

Ю. В. Макаров

## ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ВЕДУЩИХ ТРЕНИНГОВЫХ ГРУПП

*Автор дает анализ основных подходов к организации тренингового процесса и личности ведущего тренинговых групп. Рассматриваются проблемы профессиональной квалификации ведущего тренинговых групп и социальные роли, необходимые ему для продуктивной деятельности, проявляющиеся в процессе работы ведущего с тренинговой группой. Автор рассматривает ситуации, которые могут приводить к снижению продуктивности работы тренера тренинговых групп, и приводит мероприятия, способствующие профессиональному росту ведущего.*

**Ключевые слова:** ведущий тренинговой группы, социально-психологический тренинг, профессиональный рост, методологические принципы психологического тренинга, личность.

Yu. Makarov

### Professional Requirements for Preparation of training Groups Leaders

*An analysis of basic theories of the organization of psychological training, and personality of trainers is given. The main issues of the professional qualification of leaders have been discussed. Situations leading to the decrease in the productivity of training have been analysed.*

**Keywords:** professional qualification, psychological training, social psychological training, professional growth, methodological principles.

Профессиональная подготовка тренинговых групп предполагает специальные условия и особое внимание не только к организации тренингового процесса, но и к личности ведущего.

От уровня личностной зрелости и профессиональной квалификации ведущего во многом зависят основные результаты тренинговой работы.

Не для кого не секрет, что масштаб, устойчивость и характер тренинговых изменений в группе во многом определяются методологической подготовкой тренера. Одной из наиболее обсуждаемых тем в этом контексте является необходимое качество тренера — быть реальной моделью желаемого поведения для участников тренинга. Та роль, которую в процессе групповой работы должен реализовать тренер, предполагает высокий авторитет ведущего среди участников тренинга, что, в свою очередь,

часто приводит к определённой зависимости участников от личности тренера.

Ю. Н. Емельянов отмечал, что в процессе тренинговой работы, особенно в первый день тренинга, у некоторых участников возникает стремление к приобретению психологической информации о тренере с манипулятивными целями (цит. по [3]).

С. И. Макшанов также отмечает, что тренер в процессе работы должен быть свободен от внеморальных тенденций, а также должен стараться их распознавать и блокировать у участников тренинга [6].

На наш взгляд, в рамках достижения наиболее продуктивного результата в работе ведущий должен занять такое место в системе межгрупповых взаимоотношений, которое бы ни в коем случае не предполагало административно-директивный способ взаимодействия.

Стоит обратить внимание на то, что общий творческий потенциал группы, его ког-

нитивная и эмоциональная составляющие, которые должны активизироваться в процессе тренинговой работы, априори будут богаче, чем возможности даже квалифицированного и опытного тренера. Схожего мнения придерживается и Л. А. Петровская (цит. по [8]).

Кроме того, нельзя забывать и то, что продукты деятельности группового тренингового взаимодействия, которые генерируются и обобщаются каждым участником тренинга, воспринимаются и переносятся в практическую деятельность легче, если они исходят от членов группы, а не навязаны тренером, даже если это навязывание происходит в приемлемой для групповой работы форме.

Однако именно тренер несёт ответственность за групповой психологический климат в процессе работы, так как ошибки в построении динамики групповой работы и принятых в группе норм поведения обязательно приводят к падению эффективности.

Тем не менее существует ряд дискуссионных вопросов. В какой роли тренер должен осуществлять психологическое воздействие на группу: в качестве руководителя или в качестве лидера? Рассмотрим следующие критерии:

а) ведущий задается группе «извне», а не группа выдвигает его;

б) ведущий ведет группу на протяжении всего тренинга, то есть постоянно (исключение составляет лишь тот случай, когда ведущий в качестве одного из приемов предлагает группе выдвинуть нового ведущего, а сам становится участником группы, однако такой прием используется редко);

в) у ведущего, помимо санкций чисто морального плана, есть право отстранить от участия любого члена группы;

г) ведущий поддерживает режим и распорядок дня во время тренинга.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, мы можем сделать вывод: ведущий в группе выступает, прежде всего, как ее руководитель. А является ли он лидером?

Критерий на этот счет только один: если тренинг проведен успешно, значит, это случай, когда в лице ведущего совместились две роли: руководителя и лидера. Если — нет, то ведущий остался лишь руководителем, так и не став лидером.

Какими качествами должен обладать ведущий тренинга? Существуют разные точки зрения на этот счет. Одна из них представлена в работе В. П. Захарова и Н. Ю. Хрящевой [4].

Авторы выделяют следующие качества:

1. Порядочность.
2. Ответственность.
3. Самообладание.
4. Терпение в достижении поставленной цели.
5. Адекватность самооценки.
6. Тактичность или чувство меры.
7. Гибкость, подвижность реакций, умение перестроить свое поведение в зависимости от конкретных действий участников.
8. Способность создавать условия для развития и коррекции личности, либо для формирования коммуникативных умений и навыков.
9. Знание техники и приемов партнерского общения.
10. Умение правильно сделать психологический анализ.
11. Знание приемов психотерапевтического воздействия.

Как мы видим, из 11 качеств, по крайней мере, семь можно отнести к личностным, а четыре — к профессиональным.

В процессе взаимодействия с группой ведущий играет не только роль руководителя, лидера, но и другие роли. Проанализируем их, пользуясь типологией, предложенной Н. Рудестамом [9, с. 48].

*Роль «эксперта».*

Эта роль является наиболее традиционной. Суть ее сводится к тому, что ведущий берет на себя право давать оценку смысла отношений трансакций участников группы. Эти комментарии помогают членам группы оценить свое поведение в отношении дру-

гих. Однако ведущий не должен слишком увлекаться своей ролью, помня о равенстве психологических позиций участников, возникших как результат партнерских, доверительных отношений.

*Роль «катализатора».*

В этой роли ведущий побуждает группу к действию, акцентируя внимание на текущих задачах, стоящих перед группой. Большое значение для эффективного исполнения этой роли имеют стиль и манера побуждения. Если это — упрек кому-либо, то он должен быть исполнен в мягкой, дружеской форме.

*Роль «дирижера».*

Ведущий берет на себя эту роль, когда группе не удается добиться эффективного решения проблемы из-за возникших разногласий. Искусство «дирижера» состоит в том, чтобы свести в единый узел трудно сопоставимые позиции без нанесения морального ущерба противоборствующим сторонам.

*Роль «образца участника группы».*

Ведущий задает определенную модель поведения для членов тренинговой группы. Это может осуществляться как сознательно, так и непреднамеренно. В первом случае можно говорить о некоторых элементах манипуляторства со стороны ведущего.

Профессионально-личностные качества ведущего проявляются через стиль руководства. Дадим характеристику некоторым из них.

*Директивный стиль.* Ведущий активно и непосредственно руководит группой: предполагается жесткий план проведения тренинговых процедур: ведущий побуждает, поддерживает, критикует, разъясняет, подталкивает членов тренинговой группы к взаимодействию, играя в основном роль «эксперта». Наиболее характерен такой стиль руководства при проведении тренингов бихевиористской ориентации. Главный недостаток директивного стиля — подавление инициативы у членов тренинговой группы, их самостоятельности и ответственности за собственное поведение.

*Стиль «отстраненной позиции».* Этот стиль противоположен директивному. Ведущий стоит как бы в стороне от происходящего в группе. Участие в руководстве группой минимально и касается только самых необходимых действий. Ведущему в большей степени присуща здесь роль «катализатора». Данный стиль характерен для проведения тренингов, проводимых в рамках «групп встреч».

*Стиль «ситуационного руководства».* Ведущий выбирает тактику руководства группой в зависимости от складывающейся ситуации, процессов групповой динамики. Меняются и роли: «эксперт», «катализатор», «дирижер». Этот стиль также характерен для «групп встреч».

*Стиль «равного партнерства».* Ведущий с первых минут проведения тренинга задает модель поведения на равноправное партнерство. Это выражается не только в том, что он участвует непосредственно во всех тренинговых процедурах, но и в его «открытости» для группы, в готовности сопереживать со всеми по поводу всего происходящего в группе. Наиболее ярко выражена роль «образца участника группы», более всего характерная для тренингов «гуманистической ориентации». Ведущий, воздействуя на группу, использует различные методы, приемы, техники. Выбор их зависит, прежде всего, от целей и задач, решаемых в тренинге, а также от личности ведущего, его теоретических воззрений.

К. Роджерс [13] к наиболее нежелательным качествам тренера относил следующие:

- наличие у тренера нерешённых личных проблем, что будет отражаться на группе в процессе работы;
- постоянное использование в групповой работе одной и той же стратегии;
- стремление тренера осуществлять манипулирование группой;
- попытка использовать группу в собственных интересах;
- личностная невовлечённость и отстранённость тренера от групповой работы;

- попытки представлять результат тренинговой работы в излишне драматическом ключе для повышения эффективности работы;

- повышенное внимание к интерпретации всех событий, происходящих в процессе групповой работы.

С. И. Макшанов [6] добавляет к этому списку ещё несколько значимых, на его взгляд, качеств, а именно:

- абсолютизация собственного профессионального опыта и неоправданный его перенос на работу с представителями других профессиональных групп;

- пренебрежение или непридание должного значения организованной культуре, в которой действуют проходящие тренинг специалисты;

- стремление к сохранению позитивных отношений участников к тренингу и к ведущему в ущерб поставленным целям;

- тенденция к преимущественному акценту на осознание в ущерб работе, направленной на формирование профессионально важных навыков и умений;

- невмешательство в групповой процесс при возникновении ситуаций, явно непереносимых конкретными участниками вследствие диагностических ошибок или регулятивных дефицитов ведущего.

Г. Миккин в работе [7] предлагает следующий перечень качеств, нежелательных для специалиста, работающего с тренинговыми группами:

- аутичность, самодостаточность, появление психического пресыщения общением и падение мотивации к тренерской работе.

- неадекватная самооценка в сочетании с эмоциональной незрелостью, что может приводить к росту конфликтности и потребности в подтверждении собственной значимости.

- сниженные креативность, независимость, самостоятельность и стрессоустойчивость, которые могут привести к неадекватному росту энергетических затрат, к утомляемости тренера.

Елена Животовская (2008) отмечает, что для тренера важнее не «что», а «как», не содержание, а способ его подачи, энергетика. По её мнению, для успешного тренера более важным качеством, чем интеллект, является умение общаться с группой. Она считает, что тренер — это не мудрый царь Соломон, который приходит и даёт советы, это фасилитатор, который облегчает достижение группой своей цели, опосредует процесс.

В. А. Сороченко [10] отмечает, что важнейшей обязанностью тренера является умение успокоить и осадить тех участников, которые требуют повышенного внимания к себе, раскрепостить тех, кто пытается самоустраниться от работы в силу разных причин и защитить тех, кто является в тренинге основными «активистами» и служит предметом нападков остальных участников.

А если тренер не может справиться с группой, последствия могут быть непредсказуемыми. Поэтому, по мнению В. А. Сороченко, любой тренер должен обладать «диктаторскими» качествами и уметь подчинить группу собственной воле.

И. В. Вачков [2] отмечает, что именно личность психолога (а не уровень его профессиональной подготовки или подход, им проповедуемый) является важнейшим фактором, определяющим успешность или неуспешность тренинга.

Многие авторы, в особенности стоит отметить С. Крадохвила и И. Ялома [5; 12], придавали большое значение исследованию функций, ролей, стилей поведения руководителей групп.

По И. Ялому [11; 12], психотерапевт может выступать в двух основных ролях:

- в роли технического эксперта (эта роль подразумевает комментарии ведущего по поводу процессов, происходящих в группе, поведенческих актов отдельных участников, а также рассуждения и информирование, помогающие группе двигаться в нужном направлении);

– в роли эталонного участника (считается, что в этом случае групповой психотерапевт добивается двух основных целей — демонстрации желательного и целесообразного образца поведения и усиления динамики социального научения через достижение группой независимости и сплоченности).

Согласно С. Крадохвилу [5], можно выделить пять основных ролей ведущего группы:

1. Активный руководитель (инструктор, учитель, режиссер, инициатор и опекун);

2. Аналитик (чаще всего — психоаналитик, характеризующийся дистанцированием от участников группы и личностной нейтральностью);

3. Комментатор;

4. Посредник (эксперт, не берущий на себя ответственность за происходящее в группе, но периодически вмешивающийся в групповой процесс и направляющий его);

5. Член группы (аутентичное лицо со своими индивидуальными особенностями и жизненными проблемами).

И. В. Вачков [1], обобщая многочисленные исследования профессионально важных личностных черт групповых ведущих (А. Косевска, С. Крадохвил, М. Либерман, К. Роджерс, Славсон, И. Ялом и др.), выделяет следующие личностные черты, желательные для руководителя тренинговой группы:

– концентрация на клиенте, желание и способность ему помочь;

– открытость к отличным от собственных взглядам и суждениям, гибкость и терпимость;

– эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;

– аутентичность поведения, т. е. способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания;

– энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;

– уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;

– уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;

– богатое воображение, интуиция;

– высокий уровень интеллекта.

В. П. Захаров и Н. Ю. Хрящёва [4] считают, что важнейшим личностным качеством ведущего тренинговых групп является адекватная самооценка.

С. И. Макшанов в своей работе [6] предлагает ряд мероприятий, которые будут способствовать снижению вышеперечисленных переменных и способствовать профессиональному росту ведущего.

Это проведение тренинговых групп с тренером с ежедневной и итоговой рефлексией, проведение тренинга под наблюдением опытных специалистов, участие в программах тренинга в качестве участника, проведение тренинга под наблюдением «наивных экспертов», участие в методических семинарах и участие ведущего в балнтовских тренинговых группах для осознания профессиональных дефицитов ведущего.

На наш взгляд, эти качества необходимо дополнить ещё несколькими личностными составляющими, необходимыми для продуктивной работы. Это эмоциональная устойчивость, которая будет играть важнейшую роль как при профессиональной тренинговой перегрузке, так и для продуктивного регулирования межгрупповых процессов, а также богатый жизненный опыт, на который обращают внимание немногие исследователи.

Возраст, позволяющий во многом расширить представления человека о своих возможностях за счёт большого опыта иногда даже интуитивно находить верные направления движения группы, является определённым позитивным подспорьем в работе ведущего.

Особое внимание стоит уделить и такому качеству личности, как креативность, которая должна служить связующим звеном ме-

жду гибкостью и подвижностью реакции тренера на групповые тренинговые процессы и интеллектом, позволяющим грамотно выстраивать стратегию групповой работы.

Итак, на наш взгляд, существует несколько объективных причин, которые мо-

гут способствовать снижению продуктивности работы тренера.

Это высокие эмоциональная, интеллектуальная и физическая нагрузки, которые всегда сопровождают работу ведущего тренинговых групп.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Вачков И. В.* Введение в тренинговые технологии // Психологическое сопровождение выбора профессии / Под ред. Л. М. Митиной. М.: Московский психолого-социальный институт, 1998.
2. *Вачков И. В.* Основы технологии группового тренинга. М.: Ось-89, 1999.
3. *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение Л., 1985. 167 с.
4. *Захаров В. П., Хрящева Н. Ю.* Социально-психологический тренинг. Л.: ЛГУ, 1990. 78 с.
5. *Кратохвил С.* Психотерапия супружеских отношений. М.: Медицина. 2008. 328 с.
6. *Макишанов С. И.* Психология тренинга в профессиональной деятельности: Дис. ... д-ра психол. наук. М.: РГБ, 2002. 322 с.
7. *Миккин Г.* Возможности видеотренинга при подготовке руководителей и специалистов к общению в международных трудовых коллективах. Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М. 1986. С. 111–127.
8. *Петровская Л. А.* Компетентность в общении. М.: МГУ, 1989. 216 с.
9. *Рудестам Н.* Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1982. 132 с.
10. *Сороченко В. А.* Социально-психологический тренинг: история, задачи, принципы. М., 2001.
11. *Ялом И.* Дар психотерапии. Практическая психотерапия. М.: Эксмо, 2005. 352 с.
12. *Ялом И.* Экзистенциальная психотерапия. М.: Римис, 2008. 608 с.
13. *Rogers C.* Clientcentered therapy. Boston, 1965.

### REFERENCES

1. *Vachkov I. V.* Vvedenie v treningovye tehnologii // Psihologicheskoe soprovozhdenie vybora professii / Pod red. L. M. Mitinoj. M.: Moskovskij psihologo-sotsial'nyj institut, 1998.
2. *Vachkov I. V.* Osnovy tehnologii gruppovogo treninga. M.: Os'-89, 1999.
3. *Emel'janov Ju. N.* Aktivnoe sotsial'no-psihologicheskoe obuchenie L., 1985. 167 s.
4. *Zaharov V. P., Hryazheva N. Ju.* Sotsial'no-psihologicheskij trening. L.: LGU, 1990. 78 s.
5. *Kratohvil S.* Psihoterapija supruzheskih otnoshenij. M.: Meditsina, 2008. 328 s.
6. *Makshanov S. I.* Psihologija treninga v professional'noj dejatel'nosti: Dis. ... d-ra psihol. nauk. M.: RGB, 2002. 322 s.
7. *Mikkin G.* Vozmozhnosti videotreninga pri podgotovke rukovoditelej i specialistov k obweniju v mezhdunarodnyh trudovyh kollektivah. Metody issledovaniya, diagnostiki i razvitija mezhdunarodnyh trudovyh kollektivov. M. 1986. S. 111–127.
8. *Petrovskaja L. A.* Kompetentnost' v obshchenii. M.: MGU, 1989. 216 s.
9. *Rudestam N.* Gruppovaja psihoterapija. M.: Progress, 1982. 132 s.
10. *Sorochenko V. A.* Sotsial'no-psihologicheskij trening: istorija, zadachi, printsipy. M., 2001.
11. *Jalom I.* Dar psihoterapii. Prakticheskaja psihoterapija. M.: Eksmo 2005. 352 s.
12. *Jalom I.* Jekzistentzial'naja psihoterapija. M.: Rimis, 2008. 608 s.
13. *Rogers C.* Clienttsentered therapy. Boston, 1965.