

# КЕЙС ТРЕНЕРА

12+

Олена Главник

Олена Главник  
**Кейс тренера**

«ЛитРес: Самиздат»

2019

## **Главник О. П.**

Кейс тренера / О. П. Главник — «ЛитРес: Самиздат», 2019

ISBN 978-5-532-08775-0

Питання про те, як зробити своє життя щасливим, тобто повноцінним і благополучним, належить до категорії вічних, і кожна людина шукає на нього власні відповіді, хоча протягом усієї історії людства кращі уми постійно опікувалися цим. Сьогодні, як і раніше, люди шукають шляхи до успіху, і навіть знайшли спеціальні технології, які допомагають краще усвідомити власний внутрішній світ, робити своє життя успішним, не експериментувати з ним, а керувати власними бажаннями і діями. До таких технологій належить навчання за допомогою тренінгів.

ISBN 978-5-532-08775-0

© Главник О. П., 2019  
© ЛитРес: Самиздат, 2019

# Содержание

Передмова	5
Тренінг та його атрибути	6
Процес формування та розвитку групи	11
Кінець ознакомительного фрагмента.	15

## Передмова

*«Питання – вічні. Відповіді – на сьогодні...»*

*Едвін Фрідман*

Питання про те, як зробити своє життя щасливим, тобто повноцінним і благополучним, належить до категорії вічних, і кожна людина шукає на нього власні відповіді, хоча протягом усієї історії людства кращі уми постійно опікувалися цим.

Сьогодні, як і раніше, люди шукають шляхи до успіху, і навіть знайшли спеціальні технології, які допомагають краще усвідомити власний внутрішній світ, робити своє життя успішнішим, не експериментувати з ним, а керувати власними бажаннями і діями. До таких технологій належить навчання за допомогою тренінгів. Люди, які проходять тренінгові програми, отримують нові можливості змінити себе на краще, глибше зрозуміти власні почуття, навчитися керувати ними, обирати ефективні моделі поведінки.

Тренінг, вважають фахівці, подібний до самого життя в мініатюрі. Описати тренінг словами людині, яка не відчула його на власному досвіді, так само складно, як висловити внутрішні переживання – зазвичай важко підібрати прості, зрозумілі формулювання. Краще прожити час тренінгу самому і пересвідчитися, що світ групової роботи є захоплюючою подорожжю для розуму і душі. Навчання в тренінгових групах дарує учасникам радість, конструктивне спілкування, навички співпраці, нових друзів, відкриває нові перспективи.

Люди краще ставляться до тих, хто не змагається з ними, не суперечить, не конкурує. І навпаки, зазвичай гірше до тих, кого сприймають як опонентів, супротивників. Аби досягти життєвого успіху, доцільно порозумітися, налагодити конструктивні взаємини з іншими, а для цього слід навчитися уважно слухати співрозмовників, сприймати їх доброзичливо, шукати в них позитивні риси, взаємодіяти, загалом змінити природно притаманний людині потяг до змагання на стимулювання співпраці. Тренінг надає не лише специфічні знання та навички з навчальної тематики, а й допомагає змінити неконструктивне ставлення до інших людей на ефективну модель співробітництва.

Відомо, що досягти потрібного рівня підготовки можливо за умов використання сучасних технологій навчання, побудованих на інтерактивних методах навчання, які розвивають творчі і дослідницькі навички.

У цій книзі міститься багато порад, як організувати і провести тренінг, починаючи від успішного старту групової роботи; як досягти того, щоб зустрічі учасників були корисними, приємними, залишили радісні спогади; як навчитися працювати в команді, цінити індивідуальність (власну та партнерів по групі), без чого неможливе успішне спільне вирішення складних багатоступеневих завдань тренінгу; як використовувати фантазію та інтуїцію у взаємодії з людьми, отримувати задоволення від роботи в команді. Вона написана для тих, хто хоче навчитися проводити тренінги, зробити перші кроки до здобуття тренерської майстерності.

Звичайно, книга не може замінити безпосереднього навчання з підготовки професійних тренерів, проте вона буде корисна тим, хто хоче спробувати себе в ролі тренера або поповнити уже наявний методичний арсенал – свою тренерську валізу.

Тим, хто ніколи не проводив тренінги самостійно, доцільно починати з якомога уважнішого знайомства з матеріалами щодо основних складових тренінгового процесу. Отримана інформація буде корисною при плануванні кожного наступного тренінгу.

Тим, хто уже має значний досвід роботи тренером, корисним буде поповнення своєї тренерської валізи, змістом який збагатить і урізноманітнить наявний методичний арсенал, допоможе пожвавити спілкування, підтримати й підвищити інтерес учасників в складних психологічних ситуаціях під час тренінгу.

## Тренінг та його атрибути

Тренінг (від англ. to train), що означає «навчати, тренувати, дресирувати».

Тренінг – це одночасно:

цікавий процес пізнання себе та інших;

спілкування:

ефективна форма опанування знань;

інструмент для формування умінь та навичок;

форма розширення досвіду.

Під час тренінгу створюється неформальне, невимушене спілкування, яке відкриває перед групою безліч варіантів розвитку і вирішення проблеми, заради якої вона зібралася. Як правило, учасники в захваті від тренінгових методів, тому що вони роблять процес навчання цікавим, не обтяжливим.

Тренінг і традиційні форми навчання мають суттєві відмінності. Традиційне навчання більше орієнтоване на правильну відповідь, і за своєю сутністю є формою передачі інформації та засвоєння знань. Натомість тренінг, перш за все, орієнтований на запитання та пошук. На відміну від традиційних, тренінгові форми навчання повністю охоплюють весь потенціал людини: рівень та обсяг її компетентності (соціальної, емоційної, та інтелектуальної), самостійність, здатність до прийняття рішень, взаємодії тощо. Звичайно, традиційна форма передачі знань не є сама по собі чимось негативним, проте в світі швидких змін і безперервного старіння знань, традиційна форма навчання має звужені рамки застосування.

Так само, як і будь-яке навчальне заняття, тренінг також має певну мету:

інформування та набуття учасниками тренінгу нових навичок та умінь;

опанування новими технологіями;

зменшення чогось небажаного (проявів поведінки, стилю неефективного спілкування, особливостей реагування тощо);

зміна погляду на проблему;

зміна погляду на процес навчання як такий, що може приносити наснагу та задоволення;

підвищення здатності учасників до позитивного ставлення до себе та життя;

пошук ефективних шляхів вирішення поставлених проблем завдяки об'єднанню в тренінговій роботі різних спеціалістів, представників різних відомств, які впливають на вирішення зазначеної проблеми;

**Атрибут** (від лат. *Attributum* – додане) – істотна ознака, властивість чого-небудь.

Атрибути тренінгу

тренінгова група;

спеціально прилаштоване приміщення та приладдя для тренінгу (фліпчарт, маркери тощо);

тренер;

правила групи;

атмосфера взаємодії та спілкування;

інтерактивні методи навчання;

структура тренінгового заняття;

оцінювання ефективності тренінгу.

Тренінгова група – це спеціально створена група, учасники якої за сприяння ведучого (тренера) включаються в інтенсивне спілкування/спрямоване на досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань. Тренінгова група зазвичай включає 15-20 осіб. Така кількість людей дозволяє оптимально використати час та ефективно навчати людей.

Тренінгові заняття можуть бути різної тривалості: від 1,5-3-х годин (2-4 академічні години, тривалістю 45 хвилин кожна) до декількох днів поспіль. За тривалістю найбільш вдалою формою групової роботи є марафон, тобто проведення занять тривалістю 6-8 годин щоденно, протягом кількох днів. За такої форми роботи передбачається велика обідня перерва (не менше години) та дві перерви по 15-20 хвилин через кожні 1,5-2 години роботи. Під час коротких перерв учасникам доцільно запропонувати напої (чай, каву, воду, соки тощо), можна й легку їжу (бутерброди, цукерки, печиво тощо). Вважається, що за такої тривалості перерви є достатніми для відновлення сил учасників.

Робочі місця для учасників у приміщенні можуть бути розташовані по-різному, але доцільно уникати «аудиторного» та «шкільного» стилів. Добре, коли стільці для учасників розташовуються півколом, – це сприяє створенню неформальної атмосфери, забезпечує можливість кожному бачити всіх учасників тренінгу, підкреслює рівнозначність позицій усіх учасників. Усе це сприяє створенню атмосфери відкритості, розвитку довіри, уваги та інтересу учасників один до одного.

Головне, що забезпечує сприятливу атмосферу для навчання у тренінговій групі, – правила, яких має дотримуватися кожний учасник. Основні з них: цінування часу; ввічливість; позитивність; розмова від свого імені; «додавання»; добровільна активність; конфіденційність; «стоп»; «піднята рука»; зворотний зв'язок.

***Правила приймаються на початку тренінгу всіми учасниками групи і потрібні для того, щоб кожний міг:***

працювати в комфортних умовах;

отримувати інформацію самому і не заважати отримувати інформацію іншим у зручний для кожного спосіб;

відверто, без побоювань висловлювати свої думки;

дозволити собі спонтанні, попередньо не зважені ретельно вислови, що наблизатиме тренінг до реального життя;

бути впевненим, що надана ним інформація буде використана тільки в інтересах учасників.

Тренінг проводить тренер, який спілкується з учасниками «на рівних», тобто є таким самим учасником тренінгової групи, як і інші учасники. Але він одночасно є й каталізатором усіх процесів, що відбуваються в групі, «водієм» групи на шляху до досягнення визначеної мети тренінгу (для цього повинен розуміти настрій кожного учасника).

***Тренер відрізняється від інших учасників тим, що:***

володіє інформацією щодо означеної теми;

знає методику проведення тренінгових занять;

вміє працювати з аудиторією і володіє методикою навчання дорослих і дітей;

володіє навичками ведення тренінгової групи (регулює групові процеси, знає, як зацікавити учасників, зняти напруження, спрямувати групу на конструктивне вирішення проблеми тощо):

постійно підвищує свій тренерський потенціал;

знає методи оцінювання результатів тренінгу і вміє їх застосовувати;

знає про відстрочені результати впливу тренінгу, як очікувані, так і неочікувані.

Остання теза пов'язана з тим, що після завершення тренінгу не всі його результати осмилюються учасниками одразу. Повною мірою ефект тренінгу з'ясуватиметься пізніше, коли учасники застосовуватимуть набуті знання та зміни в практиці, повсякденному реальному житті:

Тренінг	Життя
Отримання нової інформації. Виконання вправ, спрямованих на зміни старих стереотипів, набуття нових знань/навичок в умовах штучного тренінгового середовища. Відчуття задоволення від успішно виконаних вправ («я можу робити по-іншому!»)	Реалізація набутих під час тренінгу знань/навичок для запровадження змін у реальному житті. Відчуття задоволення від успішної реалізації уміння робити по-іншому («я - досягаю бажаного!»)

У тренінгу широко використовуються методи, які спрямовані на стимуляцію взаємодії учасників. Всі вони об'єднуються під назвою інтерактивні техніки і забезпечують взаємодію та власну активність учасників під час динамічного навчального процесу

**Інтер** (лат. inter) – префікс, то означає перебування поміж.

**Актив** (лат. actus) – приводжу в рух.

**Інтерактивний** – рух, що відбувається між об'єктами зовнішніми – між окремими людьми, внутрішніми – активність, яка відбувається в самій людині, і яка призводить до змін а поглядів, думок, поведінки тощо.

Проведення тренінгу відбувається за чітко визначеною структурою. Типова структура, мета та завдання тренінгу разом слугують основою для складання плану його проведення (див. табл. Типова структура тренінгу).

***Типова структура тренінгу***

Частина	Завдання	Вправи	Тривалість
Вступна	Створення сприятливого психологічного простору. Засвоєння правил роботи групи. Налагодження зворотного зв'язку «учасник-група» та «група-учасник». Створення ситуації рефлексії.	Знайомство. Правила. Розминка. Очікування. Вправи на рефлексію.	До 15 хвилин для тренінгів тривалістю 1,5-3 год. До 30 хвилин для тренінгів тривалістю 6-8 год.
Основна	Оцінка рівня поінформованості щодо проблеми. Актуалізація проблеми та конкретних завдань для її вирішення. Надання інформації, засвоєння знань. Прищеплення умінь, навичок. Підведення підсумків щодо змісту роботи.	Інтерактивні техніки. Вправи на оцінку групових процесів, стану групи.	Розраховується як різниця загального часу тренінгу та часу, потрібного для проведення вступної та заключної частин разом.
Завершальна	Підведення підсумків щодо процесу роботи. Оцінка отриманого досвіду. Налаштування учасників на атмосферу звичайного життя.	Вправи на рефлексію та відновлення сил учасників. Прощання.	До 15 хвилин для тренінгів тривалістю 1,5-3 год. До 30 хвилин для тренінгів тривалістю 6-8 год.

Такий план може мати різні форми (табличну, переліку послідовних дій, схеми, мали тощо), але принципово (і це слід добре засвоїти майбутньому тренеру), що план тренінгу повинен бути складеним обов'язково. Природно, це не означає, що тренінг пройде повністю так, як було заплановано, проте план допоможе тренеру дотримуватися основних питань, які мають бути опрацьовані в ході роботи групи, інакше неможливо досягти поставленої мети тренінгу. Під час тренінгу неодмінно виникають багато побічних тем для обговорення, і кожна з них виявляється більш чи менш привабливою, такою, що цікавить учасників. Проте їх опрацювання слугуватиме іншим цілям. Тим часом термін заняття спливатиме, і обов'язкові питання можуть залишитися не розглянутими. Тож саме завчасно складений план допоможе дотримуватися обраної теми, дістатися бажаної мети.

**Рефлексія** (від лат. reflexio – відображення) – осмислення людиною власних дій та їх закономірностей, діяльність, самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини, самоаналіз.

Підсумувати викладену інформацію щодо того, як розуміти тренінг та його атрибути, можна так.

**Тренінг – це:**

група, яка допомагає стати кожному її учаснику більш компетентним;  
процес, під час якого учасники вступають у взаємодію;

процес, у центрі якого є проблема та її розуміння учасниками групи, а не компетентність ведучого щодо зазначеної проблеми;

навчання, під час якого активність учасників вища, ніж активність ведучого;

навчання, яке доставляє учасникам задоволення, активізує їх, стимулює інтерес та пізнання;

навчання, результат якого досягається у взаємодії всіх учасників тренінгу;

можливість відкриття учасниками в собі нових можливостей, відчуття, того, що вони знають та вміють більше, ніж до цих пір думали про себе;

можливість відкриття інших людей, навчання через взаємодію з ними, розуміння того, на що здатні люди, від яких раніше не очікувалося цікавих відкриттів;

можливість в безпечних, з одного боку дещо штучно створених, аз іншого боку, наближених до реальності умовах взаємодії з іншими людьми досягнути бажаних змін.

Тренінг сприяє інтенсивності навчання, результат якого досягається завдяки власній активній роботі його учасників. Знання не подаються в готовому вигляді, а стають продуктом активної діяльності самих учасників. У центрі уваги – самостійне навчання учасників та інтенсивна їх взаємодія. Відповідальність за результативність навчального процесу несуть в однаковій мірі як ведучий, так і кожний учасник тренінгу.

## Процес формування та розвитку групи

*Важливо не лише те, що ви сказали,  
а й те – як ви це сказали!*

Спілкування учасників у ході тренінгу охоплює дві складові: зміст і процес. Зміст тренінгу – це тематика (ідеї, питання, закономірності явищ), що вивчається в ході роботи (наприклад, вплив тютюнокуріння, алкоголю, наркотиків на організм людини тощо). Процес тренінгу – це те, як взаємодіють учасники тренінгу під час навчання, яку атмосферу створюють, які ролі відіграють, як впливають один на одного.

Метод тренінгу – це те, у який спосіб організоване навчання (міні-лекція, дискусія, робота у складі малих груп тощо), як відбувається процес засвоєння змісту тренінгу.

Для вичерпного розуміння взаємозв'язку цих трьох ключових понять тренінгу (метод, зміст, процес), досягнення професійного уміння оптимально використовувати їх та керувати ними, тренер повинен добре орієнтуватися щодо почуттів людини, яка потрапляє в групу інших людей, процесів групової динаміки, структури групи, проблемних ситуацій, що виникатимуть у групі.

Для кожної людини ситуація потрапляння в будь-яку групу є, певною мірою, хвилюючою, тому що людина в групі прагне одночасно реалізувати два взаємно протилежні комплекси міркувань, психологічних установок: з одного боку, вона природно прагне до об'єднання з собою подібними, а з іншого – так само природно, до виокремлення себе серед інших.

Людина схильна до об'єднання та взаємодії з іншими для того, щоб досягти власних цілей: конкретних, які дають відчутні результати стосовно питань, котрі поєднали групу, загальних - безпеки, захисту, поваги та любові з боку оточення	Людина схильна до відсторонення від інших для того, щоб не ототожнюватися з ними, не відчувати тиск, зберегти власну індивідуальність, неповторність, свободу та незалежність
---	---

У зв'язку з такою єдністю та боротьбою протилежностей кожний учасник групи схвилюваний (як правило – підсвідоме) тим, як об'єднати різні прагнення: бути разом, але уникнути небезпеки поглинення іншими; зберегти власний внутрішній комфорт, але у стані об'єднання з іншими, притому реалізувати це без шкоди для себе. Необхідність вирішувати подібні питання спричиняє учасникам групи певну психічну напругу (усвідомлювану чи неусвідомлювану), і її наслідки можуть бути як негативними, так і позитивними.

З одного боку, якщо напруга зростатиме надмірно, це може призвести до негативних наслідків, наприклад, член групи може не прийняти запропонований стиль і правила групової роботи; чинити опір створенню доброзичливої атмосфери тощо. Тоді група ризикує зруйнуватися ще на початку формування. Можливо також, що для мінімізації нервового напруження хтось візьме на себе роль «миротворця», а це не сприятиме відвертому обговоренню гострих питань, і група може обрати неконструктивний шлях розвитку. Адже, з іншого боку, напруга, що виникає в групі, несе «позитивний потенціал як рушійна сила розвитку групи. Суперечність прагнень до уособлення та об'єднання одночасно, відповідне зростання конфліктного потенціалу та згуртованості групи водночас активізуватимуть групову енергію, спонукаючи до вибору певного шляху розвитку, притаманного саме цій групі. У психології процес пошуку і знаходження цього шляху дістав назву процесу розвитку групи або групової динаміки. Одне з важливих умінь тренера – уважно простежувати процес групової динаміки, регулювати його. Допомагає цьому компетентне встановлення тренером часових та поведінкових меж групової роботи.

**Тренер має враховувати напругу**, яку відчуває кожний член групи, та вміти спрямувати цей феномен на конструктивний розвиток усієї групи і на користь кожного учасника тренінгу.

***Як відбувається процес розвитку групи***

Групи, так само як люди, проходять певний життєвий шлях. Цей процес розвитку включає всі зміни, які відбуваються з індивідом та групою від початку роботи до завершення тренінгу. Успішна робота групи можлива лише за умови знаходження балансу між напругою та згуртованістю учасників (див табл. 2). Надмірний рівень напруги породжує конфлікти, а надмірна згуртованість заважає здатності групи до конструктивного розвитку в напрямі досягнення мети тренінгу. Члени надмірно згуртованої групи виявляються задоволеними тренінговим спілкуванням, але група в цьому разі «вмирає» – не може знаходити ефективні способи вирішення тренінгових завдань, організувати для цього зіткнення учасників різних точок зору і досвіду.

***Характеристики напруги і згуртованості тренінгової групи***

**Напруга.** Учасники групи приносять в групу різні погляди, уподобання, ставлення до себе та інших, різне бачення навчального процесу та ролі ведучого. Необхідність тимчасового пристосування до умов і правил групової роботи обмежує свободу учасників, інколи навіть драгує. Так виникає напруга. Часом вона може призвести до антагонізму, прихованого чи навіть явного конфлікту в групі, якщо хтось з членів комусь дуже не сподобався. Проте напруга активізує учасників, стимулює їх до дій, проявів власної точки зору, дає групі енергію та силу. Майстерність тренера полягає в умінні утримати напругу в оптимальних межах, не ліквідувати її, а спрямувати на конструктивне вирішення завдань тренінгу. Тому тренер постійно стежить за розвитком напруги в групі, своєчасним втручанням регулює її у бік збільшення/зменшення.

**Згуртованість.** На відміну від напруги, згуртованість є стабілізуючим чинником. Вона спричиняє учасникам тренінгу відчуття підтримки, безпеки, бажання ділитися та допомагати. Рівень групової згуртованості слугує показником готовності групи до спільного виконання завдань тренінгу. Групова згуртованість виникає при відкритих обговореннях та спільних діях, коли кожний учасник відчуває свою приналежність до групи, розуміє і приймає те, що відбувається, сприймає дії ведучого щодо керування тренінгом та прийняття рішень як справедливі, чесні. Сприяє формуванню згуртованості довіра між учасниками групи та щирість ведучого. Тоді створюється ситуація на кшталт спілкування з добрими друзями, учасники відчувають себе вільно, виявляють активність і здатність до коригування власної поведінки.

Щоб група відчула згуртованість, потрібна взаємодія всіх учасників тренінгу, її основою є взаємодовіра, але для виникнення такої атмосфери тренеру потрібно докласти значних зусиль, і в умінні це робити також проявляється майстерність тренера.

***Ідеальна модель динаміки групи***

Частини тренінгу	Стадії динаміки групи	Особливості динаміки групи
Вступна	1. Формування нормування. Учасники орієнтуються в ситуації тренінгу, визначають норми взаємодії	Учасники спрямовують зусилля на з'ясування нової ситуації, відповідне визначення власної ролі. Вони, як правило, дещо напружені, збуджені.
Основна	2. Штурмування. Існує напруга, зіткнення інтересів, можливий конфлікт, який потрібно попередити.	З боку деяких учасників відбуваються спроби домінування, «захоплення влади». Тренер (за допомогою великого арсеналу вправ для переведення групи на конструктивний стиль спрямовує енергію на постановку проблеми та пошук шляхів її вирішення, попереджує можливі деструктивні тенденції, адже їх розвиток може демобілізувати групу і змінити напрям розвитку.
	3. Функціонування. Існує згода, співробітництво, компроміс, емоційна згуртованість учасників.	Найбільш продуктивна стадія конструктивної роботи згуртованої групи. У цей час вирішуються всі основні завдання завдяки тому, що учасники навчилися дотримуватися правил тренінгу, ефективного зв'язувати проблеми, що виникають.
Завершальна	4. Відмирання. Існує інтеграція особистісних та групових потреб, у результаті чого група може зруйнуватися, якщо робота своєчасно не завершена.	Робота завершена, виникає багато емоцій, вражень, позитивних побажань. Проте тренінг не може замінити життя, тому тренеру важливо завершити всі групові процеси і сприяти прощанню так, щоб усі учасники відчували власні результати тренінгу, його достатність і відповідність очікуванням, що є найважливішим на цій стадії розвитку групи.

**Тренеру потрібно спрямувати динаміку** групи на конструктивну роботу, тобто якнайшвидше досягнути разом з учасниками третьої стадії групової динаміки. Але групу не можна одразу штучно ввести в третю стадію розвитку, перескочивши дві попередні. Розвиток завжди передбачає наявність процесу, кожна наступна стадія якого зумовлена попередньою. Отже, тренер повинен дати цьому процесу відбутися, слідкуючи за тим, щоб мінімізувати всі перешкоди на шляху досягнення групою зрілості.

**Тренер має пам'ятати, що:**

стадії групової динаміки найбільш чітко і яскраво проявляються у тривалих тренінгах (два, три і більше днів);

групова динаміка активізує кожного під час тренінгової роботи настільки, наскільки він є включеним у цей процес. Активність учасника у групі є еквівалентом ефективності його навчання;

ефективність розвитку процесів групової динаміки у навчальних тренінгах значною мірою залежить від рівня довіри та згуртованості учасників групи;

успішно вирішити всі поставлені завдання навчального тренінгу група може в тому разі, якщо досягне стадії функціонування (третьої стадії, для якої характерна стабільна працездатність групи).

Отже, знання тренером щодо сутності групової динаміки допомагає управляти процесом розвитку групи, спрямовувати її на досягнення бажаних результатів.

**Структура групи, ролі, лідерство**

Структура групи на початку тренінгу визначається формально: є тренер, є учасники. Далі, в процесі розвитку взаємодії, встановлення між людьми певних взаємин, з'ясовуються й інші ролі учасників тренінгу, їх характеристики. Учасники приходять на тренінг із своїми ролями, які зазвичай виконують у реальному житті (начальник, підлеглий, батько, мати, дитина, «миротворець», «забіяка» тощо). Під час роботи тренінгу, в міру розвитку динаміки

групи і появи потреби в якійсь ролі, учасники можуть на деякий час привласнювати інші ролі, які можуть будуть для них незвичними та новими.

Прийняття та зміна ролей учасників особливо активно відбуваються при виникненні в групі напруги та конфліктів. Зміна ролей зменшує напругу, але сама по собі не ліквідує її, не спрямовує на конструктив. Позитивно використати напругу та ліквідувати причину конфлікту може лише взаємодія учасників з точки зору тих ролей, які вони взяли на себе в тренінгу. Прийняті учасниками ролі допомагають групі розвиватися, але відповідно до обставин. Чим гнучкіше учасники будуть приймати/позбавлятися ролей, тим ефективніше розвиватиметься група в напрямі досягнення мети тренінгу.

В групі, яка функціонує, виконавці ролей постійно змінюються, і тренеру слід враховувати, що повністю уникнути утворення ролей або сприяти лише прийняттю позитивних ролей учасниками – неможливо. Отже, тренер ретельно слідкує за появою нових ролей під час роботи групи, попереджає можливе зіткнення ролей, обраних учасниками. Він знає, що між роллю, яку обрав учасник на тренінгу, та його реальною життєвою сутністю існує суттєва різниця. Якщо учасник повністю ототожнює себе з прийнятою роллю, тренер може роз'яснити недоцільність такого ставлення: зокрема, якщо прийнята роль не до вподоби учаснику, її можна легко позбутися. Особливо це важливо, якщо прийнята учасником роль заважає конструктивному розвитку групи. І, навпаки, якщо нова роль подобається учаснику, можна запровадити розширення репертуару ролей у реальному житті.

Отже, тренеру потрібно постійно стежити за розподілом ролей у групі, структурувати групу так, щоб сили довіри та згуртованості були сильнішими, ніж сили конфлікту та напруження на всіх стадіях розвитку групи.

Групова динаміка навчальних тренінгів будується на довірі та груповій згуртованості	Зміна структури групи, поява нових ролей – це сигнал тренеру для посилення роботи щодо формування довіри та згуртованості
---	---

Люди, які зібралися в групу, як правило, не орієнтовані на аналіз процесу з точки зору створення сприятливої атмосфери для роботи. В житті вони традиційно звикли вважати, що найважливіше, – це власне робота, а не та атмосфера, у якій вона відбувається. Образно кажучи, люди звикли до того, що «робота» важливіша, ніж «любов» до інших, тобто першочергова увага приділяється результатам діяльності, а не тому, наскільки приємною, сприятливою для досягнення цих результатів є атмосфера, у якій діяльність відбувається. Тому учасники тренінгу зазвичай не налаштовані обговорювати свої думки, поведінку, особливості мови, невербальні засоби спілкування (жести, пози тощо), вважаючи це зайвими балачками, непродуктивними витратами часу на неважливі речі. Здебільшого люди не звикли думати про те, що саме їх манера спілкування, ставлення до оточення створює реальність життя не меншою мірою, ніж матеріальні предмети середовища.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.