

## **Тема 4. Личность тренера**

Основные вопросы:

1. Роль и позиция ведущего тренингов.
2. Требования к компетентности и личности ведущего тренингов

### **Роль и позиция ведущего тренингов**

Направленность тренинговых занятий в целом, но не каждого в отдельности, очень широка. Поэтому от ведущего или тренера требуется выполнения разнообразных функций. Обязательными являются:

- определение назначения и тематики тренинга
- разработка программы тренинга
- подбор и формирование группы участников
- выработка вместе с участниками правил и норм поведения в группе
- создание и поддержание в группе атмосферы доверия, творчества и экспериментирования, поддержки и взаимопомощи
- организация и проведение тренинговых процедур и упражнений
- организация и проведение рефлексии полученного опыта
- оперативный анализ эффективности использованных методов, процессов групповой и индивидуальной динамики с целью корректировки программы тренинга, определения ее частных подзадач
- оказание участникам оперативной психологической помощи (консультативной, терапевтической и т.п.).

Если тренер работает по готовой программе, то это не означает, что он не меняет его направленности или назначения.

Каждая тренинговая группа обладает уникальным составом и опытом участников. Отсюда возникает задача доопределения его целей и задач, исходной корректировки содержания.

Ниже будет сказано об общих принципах отбора в тренинговую группу, но для каждого тренинга они могут быть и специфическими, поэтому ведущий обязательно знакомится с участниками до начала работы.

На этапе подбора могут использоваться известные в психологии диагностические методы и процедуры или просто осуществляться зондирование исходных установок потенциальных участников, их ротация, разбивка потока на группы и т.п.

Ведущий или тренер может по своему усмотрению и, исходя из ситуации, принимать или не принимать участие в процедурах и упражнениях, предлагаемых им участникам. В этом заключается один из аспектов исключительности позиции тренера. Но, даже оставаясь наблюдателем, ведущий продолжает активно работать. Он отслеживает динамику мотивационных, эмоциональных и функциональных состояний членов тренинговой группы, контролирует их отношения между собой, оценивает степень продвижения группы в целом в направлении, заданном процедурой, этапом работы или тематикой ее в целом.

Эта аналитическая направленность сохраняется и по завершении определенного этапа работы, поскольку нельзя предусмотреть заранее все тонкости и моменты, возникающие по ходу группового взаимодействия. Поэтому любая программа тренинга не является догмой, она дорабатывается и ``подгоняется" под параметры группы и характеристики отдельных участников. Здесь можно говорить о специфическом принципе работы тренера, который заключается в постоянной рефлексии всего того, что происходит в группе.

Эта рефлексия предполагает, что тренер все время -- приступая к проведению тренинга, планируя работу на день, непосредственно в процессе работы -- задает себе три вопроса:

1. Какой цели я хочу достичь?
2. Почему я хочу достичь этой цели?
3. Какими средствами я собираюсь ее достичь, оптимальны ли они?

Объектами диагностики и анализа здесь выступают содержательный план работы, уровень развития и сплоченности группы, характер отношений, складывающихся между ее участниками, состояние каждого участника группы, его отношение к себе, к другим, к тренингу.

Выбор тренером того или иного методического приема, а также конкретного средства в рамках этого приема определяется следующими факторами: содержанием тренинга, особенностями группы, особенностями складывающейся по ходу реализации тренинга ситуации, возможностями тренера.

Выше уже указывалось на важность и обязательность моментов рефлексии. Именно она является инструментом самоанализа членов тренинговой группы, средством объективации полученного опыта, который может быть использован не только самим индивидом, но и другими членами. От ведущего требуется особое умение обнаружение и ``вытаскивания" этого опыта. Поэтому вопросы, которые ведущий задаст участникам на этапе рефлексии, не только заранее продумываются, но и специфицируются под участников (их социально-культурный и образовательный уровень, их готовность к открытому диалогу, их личностные и профессиональные особенности).

К числу правил, которые могут быть приняты при работе той или иной тренинговой группы относятся:

*правило работы в круге*, т.е. обсуждения происходящего в группе только с участниками и тренером, но не за ее пределами;

*правило ``стоп"*, оставляющее за каждым из участников окончательное решение и возможность по своему желанию выйти из процедуры или ее обсуждения, дозирование предоставляемой другим членам группы информации;

*правило активности* предполагает быстрое и заинтересованное включение членов группы в работу, даже если она направлена не на всех, а на кого-либо из участников,

*правило "здесь и теперь"*, оно делает предметом обсуждения участником только события, происшедшие с участниками в процессе выполнения тренинговых процедур, а не когда-либо ранее и др.

В зависимости от состава группы, возраста и жизненного опыта участников могут вводиться новые дополнительные правила (не ругаться, обращаться друг к другу по именам, слушать, не перебивая, не критиковать и т.п.), которые помогли бы сделать работу группы более продуктивной, позволили бы избежать ненужных проволочек и столкновений.

По ходу реализации программы тренинга ведущий:

1. Руководит работой участников, т.е. задает программу обучения, правила, цели, задачи, осуществляет методическое обеспечение занятий.

2. Оказывает экспертную помощь участникам с целью объективно оценить свое поведение, наглядно показать, как оно действует на других. Экспертиза может осуществляться через предоставление информации по проблеме и через анализ происходящего.

3. Проводит анализ, обобщение и осуществляет комментирование происходящее в группе. Комментарии могут носить характер: а) наблюдений, которые ведущий преподносит не от себя лично, а в виде описания деятельности группы без выражения собственных чувств и оценочных суждений; б) перечисления и классификации происходящего в группе с использованием соответствующего понятийного аппарата; в) гипотез, в которых как бы предполагается, что в группе может произойти почему.

4. Посредничает в организации и управлении групповыми процессами. Когда группа испытывает затруднения, ведущий может вмешаться, используя методы психологического воздействия.

5. Ведущий задает и выступает как образец поведения для участников. Искренность в выражении чувств, участие в процедурах вместе с группой.

Поэтому *позицию* тренера можно обозначить двумя терминами *активно-исследовательская и максимально ответственная*.

Если об активности тренера уже говорилось выше, то о его ответственности стоит сказать отдельно. Ведущий отвечает обеспечение психологической безопасности участников. Он гарантирует своевременную и бесплатную психологическую помощь членам группы, если их проблемы и состояния обострились под влиянием процессов, происходящих в группе, процедур, предусмотренных ходом тренинговой работы. Поэтому чаще всего тренеры работают в паре либо как равноправные партнеры, либо как ведущий и ассистент. Каждый из них держит под наблюдением свою часть круга или группы, при необходимости покидает групп и приступает к индивидуальной работе с нуждающимися в психологической помощи.

Если негативная динамика изменения состояний участников сохраняется за границами тренинга, например, обострение наступает в последующую неделю или две, то и тогда члены группы в праве обратиться к тренеру за помощью и поддержкой. (Особенно это важно при проведении лично ориентированных тренингов, которые могут существенно отразиться на личной жизни и карьере участников, привести к кардинальной перестройке их межличностных и деловых отношений, развитию невротоподобных состояний).

### **Требования к компетентности и личности ведущего тренингов**

К компетентности ведущих тренинговых групп предъявляются наиболее высокие требования. Это профессиональная психологическая подготовка, предполагающая умение осуществлять психологическую диагностику, умения организовывать работу в группе, управлять групповыми процессами, осуществлять консультативную и психотерапевтическую помощь, это методическая подготовка, включающая знание технологий проведения разного рода тренингов, умений разрабатывать и корректировать программу тренинга, просвещенность в отношении процессов и явлений, активизирующихся включением участников в работу группы, направленную на достижение той или иной конкретной цели. Поэтому человек, который работает в качестве тренера должен сам пройти через аналогичный тренинг в

качестве участника (первая ступень подготовки), затем в качестве помощника тренера (вторая ступень). Далее самостоятельно работающего тренера при участии супервизора (третья ступень). Еще более высокая квалификация предполагает возможность работы в качестве тренера консультанта, выполняющего функции супервизора. Кроме этого для поддержания оптимального состояния тренерам рекомендуется хотя бы 1-2 раза за год становиться рядовым членом тренинговой группы.

Существуют требования и к *личности* тренера. Ведущий или тренер должен обладать значительной личностной зрелостью, высокой эмоциональной стабильностью и толерантностью, социальной сензитивностью и эмпатийной чувствительностью, наблюдательностью, мобилизованностью и ответственностью, гибкостью и непредвзятостью, коммуникабельностью в сочетании с определенной жесткостью и авторитаризмом.