

188.816 КДУ

12.17 НЗБ

8 В

Леонид Кроль,  
Екатерина Михайлова

Кроль Л.М., Михайлова Е.А.

ИЛИ САМЫЙ БОЛЬШОЙ ТРИУМФ

0-810-25288-2 ИИЗ1

# Тренинг тренеров:

как закалялась сталь

Москва

Независимая фирма «Класс»

2002

УДК 316.851

ББК 53.57

К 83

Кроль Л.М., Михайлова Е.Л.

К 83 Тренинг тренеров: как закалялась сталь. — М.: Независимая фирма "Класс", 2002. —

192 с. — (Библиотека психологии и психотерапии. Психология и бизнес, вып. 100).

ISBN 5-86375-048-0

Эта книга посвящена внутренним проблемам бурно развивающейся области тренерской практики. Она затрагивает интересы очень многих людей и организаций, вовлеченных в сложные процессы, происходящие на рынке тренерских услуг. Авторам можно по праву считать парадоксом, уполномоченным суждением и "артитиком", и конечно, "игры и упражнения" — обо всем этом речь идет на страницах книги. Поиск слушателей, на семинах, призывах, семинах, жаркие споры делают ее своеобразным "репортажем с места событий", вовлекая заинтересованного читателя в поток непосредственного обсуждения. Авторы сознательно уходили от искушения написать гладкое руководство, а потому особое внимание уделяли рефлексии, развитию самосознания и гибкости.

Книга будет интересна и тренерам, и потенциальным заказчикам такого рода услуг. А также тем, кто интересуется развитием этой области практики по самым разным причинам: преподавателям, примеряющим на себя менее традиционные формы обучения; психологам, торговым представителям, выходящим для себя перспективу карьерного роста в тренерской деятельности — разным и довольно многочисленным "интересантам".

ISBN 5-86375-048-0 (PB)

© 2002 Л.М. Кроль, Е.Л. Михайлова

© 2002 Независимая фирма "Класс", издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству "Независимая фирма "Класс". Выпуск произведений или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

Отдельные экземпляры книг серии можно приобрести в магазинах:

Москва: Дом книги "Арбат", Торговые дома "Библио-Глобус" и "Молодая гвардия", магазин "Медицинская книга". Санкт-Петербург: Дом книги.

## Глава 1

# О КОМ ЭТА КНИГА, ИЛИ СЕМЕЙНЫЙ ПОРТРЕТ В ИНТЕРЬЕРЕ

По Священному Писанию Бог творил мир шесть дней, а на седьмой — отдыхал. Еретик же говорит, что Господь создал все за одно воскресенье... Не верю! Тут соблазн кроется в преувеличении Господних сил, а ошибка — в неправильном расписании.

К. Прутков

...Конечно, на обложке должны быть выделены слова "эффективный" и "тренинг". А лучше, если еще будут изображены охваченные энтузиазмом молодые менеджеры, склонившиеся над какой-нибудь схемой. А еще лучше, если у флип-чарта с простертой рукой будет стоять некто и энергично чертить стрелки и квадратики. Да, а на обложке мелким шрифтом: "Руководство" — непременно руководство! Как говорится, "их есть", и это очень хорошо. Они понемногу появляются на книжных прилавках и неплохо раскупаются. В ближайшее время их наверняка станет еще больше. Это отчетливый знак того, что в российской культуре роль тренера и само понятие тренинга начало приживаться. Собственно, кто является читателем литературы этого рода? Сами тренеры — что понятно, но не только они. А еще люди, отбирающие и заказывающие тренинги и тренеров для своих организаций, руководители — потенциальные заказчики этого рода услуг. Наконец, те, кто интересуется развитием этой области практики по самым разным причинам: преподаватели, примеряющие на себя менее традиционные формы обучения; психологи, надеющиеся на более престижную и лучше оплачиваемую работу, чем служба в детском центре эстетического развития; торговые представители, выходящие для себя перспективу карьерного роста в тренерской деятельности, — разные и довольно многочисленные читатели — "интересанты".

ственные стандарты удобно, но вредно: самой сутью повышения тренерской квалификации мы считаем умение жить и работать в поле неопределенности и отсутствия (неоднозначности, множественности) общепринятых правил.

В силу пока не сложившихся единых ожиданий, неразработанности профессиональной роли тренера, неопределенность во всех ее видах является неизбежной спутницей этого ремесла. Следовательно, развитие механизмов совладания в ситуациях неопределенности и хорошее знание своих особенностей — обязательный элемент тренерской компетентности. И поскольку встреча с неопределенностью и сопутствующей ей тревогой была неизбежна, нам показалось крайне важным создать четкую и стандартную “рамку”, ограничивающую и дозирующую прямой контакт учебной группы с этой проблемой.

К самой идее расписания как “рамки” мы относились серьезно. Участники приходят на курс Тренинга тренеров из разных корпоративных культур, с разными ожиданиями, их будущая тренерская деятельность включает много моментов неопределенности — больше вопросов, чем ответов. В таком творческом поле можно делать много нового. Но чтобы это было возможно, в процессе должно было быть что-то стандартное, предсказуемое, защищающее. Этим чем-то и стало расписание.

РАСПИСАНИЕ	
10. 00 — 11.30	Первая сессия
Перерыв	
11.45 — 13.30	Вторая сессия
13.30 — 14.30	Обед
14.30 — 14.45	Работа с записями, раздаточным материалом, анкетами и др.
14.45 — 16.00	Третья сессия
Перерыв	
16.15 — 18.00	Четвертая сессия

Запрос на традиционные знания, на информацию никто не отменял, поэтому, как правило, одна сессия в день была информационной, когда мы что-то рассказывали, обсуждали с участниками. Одна сессия в день была связана с анализом, разработкой и моделированием конкретных упражнений, которые участники могли испытать на себе, обсудить, придумать свои, понять, в каком контексте могло или не могло бы оно работать в их реалиях.

15 минут ежедневно выделялось на письменную работу, потому что, как бы ни были участники увлечены процессом проектирования, но многое из того, что связано с контекстом, забудется, потеряется и не станет их ответственностью в той мере, в какой нам бы этого хотелось. “Письменная рефлексия” фиксирует то, что они сами считают важным для себя.

Чтобы выполнить задачу повышения чувствительности слушателей к групповым процессам, в качестве модели использовалась та группа, в которую они пришли. Одним из эффективных инструментов, позволившим одновременно знакомить участников и с собственными реакциями на неопределенность, и с групповыми механизмами, была “Лаборатория группового процесса”, составлявшая часть программы и представлявшая собой ограниченный по времени опыт группы со спонтанной динамикой, проводившейся в режиме “Аквариума” — когда одна половина участников работает, а вторая наблюдает. Если в первых двух сессиях мы моделировали действия участников по отношению к их тренируемому, то на третьей сессии каждого дня сама группа становилась предметом ее собственного исследования. Для того чтобы сосредоточить участников на этой непривычной задаче, процедура организовывалась необычным образом. Всегда отводилось четко 25 минут, во время которых группа делилась пополам и входила в режим “Аквариума”. Изменение тренерской функции на фасилитаторскую с последующим совместным обсуждением всех наблюдений, возникающих за предыдущий отрезок времени, происходило дважды по 25 мин.

Этот жанр внутри Тренинга тренеров вызывал бурные дискуссии и расхождения в оценках — от полного неприятия до острого интереса. Для участников Тренинга тренеров было весьма продуктивно пережить этот опыт, обсудить его и интегрировать как на уровне непосредственно переживания своего участия в работе данной группы, так и применительно к менее ясным ситуациям групповых процессов в своей практике. В соответствующих фазах групповой динамики “Аквариума” мы получали довольно резкие оценки — тем не менее, в конце курса большинство слушателей оценивали этот опыт как уникальный, открывающий глаза на многие групповые процессы в их реальной работе и жизни, которые без “этого ужасного “Аквариума” могли вообще остаться незамеченными.

Четвертая сессия каждого дня отводилась интеграции всего нового, что произошло за день, и постановке очередных личных задач.

## ИЗ ЧЕГО СКЛАДЫВАЕТСЯ КВАЛИФИКАЦИЯ ТРЕНЕРА

Поскольку общей целью учебного курса, заявленной в программе и разделяемой участниками, было повышение квалификации, имеет смысл подробнее рассмотреть, из чего, собственно, складывается квалификация тренера. Вопрос не так прост, как кажется: анализируя разного рода суждения на эту тему, мы постоянно убеждаемся в отсутствии твердой почвы и господ-



стве субъективности, “вкусовщины”. Именно поэтому нам представляется интересным обращаться к общему представлению о структуре любой профессиональной подготовки. Многие авторы (в частности, Старк, Лоутер, Хагерти [1986], Мэйхью [1971] и целый ряд других) рассматривают любого профессионала в качестве носителя шести видов профессиональной компетентности и пяти профессиональных установок. Если тренерская деятельность претендует на то, чтобы считаться профессиональной, она должна соответствовать этим критериям.

А самое главное, если она им НЕ соответствует, что неудивительно в наших условиях, то идея повышения квалификации неизбежно предлагает продвижение в этом направлении. Итак, назовем виды компетентности и перечислим установки, составляющие структуру профессиональной квалификации:

- *техническая компетентность* — умение трансформировать цель, поставленную перед тренером компанией (обычно в терминах необходимого результата) в систему конкретных учебных задач, подобрать отвечающие им интерактивные упражнения, применить их практически;
- *межличностная коммуникативная компетентность* — развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, чувствительность к групповым процессам и умение их интерпретировать, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок; понимание мотивов поведения других людей;
- *контекстуальная компетентность* — владение социальным контекстом, в котором существует профессия; иными словами, тренер-профессионал должен понимать, где и кого он обучает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом;
- *адаптивная компетентность* — способность предвидеть и перерабатывать изменения в профессии, приспособляться к изменяющимся условиям тренерской практики в динамичных (а не заданных раз и навсегда) условиях организационной культуры;
- *концептуальная компетентность* — владение теми общепринятыми основами знания, на которых базируется тренерская практика;
- *интегративная компетентность* предполагает умение давать информированные профессиональные оценки (в том числе относительно собственной работы) — мыслить в логике профессии, принимать обоснованные решения, решать возникающие пробле-

мы и расставлять приоритеты так, как это принято в данной профессии. Для этого, безусловно, необходимы все виды компетентности, их своеобразный “сплав”; он-то и формирует лицо профессии.

Разумеется, тренер-профессионал может принести своей компании намного больше пользы. Наряду с компетентностью настоящая профессионализация предполагает формирование определенных установок, которыми любая профессия должна вооружать “своих”. Среди них:

- стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;
- профессиональная идентичность — степень, до которой человек разделяет и глубоко усвоил нормы профессии;
- этические стандарты;
- стремление к совершенствованию основ своей профессии — степень осознания необходимости изучать процессы и продукты своего труда; эта установка может считаться развитой, если профессионал поддерживает исследования, ведущие к лучшему пониманию его предмета;
- мотивация к непрерывному обучению.

Что означает в реальности наличие у тренера не только всех необходимых видов компетентности, но и профессиональных установок? Прежде всего то, что он или она чувствует себя “человеком на своем месте”, обладающим достаточными внутренними ресурсами для наилучшего выполнения собственной работы в рамках тех задач, которые ставит перед тренером организация. Такой специалист готов гибко и во всеоружии встречать требования завтрашнего рынка или вызов, связанный с расширением организации. Ему незачем уклоняться от объективной оценки своей работы, поскольку его профессиональная самооценка устойчива. Он или она мотивирован к сотрудничеству с другими тренерами, поскольку обладает ясной профессиональной идентичностью. Например, тренер-профессионал хорошо понимает, когда лучше в интересах дела пригласить для выполнения конкретного учебного заказа “узкого специалиста” извне, и может подобрать его для своей компании оптимальным образом: он слишком профессионален и уверен в своей эффективности, чтобы претендовать на выполнение всего объема работ исключительно собственными руками. Более того, этот человек заинтересован в повышении престижности профессии, а не только устойчивости собственного положения, потому что намерен оставаться членом профессионального сообщества и дорожит как своей репутацией, так и своими рекомендациями. Всякая профессионализация ве-

дет к специализации. Это естественный процесс, так что тренер-профессионал, кроме всего прочего, хорошо информирован о том, кто и что лучше всего делает на рынке тренерских услуг, каковы тенденции, новости и персонили.

Тренер-профессионал в сотрудничестве со службой персонала помогает прояснению имеющихся в компании потребностей в обучении того или иного контингента. Его работа способствует опознаванию организационных стратегических целей и конкретных ближайших задач в области обучения персонала. (Как следствие, формируется более ясный, мотивированный запрос на тренерские услуги и одновременное вытеснение с рынка "диких" тренингов, берущихся разрешить за два дня любые проблемы и обучить кого угодно и чему угодно.)

**• Портрет идеального "тренера-профессионала" получается, конечно, несколько... как бы это выразиться... далекий от жизни. Может быть, Вы с ним уже встречались? Если нет, это означает лишь одно: для его появления недостаточно личных талантов, умений, знаний, энергии. Такой профессионал не может явиться миру сам по себе, ниоткуда. Может быть, он еще не встречеван? Слишком, что называется, хорош для несовершенной реальности.**

Пока же мы в отдельном цикле Тренинга тренеров уделяем много времени, обучая будущих тренеров взаимодействию с заказчиком — от составления контракта до аналитической записки в конце, подробно обсуждая с ними все "подводные камни" этого взаимодействия. Кроме того, начинающие тренеры по ходу тренинга задают вопросы, обрисовывают ситуации, в которые они попадали на тренингах, и эти ситуации становятся иллюстративным материалом для занятия или же предметом отдельного разговора.

## УСПЕХ — ЭТО ПРОЦЕСС

Разумеется, в заключение вводной части следовало бы со всей определенностью заявить: мы преуспели в достижении цели! Компетентность участников по выделенным осям достигла небывалых высот, установки осознались и оформились. На выходе — Тренер. Суперпрофессионал, готовый ко всему и экипированный по последнему слову техники, как агент 007. В сущности, добыть материал для такого рода выводов было бы достаточно несложно: составить соответствующие опросники, предложить их в учебной группе в начале, середине и конце курса, вывести средние баллы, вычертить красивый график... Беда в том, что мы слишком хорошо понимаем методологическую несостоятельность подобных процедур. Слишком оче-

видно, что ожидания и профессиональные самооценки участников менялись. Совершенно ясно, что эти изменения не могли быть только количественными, а затрагивали само содержание, суть используемых понятий. Не менее очевидно, что все результаты были бы к тому же опосредованы внутригрупповыми процессами.

Это не значит, что в ходе учебного курса мы не использовали анкетирования, — но пользовались мы им по-другому. Например, бралась процедура, аналогичная только что описанной, а затем, вместо того чтобы унести считать полученные результаты, мы вместе с группой занимались методическим анализом того, что мы, собственно, только что измерили, как могли бы оценить то, что получилось в итоге. Конечно, процесс переосмысления ожиданий протекал достаточно драматично — от радужных надежд и даже некоторой эйфории первого цикла к сердитым или разочарованным комментариям второго, противоречивым и разбросанным оценкам третьего... Отражал ли это меру удовлетворения запроса или всего лишь представляло собой классические фазы групповой динамики? Корректно ли интерпретировать высокие "баллы успешности" в конце курса как отражающие реальность или они говорят скорее о цеховой лояльности, желании продолжать сотрудничество?

На наш взгляд, критерии оценки успешности интерактивного обучения — отдельный и очень непростой вопрос. Прямые и определенные ответы на него подозрительны сами по себе. При желании читатель может ознакомиться с отзывами участников\* и их формализованными оценками в приложениях\*\*. Мы же скажем здесь следующее.

Общая направленность учебного курса и выделенные цели существовали не в "идеальном газе" теории, а в сознании вполне конкретных людей — тренеров и участников групп. Принятие этих целей, шаги по их достижению составляли основное содержание обучения, его "ткань". Лучшим ответом на вопрос об успешности курса служит, на наш взгляд, развернутое описание того, что, собственно, *говорили и делали* участники в ходе занятий, какие задачи получали от тренеров и ставили перед собой, как их понимали и решали. Поскольку основное внимание мы уделяли моделированию реальных процессов, идея видов профессиональной компетентности не лежала в основе построения курса, но оказалась весьма полезной при его анализе.

Несмотря на то, что программа курса и формат отдельных циклов (2 или 3 дня) на протяжении нескольких лет менялись, его объем и принципиаль-

\* См. приложение 2. Участники группы о результатах Тренинга тренеров. Протокольная запись последней сессии курса.

\*\* См. Приложение 3. Самооценка участников групп по отдельным видам компетентности и ее динамика.