або сперечатися з іншим тренером, корисно використати позитивну парафразу або парафразу сенсу. Небажана ініціатива (та, яка не працює на цілі тренінгу) перехоплюється за допомогою відкритих питань і парафрази. Як показує досвід, конкуренція (суперництво) між тренерами виникає майже на кожному тренінгу. Для того щоб бути ефективним у цій ситуації, рекомендується не

нехтувати взаємним зворотним зв'язком після тренінгу і регулярно брати супервізію.

2. Відсутність синхронізації у діях (технічний і рольовий аспекти). Добрий приклад синхронізації в діях при роботі в парі – це робота професійних гравців у казино. Тренери можуть використати їх досвід для розробки «словника» невербальних сигналів. Рекомендується це зробити до початку тренінгу. Важливо використовувати такі жести, що не є очевидними. До розробки «словника» можна підійти творчо.

Типовим помилкам при роботі тренерів у парі (групі) можна запобігти або коригувати у процесі тренінгу:

До тренінгу:

- домовленість про зони компетентності;
- SWOT-аналіз спільної роботи;
- прояснення поведінки тренерів у типових ситуаціях;
- створення «словника» невербальних сигналів.

Під час тренінгу:

- позитивна парафраза і парафраза сенсу;
- використання питань для управління ініціативою;
- синхронізація дій за рахунок використання «словника» невербальних сигналів.

Після тренінгу:

- взаємний зворотний зв'язок;
- супервізія

Підсумок

Функції тренера: організатор, фасилітатор, джерело дії, зразковий учасник, джерело підтримки для інших.

Можна виділити блоки методичних умінь, необхідних ведучому дискусії в ході тренінгу.

У перший блок входять уміння, пов'язані із рішенням задачі (не допустити відхилення обговорення від теми, підбиття часткових підсумків протягом роботи і т. інш.).

У другий блок входять уміння побудувати і розвинути відношення з групою учасників дискусії (познайомити їх один з одним, якщо в цьому є необхідність, підтримувати доброзичливу і ділову атмосферу, не допускати особистої конфронтації).

Третій блок складають уміння входити в продуктивний контакт з кожним окремим учасником дискусії (вислуховувати кожного, активізувати пасивних, відзначати внесок кожного в загальний результат).

Інформування - це операція втручання ведучого в дії групи, під час якої він підказує і допомагає учасникам коли вони стикаються з труднощами. Він надає їм зворотний зв'язок і підтримує членів групи в процесі взаємодії. Інструктаж може проводитися через розкриття в доступній формі психологічних понять і їх обговорення, через опис випадків з практики і аналіз ситуації, що виникає «тут і тепер».

Вимоги до особистості: високий рівень інтелекту, вміння узагальнювати і інтерпретувати інформацію. Гнучкість, терпимість, емоційна стійкість, вміння витримувати відносини перенесення, артистичність, активність, високий життєвий тонус, комунікабельність, доброзичлива установка по відношенню до людей, інтерес до них.

Підготовка тренера: базова психологічна освіта, спеціалізація в області тренінгових технологій, робота під контролем досвідченого тренера (стажування), самостійна робота.