

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра психології



МЕТОДОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ

Курс лекцій

для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 053
«Психологія»

Мукачево
МДУ 2016

УДК 159.98
ББК 88.9я73

*Розглянуто та рекомендовано до друку науково-методичною радою
Мукачівського державного університету
протокол № 4 від 15.12.2016 р.
Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри психології
протокол № 4 від 04.11.2016 р.*

Укладачі:

Корнієнко І.О. - к.психол.н., доцент кафедри психології МДУ;

Алмаші С.І. – ст.викладач кафедри психології МДУ;

Рецензент

Брецько І.І. - к.психол.н., доцент кафедри психології МДУ

М 54

Методологія проведення тренінгів: курс лекцій з дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія» / укладачі Корнієнко І.О., Алмаші С.І. – Мукачево : МДУ, 2016. - 60с. (2,9 др.а.)

Анотація.

Курс лекцій з дисципліни «Методологія проведення тренінгів» містить 8 тем, що розкривають: тренінг як напрямок психокорекційної роботи; сутність та класифікацію тренінгових методів; мотиваційні аспекти тренінгу; підходи до створення тренінгів та моделі тренінгів; особливості створення концепції тренінгу; алгоритми і психотехніки проведення тренінгу; рефлексію та психодіагностику у процесі проведення тренінгу; типові помилки тренера під час організації тренінгу.

Контрольні запитання та завдання, рекомендована література допомагають усвідомити та засвоїти основи дисципліни.

Курс лекцій призначений для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 053 «Психологія».

Зміст

Вступ	4
Структура навчальної дисципліни	5
Тема 1. Тренінг як напрямок психокорекційної роботи.....	6
Тема 2. Сутність та класифікація тренінгових методів.....	16
Тема 3. Мотиваційні аспекти тренінгу.....	26
Тема 4. Підходи до створення тренінгів та моделі тренінгів.....	32
Тема 5. Створення концепції тренінгу	36
Тема 6. Алгоритми і психотехніки проведення тренінгу.....	44
Тема 7. Рефлексія та психодіагностика у процесі проведення тренінгу.....	48
Тема 8. Типові помилки тренера під час організації тренінгу.....	51
Список рекомендованих та використаних джерел	58

Вступ

Метою вивчення навчальної дисципліни «Методологія проведення тренінгів» є навчити студентів основам практичного застосування знань з методології проведення тренінгу, а саме: методам та прийомам підготовки, організації, проведення та аналізу ефективності психологічного тренінгу.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- вивчення теорії тренінгів, що представлені у сучасній психології;
- оволодіння методами вивчення ринку, попиту і пропозиції тренінгових послуг;
- з'ясування методів планування і побудови програми тренінгу;
- дослідження механізму соціального партнерства у тренінгу;
- надання студентам ґрунтових знань з питань підготовки і проведення тренінгів;
- вивчення механізму функціонування системи соціальних відносин у групі;
- навчити студентів використовувати здобуті знання в конкретних процесах соціального-культурного простору, організації праці та забезпечення її високої ефективності на всіх рівнях;

В ході вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- знати: сутність та мету проведення тренінгів, їх види; основні принципи та норми групової роботи; правила підготовки, організації та проведення тренінгів; технологічні та методичні прийоми та вправи і ситуації їх використання; етико-нормативні засади створення і проведення тренінгу; характеристики групової динаміки.
- вміти: добирати тренінговий інструментарій; створювати програми тренінгів; проводити різні види тренінгових занять; керувати тренінговою групою; застосовувати прийоми реалізації зворотного зв'язку; опрацьовувати результати власних досліджень, інтерпретувати їх та застосувати їх в практиці; здійснювати самоаналіз та самовдосконалення.

Загальні компетентності: здатність застосовувати знання на практиці; уміння планувати та розподіляти час; уміння працювати самостійно; здатність до прийняття рішень; здатність до аналізу та порівняння отриманої інформації з іншими джерелами; здатність до самокритики; турбота про якість виконаної роботи; здатність до письмової і усної комунікації рідною мовою; дослідницькі навички; базові знання в галузі, базові уявлення про створення і проведення тренінгів, враховуючи сучасні вимоги і тенденції ринку послуг і психології.

Фахові компетентності: базові уявлення про роботу тренера; уміння продемонструвати знання з дисципліни; висвітлення тенденцій розвитку тренінгових технологій; здатність діагностувати потреби, бажання і мотиви груп, створення і реалізація тренінгів, аналіз ефективності тренінгу, аналіз тренінгового ринку: попиту і пропозиції, здатність практично застосовувати отримані знання із курсу.

Структура навчальної дисципліни

Перелік лекційних тем (денна/заочна форма навчання)

Лекція 1. Тренінг як напрямок психокорекційної роботи.

Лекція 2. Сутність та класифікація тренінгових методів.

Лекція 3. Мотиваційні аспекти тренінгу .

Лекція 4. Підходи до створення тренінгів та моделі тренінгів.

Лекція 5. Створення концепції тренінгу.

Лекція 6. Алгоритми і психотехніки проведення тренінгу.

Лекція 7. Рефлексія та психодіагностика у процесі проведення тренінгу.

Лекція 8. Типові помилки тренера під час організації тренінгу.

Лекція 1. Тренінг як напрямок психокорекційної роботи

1. Теоретико-методологічні засади проведення тренінгу.
2. Історія розвитку групової психотерапії.
3. Історія розвитку, основні процедури роботи Т-груп, груп зустрічей.
4. Переваги групової форми роботи. Процеси у психокорекційних групах.
5. Класифікація груп. Їх склад. Ролі та норми поведінки в групі.

Ключові слова: тренінг, групова психотерапія, тренінгові групи, групова форма роботи, ролі поведінки в групі, норми поведінки в групі.

1. Теоретико-методологічні засади проведення тренінгу

Тренінг - навчання технологіям дії на основі певної концепції реальності в інтерактивній формі. Останнім часом тренінгом називають будь-яке навчання, крім шкільного й університетського. Цьому є свої обґрунтування, насамперед лінгвістичні. По визначенню Оксфордського словника:

Тренінг: 1) виховання; 2) навчання; 3) тренування; 4) дресирування.

Відповідно до цього визначення будь-яке викладання, інструктування, «натаскування», взагалі будь-які форми навчання й передачі досвіду можуть уважатися тренінгом. Всілякі форми навчання й передачі досвіду тепер називаються тренінгом, незалежно від того, у якому ступені там тренуються технології дії або використовуються інтерактивні форми роботи з аудиторією. Лекції, командна робота з кейсами й іншими завданнями, презентації через проектор і без нього, зачитування інструкцій із прикладами й маленькими демонстраціями, а може бути, навіть і без них - все це теж часто вважається тренінгом.

Нові ідеї й «працюючі» моделі реальності цілком можна представити слухачам у лекційному форматі. Тому концептуальна значимість не є відмінною рисою тренінгу. У тренінгу повинна бути представлена модель, структура, схема тієї компетенції, що ми розвиваємо в ньому. Представлена, а потім і дотримана. У цьому й складається концептуальна значимість гарного тренінгу. І все-таки відмінні риси тренінгу - не концептуальна значимість, а інтерактивність і технологічність.

Вважається, що людина запам'ятовує лише 10% з того, що вона чула, і 90% з того, що вона сама робила. Досвід переконує в тому, що учасникові тренінгу краще самому один раз зробити щось неправильно, чим безліч разів побачити, як це правильно роблять інші. Там, де немає інтерактивності, немає тренінгу. Інтерактивність розуміється подвійно: як власна активність і як активна взаємодія з іншими людьми й одержання від них зворотнього зв'язку, інформації про свої дії.

Отже, тренінг — це передача технологій дії в інтерактивній формі на основі певної концепції реальності. Для багатьох учасників головним є можливість одержати технології, для деяких - інтерактивний формат тренінгу, захоплюючий і/або «адреналіновий», а є й такі, кому цікаві в основному нові ідеї й нові концепції. Всі три ці параметри тренінгу важливі. Однак є ще один «параметр» - сам тренер.

2. Історія розвитку групової психотерапії

Основними етапами розвитку групової психотерапії є: теорія "тваринного магнетизму" Ф. А. Месмера; групова психотерапія і гіпноз; соціально-психологічні аспекти групових методів; групові методи в психоаналізі та інших психологічних школах Заходу; групові методи роботи психологів і психотерапевтів в Росії; сучасні групові методи і розвиток самосвідомості.

Теорія "тваринного магнетизму" Ф. А. Месмера. Першою спробою дати науково-теоретичне пояснення процесам лікування в групі слід вважати теорію "тваринного магнетизму" Франца Антона Месмера, австрійського лікаря, який практикував в Парижі в кінці XVIII століття. Суть цієї теорії полягала в наступному: існує якийсь магнетичний флюїд, який у разі нерівномірного розподілу всередині організму людини породжує хвороби; завдання лікаря - за допомогою спеціальних маніпуляцій гармонійно перерозподілити флюїди і тим самимвилікувати хворого. Ніхто з учених в той час не звернув увагу, які виникли в роботі Месмера соціально-психологічні ефекти, пов'язані з міжособистісною взаємодією лікаря і хворого, з цілющим впливом групи.

Групова психотерапія і гіпноз. До середини XIX століття ці ефекти не вивчалися дослідниками. Шотландський лікар Дж. Брейд (1843) запропонував замість терміна "тваринний магнетизм", що викликав так багато жарких словесних баталій, термін "гіпнотизм", пов'язуючи психологічний механізм месмеровськоговилікування зі сном (по-грецьки Нурнос - сон). Гіпнотичні явища в цей період викликає величезний інтерес психіатрів. І. Бернгейма, який стверджував, що гіпнотичний стан - це звуження свідомості в результаті концентрації уваги під впливом навіювання. Причому навіювання є загальним психологічним феноменом, що виявляється в міжособистісних відносинах.

Хоча в офіційній медичній науці ставлення до гіпнозу залишалося досить скептичним, практики активно застосовували його. Серед вітчизняних фахівців, які застосовували гіпноз для психотерапевтичної роботи з невротами, розумовим недорозвиненням, деякими соматичними захворюваннями, слід назвати В. М. Бехтерева. Під час першої світової війни в німецькій армії гіпноз застосовувався для лікування солдатів з симптомами "військового невроту", викликаного істерією.

Соціально-психологічні аспекти групових методів. Першими соціологами які займалися вивченням групових методів, їх функцій і механізмів на рубежі XIX і XX століть були Е. Дюркгейм і Г. Зіммель. Результати їх досліджень у тій чи іншій формі використовувалися в групової психотерапії, втім, досі не можна сказати абсолютно впевнено, що психологічні механізми і особливості функціонування груп здорових покупців психотерапевтичних груп ідентичні. Власне термін "тренінг" виник все ж не в клінічній психотерапії, а в практичній роботі зі здоровими людьми і аж до

теперішнього часу використовувався (і використовується) багатьма психологами в поєднанні з прикметником "соціально-психологічний".

Групові методи в психоаналізі інших психологічних школах Заходу. Хоча сам Зигмунд Фрейд ніколи навіть не намагався проводити групову психотерапію, цілий ряд його послідовників активно використовували психоаналітичне лікування в групах. У першу чергу потрібно назвати Альфреда Адлера, найближчого учня Фрейда, який на відміну від свого вчителя надавав великого значення соціальному контексту розвитку особистості та формування її цінностей і життєвих цілей: саме група, на його думку, впливає на цілі та цінності і допомагає їх модифікувати. Адлер, можливо, під впливом власних переконань створює центри групових занять, орієнтовані не так на елітарну психоаналітичну роботу (як це було поширено в Європі), а на лікування представників пролетаріату - хворих на алкоголізм, неврозами, людей з сексуальними порушеннями. Він організував дитячі терапевтичні групи, в яких застосовувалися методи загальної дискусії та обговорення проблем за участю батьків. Велике значення для групової психотерапії та груп тренінгу мали ідеї школи Курта Левіна: саме вони лежали в основі концепції лабораторного тренінгу в США, саме "теорія поля" визначила розвиток уявлень про груповій динаміці та інших групових феномени, саме Левіну належать знаменні слова про те, що "зазвичай краще змінити індивідуумів, зібраних у групу, ніж змінити кожного з них окремо".

Майже всі вітчизняні школи тренінгу спираються на теоретичні концепції, що прийшли до нас із Заходу, та й самі форми групової психологічної роботи в більшості випадків досі є модифікаціями зарубіжних моделей. Останнім часом і в нашій країні з'явилися фахівці-практики світового рівня, що вже почали вчити своїх західних вчителів.

Групові методи роботи психологів і психотерапевтів в Росії. Незважаючи на те що в розвитку конкретних тренінгових методів російські психологи-практики йшли по стопах своїх західних колег, не можна не помітити: групова психологічна робота має в Росії власні глибокі традиції. Можна, мабуть, стверджувати, що елементи методів, що одержали згодом найменування тренінгових, активно використовувалися в нашій країні ще в 20-30-ті роки. Були створені перші ділові ігри, що стали набагато пізніше складовими елементами багатьох тренінгів.

Іншим напрямком, реалізовувати групові методи в соціальній практиці, виступила педологія, що претендувала на роль «мета психології». Однією з найпривабливіших концепцій у той час безумовно був фрейдизм. Вітчизняні психологи намагалися застосовувати групові методи, творчо використовуючи психоаналітичні ідеї в роботі з дітьми (Вульф, Єрмаков). Однак і педологія, і робота в рамках концепції Фрейда не зуміли отримати свого розвитку у вітчизняній науці у зв'язку з фактичною забороною властей і гоніннями на вчених і практиків.

Групові методи знайшли своє застосування в психотерапії. У нас в країні найбільш розробленою є патогенетична психотерапія неврозів, в основі якої лежать принципи психології стосунків В. Н. Мясіщева. Суть патогенетичної психотерапії полягає в зміні порушеної системи відносин хворого, в корекції неадекватних емоційних реакцій і форм поведінки, необхідною передумовою яких є досягнення хворим розуміння причинно-наслідкових зв'язків між особливостями його системи відносин і захворюванням. Розуміння цього аспекту невротичних порушень дозволяє широко використовувати патогенетичний метод не тільки в індивідуальній психотерапії, але і в груповій формі.

Сучасні групові методи і розвиток самосвідомості. Метод психологічної допомоги людям, реалізований через малу групу (психотерапевтичну), виявився надзвичайно ефективний і тому придбав статус одного з найпопулярніших. До теперішнього часу цей метод представлений дивним різноманіттям конкретних методичних підходів, обумовлених різними теоретичними орієнтаціями. Проте безперечно можна говорити про наявність ключової провідної ідеї, що об'єднує майже всі наявні в практичній психології підходи: прагнення допомогти розвитку особистості шляхом зняття обмежень, комплексів, звільнення її потенціалу; це ідея зміни, трансформації людського «Я» в світі, що змінюється.

3. Історія розвитку, основні процедури роботи Т-груп, груп зустрічей

Паралельно з Морено в середині 40-х років відомий американський психолог К. Левін дійшов висновку, що більшість ефективних змін особистості здійснюється у груповому, а не в індивідуальному контексті. Праці Левіна в галузі групової динаміки стали класичними, а його ідея створення груп і вивчення їхньої діяльності на базі науково обгрунтованих фактів стала наріжним каменем у русі так званих Т-груп. Метою цих груп були формування міжособистісних стосунків і вивчення процесів, що існують у малих групах, а також орієнтація на розвиток умінь для ефективної організаційної діяльності. Одним із різновидів Т-груп, де акцент робився на загальному розвитку індивіда, а групове функціонування та набуття особистісних умінь були вторинними, виступали групи сензитивності. Але навіть тоді, коли Т-група була спрямована на розвиток індивідуальності, в ній завжди існував і другий контекст: розуміння групового процесу, тобто зміст взаємодій ставав засобом розуміння процесу взаємодій.

Найхарактернішою рисою Т-груп було те, що вони являли собою навчальну лабораторію, де опрацьовувалися нові форми поведінки учасників. В. Бенніс визначив такі чотири «метацілі» Т-груп:

1) учасники навчаються знаходити альтернативні види поведінки при зустрічі з життєвими проблемами;

2) учасники заохочуються до дослідницького ставлення до дійсності. Питання, що постійно стоїть перед членами групи таке: "Що зараз відбувається і чому?";

3) Т-групи підкреслюють значення автентичності (спонтанності та "справжності") в комунікації;

4) Т-групи-привчають до цінностей демократичного стилю, оскільки завдання тренера полягає в залученні учасників до співпраці у дослідженні їхніх взаємин і поведінки, а згодом - у самоусуненні від керівництва.

Т-групи допомагали учасникам розвивати такі специфічні комунікативні вміння, як опис поведінки іншої людини без приписування їй якихось намірів, оцінок чи особистісних якостей; уміння передавати свої почуття та внутрішній стан; активне слухання людини з проясненням її думок та почуттів; емпатійне розуміння іншого, а також уміння протиставити себе іншим з повним усвідомленням своїх мотивів та конструктивних цілей цієї конфронтації.

Нині Т-групи у "чистому" вигляді трапляються досить рідко. Вони трансформувались якнайменше по двох лініях: по-перше, в групи, де розвиваються специфічні вміння (групи тренінгу вчителів та адміністраторів, групи сімейних взаємовідносин і т. ін.); по-друге, в групи, що почали включати техніки інших напрямів.

Одночасно з розвитком Т-груп з'являлися групи, що мали більш виражену терапевтичну орієнтацію - так звані групи зустрічей, або групи особистішого зростання. Їх виникнення пов'язане з іменами двох видатних американських психологів К. Роджерса та В. Шутца.

Роджерівський підхід заснований на теорії консультивання, що сконцентроване на клієнті та на меті досягнення особистістю автентичності Роджерс вважав, що групи зустрічей можуть протистояти відчуженню людей одне від одного.

Підхід Шутца зорієнтований на інтеграцію свідомості та тіла. Йому належить сучасне визначення поняття зустрічі: "Зустріч є засіб встановлення стосунків між людьми, що заснований на відкритості та чесності, усвідомленні самого себе та фізичного "Я", на відповідальності, увазі до почуттів, орієнтації на принцип "тут і зараз".

В. Шутц розробив концепцію так званої відкритої зустрічі, де поєднано психоаналітичну теорію з груповою динамікою. Його основним теоретичним положенням було те, що емоційні конфлікти блокують ті чи інші області тіла, і тому в групах багато уваги приділялося тілесним вправам.

Поступово всі описані напрями групового руху лягли в основу сучасного розмаїття групових форм психокорекції та психотерапії. Серед них можна назвати, по-перше, тілесно орієнтовані групи, такі як групи первинної терапії, біоенергетики та структурної інтеграції, і, по-друге, групи, націлені на усвідомлення інтра- та інтерособистісних проблем (групи зустрічей, групи психодрами та гештальтгрупи).

4. Переваги групової форми роботи. Основні процеси у психокорекційних групах

Найбільш повно переваги психокорекційної та психотерапевтичної роботи в групах відображені в книзі К. Рудестама. Перерахуємо ці переваги, виділивши їх сутність:

1. груповий досвід протидіє відчуженню, допомагає вирішенню міжособистісних проблем; людина уникає непродуктивного замикання в самому собі зі своїми труднощами, виявляє, що його проблеми не унікальні, що і інші переживають подібні почуття, - для багатьох людей подібне відкриття саме по собі виявляється потужним психотерапевтичним фактором;

2. група відображає суспільство в мініатюрі, робить очевидними такі приховані чинники, як тиск партнерів, соціальний вплив і конформізм; по суті справи в групі моделюється - яскраво, опукло-система взаємовідносин і взаємозв'язків, характерна для реального життя учасників, це дає їм можливість побачити і проаналізувати в умовах психологічної безпеки психологічні закономірності спілкування і поведінки інших людей і самих себе, чи не очевидні в життєвих ситуаціях;

3. можливість отримання зворотного зв'язку і підтримки від людей з подібними проблемами; в реальному житті далеко не всі люди мають шанс отримати щире, безоціночне зворотний зв'язок, що дозволяє побачити своє відображення в очах інших людей, відмінно розуміють сутність твоїх переживань, оскільки самі вони переживають майже те ж саме;

4. в групі людина може навчатися новим умінням, експериментувати з різними стилями відносин серед рівних партнерів; якщо в реальному житті таке експериментування завжди пов'язане з ризиком нерозуміння, неприйняття і навіть покарання, то тренінгові групи виступають в якості своєрідного "психологічного полігону", де можна спробувати вести себе інакше, ніж зазвичай, "приміряти" нові моделі поведінки, навчитися по-новому ставитися до себе і до людей - і все це в атмосфері доброзичливості, прийняття та підтримки;

5. в групі учасники можуть ідентифікувати себе з іншими, "зіграти" роль іншої людини для кращого розуміння його і себе і для знайомства з новими ефективними способами поведінки, що застосовуються кимось; виникають в результаті цього емоційний зв'язок, співпереживання, емпатія сприяють особистісному зростанню і розвитку самосвідомості;

6. взаємодія в групі створює напругу, яка допомагає прояснити психологічні проблеми кожного; цей ефект не виникає при індивідуальній психокорекційної та психотерапевтичної роботи; створюючи додаткові складності для ведучого, психологічна напруга в групі може (і повинно) відігравати конструктивну роль, підживлювати енергетику групових процесів; задача ведучого - не дати напрузі вийти з-під контролю і зруйнувати продуктивні відносини в групі;

7. група полегшує процеси саморозкриття, самодослідження і самопізнання; інакше, ніж в групі, інакше, ніж через інших людей, ці процеси в повній мірі неможливі; відкриття себе іншим і відкриття себе самому собі дозволяють зрозуміти себе, змінити себе і підвищити впевненість в собі;

8. групова форма краще і в економічному плані: учасникам дешевше робота в тренінгу, ніж індивідуальна терапія (і для багатьох тренінгова робота набагато ефективніша); психолог також отримує і економічну, і тимчасову вигоду.

Фази розвитку групи - цей процес починається зі стадії залежної поведінки, відбувається через виникнення, загострення, дозвіл внутрішньогрупових конфліктів і просувається до формування групової згуртованості й ефективного вирішенню проблем. Виділяються наступні фази групового процесу:

- 1 фаза - орієнтація і залежність;
- 2 фаза - конфлікти і протест;
- 3 фаза - розвиток зв'язків і співробітництво;
- 4 фаза-цілеспрямована діяльність

Група - це реальний світ в мініатюрі. У ній існують ті ж, що і в житті проблеми міжособистісних відносин, поведінки, прийняття рішень і т.д. Тим не менше від реального світу це штучно створення лабораторія відрізняється тим, що у тренінговій групі кожен може бути і експериментатором і предметом експерименту. Тут можливе вирішення завдань, яке неможливо розв'язати в реальному житті

5. Класифікація груп. Їх склад. Ролі та норми поведінки в групі

В даний час існує велика кількість класифікації психокорекційних і психотерапевтичних груп, розглянути які повністю не представляється можливим.

Ж. Годфруа (1992) пропонує розділити методи психотерапії на дві категорії: інтрапсихічну і поведінкову. Оскільки груповий рух виріс з психотерапії, то здається правомірним розповсюдити цю класифікацію і на методи тренінгової роботи.

В основі інтрапсихічної терапії лежить той принцип, згідно з яким психологічні проблеми і деструктивна поведінка людини є наслідком неадекватної інтерпретації людиною своїх почуттів, потреб і спонукань, тобто неадекватності самосвідомості. Поведінкова терапія, яка виходить із того принципу, що будь-яка поведінка людини є набутою, намагається за допомогою методів обумовлення або моделей замінити неадекватну поведінку людини іншою, яка дозволила б їй діяти більш адекватно.

Відповідно до цієї класифікації до груп інтрапсихічного напрямку можна віднести: групи зустрічей, гештальт-групи, групи трансактного аналізу, психоаналітичні групи, групи, що використовують психосинтез. До груп, орієнтованих на поведінкову терапію, відносяться Т-групи, групи тілесної і

танцювальної терапії, групи тренінгу умінь і КПП-групи, психодраматичні групи.

Норми поведінки. На самому початку роботи тренер інформує учасників тренінгу про те, що вони можуть отримати в результаті навчання. Після цього встановлюються основні принципи роботи в групі. Назвемо ті, які характерні для переважної більшості тренінгових груп:

- "Тут і тепер". Цей принцип орієнтує учасників тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу постійно були процеси, що відбуваються в групі в даний момент, почуття, пережиті в даний конкретний момент, думки, що з'являються в даний момент. Крім спеціально обумовлених випадків забороняються проєкції в минуле і в майбутнє. Принцип акцентування на цьому сприяє глибокій рефлексії учасників, навчання зосереджувати увагу на собі, своїх думках і почуттях, розвитку навичок самоаналізу.

- Щирість і відкритість. Найголовніше в групі - не лицемірити і не брехати. Чим більш відвертими будуть розповіді про те, що дійсно хвилює і цікавить, чим більш щирим буде пред'явлення почуттів, тим успішнішою буде робота групи в цілому. Щирість і відкритість сприяють отриманню та надання іншим чесної зворотного зв'язку, тобто тієї інформації, яка так важлива кожному учаснику і яка запускає не тільки механізми самосвідомості, а й механізми міжособистісної взаємодії в групі.

- Принцип Я. Основна увага учасників має бути зосереджена на процесах самопізнання, на самоаналізі і рефлексії. Навіть оцінка поведінки іншого члена групи повинна здійснюватися через висловлювання власних почуттів і переживань. Забороняється використовувати міркування типу: "ми вважаємо ...", "у нас думка інша ..." і т. п. Всі висловлювання повинні будуватися з використанням особових займенників однини: "я відчуваю ...", "мені здається ...". Це тим більш важливо, що безпосередньо пов'язано з одним із завдань тренінгу - навчитися брати відповідальність на себе і приймати себе таким, який є.

- Активність. У групі відсутня можливість пасивно "відсидітися". Оскільки психологічний тренінг відноситься до активних методів навчання і розвитку, така норма, як активна участь усіх в тому, що відбувається на тренінгу, є обов'язковою. Більшість вправ передбачає включення всіх учасників. Але навіть якщо вправу носить демонстраційний характер або має на увазі індивідуальну роботу в присутності групи, всі учасники мають безумовне право висловитися по завершенні вправи.

- Конфіденційність. Все, про що йдеться в групі щодо конкретних учасників, має залишитися всередині групи - природна етичне вимога, яке є умовою створення атмосфери психологічної безпеки і саморозкриття. Само собою зрозуміло, що психологічні знання і конкретні прийоми, ігри, психотехніки можуть і повинні використовуватися поза групою - в професійній діяльності, у навчанні, в повсякденному житті, при спілкуванні з рідними та близькими, з метою саморозвитку.

- Рольові позиції в групі. Багато соціальних психологів розглядають групову динаміку в тренінгу насамперед як зміну ролей учасниками і приховану боротьбу за те, щоб зайняти ті чи інші "рольові ніші"; основне завдання ведучого в цьому ключі трактується як свідоме (іноді відверто провокаційне) "розхитування" рольових взаємин і зміна ролей, що задає енергетику групових процесів.

На перших етапах розвитку тренінгової групи функціонування учасників задається стереотипними внутрішніми установками на виконання тієї чи іншої соціальної ролі, звичної їм у зовнішньому світі. Скажімо, людина, що займає високий пост, часто і в тренінгу прагне грати роль авторитетного лідера. Однак ситуація психологічного тренінгу така, що необхідна гнучкість поведінки учасників, що визначає відмову від шаблонних ролей і прийняття нових, нестандартних ігрових ролей. Фахівці описують велику кількість групових ролей, самі назви яких яскраві і метафоричні: "козел відпущення", "експерт", "аутсайдер", "ганчірка", "обвинувач", "хуліган", "жертва" тощо.

Досить часто ролі учасників в групі служать предметом загального обговорення або репрезентуються в зворотньому зв'язку. Такі процедури сприяють розвитку самосвідомості і звільнення від нав'язаних і неконструктивних соціальних ролей.

На думку С. Кратохвіла, основне завдання групової психотерапії і полягає в розширенні репертуару ролей, що надає учасникам групи можливість функціонувати в зовнішньому світі на основі нових, випробуваних в тренінгу і свідомо обраних ролей.

Склад групи. Келлерманом (1979) сформульовано "правило восьми", згідно з яким число учасників не повинно перевищувати восьми осіб, оскільки, на його думку, в іншому випадку виникає тенденція до розпаду на більш дрібні підгрупи. Можливо, це і так, але групи, орієнтовані на особистісний розвиток (і зокрема, на розвиток самосвідомості), припускають все ж більшу кількість учасників. Оптимальним прийнято вважати дванадцять учасників.

Така кількість дає можливість вільної взаємодії кожного з кожним; крім того, має організаційні переваги: дванадцять ділиться на два, три, чотири, що дозволяє створювати різноманітні підгрупи. Останній аспект є надзвичайно важливим, оскільки при проведенні багатьох вправ, що вимагають роботи в "двійках", "трійках", "четвірках", ведучий може зіткнутися з проблемою нестачі людей в підгрупах. У таких випадках перед тренером виникає питання: або проводити вправу в нерівних для підгруп умовах, або самому замінювати відсутнього учасника (що не завжди є прийнятним в силу організаційних, психологічних та інших обставин). Якщо учасників виявилось більше дванадцяти, то найкращим варіантом можна вважати групу з п'ятнадцяти чоловік.

У традиційній тренінговій групі небажано число учасників, що перевищує вісімнадцять чоловік, - це веде до різкого зниження рівня

продуктивної зворотного зв'язку, зменшення часу, що приділяється кожному учаснику, зникнення умов для прояву активності кожної людини.

Рекомендовані джерела: [1; 4; 9; 13].

Контрольні запитання та завдання:

1. Визначте основні процедури роботи Т-груп.
4. Вставте потрібне слово - "був" або "не був" в твердження: "Зигмунд Фрейд прихильником застосування групових методів в психоаналізі".
5. Хто з психоаналітиків активно використовував психоаналіз в групі?
6. Кому з гештальтпсихологов належить фраза: "Зазвичай легше змінити індивідуумів, зібраних в групу, ніж змінити кожного з них окремо"?

Завдання для самостійної роботи:

1. Проаналізуйте висловлювання різних авторів щодо поняття тренігу.
2. Проаналізуйте хронологію історії розвитку групової психотерапії.
3. Визначте переваги і недоліки групової форми роботи.

Лекція 2. Сутність та класифікація тренінгових методів

1. Основні види тренінгових методів.
2. Бізнес-тренінги компаній, вільні тренінги.
3. Заовлення, види заовлень.
4. Класифікація за відкритістю-закритістю.
5. Корпоративні бізнес-тренінги.

Ключові слова: тренінгові методи, класифікація тренінгів, бізнес-тренінги компаній, вільні тренінги, корпоративні бізнес-тренінги.

1. Основні види тренінгових методів

У широкому розумінні метод розуміється як спосіб досягнення мети, здійснення пізнання, освоєння і перетворення об'єктів дійсності, що включає в себе загальні принципи і конкретні прийоми поведіння з тим чи іншим предметом.

У разі тренінгу методи направлені не на об'єкт дійсності, а на суб'єкт двох типів - індивідуального і групового. Тому тренінгові методи поділяються на ті, які направлені на окремих учасників, і ті, які передбачають роботу з групою як цілим.

Проте в реальності тренінгу індивідуальні та групові процеси об'єднуються, тому тренер фактично реалізує тренінгові методи на трьох рівнях:

1) у групі - з окремим учасником; зазвичай це відбувається у випадку діадного взаємодії ведучого і одного з членів групи або при демонстрації техніки індивідуальної психокорекційної або консультаційної роботи, або при проведенні сеансу якого-небудь напрямку психотерапії у присутності спостерігачів, або при спонтанному виникненні діалогу з якої-небудь значущої для всіх темі;

2) з групою - як єдиним цілим; така ситуація виникає, коли ведучий дає завдання, яке повинна виконати вся група, і звертається саме до групи (або підгрупі), а не окремого учасника (такий підхід особливо важливий в тренінг командоутворення);

3) через групу- з окремим учасником засобами самої групи; зовні робота на цьому рівні нагадує картинку попереднього, однак тут ведучий прихованим чином використовує ресурси групи для впливу на одного або декількох учасників (зрозуміло, з метою надання їм психологічної допомоги, а не задля маніпуляції як такої).

Тренінгові методи - це форма активного навчання, метою якого є перш за все передача психологічних знань, а також розвиток деяких умінь і навичок.

Тренінговий метод - це спосіб організації потреби в активності до процесу навчання учасників у просторі і в часі тренінгу з метою досягнення змін у їх житті і в них самих.

Ефективність застосування методів багато в чому залежить від чіткості, ясності, лаконічності інструкції, яка повинна містити необхідну і достатню

інформацію. Не слід перевантажувати інструкцію деталями, зайвими поясненнями. Невдалим можна вважати такий варіант, коли тренер інструктує довше, ніж триває виконання самого методичного прийому.

Із всього різноманіття методичних прийомів, які використовуються на тренінгах, більшість авторів виділяють два базових: дискусія і гра. Крім цього, О.О. Горбатова додала ще медитацію і методи невербальної активності.

Досвід показує, що основним критерієм ефективності методу є адекватність і економічність його використання для розв'язання поставлених завдань. Головний принцип використання методів - простота і легкість в експлуатації. Вибір методів залежить і від таких об'єктивних причин, як кількість учасників в групі і час проведення тренінгу. У групі, де більше двадцяти людей, дискусійні методи важко утримати під контролем, а матеріал, розрахований на велику групу, в групі, де менше семи учасників, пройде швидше.

На практиці при виборі методів тренінгу користуються такими правилами:

- 1) відповідність завданням тренінгу;
- 2) відповідність рівню групи;
- 3) відповідність кваліфікації тренера;
- 4) відповідність розміру групи;
- 5) врахування часу тренінгу.

Виділяють чотири основних групи методів, які використовуються в тренінгу.

Перша група - методи, спрямовані на діагностику ситуації, знайомство з учасниками, встановлення взаєморозуміння. Часто взаєморозуміння називають словом "рапорт".

Друга група - інформаційне забезпечення тренінгу. Ця група включає в себе будь-яке інформаційне наповнення тренінгової роботи: лекції, презентації, фільми.

Третя група - методи, які використовуються у груповій роботі. Це можуть бути ділові й рольові ігри, аналітичні сесії - всі елементи тренінгу, де потрібно ділити групу учасників на підгрупи. До цієї групи можна зарахувати дискусію, мозковий штурм, організацію презентації учасників і закріплення матеріалу.

Четверта група методів пов'язана з використанням зворотного зв'язку як тренера з учасниками, так і навпаки. Це і підтримка дисципліни в тренінгу, відповіді на питання, розбір і аналіз виконаних завдань, підбиття підсумків. В окремих тренінгах перед початком роботи і в процесі самого тренінгу проводять діагностичні процедури. Вони можуть використовуватися:

- для відбору учасників у групу;
- як засіб отримання учасником нової інформації про себе;
- як засіб саморозуміння і саморозкриття;

- для забезпечення і контролю ефективності тренінгових процедур, і тренінгу в цілому" [34, с. 56].

Груповою дискусією (від лат. discussion - дослідження, розгляд, аналіз) називається така публічна суперечка, метою якої є з'ясування і зіставлення різних поглядів, визначення істинної думки, знаходження правильного розв'язання проблеми.

Мозковий штурм є одним із методів, похідним від групової дискусії, але з більш структурованою процедурою. Головна функція мозкового штурму - забезпечення генерації ідей. В основі методу лежить думка, що при спільній роботі група може продукувати більшу кількість ідей, ніж за індивідуальної. Мозковий штурм широко використовується в тренінгу креативності.

Ігрові методи включають ситуаційно-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні та ділові ігри [46].

Гра є загальновизнаним методичним прийомом тренінгу. Вважається, що її можливості практично невичерпні. Як мінімум, гра виконує три функції.

1. Звільнювальна. Є полем самовираження, гра знімає кайдани суперого, і це дозволяє людині стати більш спонтанною, розкутою, щирою, відкритою. Вона відроджує в ній Дитину з великої літери.

2. Діагностувальна. Людина в грі максимально проявляє свої здібності, і це робить тренінг дуже прогностичним. Особлива цінність гри в тому, що діагностику ззовні вона ненав'язливо перетворює в самодіагностику.

3. Розвивальна. Особливий стан людини в процесі гри дозволяє ненасильницько втілити нову інформацію в її свідомість і підсвідомість, закріпити нові форми поведінки і комунікації, розвинути творчий потенціал індивіда" [49, с. 35-36].

Рольова гра - метод, суть якого полягає в "програванні ролей", які дозволяють побачити члена групи не просто в процесі міжособистісної взаємодії в групі, а упродовж виконання певної соціальної ролі.

Ділова гра - засіб розвитку творчого мислення, зокрема і професійного; це імітація конкретних економічних об'єктів і процесів; це імітація діяльності керівників і фахівців, робітників і користувачів; це досягнення ігрової й пізнавальної мети; це виконання правил і взаємодія в рамках відведеної ігрової ролі.

Психодрама - метод групової роботи, в якій учасники виконують ролі, які моделюють життєві ситуації та мають особистісний сенс для учасників. Мета психодрами - усунення неадекватних емоційних реакцій, відпрацювання умінь соціальної перцепції, поглиблене самопізнання. Техніки психодрами: "діалог", "монолог", "виконання ролі", "дублювання", "репліка в бік", "обмін ролями", "порожній стілець", "дзеркала" та інші.

2. Бізнес-тренінги компаній, вільні тренінги

Під **бізнес-тренінгами** розуміють дуже короткі (1-4 дні) курси підвищення кваліфікації. Йдеться, наприклад, про одноденні тренінги, такі як:

«Мистецтво проведення ефективних презентацій», призначених для менеджерів, яким за родом занять доводиться часто «показувати товар обличчям»; або дводенних - «Як правильно планувати час», де кожен з хронічних «запізнювальщиків» вчиться розподіляти свої справи за чотирма групами: А - важливі і термінові, Б - важливі, але не термінові, В - термінові, але не важливі, Г - не важливі і не термінові. Як видно з цих прикладів, на тренінгах зазвичай вчать тим навичкам, які можуть застосовуватися в багатьох областях діяльності. В основі більшості тренінгів лежать західні курси, написані професіоналами і для професіоналів.

За формою організації бізнес-тренінги можуть бути корпоративними і відкритими. Перші організуються за запитом співробітників конкретної компанії. Відповідно під час проведення корпоративного тренінгу ведучі намагаються використовувати приклади з життя цієї компанії, моделювати ситуації, подібні з тих, які вже мали місце. Це, безсумнівно, посилює ефект від тренінгів. Крім того, персонал компанії, минулий корпоративний навчальний курс, може спілкуватися на одній мові, що сприяє закріпленню і поширенню нових знань. На відкриті тренінги можуть записатися всі бажаючі. Вони проводяться з тієї чи іншої тематики в заздалегідь обумовлений час. Цей тип тренінгів підходить тим компаніям, які хочуть навчити всього декількох своїх співробітників.

Основною метою бізнес-тренінгів є прагнення оволодіти практичними навичками професійного ведення бізнесу, допомогти команді однодумців подолати труднощі, навчитися швидко реагувати на зміни, які диктуються ринком, пристосуватися до жорстких правил ділової гри і досягти досконалості і командної згуртованості, таких необхідних для виживання і збереження конкурентоспроможності організації.

Переваги бізнес-тренінгів:

- підвищення кваліфікації, що обходиться організації дешевше підготовки фахівців;
- значно менша в порівнянні з проведенням спеціалізованих програм підготовки тривалість тренінгу персоналу;
- висока ефективність тренінг-програм, що досягається за рахунок цільової концентрації на конкретному колі завдань.

Тренінгові методики дозволяють отримати конкретну відповідь на питання: «Як зробити бізнес успішним?» А саме за допомогою яких методів і алгоритмів керувати людьми і процесами, будувати взаємодії всередині компанії, працювати з клієнтами, успішно здійснювати продажі своєї продукції або послуг, підвищувати ефективність роботи окремих співробітників і організації в цілому. Не дивно, що бізнес-тренінги настільки популярні в наші дні.

3. **Замовлення, види тренінгових замовлень**

Груповий процес охоплює три основних аспекти особистості – когнітивний, емоційний та поведінковий.

Когнітивний аспект – отримання нової інформації шляхом постановки дослідницьких задач, що направлені на підвищення рівня інформованості про спілкування загалом, аналізу ситуацій, про себе та психологію.

Емоційний аспект – переживання особистісної важливості отриманої інформації, відчуття та емоційне проживання її.

Конативний аспект, або поведінковий – розширення поведінкового репертуару крізь усвідомлення не ефективності деяких звичних способів поведінки.

Потреба в тренінгу може виникнути в керівництва організації чи в тренера, в залежності від потреби в змінах у когнітивному, емоційному чи поведінковому аспектах певних груп людей. У першому випадку рішення щодо проведення та мети тренінгу приймає керівник або (у великих компаніях) менеджер персоналу.

Якщо ж тренер самостійно вирішує реалізувати якусь тренінгову програму для всіх бажаючих, то він має самостійно визначитися з аудиторією, метою, завданнями тренінгу та зробити його презентацію чи рекламу.

Загальна мета – уміти визначити потребу в тренінгу, визначитись з метою, завданням певного тренінгу та уміти зробити його презентацію; уміти підбирати, адаптувати, модифікувати та самостійно розробляти тренінгові вправи, ігри.

Процес формування замовлення на тренінг проходить кілька типових етапів:

- 1) розуміння потреби в тренінгу;
- 2) пошук тренера і тренінгової компанії, вибір між ними;
- 3) узгодження мети й завдань тренінгу;
- 4) узгодження змісту тренінгу;
- 5) оформлення договору;
- 6) комплектація групи.

Підприємство починає розуміти потребу в проведенні тренінгу насамперед тоді, коли воно дбає про власний розвиток і вважає регулярну підготовку та перепідготовку персоналу важливою для себе справою. На цьому етапі керівник підприємства визначає, який з підрозділів потребує тренінгу та які саме проблеми можна розв'язати таким способом. Інколи тренінги є традиційною формою навчання певного персоналу, і основна вимога до тренера - проведення стандартизованого тренінгу за заздалегідь розробленим планом.

Тренінг може проводити внутрішній тренер компанії. Якщо підприємство проводить тренінги нерегулярно, то воно змушене замовляти їх в інших компаніях. Визначитись з вибором допомагає сайт компанії чи тренера, інформація про ті програми, що було створено та проведено раніше, позитивні відгуки попередніх замовників.

Наступний крок — співбесіда між замовником і тренером, під час якої узгоджуються мета й завдання тренінгу, кількість учасників, регламент роботи, а також інші варіанти роботи. Чим точніше сформульовано завдання на цьому етапі, тим успішніше пройде тренінг. Для цього тренер має дізнатися про конкретний зміст вимог замовника:

- Нам потрібно навчити групу навичок продажів!
- Яких саме?
- Щоб вони могли вільно презентувати товар, розрізняти типи покупців, запобігали конфліктам. (Або "Щоб використовували провокативні варіанти, не боялися йти на конфронтацію".)

Обов'язково слід дізнатися про ознаки та критерії успішності тренінгу, і не лише про ті, що стануть помітні через кілька тижнів після закінчення тренінгу ("Підвищиться рівень продажів"), а й ті, які можна проконтролювати на самому тренінгу ("Продавці вільно відповідають на несподівані запитання про якість товару"). На основі отриманої інформації формулюють мету й завдання тренінгу, які тренер у письмовому вигляді по замовникові. Отримавши його згоду, тренер починає планувати тренінг: які саме вправи, лекції, обговорення тощо будуть потрібні для досягнення мети.

Роздаткові матеріали, посібники та інший інструментарій також потрібно узгодити до початку тренінгу. На вимогу замовника йому можна показати приблизний розклад проведення занять з темами, вправами та їх метою. Замовник має узгодити також приміщення та склад групи учасників.

Під час оформлення договору між замовником і компанією, яка проводитиме тренінг, слід обумовити зобов'язання сторін, форму оплати та вид звіту про тренінг: письмовий звіт, відеоматеріали, посібник тощо.

Комплектація групи зазвичай входить до повноважень замовника: він визначає, хто саме з його персоналу має бути присутнім на тренінгу, та зобов'язується забезпечити їх наявність. У разі проведення тренінгів на замовлення зручною є така організація тренінгу, коли група має сталий склад і сформована з працівників одного рангу (директорів регіональних філій) чи одного підрозділу.

4. Класифікація тренінгів за відкритістю-закритістю

Сьогодні існує безліч варіантів класифікацій тренінгів на види. Джерелом систематизації є класифікація роботи фахівців з психологічними групами. Вважають, що основними цілями роботи з групами є психотерапія, навчання та збагачення особистості новим досвідом. За словами В. Большакова техніки, що вибирає ведучий будуть орієнтовані на поставлені цілі, вибрану єдину психологічну концепцію.

Російський психолог, В. Нікандров, проаналізувавши систематизацію активних методів психології з групової психологічної роботи запропонував згрупувати тренінги за такими критеріями:

- провідною метою (кінцевому ефекту);

- конкретними задачами; типом об'єкту психологічного впливу;
- числом учасників-об'єктів впливу;
- числом ведучих (тренерів);
- тривалістю; типом керівництва;
- технічним забезпеченням;
- складом (контингентом) об'єкту впливу.

Єдиної класифікації тренінгів не існує. Все залежить від автора і критеріїв, за якими він класифікує тренінги. В основу класифікації тренінгів можуть бути покладені різні критерії. Оскільки тренінг завжди створюється для когось і для чогось, то першим критерієм може бути аудиторія (клієнти): тренінги відрізняються за контингентом учасників, на який вони розраховані. З одного боку, в основу класифікації може бути покладений вік, з іншої - соціальний або професійний статус учасників. У цьому разі можна виділити такі види тренінгів, як:

- підлітковий тренінг;
- дитячо-батьківський тренінг;
- тренінг для студентів;
- професійний тренінг (для продавців, менеджерів, управлінців);
- тренінг тренерів, мета яких - навчити вже безпосередньо самих тренерів

аналізувати, обирати оптимальну програму, проводити і оцінювати різні заходи короткострокового навчання. На відміну від більшості інших, тренінги тренерів зазвичай мають більший обсяг методичної частини, а також включають освоєння навичок рефлексії.

За мірою схожості-відмінності учасників у групах тренінги поділяють на гомогенні (група складається з учасників, схожих за віком, за соціальним статусом, іноді за статтю) і гетерогенні (учасники розрізняються за цими параметрами). У системі освіти часто проводяться гомогенні тренінги (група складається з тих, хто навчається в одному класі, студентів одного потоку тощо), в інших сферах групи зазвичай є гетерогенними.

За типами проведення розрізняють тренінги відкриті й корпоративні.

Відкриті - тренінги, в яких можуть взяти участь усі охочі. Зазвичай вони проходять у збірній групі з 15-20 чоловік, що складається з представників різних організацій, а також людей, які самостійно прийняли рішення про необхідність отримання знань і навичок з цієї теми. Кажуть: якщо в тебе є ідея, і у мене є ідея, і ми обміняємося ними, то в кожного з нас буде по дві ідеї.

Тому, якщо тренінг спрямований на виконання творчих завдань, краще обрати відкритий формат його проведення. Обміну досвідом сприятиме те, що учасники відкритих тренінгів один з одним не знайомі й надалі навряд чи перетинатимуться. Тому вони поводяться природно, не бояться показати свою некомпетентність у деяких питаннях.

Залежно від того, на яку мету робиться акцент в тренінгах, їх умовно ділять на два типи: інструментально-орієнтовані й особистісно-орієнтовані тренінги.

У практичній психології тренінги класифікують за чотирма групами.

Перша група - тренінги, спрямовані на підвищення ефективності роботи команди і організації в цілому: побудова команди; ефективні комунікації.

Друга група - тренінги з розвитку навичок, пов'язаних з конкретними бізнес-процесами: управління проектами; навички продаж; продажі телефоном; маркетинг; фінанси; підбір персоналу.

Третя група - тренінги, спрямовані на підвищення особистої ефективності менеджерів і співробітників: навички особистої ефективності; управління часом, стресом, командою, мотивацією, конфліктами; лідерство; навички проведення ефективних зборів; навички публічного виступу.

Четверта група - тренінги з розвитку персоналу: тренінг для тренерів; наставництво (коучінг); навички передачі повноважень (делегування). Вважаємо за потрібне виокремити п'яту групу - тренінги особистісного зростання, емпатійності, креативності, сенситивності та ін.

Звичайно, в основі класифікації тренінгів можуть бути покладені різні критерії (ознаки), наприклад, вік, стать, професійна діяльність, чисельність, тривалість тощо.

Отже, тренінгова група - це не місце, де обмінюються проблемами, це місце, де кожний учасник може краще зрозуміти і прийняти себе. Психологічний тренінг відкриває учасникам широке поле для того, щоб вступити в спілкування з самим собою, з тією вирішальною частиною себе, яка в буденному житті не помічається або відверто ігнорується, тією частиною себе, яка захована за зовнішніми масками і ролями.

5. Корпоративні бізнес-тренінги

Тренінг в корпоративному форматі - це ідеальний інструмент підвищення професійного рівня і розвитку персоналу. Корпоративний тренінг дозволяє враховувати всю специфіку діяльності компанії, рівень компетенції персоналу і адаптувати програму навчання безпосередньо під її потреби. Корпоративні тренінги проводяться з персоналом якоїсь організації (групи організацій) на замовлення керівництва. Тобто співробітники цієї організації зобов'язані пройти тренінг в порядку підвищення своєї кваліфікації. У більшості випадків це тренінги ділових, професійних навичок, і оплату роботи тренера зазвичай проводить компанія.

Більшість корпоративних бізнес тренінгів (якщо вони не вимагають спеціальної техніки: мультимедійний проектор, проекційний екран, мікрофони тощо) надають можливість вибору місця навчання:

- офіс вашої компанії;
- офіс компанії, що надає послугу бізнес-тренінгу;
- на природі, на пікніку;
- спеціальний заздалегідь орендований конференц-зал, інтер'єр якого можна вибрати самому (різноманітна колірна гама, розміщення столів,

присутність сцени, мікрофонів та іншого обладнання для учасників навчання). Звичайно, цей варіант вимагає додаткових витрат.

Рекомендована кількість учасників - 10-15 осіб.

Методи проведення: тестування, анкетування, міні-лекції, інформування, презентації, мозковий штурм, фасилітації, обговорення проблемних питань і групові дискусії, кейс-методи, рольові та ділові ігри, індивідуальна робота, тематичні вправи, робота у складі усієї групи, робота в малих групах, робота в парах, трійки, ресурсні вправи, відпрацювання конкретних умінь та навичок, творча праця, перегляд відео-матеріалів (прослуховування аудіо-матеріалів), самодіагностика, створення міні-проектів та їх презентація, аналіз критичних випадків, розігрівачі та релаксуючі вправи, питання-відповіді, домашні завдання.

Корпоративні тренінги поділяються на групи:

1. Управлінські:

- формування місії та розробка стратегій її реалізації - на виході отримуємо чітко сформульовану місію, яка внутрішньо приймається і підтримується всіма учасниками тренінгу, а також конкретні стратегічні плани щодо її реалізації;

- прийняття ефективних рішень - на виході отримуємо готові рішення завдань, які ставилися перед учасниками, а також вироблений навик прийняття рішень в учасників тренінгу;

- оптимізація організаційних змін - оптимальний план організаційних змін, вироблені навички в учасників управління процесом змін;

- формування лідерських навичок - наявність лідерських якостей і навичок в учасників тренінгу; -та інші.

2. Маркетингові:

- управління маркетингом на підприємстві - учасники опановують тактику і стратегію управління маркетингом на підприємстві;

- мистецтво продажів;

- ефективного зворотного зв'язку від споживачів;

- ефективного презентації;робота з претензіями клієнтів;

- вивчення потреб споживачів;

- успішна виставка.

3. Кадрові:

- технології ефективного пошуку нових співробітників;

- введення в посаду;

- формування команди;

- ефективного спілкування;

- міжособистісної взаємодії;

- вирішення конфліктів;

- впевненості в собі.

4. Безпеки:

- комерційна розвідка і контррозвідка;

- організація корпоративної безпеки.

Рекомендовані джерела: [2; 6; 12; 16].

Контрольні запитання та завдання:

1. Назвіть найважливіші специфічні риси тренінгу, що відрізняють його від інших методів психологічної роботи.
2. У чому суть когнітивного та емоційного аспектів тренінга?
3. Перерахуйте основні тренінгові методи?
4. Яка основна мета замовлення тренінга?
5. Які є різновиди корпоративних тренінгів?

Завдання для самостійної роботи:

1. Проаналізуйте етапи замовлення тренінга.
2. Здійсніть порівняльну характеристику відкритих і закритих тренінгів.
3. Визначте можливі труднощі при проведенні бізнес-тренінгів.

Лекція 3. Мотиваційні аспекти тренінгу

1. Мотиви тренера, мотиви учасників, мотиви замовника.
2. Моделі мотивів. Боротьба мотивів.
3. Дилеми тренера.

Ключові слова: мотиви тренера, мотиви учасників, мотиви замовника, моделі мотивів, проблеми тренера.

1. Мотиви тренера, мотиви учасників, мотиви замовника

Тренер - професіонал, що заробляє на життя тим, що проводить тренінги, створює нові програми й модифікує наявні, і знову проводить тренінги, і знову модифікує. Якщо в тренера багато замовлень, то кожна нова пропозиція може сприйматися їм як тягар. Якщо ж замовлень приблизно стільки, скільки потрібно, щоб утримуватися на плаву, то кожна нова пропозиція дає імпульс, поштовх до роботи. Звичайно, це так звана зовні організована мотивація (по термінології Е. П. Ільїна) або інструментальна мотивація. Тренер займається розробкою нового тренінгу тому, що пообіцяв це зробити, і тому, що це дає винагороду.

Якщо тренер береться за створення нового тренінгу тому, що сподівається на цьому заробити, то це інструментальна мотивація. Тренер створює нову програму не тому, що хоче її створювати, а тому, що хоче чогось іншого, що можна одержати, створивши програму.

Але є одна небезпека в інструментальній мотивації. Якщо людину цікавить тільки результат, вона нерідко готова пожертвувати процесом. Розглянемо **мотиви тренера:**

- **Почуття боргу.** Тренери, які працюють у тренінгових фірмах, бувають просто зобов'язані з певною періодичністю створювати нові програми й модифікувати старі, як говориться, «під завдання». Така робота - це частина їхніх обов'язків. Та й вільний тренер, як тільки одержав замовлення, зв'язує себе певними зобов'язаннями.

- **Місія.** Вищий прояв почуття боргу — усвідомлення своєї місії: «Я це зроблю, тому що це потрібно людям». Ідея про потребу того, що він робить, підтримує тренера. Іноді свідомість своєї місії може суперечити певним аспектам отриманого замовлення. Виникає боротьба мотивів, у якій перемогти може місія.

- **Честолюбство.** Якщо тренер береться за створення нової програми тому, що сподівається завдяки цій роботі покрити себе нев'янучою славою, то така мотивація теж є інструментальною, «зовнішньою». У цьому випадку діяльність по створенню тренінгу - інструмент, засіб, що допомагає прославитися, довести свою цінність, заслужити повагу.

Буває, що честолюбство проявляється «знизу», скоріше як самолюбство, прагнення підтримати рівень своєї самооцінки. Честолюбство може бути дуже сильним мотивом, але все-таки залишається зовнішнім стосовно самої діяльності. Цінність честолюбства в тім, що людина пред'являє дуже високі

вимоги до продукту своєї роботи й може проявляти більшу наполегливість у доробці продукту, доведенні його до «потрібного рівня».

- **Інтерес тренера до теми, захопленість процесом.** Якщо тренер одержує задоволення від процесу створення нового тренінгу, то сама робота діє як джерело мотивації. Він насолоджується тим, що він робить, тому що йому цікаво.

Таким чином, ці чотири мотиви: матеріальна зацікавленість, честолюбство, почуття боргу й свідомість місії, — дають поштовх до роботи й харчують наполегливість. Однак лише задоволення від самого процесу є внутрішнім двигуном роботи зі створення тренінгу.

Мотиви учасників. Здавалося б, учасники тренінгу з'являються на «арені», коли тренінг уже створений, і їм доводиться одержувати готовий продукт. Однак у дійсності їхні інтереси для тренера навіть важливіші, ніж інтереси замовника.

Програма тренінгу повинна влаштовувати й замовника, і учасників. Оскільки ж дуже часто замовник задовольняється коротким описом програми, фактично дегустаторами й суддями нової програми стають учасники.

Розглянемо мотиви учасників:

- **Тренінг - це корисно.** Учасники тренінгу попадають на тренінг насамперед тому, що вони самі або ті, хто купив для них цей тренінг, вірять у його «корисність». Вони вірять, що завдяки тренінгу одержать певні результати: щось підвищать, щось поглиблять, щось поліпшать, щось нове і коштовне знайдуть, чогось досягнуть. Вони сподіваються, що тренінг буде сприяти підвищенню їхньої індивідуальної ефективності і їх індивідуальної ринкової вартості.

Однак будь-який результат може бути нестійким, якщо немає чіткого шляху його досягнення, тобто якщо немає чітких технологій, алгоритмів, процедур. Тому багато учасників тренінгу сподіваються, що одержать «технології», «ящик з інструментами», «конкретні прийоми впливу», «техніки керування», «способи побудови команди», «прийоми саморегуляції», «способи мотивування».

Технологічність тренінгу для учасників — це чіткість в описі процедур досягнення ними бажаних результатів. Що й у якій послідовності потрібно зробити, щоб розташувати до себе співрозмовника? Що й у якій послідовності потрібно зробити, щоб відрізнити щире заперечення покупця від помилкового? Що й у якій послідовності потрібно зробити, щоб охоронити себе від психологічного нападу?

Принципи технологічності:

- Чіткість формулювань (часто письмових).
- Наявність ясних алгоритмів дії.
- Тренування алгоритмів.
- Простота їхнього застосування в реальному житті.

Важливо те, що мотив технологічності задовольняється хронологічно першим, а мотив результативності - другим. Результат залежить не тільки від технології, але й від того, хто неї застосовує і як. Тому тренер по-справжньому може задовольнити тільки вимогу технологічності; він готує і вдосконалює технології, з першого хвилини тренінгу учасники відчувають, що вони в досвідчених руках людини, що володіє технологіями й, схоже, що вміє передавати їх іншим людям. Мотив же результативності може бути вдоволений тільки завдяки діяльності самого учасника, спочатку на тренінгу, а потім після нього.

Однак боротьба за технологічність і результативність - це ще не все. Доводиться боротися й за те, щоб тренінг був цікавим.

- **Тренінг – це «смачно».** Тренінг і раніше повинен був бути цікавим і захоплюючим. Однак в останні роки намітилася тенденція зміни співвідношення між користю й смачністю. На користь останньої.

Сучасний тренінг усе більше з навчання перетворюється в клуб, атракціон, реаліті-шоу або процедурний кабінет. У сучасному тренінгу спостерігається тенденція до поступового росту значення факторів «смачності» відносно факторів «корисності».

Усе, що привабливо, апетитно, викликає задоволення, радість, щастя, створює комфорт, дає почуття безпеки й безтурботність.

Однак є люди, яким недостатньо безпечної привабливості й задоволення. Їм потрібні азарт, ризик, виклик, їм потрібна гострота, невизначеність, навіть небезпека, що підвищує рівень адреналіну. Іноді люди приходять на тренінг, щоб ознайомитися із програмою й потім її відтворити. Іноді - для того, щоб знайти нові можливості для пошуку гарної роботи. І може бути ще нескінченна безліч мотивів...

Теоретично основною метою замовника тренінгу є підвищення групової або корпоративної ефективності організації. Тренінг замовляють, щоб завдяки навчанню підвищилися ефективність, конкурентоспроможність, прибутковість організації.

Для керівника організації на першому місці по значимості є ефективність організації в цілому, на другому - ефективність конкретної групи, або, як зараз прийнято говорити, «команди». На третім місці по значимості перебуває індивідуальна ефективність окремих людей.

Ціль тренінгу - підвищення корпоративної, групової й індивідуальної ефективності.

Замовники хочуть підвищити ефективність компанії, але не знають, за рахунок яких тренінгів цього можна домогтися. Тому замовлення часто

Для розуміння суті замовлення корисно відвідати не тільки фірму, але і її сайт, поговорити не тільки із замовником, але й з потенційними учасниками тренінгу, вивчити рекламні буклети компанії і її внутрішні документи, кодекси поведінки й т.п. Іноді здається, що поставлені завдання вимагають нетренінгових рішень.

«Нетренінгові рішення спрямовані на зміну факторів середовища й мотивації відновлення встаткування, перегляд процедур, системи заохочень і покарань, зміна зворотного зв'язку, стилю керівництва, перерозподіл обов'язків, переміщення або звільнення співробітника, перебудова бізнес-процесів. Часто виявляється, що нетренінгові рішення спрацьовують найбільше ефективно, коли вони супроводжуються тренінговою підтримкою». Тренерові варто братися за тренінг, навіть якщо спочатку здається, що починати треба було б з перебудови всієї системи керування організацією.

Також основним мотивом тренера є престиж і мода. Мода - категорія мінлива, а виходить, навряд чи варто робити ставку на те, щоб стати «модним». Торішня мода вже нікому нецікава. Правда, до безлічі міст мода добирається нескоро, і там ще можна бути модним якийсь час. Утішає й те, що мода насамперед стосується тематики тренінгу, і лише в другу чергу - тренінгових компаній і тренерів. Але й вони можуть вийти з моди.

2. Боротьба мотивів

Іноді виникають протиріччя між мотивами замовника й мотивами учасників тренінгу. Можливі різні сполучення мотивів, залежно від того, бере участь чи дана людина у формуванні замовлення й у самому тренінгу.

Розглянемо ці ситуації послідовно. Замовник стає учасником тренінгу.

Тренінг замовляє людина, що сам хоче в ньому брати участь. Наприклад, директор. Іноді замовлення директора передається тренерові через фірму-посередника, через менеджера по персоналі або іншої людини, відповідального за навчання й розвиток персоналу.

Важлива закономірність: поки директор або інший менеджер виступає як замовник, їм рухають мотиви з лівого стовпця. Як тільки він стає учасником тренінгу, у нього активізуються мотиви правого стовпця.

Учасники тренінгу залучаються до формування замовлення. Тренінг замовляє директор або менеджер по персоналі, але замовлення формується за участю тих, хто буде проходити тренінг. Наприклад, їм висилаються електронні листи із пропозицією висловити свої побажання із приводу цікавих їх тим і вмінь, над якими вони хотіли б попрацювати в тренінгу.

Цей варіант найбільш зручний для тренера. Він одержує побажання майбутніх учасників і може пристосувати тренінг до їхніх потреб. Якщо йому надаються відповіді учасників, він заочно знайомиться з ними по цих текстах і починає краще почувати те організаційне середовище, у якій йому має бути працювати.

Замовник – учасник. Тренінг замовляє директор, менеджер по персоналі або посередник між замовником і тренером, наприклад представник тренінгової фірми. Беруть участь же в тренінгу співробітники, які до переговорів не залучалися й не впливали на формування замовлення. У цих випадках мотиви замовника й кінцевих клієнтів можуть не збігатися й навіть суперечити один одному.

Отже:

1) Коли замовник стає учасником, то він перемикається на мотиви учасника.

2) У замовників і учасників тренінгу можуть бути протилежні інтереси й контрастні подання про те, що може бути його корисним результатом.

3) Потенційних учасників варто активно залучати до формування замовлення, щоб вони відчули себе співавторами програми - це підвищить мотивацію їхньої участі в тренінгу.

4) Оскільки гармонія інтересів важко досяжна, при створенні тренінгу варто зосередитися на технологіях, які вважаєш корисними, навіть якщо їх ніхто не замовляв.

5) Створюючи тренінг, тренер створює:

а) концепцію існуючої реальності;

б) нову реальність особливої якості;

в) універсальні технології.

3. Дилеми тренера

Проблеми під час тренінгу можуть бути пов'язані як з організацією тренінгу, так і з групою: з проблемами емоційного стану групи чи особистостями окремих учасників.

Типові організаційні проблеми:

1) примусово зібрана група, що проводить на тренінгу свій вихідний день;

2) група не знайома з тематикою тренінгу й чекає чогось зовсім іншого (“Хіба в нас тренінг продажів?! Нам говорили, що особистого іміджу...”);

3) нерівномірна група (шестеро головних інженерів, троє диспетчерів та ще й ремонтна служба...);

4) частина учасників недостатньо розуміє мову, якою проводиться тренінг;

5) незручне приміщення, у якому неможливо рухатися, задушно, шумно, у сусідньому приміщенні співають хором;

б) тренінг узагалі проводиться на робочому місці працівників: дзвонять телефони, заходять інші люди, когось викликають.

Зазвичай такі проблеми краще передбачити на етапі спілкування із замовником, але якщо вони вже виникли, бажано вибачитися перед групою та почати разом шукати вихід: Якщо ми все одно перебуваємо на тренінгу, то спробуємо водночас відпочити та навчитися чогось корисного.

У групі може скластися ситуація, коли в учасників групи багато претензій до інших учасників або до тренера, але вони не хочуть відкрито висловлювати свої почуття. Це може бути пов'язано з присутністю на тренінгу керівника установи, відеозаписом, переконаннями учасників у тому, що соціальний працівник має бути завжди ввічливим. Якщо не проводиться спеціальної роботи для розв'язання цієї проблеми, може посилитись опір групи, погіршитися виконання інструкцій. Тренер залежно від його мети та

індивідуального стилю може запропонувати якусь рухову вправу, винести проблему на обговорення, провести вправу для подолання конфліктів і заперечень.

Рекомендовані джерела: [3; 7; 12; 17].

Контрольні запитання та завдання:

1. Якими мотивами керується замовник тренінга?
2. Які існують моделі мотивів учасників?
3. У чому полягає сутність інструментальної мотивації?
4. Чи можна поєднувати різні моделі тренінгу? Обґрунтуйте свою думку.
5. Вкажіть на можливі основні проблеми тренера у процесі тренінгової роботи?

Завдання для самостійної роботи

1. Користуючись літературними джерелами підготуйте доповідь на тему: «Модель мотивів пісковий годинник».
2. Складіть порівняльну схему щодо моделі мотивів тренера, учасника та замовника.
3. Визначте переваги та недоліки експлуаторської моделі.
4. Визначте відмінності та схожості між мотивами тренера та замовника.

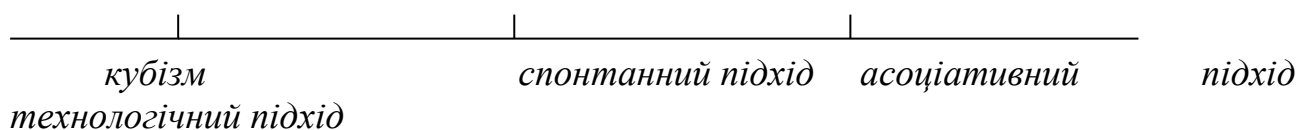
Лекція 4. Підходи до створення тренінгів та моделі тренінгів

1. Загальна класифікація підходів.
2. Моделі технологічної концепції.
3. Клієнтські технології.
4. Тренерські технології .

Ключові слова: підходи до створення тренінгів, моделі тренінгів, технологічність, клієнтські технології, тренерські технології.

1. Загальна класифікація підходів

Існує багато підходів до створення тренінгу, але виділяють 4 основні. Всі вони знаходяться на осі технологічності та стихійності.



Кубізм – створення тренінгу на вільну тему. Під впливом імпульсу та по натхненню, продукт непередбачуваний.

Спонтанний підхід – вивільнення з пам'яті, уяви та несвідомого, які включаються у тренінг у процесі його проведення; продукт різноманітний та непередбачуваний.

Асоціативний підхід – пророблення замовлення за допомогою певних методів, пробудження ідей (метод випадкових об'єктів).

Технологічний підхід – створення чіткої графічної концепції тренінгу, задач і результатів, алгоритмів дій для тренера та учасників.

Кубізм (стихійний підхід) – вільне створення того, що створюється, він сам управляє автором. Кубізм проявляється тоді, коли автор діє під впливом внутрішнього поштовху, натхнення і вільно робить програму, не думаючи про форми і засоби, наслідки, можливості реалізації і окупності проекту.

Спонтанний підхід - далекий від планування і наближений до імпровізації, яка зафіксована темою. Спонтанність може компенсувати недисциплінованість у підготовці та проведенні тренінгу тим, що допомагають створити технології на місці.

Спонтанність та технологічність прив'язується до буклету тренінгу, він завжди обмежує простір дій тренера. Якщо в буклеті згадані якісь теми або технології вони обов'язково мають пророблятися на тренінгу. Тому бажано створювати такий буклет, який би залишив простір для спонтанності.

Асоціативний підхід – спосіб і дозволяє витягати ідеї коли вони самі не спадають на думку це допоміжний підхід який потрібний для пробудження уяви і асоціації з сфери несвідомого.

Продукти такого підходу мають бути оброблені технологіями і використовуються тоді, коли тема занадто загальна або дуже банальна.

Алгоритм асоціативного підходу:

- обговорити або визначити суть явища, об'єкта тренінгу;
- застосувати креативний метод (метод випадкових об'єктів);
- узагальнити виділені характеристики майбутнього тренінгу і створити концепцію;
- створити тексти, процедури і вправи, що дозволяють реалізувати концепцію тренінгу.

Не всі образи і властивості які з'явилися у процесі асоціативного підходу використовуються далі, він може надати декілька перспективних ідей, а загальна концепція вже будується у технологічному підході.

Технологічний підхід – це цілеспрямованість і систематичність у створенні тренінгу його плану, процедур, інструкцій і алгоритмів. Технологічність є одним із базових запитів і головним критерієм результативності. Технологічність найбільш підконтрольна тренеру і його набагато легше передати ніж будь-який інший, тому він є основним для створення тренінгу.

Технологія – точний словесний опис або графічна схема, послідовності дій у певній ситуації.

Технологічність – це філософія досягнення корисних результатів або віра в можливість їх досягнення з допомогою використання технологій.

У тренінгу існує три види технологій:

- технологічна концепція тренінгу
- технологія дій для учасників
- технологія ведення тренінгу

Технологічний підхід – це систематичне пророблення замовлення, шляхом сканування пам'яті і досвіду, аналізу літератури, інформації отриманих з бесід замовників, опитування потенційних учасників, з метою створення чіткої концепції тренінгу, визначення його завдань і планованих результатів програми і алгоритмів дій. Продукт має текстову або графічну форму.

Отже, послідовність створення концепції за технологічним підходом наступна:

1. створення базової концепції;
2. створення «клієнтських технологій»;
3. створення «тренерських технологій» (формат роботи).

Підхід у якому на першому місці технології тренера, свідчать про тренерський егоцентризм, страх та його невпевненість. У головному фокусі уваги мають бути клієнтські технології, а все інше має тільки допомогти їх передачі.

Опис ефектів учасниками на фінальній рефлексії набагато складніший ніж можливість відтворити його через певний період часу.

Технологічний підхід є рецептурним, і тим самим може забезпечувати певний рівень повторюваності результатів.

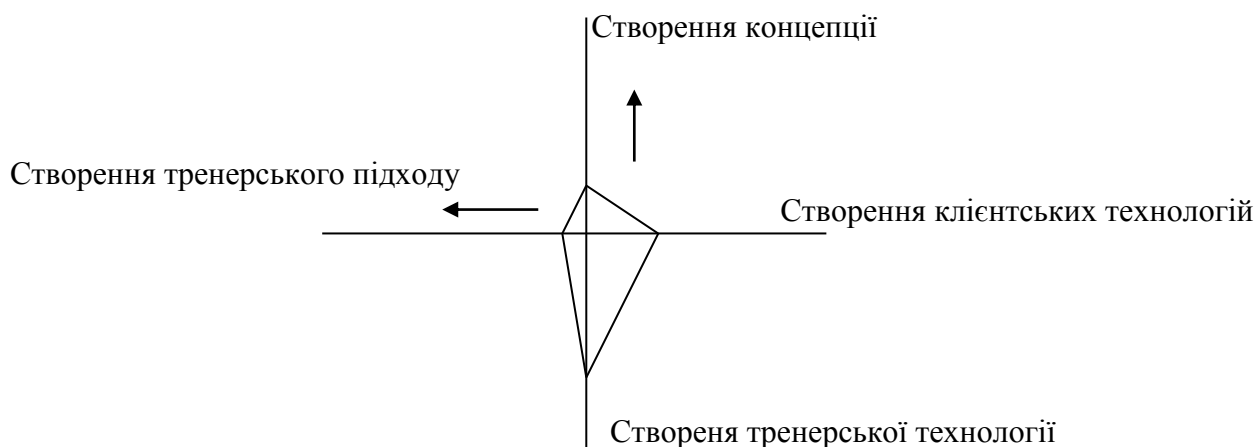
Найкращим результатом тренінгу є коли учасники «відчули смак» до використання технологій і на собі випробували їх ефективність. Високим результатом є також наявність імпульсу до створення власних технологій.

Технологічна концепція тренінгу є моделлю певної діяльності і системою зберігання отриманих технологій.

2. Моделі технологічної концепції

У більшості випадків технологічна концепція представляється у графічному вигляді, часто використовується векторна модель «вітрила», вона може бути представлена у системі координат, діаграм, матриць.

Вона обіцяє приріст по всім параметрам.



Успішність або майстерність створення нових тренінгів визначається чотирма тренерськими компетенціями. Тренер може робити самодіагностику і визначати, які компетенції найбільш пріоритетні. Найкращим методом компетенції є – практика.

3. Клієнтські технології

Клієнтська технологія - це точний словесний опис та графічна схема послідовності дій (алгоритм дій).

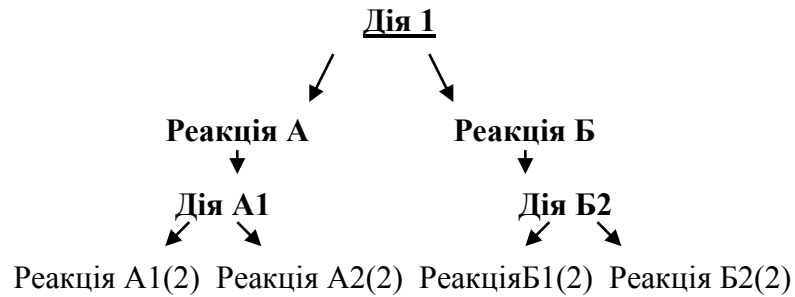
Техніка – це окрема дія або процедура

Технологія – послідовність або система дій

Алгоритм – це

Алгоритми можуть бути: **простими і складними.**

Складні алгоритми - є розгалуженими і вимагають різних видів реакцій.



Криза технологічного підходу в тому, що в багатьох випадках учасники не виносять техніки у достатній мірі і головним результатом для учасників є винесення ідей.

4. Тренерські технології

Тренерські технології (можуть бути, як свідомо алгоритмізовані або частково не усвідомлювані). Сучасні моделі тренінгу видозмінюють тренерські технології і виводять на перше місце письмові інструкції, графічне підведення підсумків, передавання технологій між учасниками, ринковий обернений зв'язок.

У ринковій схемі тренінгу, тренер цілком представляє певні техніки та технології. Модель припустима, але може бути не ефективною (модель номедіантна). У моделі театру учасникам дають можливість програти «сценку» з прикладами технологій. Учасники не залишаються вільними. Модель «ярмарок» є таким форматом у якому в учасників є можливість виробляти власні алгоритми або розробити техніки і технології для відомих алгоритмів і продемонструвати їх групі.

Рекомендовані джерела: [1; 4; 10; 17].

Контрольні запитання та завдання:

1. Здійсніть порівняльний аналіз основних підходів до створення тренінгу.
2. Який алгоритм асоціативного підходу?
3. Охарактеризуйте технологічний підхід та вкажіть послідовність створення за ним концепції.
4. Чи тотожні поняття «техніка» та «технологія». Чому?
5. Що спільного та відмінного між клієнтською та тренерською технологіями?

Завдання для самостійної роботи.

1. Складіть порівняльну таблицю основних підходів до створення тренінгу.
2. Користуючись науково-психологічною літературою, знайдіть алгоритм створення технологічного підходу.

Лекція 5. Створення концепції тренінгу

1. Концептуальні моделі бізнес-тренінгу.
2. Підходи до створення моделей компетенцій.
3. Метафоричні концепції.
4. Приклад метафор вітрил та годинника.

Ключові слова: моделі тренінгу, концепції тренінгу, метафоричні концепції, метафори тренінга.

1. Концептуальна модель бізнес - тренінгу

Концептуальна модель тренінгу - це процес формування умінь в учасників тренінгу. Бізнес-тренери компанії дуже відповідально підходять до даного процесу. Модель тренінгу будується з таким розрахунком, щоб процес формування умінь був максимально ефективним, і учасники тренінгу чітко розуміли, до якої мети вони рухаються. Це досягається структуризацією етапів навчання - від аналізу сформованих форм поведінки через висновки і узагальнення - до планів поведінки в майбутньому з урахуванням всього усвідомленого і набутого.

Розглянемо всі етапи концептуальної моделі:

1. Конкретний досвід - рефлексія досвіду. Дорослі люди мають сформований досвід реалізації різних видів діяльності (зокрема, у продавців, які працюють на посаді до 10 років, закріпилися стереотипні форми поведінки). Для того, щоб могли бути зроблені зміни в уявленнях і уміннях дорослих людей, необхідно щоб вони провели ревізію сформованих форм поведінки і прийняли рішення про те, що є в їх поведінці конструктивним, тобто що призводить до бажаних результатів, а що необхідно підкоригувати.

Ревізія досвіду учасниками тренінгу відбувається через участь в активних методах (рольова гра, ділова гра, рефлексія досвіду) і аналіз отриманих результатів під керуванням тренера. Важливим є те, що методи, обрані тренером, відповідають ряду критеріїв:

- Кейси для роботи на цьому етапі беруться з конкретної діяльності учасників в компанії.
- Методи підбираються так, щоб були на наступному кроці отримані заплановані тренером концептуальні результати.

2. Рефлексія досвіду – концептуалізація.

Після рефлексії учасники отримують готовність до вибудовування нової концепції поведінки в досліджуваній сфері (наприклад, з'являється нова концепція поведінки при здійсненні продажу клієнту). Тобто учасники групи разом з тренером розробляють нову для себе теорію поведінки в досліджуваній області. Важливим є те, що теорія не привноситься ззовні тренером, а створюється прямо на тренінгу під керівництвом тренера на досвіді групи і сприймається дорослими людьми без опору. Таким чином, в учасників посилюється мотивація до подальшої роботи в тренінгу.

Після усвідомлення учасниками того, що потрібно робити, виникає природне запитання як це робити? Тобто виникає запит до тренера на інструменти правильної поведінки (методи, техніки і т.д.). Завдання тренера - дати необхідний інструментарій. Ця робота проводиться в активному режимі (вивчення особливостей технік в режимі експериментування і освоєння в рольових іграх, ділових іграх, дискусіях).

3. Концептуалізація моделей - придбання нових знань і умінь, формування поведінки

Алгоритм формування навички

Знання	Навик
Уміння	
Багаторазове повторення	

Якщо спиратися на представлену схему формування досвіду, то зрозуміло, що для того, щоб на тренінгу почала формуватися навичка, необхідно кілька разів потренувати нові інструменти і форми поведінки, причому на матеріалі, що моделює професійну діяльність учасників в компанії.

Завдання тренера використовувати в тренуванні якомога більше ситуацій, які моделюють реальну діяльність учасників.

4. Активне експериментування і закріплення - конкретний досвід.

На даному етапі важливо, щоб у учасників з'явилася впевненість, що вони зможуть у своїй практичній діяльності користуватися вивченими концепціями та інструментами. Завдання тренера полягає в тому, щоб в учасників тренінгу з'явився чіткий план того, як вони будуть використовувати і закріплювати на практиці отримані в тренінгу результати в своїй діяльності.

2. Метафоричні концепції

Метафори - міфи, притчі, казки, реальні і вигадані історії, анекдоти, приказки, поезії, пісні. Допомагають зрозуміти те, що важко пояснити словами. Головна думка легше запам'ятовується, тому що викликає асоціації з особистим досвідом. Розслаблюють і створюють позитивну атмосферу.

Тренінг тримається на чотирьох «китах». Моделі, які дають яскравий образ, будемо називати метафоричними. Найдужчі концепції - ті, які сполучають метафоричність із можливістю вимірів. Вони дозволяють і залучити яскравим образом, і задати вимірювану й реалістичну мету. У тренінгах технологічна концепція - це найчастіше чітке й наочне подання напрямків розвитку у формі системи координат, променевої діаграми, бостонської матриці й ін.

Краще, якщо концепція тренінгу припускає (і обіцяє) можливість приросту по всіх заявлених напрямках. Модель інвестиційного вітрила припускає розвиток лише по двох напрямках - уміння й попиту. Вона підходить для діагностики й ухвалення рішення про створення нового тренінгу, однак для майстер-класу по створенню нових тренінгів потрібна модель тренерської

майстерності, у якій кожний з параметрів можна було б розвивати, удосконалювати, «відрощувати» безпосередньо на тренінгу. Відмінно... Беремо з інвестиційного вітрила два параметри, які можна розвивати, і один з них розщеплюємо на три. Одержуємо нову систему із чотирьох векторів, три з яких - це «три особи технологічності», а один - іміджевий, або маркетинговий.

Найсильнішим поштовхом до розуміння психотерапевтичних ресурсів метафори послужили, мабуть, роботи З. Фрейда, який показав метафоричність мови психічних образів. А потім в рамках психодинамічного підходу з'явилися концепції К.Г. Юнга і Е. Берна, що розкрили роль казкових метафор в людській життя і запропонували психотерапевтичні технології з використанням метафор. Потім з'явилися такі яскраві напрямки, як Еріксоновська терапія, гіпнотерапія з використанням метафор, символ-драма, імаготерапія, робота з спрямованим уявою, позитивна терапія Пезешкіана, казкотерапія і багато іншого. Зараз можна сказати без перебільшення: жоден психотерапевтичний напрямок не обходиться без використання метафор. Навіть в раціональній терапії методи переконання часто спираються на метафори.

3. Приклад метафор вітрил та годинників

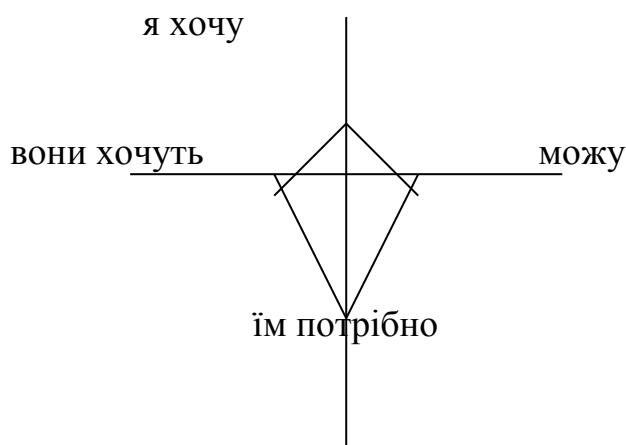
Моделі створення тренінгів:

1. Взаємозв'язок потреб і бажань.

Потреби бувають:

- щирі;
- вигадані;

1. Інвестиційний парус.

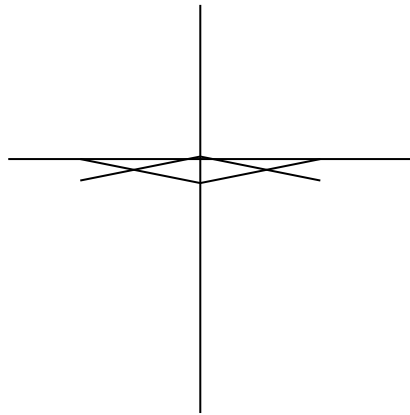


Як правило рівень вираженості кожного параметру різний. Паруси або форми вітрила мають декілька типових видів. Перспективним вітрило вважається тоді, коли воно витягнуто по вертикалі.

Парус витягнутий по вертикальній осі має низькі значення за вісю «вони хочуть» тому, що клієнти нічого не знають про цей тренінг, яке з'являється тільки після правильного маркетингу програми.

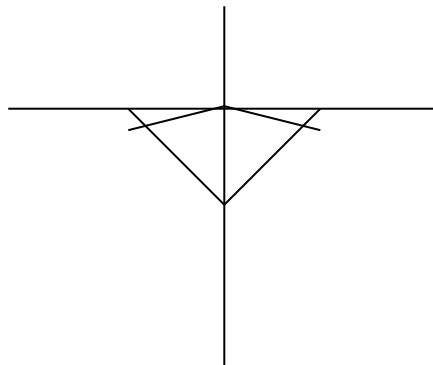
Парус витягнутий по вертикалі з часом розгортається по горизонталі і тоді після перших прогонів тренінгу він стає розгорнутим в усіх осях (робочий парус в усіх осях).

2. Експлуататорські вітрила (бізнес+вітрила).

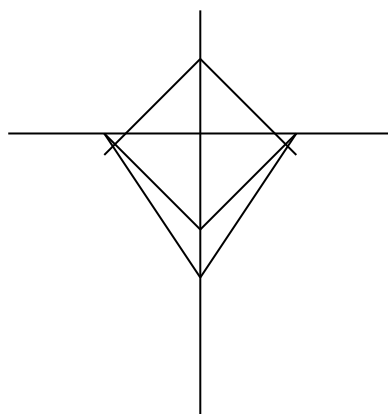


Експлуататорські вітрила (бізнес + вітрила). Тренінг з широко розкритим горизонтальним вітрилом ознака теражування механічної роботи та експлуатація компетентності без її розвитку.

3. Вітрила почуття боргу.



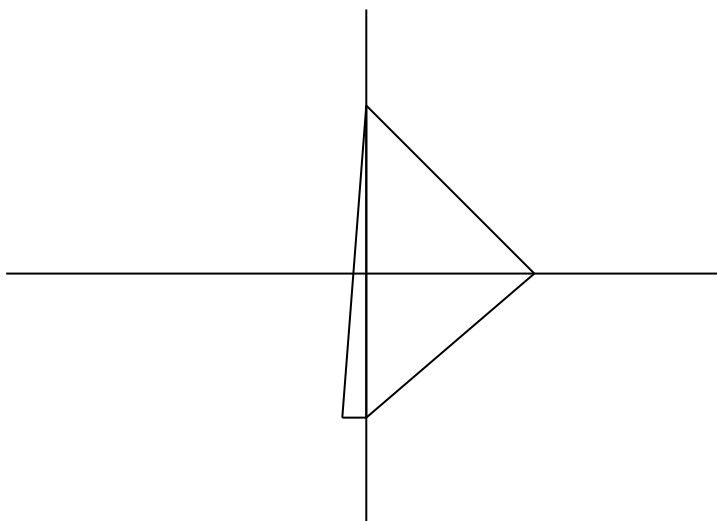
4. Примарні вітрила.



Примарні вітрила (експлуатація, якщо тренеру не хочеться саме цей тренінг, якщо вітрило високе, але плоске знизу, то це означає, що цей тренінг

потрібний тільки тренеру. Дуже часто йому здається, що цей тренінг потрібний і важливий, але по факту виявляється, що він мав бути про щось інше).

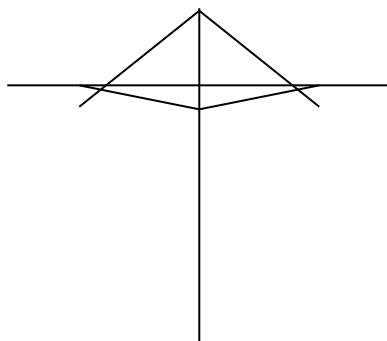
1. Заморожені вітрила. (Вони не хочуть).



Заморожені вітрила. (Вони не хочуть). Команді потрібно, але вони не хочуть, замовник відмовляється від тренінгу.

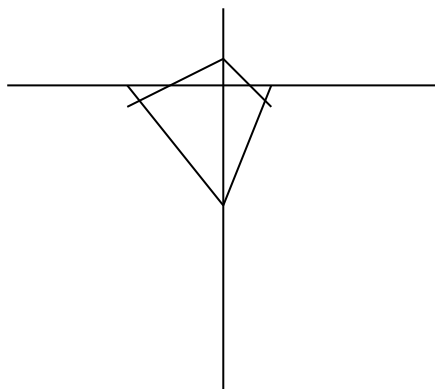
Але коли при цій ситуації замовник погоджується на зовсім інший непотрібний їм тренінг він переростає у

2. Заморожені вітрила (Я не можу).

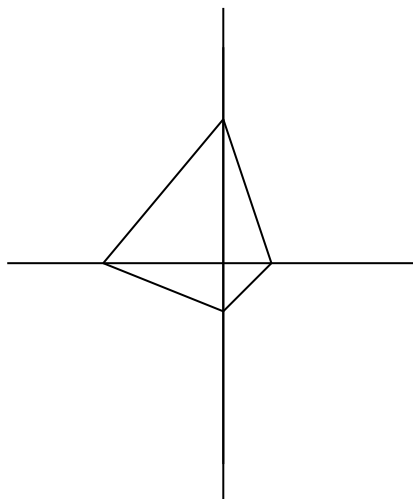


Малі вітрила.

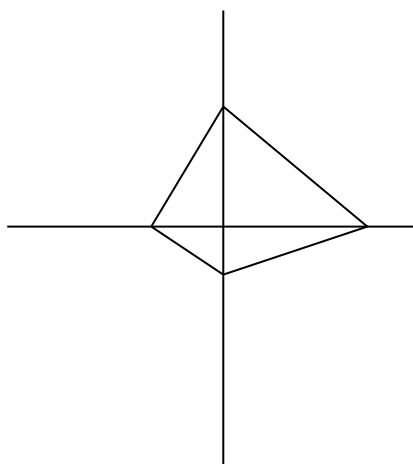
1. Вони хочуть і їм потрібно, а тренер не хоче, йому не цікаво.



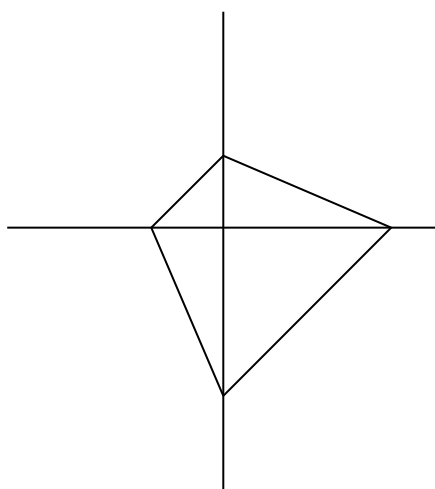
2. Я хочу і вони хочять (розважальний тренінг).



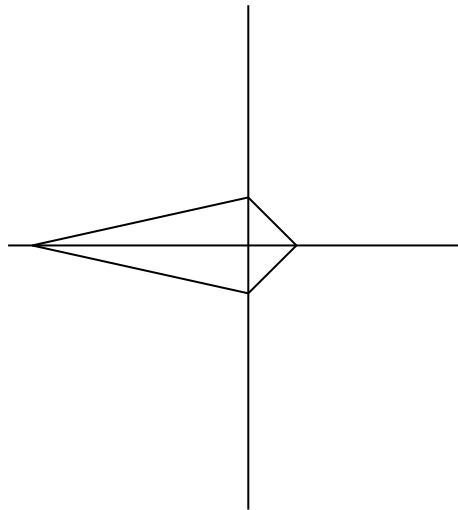
3. Я хочу і я можу.



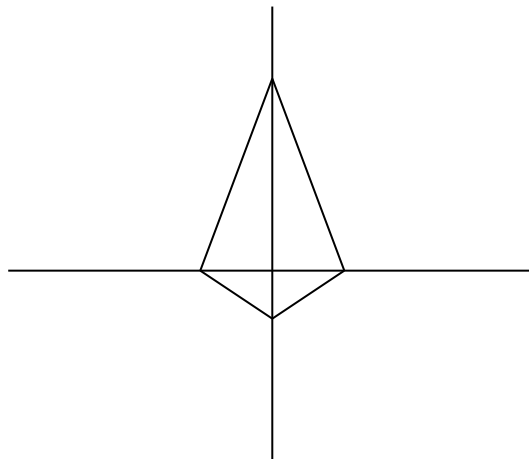
4. Їм потрібно і я можу, але ніхто не хоче.



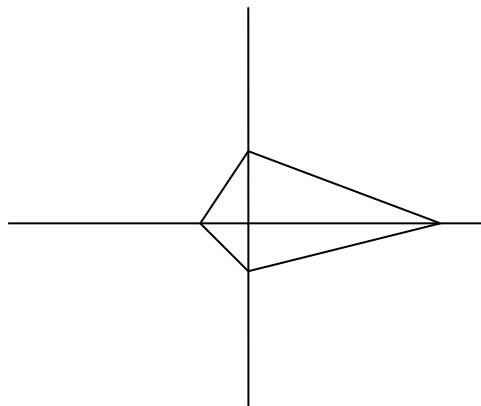
5. Вони хочуть і все. Потреба в шоу.



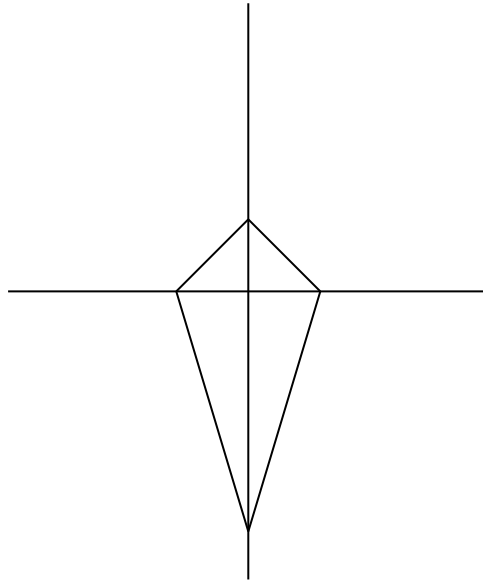
6. Я хочу. Парус тренерського кубізму



7. Я можу. Експлуататорський парус. Вони не хочуть і їм це не потрібно, а тренер примушує.



8. Їм потрібно. Безперспективний парус.



Рекомендовані джерела: [4; 7; 11; 13].

Контрольні запитання та завдання:

1. На якому етапі із концептуальних моделей важливо, щоб в учасників з'явилася впевненість?
2. Які діагностичні методики оцінки компетентності запропонував В.І. Байденко?
3. В чому полягає головна думка метафори?
4. Побудуйте малі вітрила.
5. Розкрийте сутність заморожених вітрил.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати доповідь на тему «Метафоричні концепції».
2. Проаналізувати суть та види моделей компетенцій.
3. Опишіть характеристику прикладу метафори вітрил.

Лекція 6. Алгоритми і психотехніки проведення тренінгу

1. Алгоритм створення тренінгу.
2. Структура етапів короткого алгоритму тренінгу.
3. Створення атмосфери довіри. Знайомство.
4. Психологічні прийоми розігріву.

Ключові слова: алгоритм створення тренінгу, етапи тренінгу, етап знайомства, прийоми розігріву тренінгу.

1. Алгоритм створення тренінгу

1. Загальний алгоритм створення тренінгу:
 - 1) визначення запланованих результатів;
 - 2) визначення виду розвитку;
 - 3) створення технологічної концепції (графічна, метафорична);
 - 4) визначення клієнтських технологій;
 - 5) визначення тренерських технологій.
2. Повний алгоритм створення нового тренінгу (на прикладі комерційного тренінгу)
 - 1) обговорення замовлення із замовником. Включає питання:
 - а) адресат, специфіка основної діяльності учасників, позиції учасників;
 - б) бажані результати для замовника, або що він буде вважати успіхом;
 - в) очікування і побажання учасників, їх інтереси та актуальні завдання для навчання;
 - 2) формат і тривалість тренінгу, кількість учасників, місце проведення;
 - 3) вивчити специфіку компанії учасників;
 - 4) практично ознайомитися з діяльністю компанії;
 - 5) самостійно визначити реально можливий результат;
 - 6) представити запланований результат у формі графічної концепції зон розвитку;
 - 7) представлення і обговорення концепції замовнику;
 - 8) визначення критеріїв по яким буде визначене досягнення запланованого результату;
 - 9) створити тест організувати іспит для перевірки ступеню оволодіння технологіями (за вимогою замовника);
 - 10) укладання кінцевого контракту з погодженими різними сторонами умовами проведення, оплатою та звітом;
 - 11) вивчення літератури і сканування досвіду по темі тренінгу;
 - 12) створення зрілої графічної концепції;
 - 13) створення клієнтських технологій;
 - 14) створення тренерських технологій;
 - 15) створення загального зразкового сценарію тренінгу, який враховує групову динаміку, динаміку увагу та емоційне навантаження;
 - 16) підготувати роздатковий матеріал;

- 17) підготувати список устаткування та канцтоварів;
- 18) створення рекламного матеріалу;
- 19) проведення тренінгу, під час якого необхідно записувати проблемні місця та можливості вдосконалення;
- 20) уважно слідкувати за груповою динамікою і відповідністю тренінгу поставленим цілям;
- 21) після завершення перевірити чи досягнуті результати;
- 22) написати звіт, якщо передбачається контрактом;
- 23) на основі висновків вдосконалити графічну концепцію, зміст вправ, буклет.

2. Структура етапів короткого алгоритму тренінгу

1) визначення планованих результатів. На першому етапі проектування, найважливіше значення мають клієнтські технології або з чим підуть учасники тренінгу, що вони винесуть корисного? Відповідь дає можливість усвідомити: що реально досяжно, чи можуть такі досягнення бути визначеними, на скільки відповідають інтересам замовника інтересам замовника і учасників і т.д. Результат можуть виявляти у 5 принципових можливостях: 1) підвищення індивідуальної ефективності; 2) усвідомлення можливостей обмежень; 3) дослідження або новий погляд на явища; 4) створення нових концепцій, підходів і місій; 5) оптимізація комунікацій і взаємодій.

2) розвиток – покращення, удосконалення. Види розвитку поділяють на:

- відрощування – підвищення ступеня вираженості;
- покращення структури;
- покращення текстури, зміна якості явища або процесу (подолання стереотипів);
- вибір напрямку руху, визначення цілей і траєкторії руху до них;
- проходження фаз підвищення ефективності за рахунок чіткого проходження ступенів процесу;
- встановлення пріоритетів, оптимізація діяльності за рахунок вибудовування задач по їх важливості;

3) створення графічної концепції – образ технологічної концепції. Будь-яка технологічна концепція є графічною. Графічні концепції можуть бути метафоричними і векторними. У векторній, крім напрямку, розвивається присутня і необхідна величина приросту. Графічна концепція має відповідати наступним вимогам:

- зрозумілість і наочність;
 - вимірність;
 - є «компасом» для руху в тренінгу;
 - є сховищем для клієнтських технологій.
- 4) створення клієнтських технологій;

5) створення тренерських технологій. Мають включати в себе різноманітні набори процедур. Вправи, які затягують час мають бути виключені з тренінгу, але тренери-початківці роблять це навпаки.

3. Створення атмосфери довіри. Знайомство

Ефективна робота припускає деякий рівень особистісного пророблення, готовність включатися в тренінгові ситуації, опановувати навичками, кооперуватися з іншими людьми. По суті справи, людина повинна бути здатна бачити світ вільно, як нову можливість, а не як відображення своєї проблеми.

Перший етап безпосередньої роботи групи – знайомство учасників

Основні завдання, які вирішуються на цьому етапі:

- представлення учасників один одному
- учасники визначаються яким чином до них будуть звертатися в ході роботи
- налагодження “почуття групи”, тобто створення психологічного комфорту.

Цей етап присутній у роботі пт-групи завжди, але він має різні форми і тривалість. Виділимо три типових ситуації:

- учасники не знайомі один з одним;
- учасники знайомі один з одним, але тренер для них — нова людина;
- учасники і тренер знайомі один з одним.

У першому випадку етап знайомства буде досить тривалим, тому що необхідно вирішити кілька важливих задач:

- дізнавання і запам'ятовування імен один одного,
- взаємопідтримка,
- самопред'явлення учасників.

У ситуації, коли учасники групи знайомі один з одним, задача дізнавання і запам'ятовування імен стоїть тільки перед ведучим. У цьому випадку не варто вішати таблички з іменами. Нехай ведучий спирається на свою професійну пам'ять. У допомогу під час першого кола він може використовувати технологію «сніжної грудки». Ведучий повинний сказати учасникам, що іноді чиєсь ім'я вилітає з голови, тому він буде перепитувати. Вся інша процедура знайомства та ж.

У випадку, коли усі один з одним знайомі, задачами цього етапу стають самопред'явлення і взаємопідтримка. Перше коло можна обмежити питаннями про чекання, побоювання й актуальний стан. Після цього провести вправу на самопред'явлення типу «Девіз на футболці», «Герб», у якому кожен учасник позначить себе в ситуації тренінгу: «От я який зараз». Завершити процедуру можна вправами на групове зімкнення.

Після етапу «Знайомство» логічно і природно вводяться правила роботи, що підтримуються в групі.

4. Психологічні прийоми розігріву

Елементи так званої **розминки або розігріву** включені практично в усі етапи тренінгу - на початковому етапі вони служать цілям зняття напруги учасників і їхніх внутрішніх бар'єрів, «розігріву», створення творчої і доброзичливої атмосфери в групі. Далі на наступних етапах вони будуть виконувати роль психологічного розвантаження, дозволяють подолати втому, повернути увагу аудиторії, а іноді і просто відволіктися від напруженої роботи і відпочити. Але крім всіх цих допоміжних функцій, «розігриваючих» вправи вирішують ще й самостійні завдання: відпрацьовують навички комунікації, вчать передавати і зчитувати інформацію, взаємодіяти з людьми. Часто розминки містять нетипові дії, які службовці страхової компанії в звичайному житті не роблять - велике число рухів, доторків один до одного, ігрових процедур і т.д. Це ще один «бар'єр» опору, який доводиться долати тренеріві (щоб уникнути зайвих психічних зусиль, вправи, що вимагають великої кількості тактильних контактів або артистичної розкутості, ставлять ближче до кінця тренінгової програми).

Мета вправ на розігрів - запустити потрібний груповий процес. Основні групові процеси, які можуть бути важливі тренеру в групі на тому чи іншому етапі тренінгу, це: довіра, енергетика, включеність учасників, креативність, згуртованість або ж, навпаки, змагальність.

Рекомендовані джерела: [2; 5; 10; 14].

Контрольні запитання та завдання:

1. Охарактеризуйте розігрів – як традиційний компонент тренінгу.
2. Вкажіть на основні прийоми створення сприятливих умов для групової роботи на етапі знайомства.
3. Проаналізуйте прийоми зняття напруження та зменшення емоційної дистанції в групі.
4. Обґрунтуйте зв'язок етапів тренінгу з етапами розвитку тренінгової групи.

Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати вправи для розігріву на вибрану тематику.
2. Поясніть відмінність та значення попереднього знайомства та знайомства під час тренінгу.
3. Здійсніть порівняльну характеристику видів шеінгу, проаналізуйте їхні спільні та відмінні риси.

Лекція 7. Рефлексія та психодіагностика у процесі проведення тренінгу

1. Рефлексія після бізнес-тренінгу.
2. Система рефлексивних питань.
3. Зворотній зв'язок під час тренінгу.

Ключові слова: тренінг, рефлексія, рефлексивні питання, зворотній зв'язок.

1. Рефлексія після бізнес тренінгу

Тренінг – це активна форма навчання, спрямована на отримання практичного досвіду, зворотного зв'язку, використання нових моделей поведінки в безпечній атмосфері. Завдяки цьому за порівняно невеликий відрізок часу можна досягти дуже високих результатів.

Рефлексія - здатність людини «вийти у зовнішню позицію» стосовно ситуації, своїм і чужим діям з метою її осмислення і пошуку більш ефективного для себе способу мислення і дії.

Тренеру самому необхідно розвивати свої рефлексивні здібності, щоб відстежувати і аналізувати ситуацію і свої дії і мати можливість оперативно змінювати їх у разі недостатньої ефективності (замінити один спосіб дії іншим, більш результативним).

Тренер, організовуючи зміни поведінки учасників і їх розвиток, забезпечує процес їх рефлексії, допомагає побачити з боку свої дії, зрозуміти способи мислення і оволодіти новими, більш просунутими уявленнями і технологіями.

Отже, бізнес-тренінг – це можливість в короткі терміни навчитися навичкам, необхідним для успішного ведення бізнесу. Крім того, тренінг може дати стимул до нових досягнень, зарядити колектив енергією і допомогти вирішити багато завдань.

2. Система рефлексивних питань

Рефлексивне питання – питання, заданий з метою осмислення:

- 1) змісту й послідовності розумових дій, операцій,
- 2) використаних методів і прийомів діяльності,
- 3) виниклих труднощів і їхніх причин,
- 4) нових знань, умінь і навичок,
- 5) досягнення або недосягнення поставлених цілей і завдань, на етапах цілепокладання, планування діяльності, реалізації й контролю.

Так, на етапі орієнтування рефлексивне питання задається з метою усвідомлення мети, завдань і мотивів діяльності:

- Що я хочу довідатися? Навіщо мені потрібні ці знання?
- Що я повинен навчитися робити? Навіщо я хочу навчитися це робити?
- Що я повинен вивчити? З якою метою?

На етапі планування рефлексивні питання задаються з метою усвідомлення змісту кожної дії, їхньої послідовності:

- Що я повинен робити, щоб довідатися? Чому?
- Що я повинен робити, щоб навчитися? Чому?
- У якій послідовності я повинен робити? Чому?

На етапі реалізації ціль постановки рефлексивних питань полягає в тому, щоб здійснювати поточний контроль за змістом знань і розумових дій (операцій):

- Що я повинен зробити далі? Чому? Навіщо?
- Чому не виходить?
- Що потрібно змінити? Чому?

На етапі контролю рефлексивні питання допомагають усвідомити, чи досягнуті поставлені цілі, завдання, передбачувані результати діяльності, якщо немає – то причини невдач. Після цього етапу починається новий етап – орієнтування наступної дії

- Що нового довідався? Для чого потрібні мені ці знання? Як зв'язані ці знання з наявними або отриманими раніше?
- Що навчився робити? Для чого мені знадобиться це вміння?
- Чи досяг мети? Чому не досяг? Що потрібно зробити, щоб досягти мети?
- Які труднощі при рішенні завдання виникли? Чому вони виникли?
- Що потрібно зробити, щоб їх перебороти?
- Що необхідно зробити, щоб вони не виникали?

3. Зворотній зв'язок під час тренінгу

Обернений зв'язок є необхідною умовою діяльності тренінгових груп. Це один із основних чинників, що забезпечують ефективність психологічного тренінгу. З методичного погляду, зворотний зв'язок у психологічному тренінгу можна визначити як сукупність методів і прийомів, спрямованих на отримання учасниками і (або) ведучим інформації про те, як їх поведінка позначається на інших учасниках тренінгового процесу. Складниками цього є і певним чином організовані висловлювання ведучого і учасників групи, і набір спеціальних тренінгових процедур. А.Г. Грецов вважає, що зворотний зв'язок може відбутися при виконанні двох умов:

1. Надходження відомостей про людину.
2. Готовність цієї людини прийняти їх.

Здійснюй зворотний зв'язок тільки тоді, коли тебе про це просять. Говорячи про свої думки і почуття, скажи про те, які конкретно слова, вчинки їх викликали. Не говори про людину в цілому. Говори так, щоб не образити іншу людину.

Д.У. Джонсон розглядає зворотний зв'язок як вираження почуттів і думок щодо поведінки іншої людини. На його думку, мета зворотного зв'язку - дати таку інформацію, яка допоможе партнерові зрозуміти, як його поведінка

впливає на вас і як ви його сприймаєте. Тому важливо давати зворотний зв'язок так, щоб інформація не була загрозливою для партнера і не призводила до захисту ним його "Я". Чим більше захисних реакцій, тим менша вірогідність того, що партнер почує й зрозуміє ваш зворотний зв'язок. Далі автор наводить ознаки зворотного зв'язку, які сприяють розумінню і не викликають захисних реакцій у партнера:

1. У зворотному зв'язку потрібно звертати увагу на поведінку партнера, а не на його особистість.
2. Зворотній зв'язок варто будувати на спостереженні.
3. У зворотному зв'язку повинен використовуватися більше опис, ніж власна думка.
4. У зворотному зв'язку опис поведінки вірогідніше є як "більш або менш" такий, ніж або "такий", або "інший". У зворотному зв'язку варто відображати поведінку, яка стосується певної ситуації "тут і зараз", а не поведінки "взагалі", "там" і "тоді".
5. У зворотному зв'язку потрібно намагатися вивчати різні можливості, а не виголошувати відповіді або рішення.
6. У зворотному зв'язку потрібно висловлювати більшою мірою свої думки або інформацію, ніж поради.
7. Потрібно звернути увагу на цінність зворотного зв'язку для партнера. Він не повинен бути "виходом із становища" для того, хто його дає.
8. Зворотний зв'язок повинен містити ймовірніше ту кількість інформації, яку партнер може використати, ніж ту, яку ви маєте або вам хотілось би дати.
9. Передаючи зворотний зв'язок, необхідно враховувати чинники часу й місця так, щоб інформація, яка стосується партнера, сприймалась у сприятливий час.

Рекомендовані джерела: [3; 4; 8; 12].

Контрольні запитання та завдання:

1. Що таке бізнес – тренінг?
2. Дайте визначення поняттю «рефлексія».
3. З якою метою використовують рефлексивні питання?
4. Назвіть особливості оберненого зв'язку у процесі проведення тренінгу.
5. Які навички саморефлексії ви знаєте?

Завдання для самостійної роботи.

1. Підготуйте доповідь на тему: «Рефлексія і способи її розвитку».
2. Здійсніть порівняльну характеристику понять: рефлексія та саморефлексія.

Лекція 8. Типові помилки тренера під час організації тренінгу

1. Основні помилки тренера при підготовці програми, написанні сценаріїв, театралізації.
2. Некомпетентність, помилки візуальної психодіагностики, не втримання групової динаміки, конфліктність.
3. Етичні проблеми тренера під час організації тренінгу.

Ключові слова: помилки тренера, некомпетентність, помилки візуальної психодіагностики, не втримання групової динаміки, конфліктність, етичні проблеми тренера.

1. Основні помилки тренера при підготовці програми, написанні сценаріїв, театралізації

Помилки тренера при підготовці програми є основною причиною неефективності тренінгу, хоча сам по собі тренінг - найбільш ефективна технологія з навчання конкретних навичок і вмінь. Помилки тренера можуть перетворити тренінг в абсолютне марнування часу і грошей.

Серйозна помилка тренера - це включення в тренінг неадекватного теоретичного і практичного матеріалу. Тренер повинен розуміти, що тренінг - це тренування. Завдання тренера - навчити учасників групи конкретних навичок і вмінь, а не видати їм нову інформацію. Тренер не повинен постійно прагнути до новизни.

Багато тренерів бояться ситуації, коли частина учасників вже була на тренінгу і, можливо, на подібній програмі. Бояться того, що учасники почнуть говорити, що вони, мовляв, все це знають. Таких ситуацій все більше і більше, оскільки багато співробітників фірм пройшли вже по чотири-п'ять тренінгів. Щоб якось компенсувати свій страх, деякі тренери включають в тренінгові програми якісь нові елементи. Але для тренінгу, для його учасників вони часто не тільки марні, але й шкідливі, оскільки нерідко навчають учасників неправильного поведінки, неправильним настановам і принципам.

Так, наприклад, у тренінгових програмах з технології продажу з'явилися різні класифікації, типології покупців. Частково вони взяті із строгих наукових теорій, частково є доморощеними і виглядають, як, наприклад, розподіл покупців на «голубів», «орлів» і т. д. Але навіть сувора наукова класифікація шкідлива, оскільки продавець не зможе відразу правильно визначити тип особистості покупця.

Іншим прикладом нововведень у тренінгові програми є включення багатьох елементів з НЛП. Нейролінгвістичне програмування - дуже хороший психотерапевтичний підхід, але для тренінгу, зокрема тренінгу продажів, часто шкідливий. Навіть багато досвідчені психологи, що давно займаються НЛП, не зможуть з першого погляду визначити тип людини - «візуал» це, «аудіал» або «Кинесий-синтетика». Інша помилка - це нерозуміння різниці між тренінгом і терапевтичною групою. Завдання тренінгу, як вже говорилося, це тренування,

відпрацювання певних навичок та вмінь. А завдання психотерапевтичних груп - це вирішення особистих проблем учасників групи.

Тренінг зовні може виглядати, як набір якихось несерйозних ігор, де учасники часто сміються, веселяться, і це не схоже на роботу. А от у терапевтичних групах - сльози. А тренер, побувавши в терапевтичних групах, починає включати терапевтичні вправи в свій тренінг. Результат завжди один: когось з учасників доводять до сліз, і на цьому робота з ним закінчується, так як в звичайному тренінгу немає часу відпрацьовувати цю ситуацію, а часто немає й уміння. Тому тренер повинен дуже чітко розуміти різницю між цими підходами і в одній програмі ніколи їх не змішувати. Це зовсім різна робота.

Ще одна проблема полягає в тому, що деякі тренери використовують тренінг для самоствердження, самоствердження за рахунок групи.

Підводячи підсумок, можна сказати, що всі перераховані вище помилки тренера впливають на ефективність його роботи набагато сильніше, ніж досвід і кількість проведених тренінгів. Адже тренер може працювати багато років, але так і не зрозуміти ні одну з цих закономірностей, і це буде призводити до поганих результатів. Існують дві думки про ефективність і корисність тренінгу: одні кажуть, що тренінг це дуже здорово і добре, інші заявляють, що тренінг це просто обман і ніякого результату не дає. У дійсності, одним пощастило з тренером, а іншим ні. Сам по собі тренінг - чудовий метод, але як хороша машина з поганим водієм може їхати погано, так і тренінг часто дає зворотний результат.

Крім того, в процесі роботи тренер зобов'язаний постійно себе контролювати. Чудовий механізм контролю - це постійно задавати собі питання: навіщо я це роблю? якою є моя мета? який результат я хочу отримати? І коли тренер збирається що-небудь сказати або зробити, він повинен розуміти, що він робить і навіщо це групі. Якщо це на користь групі, то все добре. Якщо ж тренеру хочеться щось сказати або щось зробити, але групі це буде шкідливо або хоча б не корисно, то говорити або робити цього не можна. Це і є хороша робота тренера. Тренер зобов'язаний працювати на групу.

2. Некомпетентність, помилки візуальної психодіагностики, не втримання групової динаміки, конфліктність

Аналізуючи компетентність і професіоналізм тренера, можна виділити такі рівні професійної майстерності:

- Рецептурний - дії за готовими схемами в стандартних ситуаціях. У нестандартних ситуаціях тренеру складно знайти оптимальне рішення.

- Алгоритмічний - вибір алгоритму розв'язання типової ситуації. На цьому рівні вже можливий найпростіший аналіз ситуацій, їх класифікація і узагальнення, пошук універсальних способів розв'язування, тобто спроба стандартизувати нестандартні ситуації. Недолік такого підходу полягає в тому, що не завжди вдається знайти повністю універсальні способи рішення.

- Стратегічний - відрив від готових рецептів і стандартних алгоритмів, вироблення творчої стратегії пошуку рішень у нестандартній ситуації.

Стратегічний рівень, в свою чергу, ділиться на 3 підрівні:

- а) практично-ситуативний - уміння знайти рішення в окремих нестандартних випадках у процесі надання психологічної допомоги, що відбувається завдяки спробам поєднання теорії з практикою та елементам практичного мислення тренера;

- б) аналітичний - уміння знайти оптимальне (або близьке до нього) рішення практично в будь-якій нестандартній ситуації на основі її аналізу, завдяки творчому використанню всього теоретичного арсеналу, тобто практика виступає як працююча теорія. На цьому рівні вже можна говорити про психологічне мислення професіонала;

- в) синтетичний - наскрізне бачення проблеми. Це творчий рівень, на якому психологічне мислення виступає як творча інтуїція, що синтезує теоретичні знання, практичний досвід, розвинуті стратегії пошуку рішень та здатність до ефективного прогнозу. Стає можливим знаходження багатьох оптимальних рішень і вибір серед них найкращих. Такий рівень дає змогу професійно володіти такими складними методами, як проєктивні методики Групова динаміка - це розвиток або рух групи, обумовлене взаємодією і взаєминами членів групи між собою.

У групову динаміку входять: цілі та завдання групи, згуртованість групи, норми групи, позиція ведучого, структура групи і структура лідерства, групові ролі, фази розвитку групи, етапи роботи. Найбільш важливий і вимагає уваги процес у тренінговій групі - згуртованість групи, під якою, як правило, розуміється взаємне тяжіння членів групи один до одного. Це універсальне групове явище спостерігається у всіх тренінгових групах. К. Левін визначає її як результат дії позитивних сил взаємного тяжіння і негативних сил взаємного відштовхування.

Як тільки тренер з'являється в групі (зазвичай це відбувається ще до початку тренінгу), він повинен зробити на групу хороше враження. Важливо вести себе природно, не метушитися, не хмуритися, звертатися до групи ввічливо, посміхатися, загалом, бути приємною людиною. Спочатку можна пожартувати, але до місця; всі розслабляються, посміхаються, можливо, цього достатньо, щоб група просувалася в динаміці до згуртованості швидко і легко. Далі в процесі всього тренінгу тренер повинен вести себе дуже ввічливо і коректно. Якщо велика частина учасників на тренінгу вперше, вони можуть відчувати себе скуто, сидячи в колі без столів. Ця напруга помітно з перших хвилин, і завдання тренера - допомогти учасникам його подолати.

Щоб позитивно вплинути на стан групи, можна задати питання з приводу очікувань і побоювань від тренінгу. Можна запитати в учасників, чи був у них досвід участі у тренінгу і що вони чекають від чергового тренінгу. Навіщо це потрібно? Дуже часто буває, що очікування абсолютно неадекватні цілям та завданням даного тренінгу і люди явно чекають чогось не того. Тоді ви можете

одразу прокоментувати ситуацію, сказавши, що у нас не буде таких вправ, що ми будемо займатися тільки ситуаціями, пов'язаними з роботою учасників. Коли люди відверто говорять про свої побоювання, то частина побоювань можна відразу ж розвіяти, пообіцявши, що ми не будемо робити чогось неприємного. Наприклад, якщо тренінг проходить у якійсь організації, то необхідно сказати, що після тренінгу не буде ніяких оцінок.

У тренінговій групі відбуваються певні процеси, які необхідно знати ведучому. Групові процеси підрозділяються на три основних етапи: початковий, перехідний і завершальний (продуктивний). Кожен етап має свої стадії.

На початковому етапі вводяться групові правила, визначається стиль роботи, уточнюються особисті цілі учасників. На цьому етапі можуть виникати конфлікти, що проявляються в об'єднанні учасників проти кого-небудь (наприклад, авторитарного тренера, надто настирливого учасника і т. д.) чи проти чого-небудь (вводяться тренером правил, пропонувані вправ і т. д.). Тренер повинен визначити конфліктну ситуацію і допомогти вийти з неї. Тільки в цьому випадку робота стає продуктивною.

На самому початку роботи групи (**вступна стадія**) учасники відчують потребу отримати інформацію, позбутися почуття тривожності. Вони ще не знають, кому довіряти і наскільки, можна дозволити собі розкритися і наскільки. Правила і норми групи ще не вироблені. Вони можуть вироблятися спільно тренером і учасниками, а можуть задаватися тільки тренером і виконуватися формально.

Завданням тренера на даній стадії є організація виконання завдань, що мають лише непряме відношення до загальним цілям групи, але потребують взаємодії між членами групи. Такі завдання допомагають учасникам подолати напругу. Тренер на цій стадії повинен підтримувати учасників, які чекають від нього чітких і конкретних інструкцій, керівництва своєю поведінкою.

На наступній, **конфліктній, стадії** можуть порушуватися встановлені в розділі правила. Розрізняють два види конфліктів, які тут можуть проявитися: внутріличностые конфлікти і міжособистісні конфлікти.

Внутрішньоособистісні конфлікти проявляються в наступному:

- демонстративному поведінці учасника, який всіма способами звертає увагу групи на свої проблеми, вважаючи їх найбільш важливими;
- закритому поведінці, коли учасник не бажає розкривати свої думки, почуття, емоції;
- відстороненому поведінці, яке виражається у зовнішньому злагоді з усіма і прагненні показати себе як аналітика процесів у групі і роботи тренера.

Міжособистісні конфлікти виражаються в боротьбі за домінування, протистояння, прояв ворожості до тренера або кому-небудь із членів групи. Група може об'єднатися проти тренера, пояснюючи це бажанням поліпшити роботу групи. Подібний конфлікт може на якийсь час об'єднати членів групи.

Критеріями проходження конфліктної стадії є посилення ролі тренера, виконання групою його інструкцій.

На стадії **працездатності** члени групи працюють в основному над вирішенням особистих, а не групових проблем. Група поки потребує в тому, щоб тренер структурував її роботу і постійно оцінював її. По закінченні роботи вона чекає від тренера пояснень, висновків і узагальнень. Таким чином, успішність роботи групи на стадії працездатності початкового етапу залежить від тренера.

Тренер на початковому етапі формування групи повинен заохочувати формування групових норм і правил, вчити її членів працювати в групі, створювати безпечну, засновану на взаємній довірі, атмосферу, визначати спільні цілі групи. Крім того, він повинен допомагати членам групи встановити індивідуальні конкретні цілі роботи в групі, заохочувати участь усіх її членів у дискусіях, структурувати роботу групи, долати опір її членів встановленим нормам роботи.

На перехідному етапі розвитку групи виділяються сильні неформальні лідери (або лідер), які починають вибудовувати відносини з формальним керівником - тренером. Учасники починають відкрито виявляти свої емоції та по-новому вибудовувати внутрішньогрупові відносини. Більшість учасників починають промовляти свої справжні емоції у зв'язку з поведінкою інших членів групи.

На стадії відкритого конфлікту учасники відкрито обговорюють свої цілі і потреби і співвідносять їх з цілями і потребами інших членів групи. Конфлікт проявляється посиленням групової тривоги, порушеннями групових правил. Стадія виснаження конфлікту визначається емоційним виснаженням, спустошенням деяких членів групи, які можуть висловлювати свої претензії, пропозиції, думки з приводу тренінгу, основних цілей і завдань своєї роботи та роботи групи. На стадії виходу з конфлікту відбувається перехід від емоційних виразів своєї думки до аналізу своєї позиції і позиції інших учасників. Правила приймаються групою остаточно, і учасники дотримуються їх та відповідають за виконання правил кожним. Якщо на стадії аналізу конфлікту була можливість обговорити те, що відбувається, усвідомити його конструктивність, то завдяки пережитим емоціям між членами групи з'являються сильні зв'язки.

Таким чином, група під час тренінгу, як правило, проходить певні етапи групового розвитку, кожний з яких поділяється на певні стадії. Групова динаміка залежить від поведінки тренера. Знаючи особливості розвитку групової динаміки ймовірність конфліктів на кожному етапі, тренер може управляти їй. При плануванні тренінгу ведучий (тренер) повинен враховувати існування певних цілей і завдань кожного етапу розвитку групової динаміки.

3. Етичні проблеми тренера при організації роботи

У процесі взаємодії тренера з учасниками, колегами та адміністрацією виникають певні етичні проблеми :

1) Проблема влади над свідомістю учасників. Психолог має багато можливостей зробити людей залежними від себе. Погано, якщо прагнення володіти поведінкою, діями та іншим стає самоціллю. Тренер входить у довіру до клієнта і «в'є з нього шнурки», приймаючи за нього важливі рішення чи змінюючи його життя своїми порадами та рекомендаціями. На жаль, більшість людей розуміють «допомогу психолога» саме у перекладанні на нього відповідальності за свої дії.

2) Проблема самозахоплення/самокрасування тренера на роботі можна розглядати з двох боків. З одного боку, він може використовувати свою професію для демонстрування своїх достоїнств, а не для допомоги клієнтам. З іншого - не справляти на учасників жодного враження, теж не можна. Психолог повинен сподобатися. Але у прагненні «справляти враження» йому слід віднайти таку міру, яка не перетворила б тренінг в театр одного актора і дозволила б максимально проявити себе й клієнту.

Робота психолога - справжня творчість та імпровізація. Це не повторення однієї і тієї ж ролі чи пісні кілька разів. Сьогодні спостерігається тенденція «театралізації всього життя», яка веде до викривлення розуміння світу та носить глобальний характер. Психолог не повинен потрапити на цю вудочку. Слід органічно поєднувати смисл і форму, зміст та артистизм.

3) Зваба слідування «методичним модам» розглядається теж дwoяко: по-перше, знайшовши і засвоївши новомодну методика, прагне покращити свою професійну діяльність, підвищити професійну кваліфікацію, він ніби самостверджується серед своїх колег/ клієнтів, заявляючи: «Я на висоті! Я використовую найновіші методи роботи». Тому доречним буде висловлення такої поради: коли з'являється нова методика, трохи зачекайте для того, щоб в'яснити, чи вона дійсно ефективна, плюс ви ще й кошти заощадите.

4) Проблема оплати психологічних послуг чи зваба «грошей-подарунків» досить важлива в етичному плані, особливо сьогодні. Експерименти доводять ефективність платних послуг: клієнт, який заплатив чималу суму за участь в тренінгу, більш відповідально ставиться до роботи, яка з ним проводиться.

Отже, для вирішення етичної проблеми психологічної практики «брати чи не брати гроші з клієнта, який Вам довірився», психологу слід йти на внутрішній компроміс, який може призвести до зниження ефективності його допомоги клієнту та до зниження задоволення від своєї нелегкої праці.

Рекомендовані джерела: [5; 8; 9; 16].

Контрольні запитання та завдання:

1. Назвіть основні помилки тренера при підготовці програми.
2. Які риси характеру мають бути притаманні тренеру?
3. Дайте визначення поняттю: «Візуальна психодіагностика».
4. Які конфлікти виникають в тренінгових групах?

5. З якими етичними проблемами стикається тренер у процесі організації роботи?

Завдання для самостійної роботи.

1. Підготувати реферат на тему: «Візуальна психодіагностика як метод вивчення індивідуальних особливостей особистості».

2. Підготувати реферат на тему: «Механізми групової динаміки».

3. Скласти портрет ефективного (ідеального) тренера.

Список використаних та рекомендованих джерел

1. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга / Р. Бакли, Дж. Кэйпл. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
2. Вачков И.В. Окна в мир тренинга / И.В. Вачков, С.Д. Дерябо. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.
3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие / Игорь Викторович Вачков. – М.: Издательство «Ось-89», 2005. – 256 с.
4. Вачков И.В. Психология тренинговой работы: Содержательные, организационные и методические аспекты ведения тренинговой группы / Игорь Викторович Вачков. – М.: Эксмо, 2008. – 416 с.
5. Жуков Ю.М. Коммуникативный тренинг / Жуков Ю.М. – М.: Гардарики, 2003. – 223 с.
6. Зайцева Т.В. Теория психологического тренинга: психологический тренинг как инструментальное действие / Зайцева Т.В. – СПб.: Речь, 2002. – 80 с.
7. Захаров В.П. Социально-психологический тренинг / В.П.Захаров, Н.Ю.Хрящева. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1989. – 55с.
8. Каменюкин А.Г. Антистресс-тренинг (2-е изд) / А.Г.Каменюкин, Д.В.Ковпак. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
9. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я / Михаил Владимирович Кларин. – М.: 2000. – 224 с.
10. Кривцова С.В. Навыки конструктивного взаимодействия с подростками. Тренинг для педагогов / С.В.Кривцова, Е.А.Мухаматулина. – М.: Изд. «Генезис», 2004. – 183с.
11. Максимова Н.Ю. Тренінгові технології як засіб формування духовності особистості студентів / Н.Ю.Максимова // Зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка. – К.:ГНОЗІС, 2007. – Т.10, Ч. 4. – С.334–342.
12. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе (методика развития компетентности в группе от 40 до 100 человек) / Сергей Владимирович Петрушин. М.: Академический Проект, 2004. – 256 с.
13. Самоукина Н.В. Практический психолог в школе: Лекции, консультирование, тренинги [3-е изд.] / Наталья Васильевна Самоукина. – М.: Психотерапия, 2008. – 256 с.
14. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг / Елена Васильевна Сидоренко. – СПб.: Речь, 2005. – 240 с.
15. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Елена Васильевна Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
16. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера / К.Торн, Д.Маккей. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
17. Цзен Н.В. Психотренинг: игры и упражнения (2-е изд.) / Н.В.Цзен, Ю.В.Пахомов. – М.: Независимая фирма «Класс», 2006. – 272 с.

18. Шлионский Л.М., Хрящева Н.Ю., Сонин В.А. Психогимнастика в тренинге / под. ред. Н.Ю. Хрящевой. – М.:Речь, 2001. – 256 с.

Навчально-методичне видання

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТРЕНІНГІВ

Курс лекцій

Укладачі: Корнієнко І.О., Алмаші С.І.

Тираж 4 пр.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4916 від 16.06.2015 р.

Редакційно-видавничий відділ МДУ, 89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26