

Леонид Кроль,
Екатерина Михайлова

Тренинг тренеров:

как закалялась сталь

Москва
Независимая фирма «Класс»

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”, 2004. — 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. Авторы можно по праву считать первопроходцами в проведении тренингов для тренеров. Рассуждения о том, из чего складывается профессия тренера, вопросы, парадоксы, узнаваемые суждения и “картинки”, и конечно, “игры и упражнения” — обо всем этом речь идет на страницах книги. Голоса слушателей, их мнения, притязания, сомнения, 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, видящим для себя перспективу карьерного роста в тренерской деятельности — разным и довольно многочисленным “интересантам”.

ISBN 5-86375-048-0 (РФ)

© 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 произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

www.psybooks.ru
Купи книгу “У КРОЛЯ”

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, видящие для себя перспективу карьерного роста в тренерской деятельности, — разные и довольно многочисленные читатели-“интересанты”.

Любая книга, в названии которой фигурирует слово “тренинг”, имеет шанс быть прочитанной, особенно если в ней содержатся четкие методические указания. Эта ситуация на книжном рынке говорит о многом. В частности, о том, что период “диких тренингов”, невнятных по задачам и случайно выбранных заказчиком, закончился, а сама тренерская деятельность все в большей степени приобретает черты профессиональной, а не любительской. Нам случалось высказываться на тему профессиональной подготовки тренера в различных публикациях и даже издавать коллективные монографии этого направления*. Коли вопрос витает в воздухе, а опыт позволяет поделиться наблюдениями, так отчего же не поделиться?

Опыт подсказывает: быстро и неравномерно растущая область деятельности — что-то вроде организма подростка. Руки-ноги растут быстрее, чем голова, изменения не успевают осознаться, на кого похож — неясно, кем станет — тем более. “Трудный возраст”, одним словом. Иначе говоря, кризис идентичности. Возможно, этот образ имеет отношение не только к “молодым” видам деятельности, но и к большинству организаций, с которыми (или в которых) работают представители этих “молодых” занятий. Традиций нет, но фраза “в нашей корпоративной культуре это принято/не принято” произносится очень часто. Как и в упомянутом “трудном возрасте”, заявка на некоторую зрелость, солидность, “матерость” гораздо важнее, чем сами эти реальные качества. Ну очень важно “говорить басом” и мгновенно ухватывать из воздуха совершенно необходимые знаки владения сводом правил и ритуалов — когда еще эта самая идентичность изнутри вырастет, а имитация ее все-таки хоть как-то позволяет заявить: смотрите, *кто пришел*.

И если это так в культуре в целом, — а любая корпоративная культура не в воздухе висит, а является подсистемой общего поля, в нашей реальности довольно причудливого и фрагментарного, — то тренеры, работающие с организациями, — своего рода невольные выразители самых острых проблем, связанных с этой ситуацией.

Мы сознательно уходим от искушения написать гладкое руководство, “чтоб все как у *больших*”. Вместо этого нам показалось интересным и вполне своевременным уделить особое внимание той функции, без которой “подросток” никогда не станет взрослым, — а именно, рефлексии, развитию самосознания. Переводя это утверждение на язык профессиональной прозы, можно сказать: эта книга — прежде всего о внутренних проблемах бурно развивающейся области практики. Они непосредственно затрагивают

интересы очень многих людей и организаций, вовлеченных в сложные процессы, происходящие на рынке тренерских услуг.

Мы надеемся, что потенциальные заказчики тренингов, равно как и сами тренеры, увидят в этой книге новое и, возможно, полезное для себя: вопросы, парадоксы, узнаваемые суждения и “картинки”. (При желании можно найти, конечно, и “игры и упражнения” — тренинга без них не бывает.) А вот чего мы ни коим образом в виду не имели — это физкультурной инструкции “делай как я”. Тем более что все равно не получится: выйдет по-своему, и, наверное, лучше, интересней, современной. Мы и сами сегодня проводим учебный курс Тренинга тренеров (ТТ) уже по-другому, не так, как рассказано об этом в книге — жизнь, сами понимаете, невозможно повернуть назад, и время ни на миг не остановишь...

Материалом для нас послужил опыт нескольких тренерских курсов*. Их участники, голоса которых звучат на страницах этой книги (перед вами их мнения, сомнения, притязания), — своего рода коллективный портрет пестрых и неожиданных human resources тренерского “цеха”. Анкеты участников — в особенности ответы, касающиеся опыта участия в тренингах и их самостоятельного ведения — поражают: в них есть ВСЁ:

- “Техника проведения совместных визитов” и “Дирижер успеха”,
- “Профессиональное телефонное поведение” и “Искусство презентаций”,
- “Тайм-менеджмент” и “Основы НЛП”,
- тренинги личностного роста и “Управление персоналом”,
- конечно же, “Командообразование”, “Эффективная коммуникация с клиентом” и “Продажи”, “Продажи”, “Продажи”...

То мелькнет какой-нибудь “Лайф Спринг”, то не поддающаяся расшифровке аббревиатура (впоследствии оказавшаяся внутрикорпоративным названием все тех же тренингов продаж) — и вдруг, очередная анкета поражает обилием терминов совершенно другого поля: “Тренинг уверенности в себе”, “Коммуникация в семейных отношениях”, “Индивидуальный имиджмейкинг с элементами психотерапии”. Кто-то проводит один и тот же тренинг, но зато каждую неделю и не первый год. Кто-то пробовал 5—6 тем, но в среднем по 2,5 раза. Кто-то вообще ничего не проводил, но поучаствовал и поучился всему, чему только можно. Безусловно, опыт этих людей настолько неоднороден, что даже в виде шкалы его представить трудно: слишком очевидно, что качественные различия сделают ее бессмысленной. Разумеется, можно было бы сказать, что опыт самостоятельной тренерской работы у участников нашего учебного курса составлял в среднем 1,5 года. Формально это даже было бы правдой, но какой опыт и насколько самостоятельной могла бы считаться эта работа — вот в чем дело.

Внутренний тренер торговой фирмы, занимающейся лекарствами и медицинским оборудованием. Начинать как торговый представитель, базовое образование — медицинское, обучен в собственной компании, начал обучать более молодых коллег, столкнулся с первыми трудностями.

Энергичный господин, проводивший тренинги продаж для пяти или шести достаточно крупных фирм в течение трех лет, хотел бы расширить свою тематику: “Устал от продаж, надоели продавцы”.

Прилежная выпускница одного из многочисленных психологических вузов, работающая менеджером по персоналу: “В течение года я должна подготовить и научиться проводить ВСЁ, что может потребоваться”.

Решительная дама, возглавляющая пока не существующий учебный отдел: “Я хорошо понимаю, какие потребности в обучении персонала у нас существуют, но должна понять и то, как это можно сделать. Мне придется не только нанимать двух других тренеров, но и самой что-то проводить, а я по базовому образованию дирижер-хоровик”.

Артистичный и, судя по всему, весьма опытный тренер с поставленным голосом шоумена: “Мы делали тренинги личных изменений на 100, на 200 человек, но я хочу попробовать пробиться к бизнесу и политике — у населения денег нет”.

Молодая леди, безупречно владеющая методикой тренинга продаж для сети магазинов эксклюзивной одежды: “Хотелось бы познакомиться с другими контингентами и немного поменять стиль работы”.

В прошлом — экономисты и продавцы, врачи и психологи, музыканты и преподаватели высшей школы, менеджеры и риэлтеры. В настоящем — тренеры, почти что тренеры или те, кто обдумывает для себя эту возможность. Среди них есть и люди, встроенные в систему требований и ожиданий больших корпораций, и вчерашние студенты в поиске, и “вольные стрелки”, на свой страх и риск предлагающие свои услуги любому, кто готов заплатить, и руководители отделов, и пара-тройка “первых лиц” небольших компаний, и даже один владелец контрольного пакета акций.

- **Глубокоуважаемый читатель! Интересно, а почему Вы взяли в руки эту книгу? Вам кто из упомянутых персонажей ближе? Может быть, никто? И кстати, как Вы понимаете термин “тренинг”? Любое известное Вам определение будет верным — хотя бы для каких-то**

ситуаций, корпоративных культур, контекстов... Во всяком случае, у наших слушателей это оказалось именно так.

Все эти люди умеют разное и понимают под тренингом совершенно несопоставимые вещи — от лекции, разукрашенной красивыми слайдами, до шокирующих experiences или групп со спонтанной динамикой (последних меньше). Некоторые из них лучше знают, как заказать тренинг и оценить его результаты. Некоторые владеют крепкими навыками одного-единственного тренинга — их натаскали за неделю в учебном центре большой корпорации, и им не без оснований кажется, что для профессионального будущего этого недостаточно. Некоторые умеют вести группы личностного роста для молодых и мотивированных “ищущих себя”, и им трудно даже представить работу с тренинговой группой, которую в ее выходные загнали учиться делать то, что она и так делает в рабочие дни с девяти до шести. У всех этих людей есть нечто общее: они ощущают некоторую односторонность, недостаточность своего опыта и думают, что где-то есть профессиональный стандарт тренерской деятельности, с которым можно соотнести свои знания и умения, добрать недостающее.

Между прочим, до своего появления на первой сессии Тренинга тренеров все участники внимательно знакомились с программой, задавали вопросы — в общем, принимали обдуманное и информированное решение. Они видели один и тот же текст, и тем не менее их представления о том, что в данном курсе может соответствовать их потребностям и ожиданиям, конечно же, оказались такими же разными, как они сами. Если выделить в этом калейдоскопе ожиданий, вопросов, образов желательного результата обучения некоторые тематические блоки, то получится следующее.

1. “ЭКИПИРОВКА” (вопросы “что?” и “как?”)

Потребность в обогащении или ревизии тренерского инструментария: “Хотелось бы набрать и унести с собой побольше упражнений и игр”, “Нужно освоить четкую структуру тренинго-дня и в дальнейшем от нее не отступать”, “Мне необходимо научиться чередовать информационные блоки с игровыми”, “Хочу стать меньше лектором, больше тренером”, “Интересуют возможности модификации упражнений в зависимости от задач и состава группы”.

2. “КАРТА МЕСТНОСТИ” (вопросы “зачем?” и “почему?”)

Потребность в расширении понимания своих целей (в связи с организационным контекстом, спецификой заказчика и составом групп и т.д.): “Знание о процессах в группе и возможностях управления ими”, “Мне необходимо ставить задачи не на основании двух книжек про тренинги, а на основе самостоятельных представлений о фирме, ее персонале и их реальных потребностях”, “Хочу научиться улавливать настрой и возможности групп, не бороться с этим, а использовать”, “Расширить свое представление о мотивах тренируемых”, “Видеть за общими словами ожидания людей”.

3. “САМ СЕБЕ ИНСТРУМЕНТ” (вопросы “кто?” и “какой?”)

Потребность в собственном развитии (расширение ролевого репертуара, преодоление мешающих установок, выработка профессионально значимых качеств, раскрытие потенциала): “Научиться общаться как с рациональной, так и с эмоциональной аудиторией”, “Важно отслеживать свои внутренние состояния, видеть себя со стороны, не истощать себя в ходе тренинга”, “Убрать “выпирающие” наставника, перестать “давить”, научиться сотрудничать”, “Уверенность в себе”, “Воля в отстаивании своих интересов”, “Хочу лучше “держать удар” в неожиданных ситуациях”, “Быть разным и использовать это по делу”.

Мы отчетливо осознавали системный характер всех трех “кругов запросов”, их взаимозависимость. Что же касается наших слушателей, то их представления о собственных целях в обучении могли варьировать от “просто набрать побольше упражнений” до “превратиться в Настоящего Универсального Тренера”.

Опыт слушателей, безусловно, должен был сыграть роль главного ресурса, при внимательном рассмотрении сокровищниц этого опыта возникал вопрос о возможных путях его интеграции: представьте себе сокровищницу, где рядом расположились неограниченные алмазы, лазерный пистолет из компьютерной игры, экзотическое растение и редкая марка. Все они представляют ценность, но трудно представить себе коллекционера со столь широким кругом интересов.

Говоря прозой, одной из наших важнейших задач при построении курса являлось создание условий, которые позволили бы и даже стимулировали бы доступ к ресурсу других участников, их взаимное обучение.

Исходные условия нашей работы — состав групп, формат, ожидания участников и т.д. — можно представить в виде таблицы:

<i>Характеристики учебных групп, значимые для построения курса</i>	<i>Проблема</i>	<i>Ресурс</i>
1. Группа 12—15 чел. с крайне неоднородным тренерским опытом, отсутствием единого языка	Трудности в коммуникации, выработке новых групповых решений	Возможность взаимного обучения, обмена несопадающими элементами опыта
2. Разброс в профессиональном прошлом и базовом образовании	Неясности в групповой идентичности (кто мы?) и связанная с этим тревога	
3. Преимущественно молодой (28-30 лет) возраст участников	Завышенные требования к уровню собственной компетентности, характерное для “кризиса тридцатилетних”	Возможность актуализации мотива изменений и роста, готовность к изменениям
4. Высокий уровень социализации в целом при зачастую неопределенной позиции в настоящий момент	Повышенная ориентация на готовый стандарт, потребность в избегании неопределенности	Прошлый опыт успешной социализации, понимание условной конвенциональной природы социальных ролей
5. Высокий уровень личной мотивации участников, практический характер их запросов	Тревога по поводу удовлетворения своих запросов (“Смогу ли я что-то получить в такой группе?”), иллюзии в отношении возможности быстро “нахватать” необходимое	Готовность активно участвовать в любых процедурах, дающих возможность влияния на процесс, самостоятельность и индивидуальный стиль как потенциальные групповые ценности

Состав групп и их ожиданий подсказал нам конкретные шаги в построении учебного курса. Прежде всего мы выделили в качестве “движущего противоречия” оппозицию определенность — неопределенность (готовые формы — процесс, нормативность — креативность). Целью обучения, таким образом, было не только увеличение инструментальных возможностей, но и повышение осмысленности и гибкости их использования. Мы понимаем неизбежность конфронтации с высокой групповой тревогой, имеющей, на наш взгляд, вполне объективные источники. При этом мы сознательно отказались от иллюзорного снижения этой тревоги, легко достигаемого за счет видимости: четких правил, “прописей”, внедрения якобы единственно правильных стандартов. Этот путь значительно облегчил бы нашу тренерскую работу, избавил бы нас и слушателей от ряда трудных, проблемных ситуаций, но... На наш взгляд, предлагать в изобилии произвольные, искусственные 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 собственностью 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 подробно 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 господстве 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, приспосабливаться 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 проблемы 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 ведет 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 персоналии.

Тренер-профессионал в сотрудничестве со службой персонала помогает прояснению имеющихся в компании потребностей в обучении того или иного контингента. Его работа способствует опознаванию организацией своих 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... далеким 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 востребован? 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 очевидно, 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 анкетирование, — 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... Отражало 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 принципиальная логика построения сохранялись. Работа всегда начиналась с определения предметного поля, анализа профессиональной идентичности тренеров-участников и их рабочих ролей, проработки их представлений об идеях и задачах разных тренингов. Одновременно происходило формирование тренинговой группы и выработка ее собственных целей и задач, первых представлений о различиях участников как основном ресурсе.

Следующий тематический блок посвящался конкретному методическому наполнению тренингов различной тематики, разработке и модификации конкретных упражнений и техник, проблемам форматирования и композиции, воздействию на групповые процессы. Именно в ходе этой работы группа обычно переживала фазу дифференциации и могла получить опыт конструктивного разрешения собственных трудностей и конфликтов, после чего возникала возможность перейти к вопросам индивидуального тренерского стиля, ролевого репертуара, а также работы с трудными группами и трудными клиентами. Параллельно прорабатывались вопросы планирования тренингов, формирования программ и сценариев, оценки результатов. Курс всегда завершался разработкой и защитой учебного проекта конкретного тренинга, в ходе

которого участники в малых группах самостоятельно разрабатывали “полный технологический цикл” от переговоров с заказчиком до разработки и проведения конкретных упражнений и выработки своих критериев успеха на каждом этапе тренинга.

Следующие главы позволят читателю составить представление о том, что происходило на занятиях Тренинга тренеров на разных этапах работы, соотнести это со своим опытом и вынести собственное суждение о нарастании сложности задач и уровня требуемых для их решения знаний, умений, навыков.

Описание работы “по видам компетентности” заставило нас время от времени отклоняться от временной последовательности событий в группе. Впрочем, в любом случае в различных группах ТТ эти события могли наступать в разное время, а отдельные темы имели разную актуальность. Тем не менее порядок последующих глав до какой-то степени отражает реальный процесс: как уже сказано, ожидания участников концентрировались вокруг нескольких тематических блоков, которые соответствуют контекстуальной, технической и межличностно-коммуникативной компетентностям.

Всякое описание несколько упрощает описываемый процесс, и это неизбежно: в противном случае один день в активно и плодотворно работающей группе обязывал бы нас к стенографической фиксации и трехтомному комментарию; встреча с читателем в этом случае была бы проблематичной. Тем не менее трансформировать реальность учебного процесса в двухмерную “методичку” было бы не менее абсурдно. В работе над книгой мы точно так же искали соотношение определенности и неопределенности, структуры и процесса, как в самом Тренинге тренеров; этот результат не может быть достигнут раз и навсегда, с чем нам, авторам, придется смириться.

Описание и анализ учебного курса является таким же результатом соавторства, совместного творчества тренинговых групп, как и само взаимодействие в ходе игр, упражнений или дискуссий. На сегодняшний день “семейный” портрет тренерского “цеха” таков, каков есть, и своей главной задачей при подготовке данного текста мы считали правдивое отображение нравов и талантов этой далекой от идеала, но живой и энергичной “семьи” — и перспектив ее развития.