

УДК 159.9:35:351.746.1

**В. В. ЖУРАВЛЬОВ,**

*кандидат психологічних наук, доцент, докторант кафедри педагогіки та психології Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький*

## **ВИМОГИ ДО ОСОБИСТОСТІ І КВАЛІФІКАЦІЇ ТРЕНЕРА-ПСИХОЛОГА В ХОДІ ТРЕНІНГОВОЇ ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ДО ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*У статті розглядаються питання щодо діяльності і підготовки тренера-психолога в ході тренінгової підготовки керівників. Особлива увага відведена змісту і завданням тренеру-психологу на початковому, основному і завершальному етапах проведення тренінгу.*

**Ключові слова:** тренер-психолог, тренінг, розвиток.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Центральною фігурою психологічного тренінгу є ведучий – тренер-психолог. Він визначає провідну роль як у формуванні теоретичної і практичної частини тренінгу, які покликані забезпечити вдосконалення знань, умінь і навичок відповідно до мети тренінгу, так і в організації такої динаміки групи, яка сприятиме самовдосконаленню учасників тренінгу в процесі групової роботи. За свідченням дослідників, у Т-групах у разі достатньої кваліфікації тренера-психолога учасники набувають цінних комунікативних умінь, досвіду аналізу міжособистісних взаємин і групової динаміки, починають краще усвідомлювати власні і чужі потреби, розширюють діапазон своїх поведінкових можливостей, виробляють адекватну самооцінку і стають сприйнятливішими до відчуттів інших людей [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Тренінг підготовки керівників Держприкордонслужби до професійно-управлінської діяльності – це форма навчання і розвитку з використанням рольових ігор, групових форм роботи, психотехнічних вправ, що сприяє підготовці і перепідготовці керівників. Тому актуально звернути наукову увагу на проблему професійної готовності тренера-психолога, урахуовуючи, що тренінг складається з трьох основних етапів: початковий – вступна частина тренінгу; основний – етап групових динамічних дій; завершальний – етап проведення тренінгу. Крім основних завдань, для проведення тренінгу тренер-психолог повинен креативно зрозуміти, які завдання стоять перед ним і на що необхідно зробити акценти, а саме:

підготувати цікаву і змістовну програму навчання, яка міститиме всі найважливіші аспекти компетенції керівника в управлінській діяльності;

розробити план навчального заходу з урахуванням відведеного ліміту часу, особливостей тренінгової групи;

забезпечити доброзичливу робочу атмосферу, яка сприятиме активній участі учасників у спланованих заходах;

спланувати цікавий навчальний процес з використанням кращих форм і методів подання матеріалу;

викласти весь навчальний матеріал та відповісти на запитання учасників групи.

Серед фахівців для визначення змісту стратегії поведінки тренера виділяються І. В. Вачков, Ю. М. Ємельянов, Л. М. Карамушка, В. О. Лефтеров, Л. Рай, Н. Стімсон, К. Торн, К. Фопель.

**Мета статті** – систематизувати й поглибити наукові погляди з позиції психології на проблему підготовки і кваліфікації тренера-психолога в ході проведення тренінгових занять.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність тренера-психолога у груповій роботі повинна бути спрямована на інтеграцію з групою. Він повинен виступати одним з учасників групової роботи, який задає групові норми і моделі поведінки на перших етапах тренінгу і тим самим створює умови для розвитку групи, що є необхідною умовою для досягнення мети тренінгу. Для того щоб управляти процесами, які від-

буваються в групі, психологу завжди необхідно прогнозувати можливий розвиток подій у ній. Тому одним з важливих інструментів у досягненні мети психотренінгу є опора на знання закономірностей рольового розподілу і послідовності розвитку групової динаміки, уникання недоречних, неактуальних для учасників вправ і завдань, урахування групових настроїв, що переважають, та психологічного стану кожного учасника. У ході проведення тренінгу він може випробувати певні емоційні стани.

У своїй роботі тренер-психолог повинен дотримуватися основних принципів організації групової роботи [2; 3]:

1. Принцип активності учасників. Під час занять учасників тренінгу необхідно постійно залучати до активних дій: обговорення і програвання ситуацій, змодельованих самими учасниками, спостереження за заданими критеріями, за поведінкою учасників у рольових іграх, виконання спеціальних вправ, розбирання різноманітних службово-ділових ситуацій у діяльності керівників органів охорони державного кордону (ООДК).

2. Принцип дослідницької позиції. Під час роботи в групі необхідно створювати такі ситуації, в яких учасники тренінгу будуть самостійно розв'язувати проблеми, формулювати вже відомі психологічній науці закономірності в побудові комунікативного процесу й обирати оптимальні стратегії і тактики в конкретних ситуаціях службово-ділового спілкування.

3. Принцип об'єктивної поведінки. Із самого початку занять поведінку учасників групи необхідно перевести з імпульсивного на об'єктивний рівень і підтримувати її на цьому рівні. Важливим засобом переведення поведінки на об'єктивний рівень, який використовується в усіх видах тренінгу, є організований зворотний зв'язок, ефективність якого значно підвищується при використанні відеозапису.

4. Принцип партнерського спілкування. Застосування цього принципу передбачає визнання цінності іншої особи, її думок, інтересів, а також ухвалення рішення лише за умови максимального урахування інтересів усіх учасників спілкування.

На початковому етапі тренінгу основна увага приділяється вербальній презентації тренера. Це необхідно тому, що багато учасників Т-груп не мають досвіду участі у тренінгу. На цьому етапі роботи велика част-

ка успіху тренінгу залежить від уміння тренера заволодіти й утримувати увагу групи. Основна мета полягає в забезпеченні психологічної рівноваги у процесі взаємодії “тренер-група; група-тренер”.

Особистий досвід проведення тренінгів (у період з 2006–2013 рр.) щодо розвитку компетенції керівників ООДК свідчить, що на перших заняттях тренінгу необхідно підвищувати мотивацію учасників до активної участі в ньому. Для цього особливу увагу необхідно приділити роз’ясненню мети тренінгу й очікуваних від нього результатів, ознайомленню учасників тренінгу з результатами проведеної діагностики, установленню взаємин довіри між членами групи і тренером та між собою.

Тренеру-психологу слід розуміти, що ще перед початком занять у його учасників вже склалося уявлення про рівень своєї компетенції. У процесі тренінгу, під час виконання конкретних вправ, участі в сюжетно-рольових іграх, розгляді реальних ситуацій відбувається усвідомлення реального ступеня розвиненості своєї компетентності. У процесі відпрацювання тренінгової програми учасникам доводиться долати психологічні бар’єри і стереотипи поведінки у службово-діловому спілкуванні.

Тренеру-психологу, який прагне завоювати довіру учасників тренінгу, необхідно формулювати навчальні цілі та завдання так, щоб зв’язок між розвитком компетенції і успішним вирішенням завдань професійної діяльності був для членів групи очевидним, а групова робота сприймалася як необхідна складова цього успіху. Акцент на створенні клімату довіри дозволить психологу організувати у групі інтенсивний відкритий зворотний зв’язок – необхідну передумову розвитку й удосконалення компетенції керівників ООДК. Це дасть учасникам можливість побачити себе з боку і зорієнтуватися у власному досвіді спілкування. Для забезпечення такого зв’язку в процесі тренінгу будь-яку дискусію або вправу психолог закінчує запитаннями про враження і відчуття учасників тренінгу, при цьому дуже важливо, щоб висловився кожний учасник [1; 4].

Цілісність роботи в групі залежить також від уявлень тренера-психолога про те, як повинен здійснюватися перехід від простого до складного, від загального до більш особистого, від знайомого до невивченого та ін. Це багато в чому визначає логіку переходу від “розігріваючих” вправ через різноманітні форми і методи подання матеріалу і групової роботи до

напружених тренінгових дій, програвання професійно значущих ситуацій і набуття нового досвіду компетентної комунікації. Крім того, плануючи тренінгові дії, психолог повинен бути готовим до того, що якась процедура не спрацює, не захопить учасників, а предмет, на розкриття якого вона була спрямована, не буде висвітлений. Тому у нього завжди повинні бути готові запасні варіанти роботи.

Готуючись до тренінгу, тренеру-психологу необхідно усвідомити, що для учасників тренінгу він лідер. Причому від того, наскільки він зможе стати лідером, великою мірою залежить успішність усього заходу.

На першому занятті тренінгу тренер-психолог може опитати учасників групи про їх попередній досвід і очікування від тренінгу. Під час проведення тренінгу він повинен звертати свою увагу на те, чи подобаються учасникам форми занять, чи виправдовуються їх очікування від участі у тренінгу, чи успішно вони засвоюють інформацію (чи влаштовує їх темп подачі, організації і викладу матеріалу), а також інші речі, які тренер може скорегувати.

Виникає питання: якими рисами та якостями необхідно оволодіти психологу-тренеру для якісного проведення психотренінгу? На погляд багатьох фахівців [1–5], це:

ввічливість, яка виявиться у вітанні, подяці за запитання та увагу, у люб'язному прощанні і побажанні успіху учасникам тренінгу;

упевненість. Навіть у випадку хвилювання не можна говорити про це учасникам тренінгу, оскільки від тренера вони чекають саме упевненості. А хвилюватися причин немає, оскільки саме тренер краще всього знає те, про що він збирається говорити;

доброзичливість. Іноді буває дуже важко не показати того, що хтось із учасників не подобається, але до професійних обов'язків тренера належить однаково доброзичливе ставлення до всіх, хто вирішив узяти участь у тренінгу. Тренер є доброзичливою людиною, а під час проведення тренінгу це взагалі не повинно братися під сумнів;

енергійність. Будь-який публічний захід, якими є тренінгові заняття, – це не тільки обмін знаннями і думками, навчання або розвага. Певною мірою це також і обмін енергією. Якщо ведучий буде енергійною людиною, то його енергія обов'язково передасться учасникам;

захопленість та натхненність. Захопленими називають тих людей, які дуже люблять свою справу і використовують кожну можливість, щоб розповісти про неї, приділити їй увагу, займатися нею більшу частину свого часу. Натхнення допомагає таким людям займатися своєю улюбленою справою “з душею”, весь час знаходити в ній щось нове і непізнане та своїм прикладом надихати інших;

оптимізм. Разом з натхненням слухачі повинні отримати від тренера міцний заряд оптимізму і віри в успіх тренінгу. Напевно, немає необхідності зайвий раз нагадувати, що оптимізм – це якість, яка допомагає будь-якій людині долати труднощі повсякденного життя. У той же час слід підкреслити, що справа, якій тренер прагне навчити своїх слухачів, вимагає не просто оптимізму, але і певної мужності й абсолютної впевненості в успіху. Деякі люди вже наперед упевнені, що нічого хорошого у них не вийде. Таким людям у край необхідно бути оптимістами. І ця якість повинна бути посилена особистим прикладом тренера.

Тренер-психолог повинен опанувати й основні спеціальні професійні вміння та навички тренера:

уміння трансформувати поставлені навчальні цілі та завдання в систему конкретних інтерактивних вправ;

розвинені комунікативні навички, здатність управляти груповим процесом, високий рівень усвідомлення особистісних характеристик, установок, розуміння мотивів поведінки інших людей;

здатність доречно використовувати соціально-психологічний контекст, в якому відбувається службово-ділова взаємодія керівника;

уміння ставити запитання учасникам тренінгу і працювати з їх запитаннями.

Учасникам доречно ставити запитання:

для того, щоб підвищити рівень розуміння матеріалу;

контролю й оцінки рівня розуміння матеріалу групою;

управління групою, тобто, якщо група щось не розуміє, то подальші питання можуть виявити сфери, де потрібна допомога, або повернути групу в русло основної теми тоді, коли дискусія вийшла за її межі.

Після вступної частини тренер представляє основну частину тренінгу з використанням широкого спектра психологічних вправ та ігор, що

створюють активну психологічну динаміку (події, стани, психологічні проблеми, потреби в змінах і самореалізації).

Для ефективної роботи із запитаннями як інструментами роботи з групою психологу-тренеру необхідно:

планувати свої питання наперед. Узагалі слід свідомо знати, які питання задати в кожній конкретній частині заняття;

знати мету кожного запитання. Як правило, запитання спрямовані або на отримання інформації, або на з'ясування думок учасників;

зіставляти запитання з досвідом і освітою групи або її окремого учасника;

рухатися від загальних питань до конкретніших;

уникати розсіювання теми, коли ставиться декілька питань підряд;

щоб запитання були короткими, чіткими і достатньо зрозумілими;

робити логічні зв'язки між запитаннями;

під час дискусії починати із питань до групи, а потім переходити до окремих учасників;

прагнути самостійно не відповідати на своє ж запитання, а надавати таку можливість учасникам.

Не менш важливим для тренера-психолога є вміння відповідати на запитання, а також використовувати запитання, задані учасниками групи для підвищення тренувального ефекту. Для цього необхідно:

переконатися у правильному розумінні мети і змісту запитання, врахувати відчуття і емоції, які стоять за запитанням;

продемонструвати свою пошану і розуміння до поставленого запитання, повторивши (перефразувавши) його. У разі потреби можна уточнити: "Якщо я правильно зрозумів Ваше питання, воно полягає у...";

прагнути відповідати на запитання точно і вичерпно. Перевіряти, чи задоволений інтерес учасника, який поставив запитання: "Чи задоволені Ви моєю відповіддю?". Будьте готові надати додаткові докази або свідчення на користь своєї відповіді.

Тренер-психолог може відповісти на запитання відразу, але якщо необхідно зачекати з відповіддю, щоб отримати час на роздуми або повернути учасників тренінгу до обговорення, то можна застосувати такі прийоми:

переадресування запитання (чи стикався хтось із присутніх з такою ж проблемою?);

техніка рикошету: можна попросити іншого слухача відповісти на запитання: “Не могли б Ви поділитися своїми думками щодо цього запитання”;

зміна запитання: необхідно змінити запитання і повернути його тому, хто запитав, це допоможе автору самому розібратися в ситуації;

відповідь цитатою: під час підготовки до заняття можна передбачити, які запитання можуть виникнути в учасників тренінгу під час роботи, відповідно можна підготувати доцільні цитати.

Реалізація тренінгової програми на основному етапі неможлива без уміння тренера-психолога опанувати цілою низкою тактичних прийомів і стратегій, серед яких найбільш важливими, на думку В. Лефтерова [1], є:

оптимальний візуальний контакт з учасниками;

просторове розташування тренера;

систематичне спостереження й аналіз факторів і аргументів;

використання можливостей голосу;

використання ефективного невербального спілкування;

наявність ефективної стратегії щодо постановки запитань (проблем).

На третьому, завершальному етапі тренінгу оцінюються результати проведеної групової роботи. Завершальний етап тренінгу зазвичай характеризується емоційним підйомом. Взаємини учасників розвиваються до вищих рівнів взаємодії, підвищується рівень довіри, поширюється психологічний простір взаєморозуміння, усвідомлення отриманих знань і набутих умінь, тому групі важливо закінчити своє існування з відчуттям повного виконання поставлених завдань з обов'язковим ритуалом прощання. Ця частина тренінгу повинна запам'ятися учасникам і закликати їх до дії. Цілком доречною буде яка-небудь історія або притча. Перш ніж попрощатися, психолог повинен:

підсумувати результати тренінгу, зробити основні висновки;

звернути увагу учасників на зміст отриманих ними навчальних матеріалів;

коротко повторити найважливіші факти й аргументи;

запропонувати учасникам їх найближчі можливі практичні кроки;



подякувати учасникам за увагу і співпрацю.

Оцінка результатів групової роботи – це фактично перевірка того, чи досягнуто цілей тренінгу, чи всі поставлені завдання виконано. З одного боку, це можливість переконатися, що все проведено згідно з планом, а з іншого – своєчасно виключити зі схеми подальших тренінгів те, що не спрацьовує або може бути поліпшено, і врахувати ці висновки в подальшій роботі. З висновками, які зроблені під час оцінки проведеного тренінгу, можна ознайомити колег, керівництво ООДК.

Оцінювання як процес відбувається не тільки після завершення тренінгу. Оцінювання проводиться упродовж усього тренінгу шляхом аналізу інформації про засвоєння учасниками групи запропонованого психологом матеріалу.

Для оцінювання результатів тренінгу після його закінчення ми рекомендуємо скористатися анкетами з відповідями на такі питання (як варіант):

1. Чи досягнуто цілей і завдань тренінгу?
2. Чи досягнуто індивідуальних цілей (учасників тренінгу і Ваших)?
3. Що думають учасники про тренінг? Чи влаштовують їх організаційні моменти? Змістовна частина? Чи був тренінг корисним для них?
4. Наскільки ефективними виявилися використані Вами методи?
5. Наскільки добре було організовано і підготовлено тренінг? Які навчальні та тренінгові заходи ще будуть необхідні у майбутньому?

Протягом усього психотренінгу розвитку компетенції керівників ООДК в умовах управлінської діяльності необхідно чітко дотримуватися його мети і планомірно рухатися до неї. Вирішенню цього завдання допоможе аналіз змін у стані структурних компонентів комунікативної компетентності і розвиненості відповідних складових комунікативного потенціалу через діагностичні зрізи і діагностику учасників тренінгу після його закінчення. Крім цього, у процесі тренінгу тренер-психолог повинен фіксувати всі найбільш значущі моменти, записувати і реєструвати свої спостереження та діагностичні дані для забезпечення ефективності проведення подальших тренінгів.

**Висновки.** Для успішного проведення тренінгів із персоналом органів охорони державного кордону мають значення професійні особистісні

якості та рівень підготовки тренера-психолога. До важливих складових вимог і компетентності тренера-психолога належать: знання з теорії і практики організації та проведення психологічного тренінгу; уміння розробити та реалізувати тренінгові програми; творчий підхід і розвинені інтелектуальні якості; забезпечення психологічної рівноваги в ході занять; розвинені комунікативні якості; довіра і партнерство.

Підготовку тренерів для тренінгових груп доцільно здійснювати як серед діючих психологів Держприкордонслужби, так і серед керівників які опанували інноваційний підхід в управлінні прикордонними підрозділами, що обумовлено сучасним розвитком напрямку в управлінні – менеджменту команд.

**Перспективи подальших розвідок у даному напрямку** будуть присвячені проблемі психологічної підготовки офіцерів-керівників Держприкордонслужби до діяльності в конкурентоспроможній управлінській команді.

### Список використаної літератури

1. Лефтеров В. О. Психологічні тренінгові технології в органах внутрішніх справ : монографія / В. О. Лефтеров. – Т. II : Психотренінг в ОВС: практичний досвід, організація проведення та перспективи подальшого впровадження. – Донецьк : ДЮОІ, 2008. – 286 с.

2. Назаренко В. О. Результати експериментальної апробації психотренінгу розвитку комунікативної компетентності керівників органів Державної прикордонної служби України / В. О. Назаренко // Збірник наукових праць № 35. Частина II. – Хмельницький : Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2005. – С. 109–112.

3. Назаренко В. О. Методичні особливості тренінгу комунікативної компетентності керівників / В. О. Назаренко // Проблеми загальної та педагогічної психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка. – Т. VIII. – Вип. 5. – К., 2006. – С. 217–223.

4. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика / К. Фопель ; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Генезис, 2007. – 267 с.

5. Л. Фон Розеншталь Организационная психология / Л. Фон Розеншталь, В. Мольт, Б. Рюттингер ; пер. с нем. – Х. : Изд-во “Гуманитарный Центр”, 2013. – 464 с.

*Рецензент – доктор психологічних наук, професор Волобуєва О. Ф.*

*Стаття надійшла до редакції 03.02.2014.*

**Журавлев В. В. Требования к личности и квалификации тренера-психолога в ходе тренинговой подготовки руководителей к профессионально-управленческой деятельности**

Тренинг подготовки руководителей Госпрогранслужбы к профессионально-управленческой деятельности – это форма обучения и развития с использованием ролевых игр, групповых форм работы, психотехнических упражнений, которые обеспечивают подготовку и переподготовку руководителей. Поэтому необходимо обратить научное внимание на проблему профессиональной готовности тренера-психолога. Учитывая, что тренинг состоит из трех основных этапов: подготовительный – вступительная часть тренинга; основной – этап групповых динамических действий; заключительный – этап проведения тренинга. Кроме основных задач тренинга в целом и каждой его составляющей отдельно, тренер-психолог должен осознать, какие задачи стоят перед ним как перед тренером и что необходимо делать.

**Ключевые слова:** *тренер-психолог, тренинг, развитие.*

**Zhuravliov V. V. Requirements for the personality and the qualification of a trainer-psychologist in the course of training of managers for the professional and managerial activity**

The article deals with the problems connected with activity and training of the trainer-psychologist in the course of training of managers. Special attention is paid to the meaning and tasks for the trainer-psychologist at the initial, main and final stage of training.

The purpose of the study is to systematize and deepen scientific views from the position of psychology on the issue of training and qualification of the trainer-psychologist in the course of the training sessions.

The central figure of the psychological training is a person in charge – trainer-psychologist. He defines the leading role in shaping the theoretical and practical part of the training, which must provide improvement of knowledge, abilities and skills according to the purpose of training and the organization of

such group dynamics that will contribute to self-improvement of the training participants in the process of group work. According to the researchers, the T-groups, in case the trainer-psychologist is sufficiently qualified, participants gain valuable communication skills, experience of analysis of interpersonal relationships and group dynamics, they begin to understand better their own and others' needs, expand their range of behavioral opportunities, develop adequate self-esteem and become more susceptible to feelings of others. Training to prepare managers of the State Border Guard Service of Ukraine for the professional and management activity is a form of training and development, using role-plays, group work, psychotechnical exercises that promotes training and retraining of managers. Therefore it is important to pay scientific attention to the problem of professional readiness of the trainer-psychologist. Given that training consists of three main steps: initial – introductory part of training, primary – stage of group dynamic actions, the final stage of training.

In addition to the training objectives as a whole and each of its components, the trainer-psychologist must understand what task are facing him and what to do:

- prepare an interesting and informative program of study that will include all the important aspects of the leader competence in management activity;

- develop an educational event plan, taking into account the given time limit, the characteristics of the training group;

- provide a friendly working atmosphere that fosters the active participation of the members in planned activities;

- plan an interesting training process using the best forms and methods of material presentation;

- deliver all the study material and answer the questions of the group.

**Keywords:** *trainer-psychologist, training, development.*