

**ПСИХОЛОГИЯ  
и бизнес**



**КЛАСС**  
независимая  
фирма

Леонид Кроль,  
Екатерина Михайлова

# 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 тренера: 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. Автор 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 ушли 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.kroll.igisp.ru](http://www.kroll.igisp.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.

---

\*Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Л.М. Кроль, Е.А. Пургова. — М.: Независимая фирма “Класс”, 2002.

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, наверно, 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. Начинал как торговый представитель, базовое об-

---

\*См. Приложение 1. Анкета участника тренинга. Первый цикл.

разование — 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 ехperiences 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 однобокость, 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	

*Продолжение таблицы*

<i>Характеристики учебных групп, значимые для построения курса</i>	<i>Проблема</i>	<i>Ресурс</i>
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, искус-

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 тренируемым, 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 господ-

стве субъективности, “вкусовщины”. Именно поэтому нам представляется интересным обращаться к общему представлению о структуре любой профессиональной подготовки. Многие авторы (в частности, Старк, Лоутер, Хартгерти [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, приспособливаться 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 любящая 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 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, хо-рош 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 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 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.

ная 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 позволяют 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 нарастающей 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.

## Глава 2

# КОНТЕКСТУАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ “И ЭТО ТОЖЕ ТРЕНЕР?”

Как в боевой обстановке, так и в условиях мирного времени приходится совершать движение на местности с помощью карты в различных условиях: по дорогам и вне дорог, на закрытой местности, ночью и в других условиях плохой видимости...

*Учебник начальной военной подготовки*

- *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.

Однажды на Тренинге тренеров в “Аквариуме” произошел такой разговор:

- Тренер — деклассированный элемент в хорошем смысле этого слова. Никто из нас не мечтал, как говорится, в 17 лет стать тренером.
- А как это могло прийти в голову в наши 17 лет?
- Просто это все попытка приделать ноги и продать смесь из того, что умеешь из прошлой жизни, что подглядел у других, скажем, западников, и своих амбиций.
- Может быть, может быть. Для некоторых из нас, как я заметил, всякие там КВНы, и стройотряды, и прочие студенческие авантюры оказались даже в чем-то полезнее, чем само первое образование, диплом.
- Придумал — захотел — сделал, умение работать с аудиторией — это все как раз из той второй и более интересной жизни, которая в студен-

ческие годы у многих из нас была первой. Подумаешь, что называлось агитбригадой — все равно это команда, кураж, самостоятельность.

- И еще спорт, конечно. Тренер должен быть спортсменом в душе. Упал — встаешь. Выиграл — не расслабляешься.
- Здесь и от театра немножко... Даже не актерское мастерство, а готовность выходить из любой ситуации без подготовки и не сдаваться, show must go on такое.
- Ну тогда тренеры — это такие наемники, которые верят в разное, а некоторые — ни во что.
- Тогда лучше рыцари.
- Нет, все-таки наемники, потому что общей идеи нет и быть не может... Крестовый поход тренеров можешь себе представить?
- А ты в прошлой жизни историк, что ли?
- Нет, я честный инженер. Продолжаю: наемники, выполняющие задачи, поставленные заказчиком, и желательно еще и уцелеть, и чтоб заплатили. Некоторые служат по контракту, а некоторые так, вольные стрелки. Хотим жить и работать, надо думать о том, что может понадобиться заказчику и как бы нам этому соответствовать. А отсюда три вопроса. Первое: что действительно нужно организации, бизнесу? Второе: что из этого может тренинг, а чего не может? Третье: понимает ли заказчик первое и второе, и самое главное, какими словами он может это сказать?
- Четвертое: что его надо спросить, чтобы дать ему шанс сказать хоть какими словами? Что называется, “перевод бреда начальства на язык конкретных осмысленных действий”.

Через 25 минут группа наблюдателей села в малый круг и продолжила тему.

- Обидно было слушать, получается, что тренер — это какая-то прислуга, “чего изволите”. А между прочим, мы на многое можем повлиять.
- На кризис 98 года ты могла повлиять? Я тогда работал в тренинговой компании, у нас первые месяцы только две темы продавались: “Увольнение” и, как ни странно, “Командообразование”.
- Хорошо продавались?
- Куда там...
- Тренер, помни, что ты отражаешь не столько потребности заказчика, сколько его фантазии о том, чего ж ему надо. За человеком, который пе-

редает знания, — ну, учитель — стоит наука. Его дело — научить следующее поколение, что  $2 \times 2 = 4$ . А четыре типа покупателей из “Тренинга продаж” — это не знание, а что-то другое. Мы, в общем-то, продавцы воздуха, всегда должны быть в курсе, откуда ветер дует.

— Какой ветер?

— Экономический — раз. Социальный — два. В чем-то и политический — три. Наше дело — попасть в струю и не воображать себе, что мы спасаем организации, чудеса творим и так далее.

— Вообще, можно представить себе бизнес без тренингов?

— Современный — нет.

— Можно, запросто.

— Можно, но с нами быстрее, мобильнее.

— Десять минут сомневаемся в собственной нужности. А сами, между прочим, здесь повышаем свою квалификацию.

— Может, вернемся к бреду руководства? Скоро наше время закончится, давайте обсудим, какие ожидания заказчиков мы встречали и что делали, когда их понимали.

Опускаем текст последующей дискуссии, благо она была зафиксирована в форме раздаточного материала к следующему циклу Тренинга тренеров.

Вот он.

---

---

Работая с темой “двойного” или “скрытого” заказа на тренерскую работу, группа обнаружила во всех ситуациях этого типа нечто общее.

Внешний, рациональный план запроса звучит вполне стандартно и мотивирован интересами дела (разрешить конфликт, использовать творческий потенциал сотрудников и т.д.). Второй, скрытый план носит иррациональный характер и связан с опасениями или фантазиями по поводу тренинга или личности тренера, несколько мифологизированными ожиданиями.

Поскольку такие ожидания “второго плана” оказывают влияние на ход переговоров с заказчиком, в значительной степени определяют его реакции и порой приходят в противоречие с декларируемой целью работы, их необходимо учитывать.

Опираясь на свой опыт работы в разных организациях, группа создала список наиболее распространенных фантазий, (установок, не вполне

осознанных ожиданий) в отношении тренера. За каждой из них, как выяснилось в ходе совместного анализа, стоит реальная потребность. Тренер может невольно или сознательно поддерживать эти фантазии или работать в направлении их коррекции и контроля, искать удовлетворения (не вредящие рабочей цели), утилизировать их в интересах дела — выбор тактики взаимодействия со “вторым планом” заказа достаточно велик. Единственное, чего не может позволить себе тренер, — это игнорировать существование “подтекстов” запроса, дополнительных “сообщений” заказчика о его потребностях.

Вот какой список возможных “сообщений” появился в результате работы группы.

<i>Сообщение заказчика</i>	<i>Что указывает на такие ожидания (словарь, характер вопросов, несловесные реакции, случайные реплики и т.д.)</i>	<i>Какая тренерская роль соответствует этой потребности</i>	<i>Что я могу сделать (делаю обычно), получив такое сообщение</i>
1. “Хочу стать волшебником, обводящим всех вокруг пальца”.		Карманный колдун	А) Б) В)
2. “Ты меня можешь сделать сверхгероем. (Видишь что-то, чего я сам не знаю)”.		Гуру	А) Б) В)

По такому же принципу рассматривались и другие соотношения “ожидания — тренерская роль”:

3. “Ты будешь моими руками, и в твоём теле я войду в группу” — Робот-манипулятор.
4. “Ты — мой символ престижа, предмет роскоши” — Дорогая игрушка.
5. “Ты меня понимаешь, как никто, я тебе доверяю. Мне нужна твоя помощь” — Психотерапевт.
6. “Ты — моя тень; проговаривая тебе свои мысли, я сам их лучше понимаю” — Альтер эго, Эхо.

7. “Ты будешь своим среди чужих, чужим среди своих” — Разведчик, Соглядатай.
8. “Ты мне нужен, чтобы на тебе разряжать напряжение (свое или сотрудников)” — Козел отпущения, Громоотвод, Шут, Конферансье.
9. “Ты сделаешь вид, что я о них забочусь” — Мамочка, Нянька, Жилетка.
10. “Ты объяснишь мне “по науке”, что происходит” — Кот ученый, Эксперт.

Дело не в том, что мифология и стереотипы заказчика бывают именно такими (в других группах, состоящих из людей с другим опытом, могли быть названы совершенно иные ожидания).

Суть последующей работы группы с таким опросным материалом состоит в том, чтобы внятно и осознанно выяснить:

- 1) Откуда взялись мои собственные представления о том, что ожидания заказчика именно таковы.
- 2) Если я для себя подтверждаю свою догадку о том, “как себе представляет тренера заказчика”, что я делаю дальше — своими действиями подкрепляю, нарушаю, корректирую и т.д. эти ожидания?
- 3) Каковы последствия этих моих действий, моего выбора? Если я *усиливаю* определенные ожидания, как это соотносится с тем, что реально планируется? Как корректировать, переформировать установку?

- **Вам кажется, что всё это слишком сложно? Возможно, это означает, что Вам не приходилось самостоятельно договариваться о будущем тренинге, — это делали менеджеры Вашей компании. А может быть, Вы делаете это так блестяще, что все вышеуказанные шаги уже автоматизировались, ушли на уровень неосознанного “знаю, как надо”. А чтобы научиться делать это так же хорошо, приходится их оттуда добыть, вытащить.**

**На случай, если Вы — тот, кто учит: разубеждать тренера в его фантазиях о заказчике (злодее, самодуре или манипуляторе) бесполезно, гораздо продуктивнее попросить как можно точнее *показать* (процитировать прямым текстом) и поставить перед группой... вышеуказанные вопросы. Тренер не отвечает за то, хорош или плох заказчик. А за осознавание собственных интерпретаций все-таки отвечает...**

Разумеется, по аналогичной схеме можно отработать в высшей степени актуальную тему ожиданий относительно тренинга как такового; рабочие



“шаги” остаются принципиально теми же: прямой (дословный) текст заказчика или его представителя, аналитический разбор этого текста (возможно, и невербальных ключей) и извлечение дополнительных смыслов, формирование и проверка гипотезы о потребностях и ожиданиях заказчика, осознанный выбор собственной тактики по отношению к полученной информации. Практическая отработка этой схемы может проходить в форме ролевой игры или ее элементов, чередующейся с аналитическими дискуссионными блоками.

Следует отметить, что в восприятии содержания данной темы не последнюю роль играют ограничения в личном опыте участников и их собственные фантазии (проекции) по отношению к заказчику. Групповая работа позволяет откорректировать и дополнить индивидуальные видения ситуации, “сложить пазл” из разных фрагментов контекстуальной компетентности участников.

Таким образом, целью этого фрагмента работы было формирование активной и осознанной позиции владения контекстом в пределах доступного.

Вот фрагмент дискуссии на тему “Какой тренинг нужен на рынке”:

- Тебя вообще сейлзы\* съедят на десятой минуте. Там надо иметь жесткий алгоритм, уметь опустить негативщиков, надо припугнуть, и все конкретно.
- Знаешь, Антон, я шесть лет работаю, и тренинги продаж вел, и командообразование, и не ты один с продавцами работал. Трудности были, неудачи были, но что-то не припомню, чтобы меня кто-то съедал.
- Да Тоша сам же это и провоцирует, чего ты всерьез отвечаешь?
- Я повторяю: покупается четкий, жесткий, энергичный тренер. Нас учили так: не можешь продать себя — значит, не можешь учить продавцов.
- А что, венерологу обязательно самому болеть триппером, чтобы знать симптомы и лечение?
- Мужики, ежу понятно: вы оба по-своему успешны. Не буду спрашивать о деньгах, думаю, они сопоставимы. Есть свой покупатель и на Антона, и на Юру. Заказчик хочет разного, рынок пестрый.
- Мне кажется, с самого начала мы друг на друга смотрим с дурацкой усталовкой: как, и это тренер? А реальность отвечает: да, и он отвечает какой-то потребности заказчика! И чем собачиться, лучше друг у друга научиться, чему можем. (*Шум, несколько человек говорят одновременно.*)

---

\*Говорящий уверен в том, что этот англицизм от sales representatives (“торговые представители”) — общеизвестен. Мы в этом не уверены.

- Послушайте, господа, я единственная из вас, кто тренеров нанимает, я тут в роли представителя “с другой стороны”. Мое мнение такое: ищут тренера, который поймет, что нужно организации. Если организация хочет, чтобы это было просто, ищут похожего. У нас, пардон, вы оба не пройдете.
- А кто пройдет?
- Пройдет Марина. Почему? Потому что она имеет опыт, ведет переговоры и предъявляется аккуратно, а самое главное — она похожа на тех людей, которые впечатляют мое руководство. От нее не будут ожидать чудес, на решение каких-то внутренних вопросов, может быть, и не позовут, но с линейным персоналом у нас приглашают работать людей именно такого плана, причем предпочитают женщин. Такой бизнес. И моя начальница так мне задачу и ставит, а я ее решаю.
- А вот по моим наблюдениям, чем больше задача поддержать ту корпоративную норму, которая уже есть, тем больше импонирует тренер, похожий на организацию. Стиль, умения, взгляды, что угодно — ищут подходящего. А когда нужно запустить изменения, подтолкнуть, вывести из равновесия, ищут неподходящего, отличающегося. Если умные. Подходящий понравится, но дело не сделает. Это все, конечно, при прочих равных. Исходим из того, что оба умелые, но нужны для разного.
- Все равно вы все здесь небитые. Вам что, никогда не намекали, что завотдела, к примеру, на тренинге надо опустить, подготовить общественное мнение? Детский сад прямо, где вы только работали?
- Похоже, что где-то в другом месте. Или местах. Народ, вот это-то и есть разница контекстов.

Если говорить о проблеме контекста, то представляет интерес, какие характеристики тренера казались нашим слушателям значимыми (будь то недостатки или достоинства).

Тренинговая традиция, какой бы “юной” она ни была, во многом основывается на позитивном стиле мышления, ориентированном на результат, характерном для определенной культуры. И хотя многие руководители еще в советское время развешивали в своих кабинетах цитаты из Дейла Карнеги, совершенно очевидно, что российская историческая практика довольно далека от тезиса “Единственный способ заставить кого-то сделать нечто — сделать так, чтобы он этого захотел”...

Анализ любой сферы деятельности показывает, что негативные сообщения были и остаются преобладающими: основным педагогическим приемом по-прежнему является замечание, основным приемом привлечения внимания

(в журналистике, рекламном деле) — отрицание или иное вызывание негативной реакции. Форма сопротивления любому воздействию, которую вызвать легче всего, — это подростковая реакция протеста или пассивно-агрессивное поведение и т.д. Ни заказчики, ни организации, заказывающие тренинги, ни сами тренеры не могут быть исключением.

Приведенный выше фрагмент дискуссии в группе Тренинга тренеров показывает, что всякое обсуждение легко соскальзывает в сферу ограничений, негативных утверждений, критики. Гораздо легче говорить о том, что нельзя, нежели о том, что желательно; проще заявить, какого тренера “съедят”, чем рассуждать о сотрудничестве тренера, заказчика и клиента. По нашим наблюдениям, это характерно не только для данной конкретной группы, примеров такой фоновой установки на избегание неуспеха множество (само выражение “опустить негативщиков”, кстати, порождено в качестве термина внутри уважаемой тренинговой компании). Коммуникативное пространство настолько пронизано негативными сообщениями, что они с легкостью соединяются с любым содержанием — подобно тому, как в насыщенном растворе соли ее кристаллы покрывают любой предмет.

Эта культурная ситуация требует внимания и, на наш взгляд, может прорабатываться принципиально разными путями. Например, яркие, преимущественно западные, тренинги могут носить характер “культурной интервенции”. Негативные сообщения во взаимодействии участников могут маркироваться и тем самым, как минимум, выводиться на уровень осознания. Нам представляется важным, что в проработке этой весьма деликатной темы любая прямая критика (обращать внимание только на недостатки в работе коллеги — неконструктивно) фактически воспроизводит сам культурный стереотип, настойчивое же утверждение альтернативной позиции часто воспринимается как искусственное, чужеродное или наивное.

Одним из путей работы с этой особенностью культурного контекста является утилизация. Среди различных приемов утилизации негативных реакций могут представлять отдельный интерес отреагирование через утрировку, преувеличение. По нашим наблюдениям, использование этого “хода” в работе освобождает пространство для гораздо более позитивных сообщений и сотрудничества.

В практической работе с контекстуальной компетентностью одним из таких моментов стало творческое использование реальных критических, “запрещающих” высказываний заказчиков. Вот примеры подлинных высказываний, отражающих опасения или иные негативные установки, основанные на прошлом опыте.

- 1) Тренеры? Злые мальчики и девочки в дешевых костюмчиках, на лице — “обслужу”, а самим наплевать?

(Тренеров, что характерно, задели более всего “дешевые костюмчики”.)

- 2) Только, пожалуйста, никаких психологов. Были у нас уже эти тусклые девицы — никакой конкретики, одни банальности изрекают с умным видом.
- 3) Тема у нас — “Мотивация персонала”. Но если этот ваш тренер опять начнет рисовать пирамиду Маслоу, мои люди его побьют. Сколько же можно, ребята, имейте совесть!
- 4) Нам нужен *настоящий* тренер: агрессивный, напористый, чтоб наших козлов мог обломать. Его коэффициент умственного развития мне неинтересен.
- 5) Наши основные пожелания к преподавателю, который будет проводить *тренинг*: основательность, хорошее методическое оснащение, корректность. У нас, видите ли, высокие требования к стилистике.
- 6) Значит, так. Просьба к составителю программы: никаких ролевых игр, нужны рекомендации. Чтоб пришел специалист и четко сказал, как следует работать с клиентом. И это уж наше дело, как мы накажем тех, кто не сможет и тем более не захочет.
- 7) Понимаете, у нас очень своеобразная организация... Работают серьезные профессионалы... Не сочтите это вмешательством в область Вашей компетентности, но тренеры и консультанты, работавшие с нами несколько раз, почему-то пытались учить нас делать нашу работу. Вы понимаете, у нас с этим как раз все в порядке. Их вежливо выслушали и вежливо скушали. Мы смогли бы этого избежать, как Вы думаете?

- **Как Вы понимаете, все утверждения подлинные. И если Вы тренер, заказчик или сами обучались на тренингах, то можете добавить к этой коллекции что-нибудь свое... А если Вы хотите, чтобы даже самые резкие из них не парализовали тренера и не понимались уж слишком буквально, можно попробовать поиграть с тем, что же стоит за такими “запрещающими знаками”.**

Мы использовали в разных курсах два различных подхода к работе с этим материалом. При известных технологических отличиях оба они приводили к большому количеству конструктивных предложений со стороны участников. Конечно, эффективность тренинговых сессий с использованием этого материала зависит не только от методических шагов, но и от состава группы, фазы ее развития, опыта предыдущих сессий.

Рассмотрим последовательности действий на двух сессиях.

Первая:

1. Напечатанные на карточках высказывания зачитываются группе, группа разбивается на тройки, карточки переворачиваются, каждая тройка случайным образом “тянет билет” и получает в свое распоряжение одно из высказываний.
2. Тройки получают задание: в течение пяти минут коротко обсудить, прорепетировать и разыграть фрагмент тренинга, который, по их мнению, в свое время послужил основанием для данного высказывания. (Что нужно сделать на тренинге, чтобы потом сказали такое?)
3. 4—5 троек разыгрывают подряд свои 2—3-минутные фрагменты “тренингов-шаржей”, заостряющих те или иные особенности тренерского стиля, способа подачи информации и самих информационных блоков и т.д. Вопрос, естественным образом возникающий в последующем обсуждении, напрашивается сам собой: как можно было сделать по-другому? После карикатурно-яркого, карнавального разыгрывания количество позитивных предложений по конкретным формулировкам, методическим шагам, манере поведения возрастает в несколько раз. Как показал наш опыт, словесная отработка аналогичного материала такого эффекта не дает.

Вторая:

1. Высказывания зачитываются группе, которая затем делится на пары (в небольшой группе возможна индивидуальная работа); так же, как и в предыдущем варианте, “билеты” разбираются случайным образом.
2. Пары или отдельные участники получают задание: в течение тех же самых 5—7 минут подготовить монолог от лица автора высказывания, “влезть в его (ее) шкуру”, вжиться в воображаемый организационный контекст и сделать высказывание частью этого контекста. Разумеется, работа в парах предпочтительней, поскольку дает лучший доступ к фантазиям по поводу фигуры воображаемого заказчика, его организации, помогает легче ожить этот персонаж.
3. “Заказчики” рассказывают о своих пожеланиях относительно будущего тренинга, опасениях, негативном или ином опыте. Группа может задавать вопросы, как на пресс-конференции.

Легко заметить, что при такой игровой проработке критических высказываний довольно быстро оказывается, что за подобным резким суждением

всегда стоит реальная потребность, запрос, ответить на который вполне возможно. Любопытно отметить, что в хорошо сработавшейся “разогретой” группе Тренинга тренеров довольно часто в ходе такой игры угадываются мелкие детали, характерные для конкретной организации или заказчика, о которых группа не могла знать заранее. По соображениям корректности мы никогда не отмечаем эти догадки, но само их появление показывает, что в этой игре подключаются некие ресурсы видения, недоступные без обмена ролями. Вот достаточно характерные высказывания в последующем обсуждении: “Они никогда не брюзжат просто так. Если слушать и смотреть свободно, непредвзято, из этого всегда вытягивается бездна информации”, или: “Сначала они такими мерзкими все казались, но важно уйти от собственного негатива и попытаться просто понять; это очень освобождает”.

Сама идея Тренинга тренеров, преимущественно основанная на интерактивных упражнениях, их рефлексии в обсуждении и проектной работе участников, ведет к повышению контекстуальной компетентности. Это, если угодно, один из неспецифических позитивных результатов курса, построенного таким образом. В ходе занятий группа может существенно изменить свое отношение к факту “различий в происхождении”: от шокирующего неприятия “чуждых” организационных контекстов до установки на обмен опытом, прояснения ранее неизвестных особенностей иных организационных культур, прямых предложений о сотрудничестве. В этом смысле гетерогенность группы по контекстуальному признаку — не только фактор сложности ее ведения, но и существенный ресурс. Из этого не следует, что повышением контекстуальной компетентности заниматься не нужно: повысить ее “раз и навсегда” нельзя, но актуализировать для участников как профессионально значимый признак необходимо. В качестве инструментов прямого воздействия выступают прежде всего тематическая дискуссия и структурированные короткие игры.

Разумеется, повышение контекстуальной компетентности не является единственной целью тематической дискуссии. (О назначении дискуссионных фрагментов в структуре курса можно думать с многих других точек зрения: это и демонстрация метода, и возможность моделировать роль тренера-фасилитатора, и неотъемлемая часть “лаборатории групповых процессов”.) Тем не менее, если в ходе Тренинга тренеров желательно акцентировать именно повышение контекстуальной компетентности, тематика дискуссионных фрагментов предоставляет для этого богатые возможности. Понятно, что предлагать группе ту или иную тему лучше всего тогда, когда она уже актуализировалась “естественным путем” во взаимодействии участников. Поэтому “полный список рекомендуемых тем”, на наш взгляд, несколько абсурден. Вот далеко не полный перечень тем, которые интересно и продуктивно обсудить в нескольких группах Тренинга тренеров:

- Какие проблемы организации в принципе может или не может решить тренинг?
- Как обычно определяются цели обучения персонала и чьи это цели?
- Каковы другие инструменты организационного развития и какое место среди них занимает собственно тренинг?
- Когда тренинг может оказаться объективно вреден, даже если сам по себе прошел хорошо?
- Что необходимо знать об организации для проведения корпоративного тренинга и как получить эту информацию?
- В свою очередь, какую информацию и в какой форме имеет смысл предоставить о себе, знакомясь с организацией?

Важно одно — чтобы темы затрагивали сферы реальной компетентности участников и давали максимальную возможность “обмена контекстами”.

Приведенные выше примеры ролевых игр относятся к “инструментам второго рода”. В качестве заготовок для соответствующих игр могут служить и другие срезы или выборки контекстуальных сообщений.

Например, интересный материал для последующей отработки может быть получен в результате короткого опроса группы на тему “Самый необычный заказ в моей практике”. Как правило выясняется: то, что для кого-то из участников является “экзотикой”, для другого вполне обычная работа. Степень неожиданности и провокационности вопроса может варьировать вплоть до такого, например: “С каким заказом и почему я вообще не стал бы связываться”. С помощью простых и острых формулировок одновременно удастся получить действительно яркий материал, лично затрагивающий профессиональные ценности.

Логично пойти и другим путем — например, в качестве исходного материала для соответствующих коротких игр взять любые издания, где предлагаются тренинговые услуги, и проанализировать рекламные тексты с точки зрения их соответствия (или формирования) соответствующих контекстов.

Наконец, путь, наиболее близкий к “академическому”, — подготовка участниками кратких информационных сообщений, затрагивающих различные срезы контекста: о типах или типологии организаций, об успешных тренинговых компаниях и их стратегии на рынке, о роли службы персонала или учебных отделов крупных компаний и т.д. Сами сообщения могут быть очень короткими (не более 5 минут) и способны достаточно неожиданно превращаться в интерактивный материал.

Говоря о контекстуальной компетентности, важно еще раз напомнить, что контекст тренерской деятельности не только мозаичен, разнопланов и про-

тиворечив, но еще и подвижен. Возможно, сталкерское утверждение: “Здесь нельзя стоять — здесь все время все меняется” — в наибольшей мере можно отнести именно к контекстуальной компетентности. В некоторых группах Тренинга тренеров разворачивались интереснейшие дискуссии о том, что будут иметь в виду под тренингом через три года. Как и многого другого, этого не знает никто...



## Глава 3

# ТЕХНИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ LEGOLAND

Слепой считает, что сама клетка и есть птица, а зрячий — что клетка создана для птицы.

*Аль-Хамадани*

- *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.

Среди обучающихся начинающих тренеров весьма распространено заблуждение о том, что для эффективной работы достаточно технической компетентности. Если бы подобное мнение имело под собой основание, можно было бы посвятить весь тренинг целиком только расширению инструментария. Но любой человек, имеющий опыт тренерства, понимает, что это будет некорректно, — хотя бы потому, что одно и то же упражнение может по-разному работать в разных группах, у разных тренеров, на разные темы и т.п. Говоря о технической компетентности, важно сразу поставить под вопрос достаточность “коллекции” упражнений, рецептурного справочника для успешной тренерской деятельности. Ведение тренингов — это особый мир, своя среда и свой особый язык, где упражнение — языковая единица. По аналогии с изучением иностранного языка можно сказать, что изучающий язык академически основной ценностью считает максимальное количество выученных слов, в то время как человек, свободно владеющий языком, возможно, использует не так уж много слов, но словарным запасом

владеет уверенно. Конечно, очень важно, чтобы тренер знал как можно больше упражнений, но его знание и умение должно быть максимально гибким.

В огромном море существующих упражнений можно наводить порядок разными способами. Мы предлагаем несколько нестрогих классификаций (их может быть и больше) — не столько для того, чтобы придать программе наукообразия, сколько с целью наложения какой-то сетки на массу существующих упражнений. Дальней целью мы считаем умение модифицировать упражнения под задачу и конструировать их самостоятельно.

Посмотрим на различные “срезы” технической компетентности\*. Все они отражают различные фрагменты нашего тренерского курса и в этом смысле разработаны в соавторстве с нашими слушателями, предоставлявшими материал и собственные наблюдения. В этой главе мы обобщили некоторые выводы из совместной работы на нескольких циклах Тренинга тренеров. Формы этой работы были различными: самостоятельные “микропроекты” участников (известна тема, формат, пожелания заказчика, состав группы — что дальше?); анализ конкретных упражнений, в том числе и общеизвестных; специальные учебные сессии по конкретной “технической” тематике (формирование или коррекция навыка, построение разогревов в разных группах и т.д.).

### **СРЕЗ ПЕРВЫЙ: вариации на заданную тему, или полный карман разогревов**

Какой бы инструментарий ни использовался, о каком бы фрагменте работы ни шла речь, действия тренера так или иначе учитывают четыре аспекта: потребности и интересы заказчика, реальную группу — “клиента”, ее особенности и потребности, предметное содержание, лишь приблизительно отражающееся в названии тренинга, в “тематике”; наконец, себя самого как фигуру, связывающую и опосредующую три первых аспекта. Начало тренинга — та точка, на которой задается связь (или ее отсутствие) всех упомянутых аспектов.

Рассмотрим фрагмент первого цикла Тренинга тренеров, предметом которого является *разогрев* в тренинговой группе. Следует отметить, что накануне была проделана работа по анализу взаимодействия с разными заказчиками, подробно разобраны составляющие самопрезентации тренера. Это означает, что группа уже имеет опыт совместной деятельности, дискуссий,

---

\*В английском языке слово “компетентность” имеет множественное число — будь мы в состоянии говорить о “компетентностях”, не пришлось бы вводить столько дополнительных построений.

предоставления друг другу обратной связи, начинает “входить во вкус” использования различий в опыте как ресурса.

День, посвященный всем аспектам разогревов, позволяет задать на будущее многомерную модель анализа и других блоков тренингов. День начинается с короткого разговора о двух проработанных заранее темах и соображениях участников по поводу того нового, что они узнали о предмете, о группе, о себе. Затем группе предлагаются четыре коротких разогрева: короткий диалог в парах, простой двигательный разогрев, спектрограмма и социограмма и упражнение в тройках, моделирующее работу со скептической настроенной аудиторией.

Все конкретные инструкции опираются на “здесь и теперь” группы и продолжают предшествующие темы: так, разговор в парах — это разговор о потенциальных и актуальных тренерских ролях каждого из двух партнеров; двигательное упражнение аккумулирует гибкую смену тактик в ситуации конфронтации; спектрограмма позволяет оценить эффективность двух предыдущих разогревов; социограмма — отследить структуру лидерства в группе на этот момент, а упражнение в тройках отражает умение тренера “держать удар” перед лицом негативно настроенного слушателя.

Затем следует подробный методический разбор каждого из разогревов с выделением “точек модификации”. Так, разогрев первого типа (разговор в парах) имеет следующие шаги.

1. Инструкция по образованию пар, выбор партнеров. Случаен этот выбор или проводится по какому-либо заданному признаку, и если да, то по какому; будет ли этот признак меняться, если парные взаимодействия производятся больше одного раза, важен ли он для группы, знаком или парадоксален — все это может повлиять на происходящее неконтролируемым образом, а может сознательно использоваться тренером.
2. Предлагаемая тема разговора в парах может иметь разную смысловую нагрузку: это может быть преимущественно установление контакта, знакомство, обсуждение актуального состояния (что я обычно делаю, чтобы окончательно проснуться и настроиться на работу). Но точно так же тема может уже быть связана с основным содержанием и целью основной части тренинга. Каковы смысловые линии и в каком порядке их можно ввести на этом, первом, шаге, зависит от задач, которые являются приоритетными для тренера.
3. Ограничение времени и структура взаимодействия в паре. Предложенный группе разогрев вводил режим поочередного выска-

звания по теме: две минуты — один партнер, две минуты — второй, тридцать секунд на обратную связь и завершение контакта. Когда и как регулировать эти параметры — вопрос осознанного тренерского выбора: создавать ли эффект незаконченного действия, позволить ли теме исчерпаться, настаивать ли на строгой очередности высказываний или задать свободный диалоговый режим?

Группа разбирает возможные достоинства этого типа разогрева. Отмечается, например, что он позволяет безболезненно включать во взаимодействие опоздавших, плавно и быстро перейти от “разговора о погоде” к предмету, отреагировать негативные установки без привлечения к ним особого внимания, “перемешать” участников.

Далеко не каждое начало тренинга можно назвать разогревом: многие тренеры предпочитают начинать с провокативной, проблематизирующей игры, другие сначала подробно выясняют ожидания участников, третьи произносят зажигательную речь о целях и содержании тренинга. Разогрев в строгом смысле слова — это любое действие, увеличивающее спонтанность участников и повышающее энергию группы. Разогрев тренинга в идеале должен отвечать четырем критериям. Он должен быть:

- а) кратким, занимать не более 15% времени сессии — то есть ни одно действие разогрева не должно “споткнуться”, “увязнуть” или вызвать сопротивление;
- б) несложным для участников, эмоционально безопасным — то есть элементы оценки и соревновательности должны быть тщательно взвешены, инструкции — понятны, непривычные действия — дозированы;
- в) развиваться по нарастающей, плавно переводя группу в рабочее (разогретое) состояние;
- г) вводить темы будущей работы или их элементы: кроме собственно энергетизирующей функции и создания минимума безопасности, разогрев “намекает” на содержание будущей работы.

Понятно, что планирование разогрева — как, впрочем, и любого другого блока тренинга — требует учета и систематизирования незримо присутствующего заказчика, реальной группы, тематики и индивидуального стиля тренера. Поэтому следующим шагом в работе с группой Тренинга тренеров стало моделирование конкретных разогревов разных типов для “условного заказчика” и “условного клиента”. Группой были предложены пять заказов из реальной практики участников:

<i>Тренинг</i>	<i>Пожелание заказчика</i>	<i>Формат</i>	<i>Состав группы</i>	<i>Специфика группы</i>
Корпоративный тренинг продаж	Улучшить обслуживание покупателей, “цивилизовать” продавцов.	2 раза в неделю по 3 часа вечером.	8—12 продавцов различных точек, мужчины в возрасте 35—40 лет.	Мотивация низкая — участники по распоряжению руководства приезжают на тренинг после утомительного рабочего дня. Между собой знакомы мало.
Корпоративный тренинг управления персоналом	Выровнять, “подтянуть” управленческие навыки.	3 дня, работа в загородном пансионате.	Директора региональных представительств торговой фирмы, 18 человек, из них 3—4 женщины, возраст 28—38 лет.	Ориентированы скорее на традиционное обучение, но с интересом относятся к возможностям познакомиться и поделиться опытом.
Корпоративный тренинг командообразования для представителей предприятий	“Чтоб командный дух был, чтоб гордились принадлежностью к фирме”.	1 день.	15 человек, руководители-производственники, 40—45 лет, мужчины.	Участвовали во многих тренингах, настроены скептически, не прочь развлечься, “гоняя” очередного тренера. Принадлежностью к фирме действительно гордятся.
Тренинг общения и взаимодействия, организованный городской администрацией для педагогов из разных школ	“Пусть научатся решать конфликты с родителями и учениками, а заодно немало отдохнут”.	Еженедельные двухчасовые занятия.	12 учителей со стажем, женщины в возрасте 40—45 лет.	Приезжают на тренинг по распоряжению руководства крайне неохотно и “со скандалом”, много жалуются на тяготы работы в школе, тренинг воспринимают как одну из них.

*Продолжение таблицы*

<i>Тренинг</i>	<i>Пожелание заказчика</i>	<i>Формат</i>	<i>Состав группы</i>	<i>Специфика группы</i>
Тренинг “Имидж и коммуникация” для личных телохранителей “первого лица” крупной корпорации	“Сделай с ними хоть что-нибудь, чтобы на нормальных людей походили, в глаза не бросались. Профессионалы классные, но зачем же рожи такие зверские!”	1 день.	Трое личных телохранителей, работающих по-сменно.	Дисциплинированная готовность выполнить пожелание руководства, высокая профессиональная самооценка, сильное ощущение своей “особости”, отличия от обычных людей (на которых, по мысли заказчика, им следует походить).

Вот такие пять заказов оказались в центре внимания группы Тренинга тренеров. Для четкой и сопоставимой по результатам проектной работы было предложено некоторое произвольное допущение: “По каким-то причинам вы выбрали для работы с этими группами тот тип разогрева, который мы с вами подробно разобрали. Давайте образуем рабочие группы, в каждую из них войдет тот, кто лично заинтересован в анализе именно этого заказа, и еще двое. У вас 15 минут, вы разрабатываете серию коротких разговоров в парах, максимально учитывая специфику заказа, группы и вас самого как исполнителя”. Через 15 минут мы услышали пять коротких сценарных предложений, при этом группа дает обратную связь, дополняя предложения своими идеями.

В отличие от разбора “в сухую”, мы имеем возможность услышать реальные голоса тренеров, дающих инструкции к простым интерактивным упражнениям. Немедленно выяснилось, что во взаимодействии с “условной группой” читается и звучит значительно больше, чем полагали разработчики. Уговаривающий, просительный тон или излишняя жесткость интонации при “ненавязчивости” инструкции сразу бросались в глаза, неверие тренеров в то, что “они на это пойдут”, — тоже. Даже при внимательном чтении самих описаний заказов можно с уверенностью сказать, что начальная тренерская установка — считать эти заказы трудными, почти не-

выполнимыми. Неудивительно, что работа с собственными установками и ожиданиями участников стала предметом обсуждения в “Аквариуме” (на третьей сессии).

В тренерской практике двигательные разогревы часто используются в виде шумных подвижных игр, которые хорошо энергетизируют группу, иногда вызывая даже чрезмерную регрессию. С другой стороны, во многих группах эти “детские забавы” вызывают недоумение и сопротивление. Возвращаясь к требованиям к разогреву, заметим: двигательный разогрев уместен и хорош только тогда, когда отвечает им. Другое дело, что разнообразие и возможности двигательного разогрева далеко выходят за рамки “детского писка на лужайке”. Перечислить их все не представляется возможным, кратко упомянем лишь некоторые оси, по которым можно ориентировать свои идеи относительно двигательных разогревов.

- Предполагает ли разогрев перемещение в пространстве, его освоение или он начинается с небольшой двигательной активности на месте? Во время некоторых двигательных разогревов даже не предлагается вставать.
- Должен ли разогрев быть быстрым или медленным, плавным? Используются ли элементы ритмизации?
- Должны ли действия двигательного разогрева сопровождаться речью или, например, пением, или он должен быть беззвучным?
- Включает ли разогрев крупные движения или он скорее “микродвигательный”? Небольшая мотивированная серия двигательных упражнений с пальцами и кистями рук в каких-то случаях может быть адекватнее, чем пляски и прыжки.
- Есть ли в разогреве физический контакт между участниками, должен ли он быть случайным или к нему привлекается внимание?
- Предполагает ли разогрев взаимодействие в парах, тройках, всей группой?
- Есть ли в разогреве элементы использования двигательных стереотипов — спортивных, танцевальных, или движение спонтанно?
- Использует ли разогрев возможности имитационного поведения (походить как...) и отзеркаливания партнеров (двигательное зеркало)?
- Задана или нет возможность самонаблюдения, внимания к физическим ощущениям?

- Будут ли участники наблюдать друг за другом или им будет не до этого?
- Есть ли у разогрева игровая цель или это процесс, не ориентированный на получение результата (попасть куда-то первым и т.п.)

Выделяя в “поле вариативности” двигательных разогревов отдельные оси, мы актуализируем в творческом мышлении участников и их памяти огромный ресурс возможностей, которые ими используются далеко не всегда. После обсуждения возможностей и издержек двигательных разогревов группа приняла решение не продолжать разработку пяти предыдущих “условных заказов”, а взять в разработку новые пять. Разумеется, это оказались такие же “трудные”, своеобразные и вместе с тем обычные заказы, как и первая пятерка: был там и тренинг “Клиент-ориентированный сервис” для 50 немолодых женщин-кондукторов автобусного парка, и “Командообразование” для российских и иностранных топ-менеджеров нефтяной компании, и традиционные “Эффективные продажи” для 20 продавцов ликero-водочных изделий...

Структура командной работы над дизайном двигательных разогревов по второй пятерке “условных заказов” такая же, как и в предыдущей сессии. Единственным отличием стало то, что, докладывая свои предложения, участники группы по просьбе тренера больше уделяли внимание тому, как соотносятся их инструкции и размеры “условной группы”, помещения и как они сами перемещаются в пространстве в эти моменты. (Это был в значительной степени показ, демонстрация в модальности “здесь и теперь” предполагаемой манеры ведения тренинга).

- **Вся эта “кухня” не очень интересна заказчику и клиенту. На то она и “техническая компетентность”... Кстати, если Вы все-таки тренер: словесное описание упражнений — дело деликатное, а порой и неблагодарное. В реальности группа легко сделает то, о чем час назад и помыслить не могла, а предложи ей описание того же самого на бумаге — все, полный назад, шансов никаких. По этой причине в программе тренинга упражнений лучше не расписывать: описание действия почти всегда коряво и странно, в чем Вы только что убедились.**

Четвертая сессия началась с подробного разбора еще двух типов разогревов, имеющих опору в сегодняшнем непосредственном опыте группы (первая сессия). Речь идет о социометрических (спектрограммы, социограммы) разогревах, их отличиях от использования социометрических техник с другими целями, а также о разогревах с фиксированными ролями. В отли-



чие от “истинных” социометрических техник, подразумевающих оценки по достаточно значимым признакам, социометрические разогревы оперируют признаками нейтральными, неожиданными, латентными. Например, в каких-то случаях участникам группы может быть предложено в начале дня выбрать “того человека в этой группе, который кажется более бодрым, проснувшимся, чем вы”; “живая шкала” спектрограммы может организовываться по алфавитному признаку (первой букве имени) и позволяет участникам быстрее познакомиться и т.д.

Разогревы с фиксированными ролями также должны максимально облегчать исполнение ролей (понятных, несложных в исполнении). К тому же желательно, чтобы каждый побывал в нескольких ролях. К примеру, упражнение, предложенное группе в начале дня, предполагало три роли: Тренер, рассказывающий что-то важное, Слушатель-негативист и Наблюдатель. Взаимодействие Тренера и Слушателя продолжается 2 минуты, после чего роли переходят по часовой стрелке; в результате каждый участник ненадолго оказывается в каждой из трех ролей.

Практически опробованные в начале дня разогревы относились лишь к четырем типам, поэтому были дополнены рабочей классификацией, включавшей и прочие типологические возможности (разогревы медитативные, рисуночные, использующие реальные или воображаемые предметы, основанные на принципе управляемого фантазирования).

Обсуждением этой рабочей классификации завершалась содержательная, информационная часть тренингового дня, однако необходимо было также завершить процесс группового взаимодействия. Участникам предложили объединиться в пары с тем, с кем сегодня не работали в тройках, и в течение 10 минут обсудить взаимные и самонаблюдения, сделанные в течение дня. Фокусирующий вопрос был сформулирован так: “Как ваш тренерский стиль, ваши роли соотносились с содержанием придуманных вами инструкций? Как вы учитывали в разогреве собственные данные и производимое впечатление?” Таких обсуждений в парах было проведено два, с разными партнерами.

Последние 20 минут учебного дня были посвящены обратной связи от группы по всему трехдневному циклу.

#### РАСПИСАНИЕ

Первая сессия	10.00—11.30	Информационный блок: 4 аспекта тренинга, определение разогрева, требования к нему, 4 разогрева разных типов, разбор первого, анализ “точек дивергенции”, выбор “условных заказов” для последующего проекта.
---------------	-------------	---

Вторая сессия	11.45—13.30	Проектная работа в тройках (15 мин); сообщения троек по их разработкам с обсуждением (25 мин). Разбор двигательных разогревов, выделение “поля вариальности” и его осей (15 мин). Выбор новых “условных заказов”, проектная работа в новых тройках (15 мин); демонстрации и обсуждение разработок (25 мин). Вопросы, комментарии (10 мин.)
Третья сессия	14.30—14.45 14.45—16.15	Дневниковые записи, саморефлексия. “Аквариум”, тема обсуждения: “Как я работаю с предполагаемыми ожиданиями участников и собственными установками?”
Четвертая сессия	16.30—18.00	Завершение по содержанию: разбор еще двух типов разогревов, имеющих опору в непосредственном опыте участников (первая сессия), выделение “точек дивергентности”, “полей вариальности” + дополнение рабочей классификации теми типами разогревов, которые практически не использовались, но известны по литературе, применяются. Завершение по процессу: в парах (с теми, с кем не работали в тройках) на тему: “На что мне следует обратить внимание при разработке и проведении разогревов?” и т.п. (10 мин). Обратная связь от группы по всему 3-дневному циклу (20 мин).

Идея интерактивного микромоделирования, положенная в основу работы с темой разогрева, может использоваться и при анализе любых других блоков тренинга: обучающих упражнений, ролевых игр, техник и приемов завершения.

### **СРЕЗ ВТОРОЙ: полный технологический цикл, или от забора до обеда**

Основной вопрос, из ответа на который “вырастают” все остальные технические шаги, звучит так: как серия, последовательность упражнений, интерактивных и информационных блоков может привести к желаемому результату? Что будет прямым эффектом, а что может оказаться побочным эффектом этой последовательности? Здесь сразу становится понятным, что

есть дидактическое содержание тренинга (знания, умения, навыки обучающихся) и есть процесс, оказывающий влияние на самочувствие, взаимоотношения, эффективность взаимодействия в группе. И обе эти реальности существуют одновременно и влияют друг на друга.

Если говорить об учебном содержании тренинга, то одним из проблемных вопросов является соотношение формата тренинга, объема достижимых изменений и шагов, которые за это время могут быть предприняты.

Если речь идет о навыковом тренинге, то сразу следует подумать о том, что такое навык и каковы возможные пути его формирования или изменения. (Часто цели, поставленные заказчиком, подразумевают переучивание, а не обучение.) В любом случае очевидно, что многие проблемы, связанные с эффективностью тренинга, решаются не на самом тренинге, а на этапе уточнения (переформулирования) заказа.

Далеко не все наши слушатели имели опыт самостоятельной проработки заказов: те из них, например, кто работает в тренинговой компании, привыкли действовать с тех “предлагаемых обстоятельствах”, которые создаются во взаимодействии представителя компании с представителем заказчика. Тем не менее, нам казалось важным кратко проработать и этот весьма существенный “узел”, проследить связь формирования заказа с последующими действиями тренера.

В качестве “условного заказа” был взят двухдневный тренинг “Эффективная телефонная коммуникация с клиентом”, где выделяются традиционные блоки — установление и поддержание контакта, соблюдение корпоративной нормы в речевом поведении, предоставление информации и т.д. Как сказал на сессии кто-то из наших слушателей, “Простенький такой заказик, незатейливый ситчик в цветочек”. Ой ли?\*

Данный “условный заказ” разбирался в начале второго цикла Тренинга тренеров (первый день, вторая сессия).

*Ведущий ТТ:* — Представим себе тренинговую группу из 20 сотрудников компании, у каждого из которых есть какой-то предшествующий профессиональный опыт. Никто из них не учился специально работать на телефоне и отвечать на специфические вопросы, все обладают разными речевыми привычками, связанными с прошлым опытом. На речевые привычки сотрудников наслаиваются стандартные тексты, которые они должны произносить и которые изменению не подлежат.

---

\*На той же сессии, значительно позже обсуждали соответствующие стереотипы восприятия различных видов работы. Автор высказывания признал, что ему свойственно видение сложности заказа прямо пропорционально статусу группы: “Меня послушать, “ситцевый” — это секретари, а топ-менеджеры — это какой-нибудь там твид или как его. Я сам утверждаю, что готов делать свою работу с кем и где угодно, а язык-то мой меня и выдал”.

Что может мотивировать к подобной работе над своими речевыми особенностями девочек, которые получают по 300 звонков в день, сидят вчетвером в четырехметровой комнате и принимают на себя недовольство клиента корпорации тем, как его обслужили в любом звене, так как находятся “на переднем крае”? Существенная часть тренинга в таком случае должна быть занята психотехническими приемами — как не слышать соседку, выдать в сжатой форме структурированную информацию и все-таки успеть продемонстрировать звуковой имидж фирмы в своем “Добрый день. Компания такая-то”, при этом сохраняя душевное равновесие.

Запрос заказчика типичный — необходимо, чтобы сотрудники работали еще быстрее и четче, были еще более любезны и приветливы, принимали и “гасили” на себе недовольство, не загружая менеджеров теми случаями, которые в состоянии разрешить сами. В их ролевом поведении должен прослеживаться корпоративный стиль, причем не только в тексте, но и в манере его произнесения. И на решение этой задачи отведено 2 дня. Если бы вы встречались как потенциальный тренер с представителем заказчика, какие вопросы вы бы задали? Какие блоки вам бы казалось уместным ввести в программу? Что бы вы считали результатами своего тренинга, а что явно зависело бы не от вас?

Возможно ли добиться таких результатов за этот срок и без изменения других уровней и других механизмов работы корпорации? Этот вопрос необходимо обсуждать до начала тренинга, с заказчиком. Многие руководители понимают, что успешность подобного навыкового тренинга может зависеть не только от тренера или, например, от того, как мотивирован персонал, но и от многих других факторов.

- Нужен блок по работе с психофизическими перегрузками — для тех людей, которые работают на телефоне в этой компании. В противном случае не возникнет мотива что-то изменить в своей речевой манере в желательном для руководства направлении. Разве можно по приказу вызвать у себя доброжелательные интонации?
- В некоторых корпорациях в должностной инструкции для всех, кто работает на телефоне, секретарей в частности, сказано, что углы их рта должны быть слегка приподняты, чтобы голос звучал более доброжелательно. Это может сработать?

*Ведущий ТТ:* — Человеческий голос — такая сложная машина, что можно углы рта приподнять хоть до ушей и все же найти способ быть злобным: человек похитрей инструкции. Так что у обучаемых, если они сопротивляются, есть масса возможностей придать своему сопротивлению косвенный характер. Если ваш выбор — вводить в программу мотивирую-

щий блок скрытого стресс-менеджмента, вы должны будете как-то это обосновать, не так ли?

- А еще важно договориться, как достигнутые на тренинге результаты будут поддерживаться, подкрепляться службой персонала. Предположим, мы отшлифовали необходимые навыки, участники поверили, что так лучше не только для руководства, но и для них самих. Но этого все равно мало: если наш результат не будет поддержан, подхвачен, он через пару недель растворится.

*Ведущий ТТ:* — Если вам это удастся, цели и задачи собственно тренинга не выходят за его рамки: вопрос о “судьбе” приобретенных навыков будет решаться не в эти два дня, и по этому вопросу должно быть достигнуто согласие, разделена ответственность.

- Я бы еще задал банальные вопросы: давно ли работают сотрудники, чем мотивированы, есть ли перспективы карьерного роста. И, конечно, спросил бы, что руководство считает минусами в их работе.
- А я бы спросила, как заказчик представляет себе желательный “телефонный имидж” организации. Что для него важнее: основательность, солидность, четкость и быстрота, “евростандарт”, или что? Что за клиенты звонят нашим клиентам?

*Ведущий ТТ:* — Итак, у нас возникло несколько вопросов к представителю заказчика, и мы выяснили, что нам жизненно важно подстраховать нашу работу со стороны мотивации участников и со стороны “судьбы” результатов. Давайте обозначим место переговоров — вот эти два стула. У нас будет всего два действующих лица, а исполнителей может быть сколько угодно: и тренер, и представитель заказчика получится “многоголовым” или, если хотите, “многоголосым”. Так мы получим больше вариантов ведения разговора. Ситуация довольно благоприятная: никаких принципиальных разногласий нет, нам повезло. Кто готов занять стул со стороны заказчика?

В двадцатиминутной игре был использован коммуникативный и творческий потенциал группы, предложившей широкий спектр приемов ведения подобных переговоров. При этом участники отметили, что им было крайне полезно побывать в роли заказчика, услышать тренера “с той стороны”.

Следующий шаг данной сессии — протраивание областей специальных технических умений, необходимых для выполнения такого заказа. В данном случае мы двигались от общего к частному. Невозможно заранее предугадать все конкретные техники, которые могут понадобиться в работе. Знать, на каких “полочках” можно искать необходимое, какого рода умения будут востребованы — вот та “минимальная карта”, разработке которой была посвящена эта сессия.

Оказалось, что этот “простенький, ситцевый” заказ требует технической компетентности, принадлежащей к совершенно разным сферам. Одну из них мы уже затронули, но кроме умения “анатомировать” заказ и договариваться о целях и задачах тренинга есть еще и сферы специфической технической компетентности. Что же еще должен уметь тренер в нашем случае?\*

1. Ему необходимо разбираться в том, как устроена человеческая речь — артикуляция, громкость, звукочастотность, темп, тембр, их соотношения между собой, физиология и то, как они участвуют в формировании слухового впечатления у слушателя. Тренер, который не имеет такой опоры в предшествующем опыте, может посетить занятия по технике речи, почитать учебник, но в любом случае ему надо будет повысить свою компетентность в этой области.
2. Тренеру важно представлять себе, как устроен навык. Навык автоматизирован, и для того чтобы его изменить, необходимо сделать шаги по его деавтоматизации и автоматизации новых паттернов. В противном случае все изменения останутся в рамках тренинга и не перейдут в реальность. Соответственно, те навыки, которые берутся в работу, должны в течение тренинга пройти путь от распада автоматизма их применения до развития и автоматизации нового навыка, причем мотивированным образом, чтобы это было принято как нечто положительное.
3. Практически во всех упражнениях любого тренинга содержится что-то, что позволяет участникам получить обратную связь — подобно тому, как в балетном классе есть зеркало во всю стенку, помогающее проверять свои движения у станка. И для оценки необходимых рабочих умений, и для обратной связи по результатам тренеру понадобится организовать соответствующую тематику “зеркальную стену”. Будет ли это аудиозапись, игровые ситуации взаимной экспертной оценки, специальные серии упражнений на “слушание и слышание”? Как обеспечить “звуковую картинку” профессиональной деятельности, что называется, “ушами клиента” корпорации? Все эти вопросы решаются за счет “технической вооруженности” тренера: способов создания зеркал очень много; в каждом конкретном случае они должны соответствовать теме (предмету, цели работы) и соотноситься с возможностями и мотивами участников.
4. Тренеру важно учитывать реальные групповые процессы и использовать в упражнениях мотив достижения, соревнования и

---

\*В тексте обобщены результаты обсуждения.

т.п., а также поддерживать в группе высокий уровень вовлеченности и заинтересованности, чтобы первые две линии — техника речи как таковая и превращение ее элементов в навык — были опосредованы самим групповым взаимодействием. Поскольку учащиеся будут оттачивать эти навыки друг на друге, им важно сотрудничать в отчетливой, заданной тренером форме. На что надо обращать внимание, что слышать, вводится через упражнение.

5. Все эти четыре технические задачи должны быть синтезированы в конкретных емких упражнениях, так как время дорого. Перегрузив тренинг технической речевой работой, тренер может потерять групповой процесс аудитории; слишком акцентируясь на групповых процессах, он не дотягивает техническую проработку. Удержание баланса между техническими задачами разных уровней тоже является одним из критериев технической компетентности тренера. (Пониманию процесса в курсе уделяется отдельное внимание, пример учебного исследования на эту тему — структурированное учебное упражнение “*Душа группы*”<sup>\*</sup>).
6. Наконец, проработав задачи по этапам, отчетливо представив интерактивный сценарий каждой сессии, разработав (или взяв готовыми из своего инструментария) соответствующие упражнения, тренер может исполнить намеченное, стать “живым инструментом” достижения цели. Собственная выразительность, четкость инструкций к упражнениям, приемы разрешения проблемных микроситуаций (а они обязательно возникнут) — это тоже часть его технической компетентности.

Получается, что в разные моменты тренер будет действовать в ролях Дрессировщика, Настройщика голосов, Инструктора, Затейника или Конферансье, Эксперта по нормам этикета, Знатока потребностей клиента, а, возможно, и в других. Роли Дизайнера (Проектировщика, Специалиста по работе с персоналом, Переговорщика, Консультанта) остаются за рамками собственно работы с группой, хотя они крайне важны. Между тем у каждой из ролей есть свой сегмент технической компетентности, а успешность деятельности обеспечивается их синтезом и отчетливостью перехода из роли в роль — когда необходим синтез, когда вынятое их предьявление.

Если это важно учитывать в элементарном, “ситцевом”, навыковом тренинге, то в тренингах, предусматривающих более сложные процессы, разделение технической компетентности тренера на осмысленные блоки еще важнее.

---

<sup>\*</sup>См. Приложение 4. Упражнение “*Душа группы*”.

Вот к каким выводам пришла группа в конце сессии:

- Если говорить о наших реальных умениях, то ясно, что они развиты неравномерно. Скажем, сила Оксаны — в ее умении работать с речью.
- Это из прошлой жизни. Нас учили в свое время.
- Отлично, это твой ресурс. Еще и нас поучишь. А Сергей отлично управляется с техническими средствами. Что он не умеет поставить, он добьется feedback'ом\*.
- Но все-таки очень важно знать, где искать необходимый минимум — то, чего недостает. Я никогда не взялся бы за такой заказ, мне слишком многого не хватает. Это не мое. Но расписать по косточкам, что и где надо уметь, очень полезно. У меня в голове уже есть такая “лестница умений” для моих реальных тренингов. Результатом нашей работы я считаю... переход от внешнего скелета к внутреннему.
- Объясняй, юный натуралист.
- У ракообразных и насекомых внешний скелет — панцирь. Тренинг “Эффективное общение по телефону” в этом случае вроде бы ясен, совпадает с названием. Все снаружи. А у более сложных тварей скелет внутри. Мы взяли скелет, на который можно наращивать разное мясо. Получатся разные твари. Но без некоторых опорных косточек нельзя. Например, без позвоночника. Если берешь тему и суешь в нее все упражнения, какие знаешь, это жук. Или рак. Беспозвоночное, то есть. Если идешь от скелета, можно получить много разного, но оно как-то организовано и держится вместе не темой, как она звучит, а содержанием, целью, внутренней логикой. Вот такой получается опорно-двигательный аппарат...

### **СРЕЗ ТРЕТИЙ:**

**“Не то хорошо, что хорошо,  
а что к чему подходит...”**

Другая классификация технической компетентности тренера в основном использует понятие масштаба. Прием — упражнение — техника.

Одним из недостатков существующей подготовки тренеров можно считать их склонность к крупной форме. Когда в программе единственным “техническим” вариантом является большая игра, сколь бы полно она ни отвечала задачам тренинга, опора на композиционно крупную форму снижает маневренность тренера. При неожиданном повороте успешность тренинга

---

\*То есть используя технические средства (аудио и видео) обратной связи. Фидбэка, иными словами.



может оказаться под угрозой, поэтому тренеру важно иметь в запасе серию упражнений, предвидеть, в каком месте может “пойти не так” — на уровне содержания (навык не ложится), либо на уровне состояния группы.

Иллюстрацией уязвимости большой игры в качестве “основного блюда” может служить следующий отрывок из протокола Тренинга тренеров, посвященный обсуждению игры “Я и Государство”, ее сильных и слабых сторон в контексте планируемого тренинга. Выбор данного примера связан с тем, что эта игра значительно меньше известна, чем разного рода “Кораблекрушения” и “Нашествия инопланетян”. Вероятно, читатель найдет для себя возможности переосмысления и адаптации ее под свои реальные задачи. Кроме того, наша идея Тренинга тренеров предполагает некий диалог субкультур: для представителей разных “цехов” тренерского ремесла немаловажно узнать, что происходит по ту сторону известного и кажущегося единственным\*.

“Большие игры” пользуются у тренеров спросом и популярностью, именно их чаще всего описывают в литературе типа “рецептурных справочников”, и это хорошо. В нашем тренерском курсе мы делали акцент на осмысленном, осознанном использовании таких “крупных форм” и развенчании опасной иллюзии, что, мол, игра сама сработает, а тренеру останется только обсудить ее результаты.

Кроме того, поскольку большинство “больших игр” связано с идеей имитационного моделирования, нам показалось важным познакомить участников с их “родней” в рамках ролевого подхода — в частности, с классической версией ролевого тренинга. Как ни странно, для многих тренеров традиционный ролевой тренинг “по правилам” оказывается достаточно новым инструментом...

Ниже приводится текст раздаточного материала “Схема ролевого тренинга”, предлагаемого участникам Тренинга тренеров.

---

---

Цель всякого ролевого тренинга — формирование нового поведения (роли), учитывая возможную реакцию возможного партнера по коммуникации. Его задачи — имитационное моделирование ситуации, взгляд на собственное поведение в ней: а) со стороны, из рефлексивной позиции, б) глазами партнера (возможно, антагониста); опробование вариантов нового поведения.

1. Ситуация взаимодействия предъясняется и проигрывается. Важно, чтобы взаимодействие было коротким (не больше 1—2 минут) и задавалось самим обучающимся: “Прихожу на рабочее место, а там...” . На этом шаге лучше не усложнять задачу перебором возможных реакций второго

---

\*См. Приложение 5. Большая игра “Я и Государство”.

лица (“А еще они отвечают...”), поскольку это запутает ситуацию. Поведение партнера задается главным действующим лицом (в психодраматической традиции его называют протагонистом) через обмен ролями. На роль партнера (клиента, начальника и т.д.) берется кто-то из группы (по желанию или по выбору протагониста): “Кто мог бы подыграть А. в его ситуации?”

2. Когда фрагмент взаимодействия проигран “набело”, тренер задает группе вопрос: “Что мы видели?” — и следит за тем, чтобы обратная связь была описательной, не содержала оценок.

Варианты: в дополнение к этому попросить кого-то из группы показать (как можно точнее) действия участника А. или проиграть фрагмент, предложив А. и его партнеру обменяться ролями. (Это не заменяет, но усиливает групповую связь.)

3. Ситуация разыгрывается еще раз. Теперь А. все время находится в роли партнера (клиента, начальника и т.д.), а участники группы по одному проигрывают другие варианты поведения в роли А. Стимулируется разнообразие, поиск разных подходов, а не какого-то единственно верного решения. Тренер может один раз (ближе к концу) сам войти в роль А., при этом обычно демонстрируя какое-то парадоксальное, неожиданное поведение (важно не “задавить” участников правильностью, нормативностью предлагаемого тренером варианта).
4. Снова участникам задается вопрос: “Что мы видели?”. Группа описывает свои впечатления, А. рассказывает о своих (из роли клиента, начальника и т.д.). Важно представить шаг 3 не как соревнование, а как совместный поиск спектра вариантов, своего рода игровой мозговой штурм.
5. А. возвращается в свою роль, его первый партнер — в свою. Предлагается сыграть три разных варианта поведения в ситуации. Партнер реагирует спонтанно (важно убедиться, что исполнитель не настроен специально бороться с А., усложнять ему задачу намеренно). Обычно это достигается на шаге 3 предложением один-два раза поработать в роли А., побыть “в его шкуре”. Может быть дана и прямая инструкция не становиться сверхтрудным клиентом, придерживаться рисунка роли.
6. А. выводит партнера из роли антагониста (деролинг). Вновь вступает группа: в поведении А. подкрепляются новые позитивные моменты. Тренер старается вести обсуждение так, чтобы говорящие связывали свои высказывания с личным опытом поведения в аналогичных ситуациях. Тренер обязательно благодарит А. за работу в пользу группы.
7. Возможное продолжение: группа делится на тройки и отрабатывает те элементы поведения, которые в обсуждении были отмечены как самые нужные, эффективные и т.д. Работа в тройках строится по простой схе-

ме “клиент — профессионал — наблюдатель” так, чтобы у каждого была возможность побывать во всех трех ролях. Если А. нуждается в дополнительной поддержке, ему можно предложить роль супервизора, оказывающего вместе с тренером помощь тем тройкам, в которых возникли трудности.

8. Упражнения выполняются недолго (10—12 минут), после чего участники собираются вместе и обсуждают свои находки. В самом конце работы можно записать на флип-чарте наиболее конкретные тезисы, касающиеся поведения в той роли, над которой работает группа.

Очевидно, что ситуации для разыгрывания могут быть подготовлены или предлагаться группой спонтанно. В каких-то случаях они условны и далеки от ежедневной практической деятельности и лишь моделируют некие ее составляющие, а в каких-то отражают ее фрагменты “один к одному”.

Эти характеристики ролевых техник требуют обдумывания с точки зрения как предметного содержания тренинга, так и групповых процессов.

Другой аспект использования ролевых техник, часто ускользающий от внимания тренера, который их применяет, — аккуратное, “экологичное” обращение с самими *ролями*, каковы бы они ни были. В частности, весьма распространенной (едва не повальной) ошибкой является отсутствие четкого *деролинга* (выведения из игровых ролей). В таком случае обратная связь от группы, обсуждение и анализ игры гарантируют ненужные проблемы, связанные с непроясненным вопросом: “Как *кто* мы это обсуждаем?”

Однако главным элементом тренерского “конструктора” все же является *упражнение*. Оно компактнее, “идеологически нейтрально” и предоставляет массу возможностей для небольших модификаций “под задачу”.

### ***Пример разбора упражнения\****

Приведем фрагмент проработки конкретного тематического блока тренинга “Искусство продаж”. Задача данного блока — сформировать у участников ясное представление о различиях между описанием свойств продукта и его преимуществ для клиента.

*Задача 1.* Разработать короткое упражнение, отчетливо разделяющее свойства и преимущества. (Далее следует протокольная запись обсуждения в четверке.)

— Можно здесь обойтись без упражнения, идею просто ввести на примере.

\*См. Приложение 6. Игра “АБВГДЕЖЗ”.

- Я бы все-таки и это делал интерактивно. Например, начал с вопроса “Кто что недавно покупал?”, получил бы три ответа и уже по этим ответам строил простенькую игру. Свойства этого продукта такие-то и такие-то, для вас как покупателя это важно? Вас это мотивирует, вам нужно все это выслушивать? Нет. А что для вас было бы важно услышать? Если предыдущий блок выяснения потребности со мной как с покупателем пройден, продавец уже знает, что сказать. Технически можно сделать как демонстрационный обмен ролями с “хорошим продавцом” — например, что мне надо было сказать, чтобы это действительно стало преимуществом для меня?
- А можно взять какой-нибудь предмет, хоть стул, и все показать на нем. Упражнение может быть соревновательное. Скажем, первый круг — свойства, особой ценности это не представляет. Всего лишь информационный запас, то, что надо знать, но только при условии их превращения в преимущество. Второй круг — в технике аукциона: какие еще преимущества могут выводиться из этих свойств? Еще? Еще? Последний получает маленький символический приз.
- В твоей логике потом надо взять другие объекты и начать отрабатывать технику трансформации свойств в преимущества на том товаре или услуге, с которыми они реально работают.
- Просится какое-нибудь маленькое завершение, например, что-то вроде двух колонок (как в словаре): слева — весит столько-то, справа — можно поднять одной рукой; слева — содержит то-то и то-то, справа — хранится без холодильника и т.п.
- А можно еще связать это завершение блока с предыдущим фрагментом — к первой колонке пристроить еще одну: какой потребности соответствует.
- Если надо, здесь возможна еще какая-нибудь короткая зачетная игра, плавно переходящая в работу с возражениями.
- Схема у нас получается примерно такая: знакомство с понятием — игровое доказательство того, что “по-нашему” действительно лучше — отработка на нейтральном объекте — отработка на реальном объекте плюс — фиксация того, кому чего недостает.

Если говорить о приемах, то сразу возникает вопрос: приемах чего? Понятно, что в отличие от упражнения прием ситуативен и скорее предполагает разовое применение, нежели повторы (исключение составляют композиционно увязанные “рифмы” начала — завершения и другие рамочные конструкции).

И все же: прием чего? Как и назначение других инструментов тренера, их назначение двояко: решение содержательной учебной задачи + управление групповым процессом. Соответственно, приемы могут быть в большей степени дидактическими или скорее разрешать проблемные микроситуации, подробная и длительная проработка которых не предусматривается целью тренинга и контрактом\*.

Пример, рассмотренный ниже, касается такого важного момента практически любого тренинга, как одновременное завершение “по содержанию” и “по процессу”. Для участников Тренинга тренеров уже очевидно, что различные приемы завершения (шеринг в кругу, индивидуальное заполнение анкет обратной связи, индивидуальное заполнение графы “Выводы” в раздаточном материале, обсуждения в парах или тройках дальнейшего использования результатов и т.д.) имеют разные функциональные акценты. Так, при незавершенном процессе попытка получить сжатые содержательные выводы будет чрезмерно эмоционально окрашена, а следовательно, будет означать нечто иное, не предусмотренное сценарием. С другой стороны, хороший эффективный навыковый тренинг, включавший в себя работу по автоматизации навыка, не оставляет “пространства” для осознанных выводов: если необходимые навыки и в самом деле автоматизированы, участникам часто бывает нечего о них сказать.

Условной задачей следующего упражнения на разработку завершения стала следующая ситуация: “Завершается двухдневный тренинг “Искусство презентации” в рекламном агентстве. В силу важности этой тематики и высокой эффективности работы тренинговой группы у тренера есть ощущение, что процесс группового взаимодействия не завершен. До финала осталось полчаса, а участники еще энергично обсуждают варианты своих будущих презентаций, спорят. Безусловно, завершение должно носить несколько “охлаждающий” или “подсушивающий” характер: в противном случае незавершенный процесс выйдет из-под контроля и “перетечет” в реальное взаимодействие на рабочих местах. Учебная задача: разработать прием(ы) для подведения итогов и рефлексии результатов тренинга. На первом шаге участники работали в тройках 10 минут, затем объединились в шестерки, доложили друг другу результаты, синтезировали находки.

В результате соревнования победил следующий прием (участник доклады-вает группе).

Полчаса до финала. На листе формата А4 по длине каждый участник рисует “линию жизни” тренинговой группы — от начала до этого момента. Далее начинаются варианты инструкции.

---

\*См. Приложение 7. Приемы.

Первый шаг больше способствует эмоциональному завершению: отметьте и подпишите для себя все моменты, которые были для вас важны (интересны, полезны и т.д.).

Вариант: другим цветом или в другом направлении отметьте те моменты в работе этой группы, когда ничего важного (интересного, нового) для вас не происходило.

Если больше акцентировать идею содержательной памятки, можно говорить не о моментах в работе данной группы, а о важных темах, идеях, навыках и умениях. Все равно они раскладываются по оси времени. Но это еще не все.

Шаг второй: после десяти минут самостоятельного картирования просим объединиться в пары и рассказать друг другу свою “карту”. Можно предложить какой-нибудь хитрый признак для объединения — например, с теми, кто наверняка почерпнул для себя на этом тренинге иное, чем вы.

По две минуты на рассказ. Поблагодарили, разошлись. Минута наедине со своим листком. Может быть, что-то еще вспомнилось? Дальше можно повторить упражнение с новым партнером или нет (в зависимости от ситуации). Это должно быть интересно и действительно выглядеть по-разному, тогда есть смысл повторять.

Дальше возможен вариант общей картинкой, на которую, допустим, выносится нечто одно — самое полезное, практичное, готовое к использованию. А если еще надо дать поворчать ворчунам, одно впечатление со знаком минус. А можно и обойтись без этого, просто сесть в круг со своими листами и поговорить о том, кому что удалось почерпнуть для себя на этом тренинге. Листы в руках — это памятка, материальный знак. Это совсем не то, что готовая раздатка, а нечто очень личное. Прием в целом решает задачи охлаждения, перехода в рациональный план, повторения пройденного, подведения итогов, если нужно — контролируемого отреагирования “негатива” так, чтобы он не очень повлиял на всю группу. Обратите внимание, что партнеры в парах говорят не друг о друге, а о бумажке, и не в настоящем, а в прошедшем времени. Тренинг как бы заканчивается графическим конспектом. Будут приняты такие варианты и расставлены такие акценты, которые соответствуют цели работы, состоянию группы, в конце концов, успешности всего действия, по мнению тренера.

## **СРЕЗ ЧЕТВЕРТЫЙ, или “соотношение цены и качества”**

Четвертое сечение технической компетентности — это представление о том, какие бывают упражнения, а также осознание их положительного и отрицательного потенциала, возможных издержек и моментов риска.

Так как тренер всегда действует в условиях, когда многие параметры влияют на происходящее (например, размер группы), а главным инструментом тренера является упражнение, он должен хорошо представлять себе потенциал, достоинства и недостатки разных упражнений в парах, тройках, пятерках, для всей группы. Их композиция и направленное чередование тоже имеют большое значение. Конечно, важно и то, насколько упражнения хороши сами по себе, и насколько они хорошо подобраны, и насколько чисто дана инструкция. Но есть некоторые моменты, касающиеся именно целостного композиционного построения, которые могут погубить самые лучшие упражнения, и наоборот, “высветить” совершенно рядовые и ничего особенно интересного не представляющие.

Тренер в своей работе обязательно учитывает процесс взаимодействия, реальные отношения в группе и чисто индивидуальные параметры — уровень концентрации внимания, утомляемость участников. Например, когда группа сидит в кругу лицом друг к другу и слушает нечто или делает какое-то упражнение, это занимает слишком много времени, если участвуют больше 12 человек. Люди, которые сказали первыми, перестают наблюдать, последние — включаются с опозданием, и обмена не происходит. В таких случаях возникают важные композиционные вопросы: сколько можно продержат группу в состоянии взаимодействия всех со всеми, как объединять подгруппы, чтобы не пропал взаимный интерес. Хотя на такие вопросы нет четкого и определенного ответа, это важная часть технической компетентности.

- **А нужно ли столько всяких “приемов-упражнений-техник”?**  
**В литературе, которая наконец-то стала выходить регулярно, уже мелькают повторы... У каждого тренера — возможно, и у Вас — есть десяток-другой надежных инструментов: не сотни же “рецептов” в голове держать! В том-то и дело, что бóльшие запасы не загружают, а парадоксальным образом разгружают. Если Вы хорошо знаете язык, нужное слово появляется само собой, без усилия: и синонимы тут, и непрямые значения... В такой ситуации куда легче выразить мысль, чем со скрипом оперируя ограниченным словарем. Поэтому при работе с технической компетентностью мы сознательно усложняем, загружаем, множим и возводим в сте-**

**пень. И читать это, возможно, утомительно — а уж делать и подавно. Но... тяжело в учении — легко в бою.**

Важный композиционный аспект — построение отдельной сессии тренингового дня и всего тренинга в целом с соблюдением технологических правил или хотя бы с учетом и осознанием влияния временной линейной организации материала тренинга (разогрев — действие — завершение; вхождение в контакт — разминка; разминка после перерыва). При подборе упражнений всегда надо принимать во внимание и эту сторону тренинговой технологии. Например, разогрев важен не только для начала группы, но и для каждой новой сессии. Потому что на каждой новой сессии фактически каждый раз перезаключается контракт как часть рамки. Как только тренер забывает о том, что встреча после перерыва — это новая встреча, он сталкивается с тем, что часть группы думает о чем-то своем; поэтому привычным образом устанавливает рамку и вводит разогрев — обязательная задача для каждой новой встречи с группой.

Подробный разбор упражнений, предлагаемых ведущими или идущих “от группы”, — действенный инструмент обучения композиционному построению тренинга\*.

Если информационные тренинги без значительного интерактивного вовлечения участников могут более походить на живой, энергичный урок или технически хорошо разработанную лекцию, то там, где требуется опробование и освоение практических действий, последние два аспекта технической компетентности приобретают особенно большое значение.

При овладении любым новым знанием обилие умений, навыков, которые необходимо использовать на практике, тонкостей, которые надо учитывать, зачастую вызывает “эффект сороконожки” — чувство смятения от кажущейся невозможности “управлять таким количеством ног одновременно”. Развивая свою техническую компетентность, начинающий тренер тоже переживает нечто подобное.

### **Примеры**

Работа с осознанным выбором оптимального шага (как на этапе подготовки сценария, так и при ведении тренинга) может строиться по-разному. Приведем два примера учебных игр по этой тематике. Первая проводится на четвертом цикле и посвящена проработке процесса принятия решения о конкретном шаге.

---

\*См. Приложение 8. Разогрев.



Участники объединяются в четверки и получают “условные заказы” с описанием тематики и формата тренинга, специфики поставленной заказчиком цели, характеристики тренинговой группы. Роли в четверке распределены следующим образом: Тренер, два его Внутренних Голоса, один из которых озвучивает преимущества того или иного упражнения, приема, а другой — опасения, издержки, моменты риска, и Голос Реальности.

Тренер задает тот фрагмент тренинга, с которым ему кажется важным поработать. Внутренние Голоса становятся у него за спиной, Голос Реальности — напротив. Все участники располагают одинаковой информацией о “предлагаемых обстоятельствах”.

На первом шаге Тренер размышляет вслух: “В этой ситуации можно предложить группе такое-то упражнение”. Подключаются Внутренние Голоса, по очереди анализируя выигрышные стороны и возможные издержки. Тренер принимает решение и переходит из внутреннего плана размышлений к практическому действию, озвучивает результат своих размышлений. Голос Реальности реагирует на это предложение в соответствии со своими представлениями о том, что могло бы произойти в конкретной группе в такой ситуации. Например: “Группа выполняет упражнение формально, энергетика падает”.

Тренер принимает следующее решение вновь с помощью Внутренних Голосов, которые могут не только анализировать его плюсы и минусы, но и подсказывать свои. В инструкции к игре прямо говорится, что ее целью является не столько получение идеально бесспорного, беспроигрышного варианта, сколько осознание процесса профессионального мышления.

Что бы ни происходило, четверка работает по 10 минут с одним распределением ролей, а затем меняется. Условная ситуация продолжает развиваться, через 40 минут участники обсуждают свою работу. Любопытно, что во время завершающего обсуждения порождается наибольшее количество новых идей относительно возможных решений.

Разумеется, это упражнение может быть полезно только в группе, где достаточно хорошо проработаны групповые процессы, в частности, процесс конкуренции. В противном случае участники четверки будут не столько сотрудничать, сколько соревноваться, и упражнение лишится своего обучающего смысла.

Второй пример (4-й цикл).

Группа получает подробно расписанный “условный заказ” и делится на три подгруппы. Дополнительные игровые условия: в первой подгруппе предполагается наличие структурированного, в высшей степени упрощенного раздаточного материала по теме. Во второй — предполагается раздаточный материал типа рабочих тетрадей, где записываются собственные наблюдения и выводы, в третьей подгруппе — раздатка на манер задачника: вопрос — версии ответа, одна из которых правильная. На первом этапе (10 минут) каждая подгруппа придумывает макет раздаточного материала, на втором (15 минут) обсуждает, когда и как им оптимально пользоваться, наконец, на третьем этапе (10 минут) анализирует возможные преимущества и издержки того типа раздаточного материала, который она моделировала. Последующее совместное обсуждение может проходить как управляемая дискуссия или в игровом режиме — как презентация, защита проекта и т.д.

Техническая компетенция тренера — это та “ноша”, которая “не тянет”. Большинство участников наших учебных групп склонны несколько переоценивать самостоятельное значение высокоразвитой технической компетентности, игнорируя ее теневую сторону. Лишь наиболее опытные (и далеко не сразу) отмечают такие приходящие с годами практики явления, как формирование технических штампов, снижение креативности, падение уровня собственной мотивации при использовании технически оптимальных решений... Но это, как говорится, уже другая история.

## Глава 4

# МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ “КТО КОМУ ВАСЯ”

Какой он, этот Слонопотам? Неужели очень злой?  
Идет ли он на свист? И если идет, то зачем?  
Любит ли он поросят или нет?  
И как он их любит?

*А. Милн. Винни Пух и все-все-все*

- *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.

Почти каждому тренеру случалась проводить тренинг на тему “Эффективная коммуникация” и почти каждый знает, что его (или ее) коммуникативные навыки — существенная часть рабочего инструментария. Пожалуй, ни один тренер не станет спорить с тем, что умение видеть, слышать и понимать группу не менее важно, чем внятное предъявление себя. Тем не менее повышение межличностной коммуникативной компетентности остается актуальной задачей даже для опытного тренера. Почему? Как уже говорилось раньше, профессиональная тренерская роль достаточно сложна по составу: почти невозможно провести успешный тренинг, оставаясь в одной роли. И даже если было бы возможно, то крайне нежелательно, ибо смена (переключение) рабочих субролей является одним из средств воздействия на учебный процесс.

В коммуникации тренера с группой можно выделить как минимум два среза (оси): тренер — группа; тренер — отдельные участники группы. Поскольку в коммуникации всегда существует некоторая взаимодополнительность, соответствие, вопрос о рабочих субролях тренера — это вопрос не только о том, насколько на него интересно, нескучно смотреть, но и о том, какие суброли своего партнера-группы или партнеров — отдельных людей в группе он сознательно или невольно запрашивает. Глагол “запрашивает” может быть при желании заменен на “провоцирует”, “предлагает”, “допускает”: при гладком автоматическом протекании коммуникации взаимность ролей как бы сама собой разумеется, она не является предметом сознательного контроля и воздействия. Тем не менее в реальной работе лишь в редких случаях все ролевые “заготовки” тренера комплементарны ожиданиям и ролевому поведению аудитории. Обычно установление контакта, прояснение взаимных ожиданий и выбор допустимого репертуара рабочих субролей — достаточно непростой, а иногда и драматичный процесс, одновременно протекающий “здесь и сейчас” и опирающийся на прошлый опыт как тренера, так и аудитории. Система взаимодополняющих субролей неслучайна и опосредована организационной культурой, ситуативными установками, успешным или неуспешным прошлым опытом, наконец, групповым процессом и индивидуальными особенностями.

В учебном процессе Тренинга тренеров, разумеется, всегда возникает вопрос, до какой степени следует углубляться в эту сложную систему влияний и опосредований, чтобы учебный процесс остался учебным процессом и не превращался в группу личностного роста, для которой тренинговая ситуация только повод. Именно поэтому рассмотрение межличностной коммуникативной компетентности тренера через призму субролей и их осознанного использования в работе кажется нам адекватным. В этом случае речь идет не о самосознании вообще, а о профессиональном самосознании, не о социальной перцепции вообще, а лишь об адекватном восприятии поведенческих сигналов со стороны участников тренерской группы. Рабочее поле оказывается ограниченным функциональной необходимостью.

Разумеется, за тем или иным набором функциональных тренерских субролей стоит не только осознанный профессиональный выбор, но и личностные особенности, опыт предыдущей профессии, наконец, ценности. В силу недостаточной разработанности представлений о профессиональном поведении тренера идею субролевого репертуара и его расширения, как, впрочем, и идею взаимозависимости ролевого поведения, приходится всякий раз открывать заново непосредственно на тренинге. В соответствии с парадигмой, выбранной нами для работы с этой тематикой, основным средством проработки межличностной коммуникативной компетентности является ролевая игра в различных модификациях.

## РАБОТА С СУБРОЛЕВЫМ РЕПЕРТУАРОМ ТРЕНЕРА

Целью такой работы является расширение субролевого репертуара тренера в соответствии с его актуальными (разумееется, профессиональными) задачами. В качестве задач мы выделяем:

1. Осознание имеющегося субролевого репертуара, или имеющегося набора “субролей” с их поведенческой “фактурой”. Постановка индивидуальных личностных задач по коррекции и развитию отдельных субролей.
2. Поиск альтернатив “перетренированным”, чрезмерно автоматизированным субролям. Часто особенность предыдущего тренерского опыта (например, работа в тренинговой компании, требующей единого стиля, или профессиональное педагогическое прошлое и т.д.) провоцируют чрезмерное использование всего одной или нескольких “красок” в индивидуальном коммуникативном поведении. Потенциал разнообразия такого тренера может быть значительно выше, и для расширения ролевого репертуара необходима некоторая коррекция.
3. Опробование в игре новых потенциально эффективных субролей в тех группах, где углубленная работа с межличностной коммуникативной компетентностью является частью контракта с группой, может решаться как задача дополнительной рефлексии связей субролевого репертуара с целями профессионального роста, личностными особенностями и т.д.

Понятно, что достижение такой цели допускает различную логику построения учебного процесса. В одном случае группе может быть предложено разыгрывание реалистических фрагментов своих тренингов с последующим анализом субролей тренера, в другом можно двигаться от обсуждения, формирования “банка” субролей к их проигрыванию.

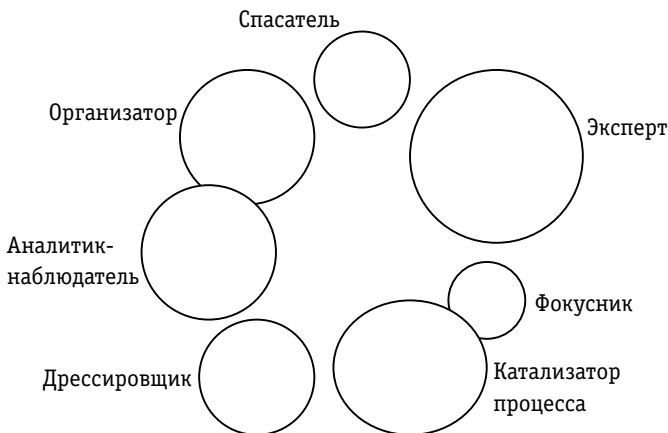
Вот пример построения фрагмента работы с группой на данную тему.

- 1) Группа вспоминает, называет и при необходимости демонстрирует типичные, реже встречающиеся и вовсе экзотические тренерские суброли. “Сухой остаток” — большой, состоящий из 30 — 40 ярких, образных названий, список субролей на флип-чарте.
- 2) На следующем шаге группа работает с раздаточным материалом, графически изображая индивидуальный субролевой репертуар.

Вот образец раздаточного материала, который предлагается на первом и четвертом циклах.

**1-й цикл.**  
**“РОЛЕВОЙ АТОМ”:**  
**мои профессиональные суброли**

*Важность* и степень сформированности той или иной суброли *графически* выражается через близость окружности к центру и ее размер; центральная область обозначает при этом профессиональную роль в целом.



**Рис. 1. Суброли участника группы В.В.**

**4-й цикл**  
**“РОЛЕВОЙ АТОМ—2”**

Давайте вернемся к схеме ваших профессиональных субролей и главное внимание сосредоточим на *динамике* развития. Вы помните, что важность и степень сформированности той или иной суброли мы графически выражали через размер окружности и близость ее к центру; центральный круг обозначал при этом профессиональную роль в целом.

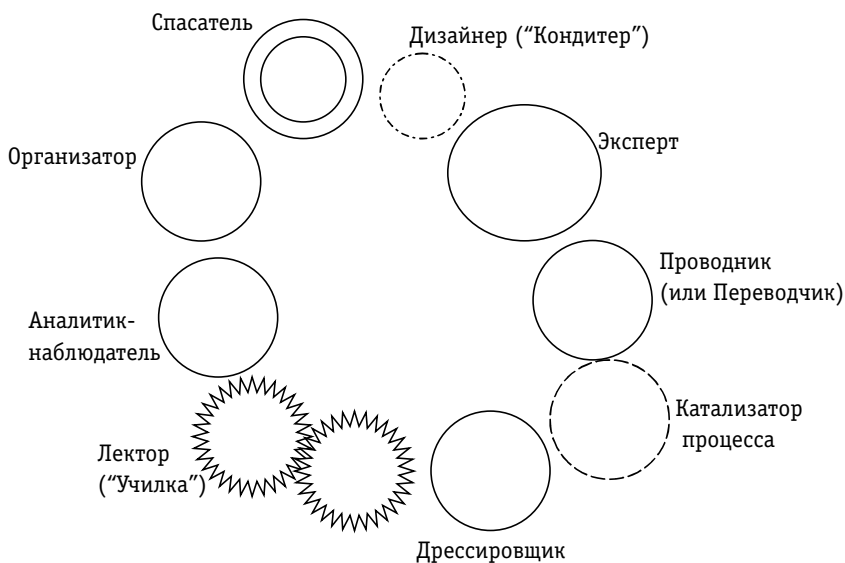
Давайте введем еще несколько важных значений, касающихся “лепестков” — субролей.

Одинарный сплошной контур — функциональные суброли: их есть где применять, они устойчивы и гибки.

Двойной сплошной контур — профессиональные суброли, уходящие в прошлое (по обстоятельству или вашему выбору).

Пунктирный контур — формирующиеся, “рождающиеся” суброли: еще многому надо учиться, но чувствуется перспектива, что-то получается хорошо.

Зубчатый сплошной контур — “пустые” или “голодные” суброли — хорошо сформированные, но на данный момент не находящие применения.



**Рис. 2. Графическое представление о развитии своих профессиональных субролей участника В.В.**

Вы можете сопоставить этот рисунок и свои ответы на первом листке: не забыли ли вы отразить в рисунке все грани своей профессиональной роли?

Используя те же символы и, возможно, вводя свои обозначения, представьте себе свой ролевой атом *через год*. Давайте сделаем два варианта этого рисунка:

- 1) Профессиональное развитие, которого я хотел(а) бы для себя.
- 2) Возможное, но не вполне желательное направление развития.

Эта работа заканчивается ответом на два вопроса:

- а) тренерские суброли, которыми я порой пользуюсь избыточно, которые возможны в моем коммуникативном поведении помимо воли;
- б) суброли, нуждающиеся в дополнительной тренировке, усилении, которые кажутся мне перспективными и полезными для моей работы (во всяком случае, для определенных контингентов, тематики и целей тренинга).

---

---

Дальнейшая работа может строиться также достаточно разнообразно. Допустим, игровую коррекцию избыточных (“перекормленных”, по рабочей терминологии участников) субролей можно проводить в жанре автошаржа с зеркальным воспроизведением другими участниками группы и последующим обсуждением. Работа по “выращиванию” и закреплению новых субролей может строиться в режиме персонального тренинга (участники разбиваются на пары, договорившись о результатах этой работы, “тренер” использует максимум умений, чтобы помочь обучаемому почувствовать, публично предъявить новую роль).

Возможностей и сочетаний работы “на понимание” и “на практические результаты” достаточно много, они всякий раз опосредованы взаимодействиями в реальной группе, уровнем ее сплоченности и профессиональной подготовкой участников.

Как бы ни была полезна и увлекательна работа по формированию богатого спектра субролей, мы помним о сопряженном и взаимообусловленном характере реальной коммуникации. Значит, главным героем части игр и упражнений по этой тематике является клиент, будь то группа (аудитория) или отдельные персонажи, встречающиеся в работе тренера.

Следует отметить, что тема “трудных” клиентов в качестве отправной точки обладает некоторым бесспорным достоинством, поскольку она всегда энергетична, связана с реальными проблемами и профессионально значимыми отношениями и вызывает более живой отклик, чем тема типичных, обычных групп и клиентов. При ближайшем рассмотрении тема трудных групп и трудных клиентов немедленно распадается на несколько подтем, запрашивающих разные виды проработки, а порой даже относящихся к другим видам профессиональной компетентности.

Трудные клиенты или трудные группы могут описываться, демонстрироваться, обсуждаться. Даже в ходе предварительного обсуждения возможно



несколько отдельных направлений в работе с этой темой. Так, достаточно быстро выясняется, что целый ряд проблем возникает и решается вне рамок самого тренинга. Когда тренинговая группа “согнана” на маловразумительные для нее занятия в нерабочее время, да к тому же тренер не в курсе этой ситуации, сложности, возникающие уже в первые минуты работы, лежат не столько в области межличностной коммуникативной компетентности, сколько в области контекстуальной компетентности — представления тренера о том, каково место его профессиональной деятельности в данной корпоративной культуре.

Возможно, своевременно и правильно построенные переговоры с представителем заказчика до какой-то степени могли бы изменить ситуацию. Может быть, соответствующее решение все равно не будет удовлетворительным, и тренеру придется серьезно подумать о дополнительных мотивирующих шагах в пределах своей программы, и лишь окончательное исполнительское звено этой работы потребует соответствующего ролевого оформления в собственном поведении.

При работе с межличностной коммуникативной компетентностью из соображений отчетливости и “чистоты” учебного процесса мы отмечаем те проблемы, которые возникают вне рамок тренинга, и не отказываемся от примеров “*ex fortiori*”, свидетельствующих о недостаточно подготовленном тренинге, содержащих элементы неожиданности и отражающих ситуации, которые в идеале не должны возникать. По нашему мнению, компетентный тренер знает, в каких точках процесса могут возникнуть сложности, и умеет сделать все возможное для их разрешения, но при этом готов действовать и в неблагоприятных условиях и даже обращать их в свою пользу.

Ситуации, когда “все пошло не так с самого начала”, можно до какой-то степени предусмотреть и разрядить, но исключить полностью все равно невозможно. Никто не может гарантировать, что неожиданное событие в организации, техническая накладка, плохой контакт между звеньями самой организации и т.д. не станут источником крайне неблагоприятной, даже абсурдной ситуации, когда тренинговая группа уже толком не знает, зачем она здесь, оказывается в совершенно неподходящем для тренинга помещении или составлена так, что практически не в состоянии работать как единое целое. “Страшные” тренерские истории о неожиданном появлении представителей санэпидстанции, синдроме похмелья большинства участников группы и иных экзотических помехах — это нормальная часть тренерской практики. Волков бояться — в лес не ходить.

## **РАБОТА С ПОНИМАНИЕМ ГРУППОВЫХ ПРОЦЕССОВ. НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ ОПЫТ ПОНИМАНИЯ. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Как правило, клиентом, партнером, главным действующим лицом любого тренинга является тренинговая группа. В зависимости от того, состоит ли она из незнакомых между собой людей, работающих в разных организациях, или из персонала одной корпорации, от того, составляют ли ее молодые энергичные мужчины или женщины средних лет, связаны ли участники личными отношениями, конкурируют ли они между собой, присутствует ли в группе человек более высокого статуса, чем другие, — одним словом, в зависимости от многих факторов группы работа с ней должна строиться по-разному. При этом часть тренерской компетентности в данном вопросе — допустим, различие в подходе к многочисленной и малочисленной группе — является скорее технической: безусловно, и учебные упражнения, и информационный материал должны подаваться в таких случаях по-разному. Композиция сессии тоже будет различаться. Есть, тем не менее, еще одна область групповых феноменов, которая нуждается в понимании квалифицированного тренера; о ней можно сказать так, как иногда говорят о политике: ею нужно заниматься, иначе она займется тобой. Речь идет о развитии групповых процессов во времени, или о групповой динамике.

Эта тематика разработана в рамках Тренинга тренеров принципиально разными способами и составляет несколько разных линий учебного процесса. Понятно, что полноценное знакомство с механизмами группового взаимодействия предполагает как знание (ориентировочную основу), так и получение непосредственного опыта. Основным источником последнего в курсе Тренинга тренеров является “Лаборатория групповых процессов”, или “Аквариум”. На наш взгляд, выделение этой разновидности работы в отдельный жанр, имеющий жестко фиксированное место в структуре учебного дня, значительно повышает обучающий потенциал такой формы работы. Возникает возможность рассмотрения групповых процессов “здесь и теперь” в относительно чистом виде. По контрасту со структурированными учебными сессиями, “Аквариум” позволяет участникам получить настоящий опыт работы в динамической группе. Определенность этого опыта во времени и аналитическое завершение каждой сессии “Аквариума” делает такой опыт возможно менее интенсивным, но зато изначально осмысленным, встроенным в определенную парадигму.

На наш взгляд, самой простой рабочей классификацией групп является разделение их на ориентированные на задачу и на процесс\*. При этом

---

\*Task-oriented, process oriented.

важно отметить, что соотношение предметного, связанного с содержанием группового взаимодействия, и процессуального, связанного с динамическими составляющими, подобно соотношению фона и фигуры: в реальности всегда присутствует и то, и другое; “оставленный без присмотра” динамический фон в какой-то момент может выходить из-под контроля и ставить тренера в безвыходное положение — с возникшей проблемой приходится разбираться. В этой связи нам кажется важным отчетливое, заявленное с самого начала разведение отдельных сессий учебного курса с точки зрения того, что у них является фоном, а что фигурой.

В последней четверти Тренинга тренеров, когда участники группы приступают к работе над самостоятельными проектами, обе эти составляющие уже постоянно находятся в фокусе их внимания, относительно любого фрагмента проекта всегда задается два вопроса: что здесь является содержательной (предметной) учебной задачей и что происходит с групповым процессом, каковы возможности воздействия на него.

Информация о группах и характерологических типах, определяющих возможное течение групповых процессов, дается в форме сжатых лекций, “дайджеста” огромного массива теоретических знаний.

Вот список рекомендуемых тем для информационных блоков этого раздела:

1. Группа как предмет изучения. Социометрические структуры групп, матрица принадлежности к группе. “Групповой диагноз”: внешние проявления групповых норм и ожиданий в отношении ведущего (тренера).
2. Граница как основополагающий групповой феномен. Пространственные и временные границы, последствия их нарушений. Границы членства и их особенности в тренерской практике. Контракт как инструмент поддержания границ и нормального функционирования группы.
3. Понятие о групповой динамике, фазы развития групп, признаки отдельных фаз в реальных группах, участвующих в тренингах. Признаки стагнирующей группы. “Техника безопасности” в отношении динамических процессов в реальных группах.
4. Фаза формирования группы. Неопределенность и фрустрация в группах, ориентированных на процесс, базовые допущения по Биону и их наблюдаемые проявления. Фаза формирования в группе, ориентированной на задачу: разогрев и информационные блоки как способы работы с неопределенностью.

5. Вторая фаза развития группы и ее характеристики (агрессия по отношению к ведущему, повышенная конфликтность, борьба за лидерство). Проявление базовых допущений во второй фазе. Возможные позиции ведущего в группе, ориентированной на процесс и на задачу. Феномены группового переноса.
6. Рабочая фаза. Характеристики групповой сплоченности и псевдосплоченности. Последствия нарушения границ в рабочей фазе, их преодоление.
7. Завершающая фаза работы группы. Сепарационная тревога в группах, ориентированных на процесс, варианты групповых защит (отрицание, обесценивание, рационализации и др.). Характеристики фазы завершения в группе, ориентированной на задачу, шеринг и работа с рациональным содержанием.
8. Характеристики состава групп и их влияние на спонтанную динамику, управление динамическим процессом с учетом состава группы.
9. Разбор типичных тренерских техник (игр, упражнений) с точки зрения их возможного влияния на групповой процесс. Классификация техник прямого воздействия на динамическую составляющую группового процесса.
10. Разбор конкретных ситуаций из практики с точки зрения задействования группового процесса и возможности тренерских интервенций.

В зависимости от того, какая тема прорабатывается и до какой степени подробна и глубока эта проработка, отдельные тематические блоки могут быть обеспечены собственным раздаточным материалом. Например, в качестве вспомогательного средства осознания и фиксации непосредственного опыта участия в группе могут быть использованы различные варианты групповых дневников, где отводится отдельное место для записи своих наблюдений за процессами, происходящими в группе, для самонаблюдений, результатов обсуждения. Для разбора “технологической” части данной темы может использоваться раздаточный материал другого рода: описание типичных трудных ситуаций, вопросы по предполагаемым тренерским интервенциям, отдельное место для фиксации результатов обсуждения.

Вот пример подобного раздаточного материала.

---

---

В своей работе тренер использует множество практических заданий. Одни из них позволяют участникам увидеть и осознать особенности сво-

его поведения, другие направлены на формирование конкретных навыков, третьи создают в учебной группе нужную атмосферу...

В этой рабочей тетради вы можете фиксировать те приемы, упражнения и техники, которыми уже владеете, и добавлять к ним те, с которыми познакомились на занятиях.

## I. НАЧАЛО РАБОТЫ. РАЗОГРЕВ, СОЗДАНИЕ АТМОСФЕРЫ.

1. Первые 15—20 минут тренинга вы предпочитаете:

- а) Рассказать группе о целях, задачах и программе тренинга.
- б) Рассказать о своей тренинговой компании и о себе.
- в) Расспросить группу о ее понимании целей и задач тренинга.
- г) Ввести правила, по которым работает тренинговая группа.
- д) Сделать несколько интерактивных упражнений, позволяющих участникам включиться в работу. Какие, например?
- е) Что-то иное?

2. В начале занятий иногда возникают проблемы, которые лучше решать сразу. Вот некоторые из них:

- а) Участники “тянутся по одному”, в любой момент может открыться дверь, впуская очередного опоздавшего. Ваши действия?
- б) Участники сразу образуют маленькие группки и явно предпочитают сидеть вместе и общаться с теми, с кем знакомы. Ваши действия?
- в) Участники явно напряжены, побаиваются оценок и ведут себя очень официально. Ваши действия?
- г) Какие еще ситуации в начале тренинга представляются вам проблемными? Как вы пытаетесь их разрешить?

Ряд тем, безусловно, нуждается в проектной разработке, а техники, направленные на управление групповыми процессами, могут быть материалом 1—2 тренерских сессий и таким образом опробоваться участниками тренинга на себе.

В литературе\* описано множество упражнений и игр, направленных на повышение межличностной коммуникативной компетентности участников учебных групп и на групповые процессы. (Понятно, что исследование любых “техник” такого рода опосредовано реальным групповым процессом, позицией тренера в группе, целью тренинга, корпоративным контекстом и т.д.) По нашему убеждению, подобный анализ конкретных ситуаций

\*См. список рекомендуемой литературы, обновлять и расширять который приходится едва ли не каждый месяц.

и процессов намного важнее, чем сами техники. Однако полностью преодолеть искушение добавить к имеющимся спискам несколько собственных разработок мы так и не смогли.

Вот несколько примеров различных групповых интервенций, время от времени используемых нами на корпоративных и наборных тренингах, в том числе и на Тренинге тренеров.

**Пример 1.**  
**Запрет на прямое выражение**  
**негативных чувств**

Ситуация в группе: существует много невысказанных претензий друг к другу и к тренеру, а также сильные запреты прямо выражать негативные чувства. При отсутствии специальной работы с этой проблемой можно ожидать, что участники будут все больше сопротивляться любым предложениям (исходящим как от тренера, так и от самой группы) вплоть до полной блокировки учебного процесса. Тогда придется переориентироваться на анализ и переработку этой ситуации, то есть фактически менять жанр групповой работы.

Перед ведущим группы в этой точке открываются разнообразные возможности: можно “спустить пар” в каком-либо двигательном упражнении, можно в роли фасилитатора “разблокировать” групповой процесс и придать ему статус фигуры (а не фона); можно ввести какое-нибудь учебное упражнение, утилизирующее тему агрессии, конфронтации, возражений и т.д. Конкретный выбор будет зависеть от множества признаков группы и отдельных ее участников, от формата тренинга, его целей и т.д.

Одним из упражнений, позволяющих “вывести тему агрессии из подполья без жертв и разрушений” является словесная ассоциативная игра: участникам предлагается ответить на вопрос, с каким оружием ассоциируется каждый участник этой группы. При этом подчеркивается, что мы не ставим задачу прийти к общему мнению, описания будут авторские. И поскольку агрессия — общечеловеческое свойство, мы не разбираемся, у кого она есть, а у кого нет, а пытаемся ее прочувствовать и описать качественные особенности. Разумеется, эту игру нужно предлагать своевременно: не слишком рано (иначе для нее не наберется материала) и не слишком поздно (иначе накопленный запас сопротивления может блокировать и саму игру). Большинство групп быстро входят во вкус, позитивно реагируя на предоставленную возможность творческого и “красивого” разговора о том, о чем говорить не принято и “опасно”.

Вариант: кроме ассоциаций с оружием, предлагается также ассоциация со стихийным бедствием и заболеванием или травмой.

Материал игры может анализироваться достаточно разнообразными способами: с точки зрения индивидуального почерка, групповых норм, динамики самой игры и т.д. “Вес” и функциональный смысл этой интервенции во всех случаях будет различным.

### **Пример 2. Анализ неосознаваемых групповых норм**

Ситуация в группе: участники последовательно и привычно соблюдают сложившуюся норму, не замечая (не осознавая) ее. Обострять динамику по тем или иным причинам нежелательно (например, в реальной рабочей группе при недостатке времени на переработку вскрытого материала). Возникает необходимость получить доступ к представлениям о регулирующих механизмах данной группы косвенным путем. Особенно важно это бывает в группе, где частью контракта является “личная неприкосновенность”, то есть о групповых нормах следует говорить, не затрагивая личностей участников.

Членам группы предлагается разделить лист формата А4 пополам и озаглавить вертикальные колонки “Эта группа” и “Та группа”. Под “той” имеется в виду любая другая группа, сопоставимая с “этой”: их формальный статус “там” и “здесь” одинаков — например, это может быть другая тренинговая группа. Затем лист делится по горизонтали на несколько частей, каждая из которых отводится под ответы на очень конкретные вопросы:

- Что мне было бы стыдно и неловко сказать или сделать в “той” группе и в “этой” (4—5 примеров)?
- Чем мне казалось бы уместным похвастаться в “той” группе и в “этой” (4—5 примеров)?
- Как я борюсь за внимание и статус в “той” и в “этой” и т.д.

Сразу делается уточнение, что содержание этих записей не будет обсуждаться и даже показываться.

После того как колонки заполнятся примерами, предлагается подумать о том, что требует, что запрещает и что стимулирует система негласных правил в “той” группе и в “этой”. Затем листы складываются и убираются (вариант: рвутся на мелкие кусочки). Участники обсуждают только выводы из своих сравнений (вариант: вначале в парах, потом в четверках, в восьмерках, в группе в целом).

Разумеется, содержание колонок может быть задано и иное: все зависит от того, действие каких неписаных норм тренер реально наблюдает в группе. Как и в предыдущей интервенции, можно заметить высвобождение значительного количества позитивной творческой энергии, связанное с принципиальной безопасностью упражнения.

### Пример 3

Ситуация в группе: актуализация любого признака, делящего участников группы пополам (на молодых и немолодых, мужчин и женщин и т.д.).

Особый интерес представляют ситуации, когда участники сами выступают в двойной роли. Допустим, в группе Тренинга тренеров они являются обучающимися, слушателями по отношению к своим тренерам, но тренерами по отношению к своим учебным группам. Понятно, что в фазе активной групповой динамики часто происходит неотрефлексированная “трансляция” типичных психологических защит из обеих позиций.

Данное упражнение позволяет прояснить, проработать и обсудить материал, связанный с феноменами групповых проекций и “уязвимости стереотипом”.

*Инструкция.* Как известно, тренеры обсуждают участников своих групп, а участники групп — тренеров. Эти разговоры достаточно типичны и хорошо вам известны. Давайте представим себе, что на этих трех стульях (ставятся три стула, как для обычных упражнений в тройках) сидят три типичных участника тренинга и обсуждают тренеров. Это не вполне конкретные люди, поэтому они могут говорить достаточно банальные вещи. Кто готов посплетничать о тренерах из этих обобщенных ролей? Разговор продлится всего 3 минуты.

Кто-то из группы занимает три стула, как правило, звучит критика, причем именно та, фантазии о которой наиболее неприятны исполнителям. Через 3 минуты следует новое предложение: “Мы немножко послушали участников тренингов, давайте теперь услышим усредненные типичные тренерские голоса. Кто бы мог их озвучить?”

В течение трех минут “тренеры” обсуждают участников, обычно так же выражая недовольство, недоумение, припоминая нелепые и комические ситуации и т.п. Затем стулья освобождаются и вновь вступают голоса “участников”. Страсти накаляются, но в какой-то момент обязательно раздается голос (неважно, из какой условной роли): “А почему же мы говорим только о плохом?”. Тональность обсуждения меняется, озвучиваются другие темы: зависимость от оценки, желание понравиться, интерес к содержанию взаимодействия и многое другое. Упражнение на этом не заканчивается: в стороне от трех стульев появляется еще один, с которого предлагается по желанию озвучить любые свои чувства и мысли, возникшие по ходу первой части упражнения.

— Мне некомфортно было слушать такие жесткие оценки, это то, от чего я стараюсь обычно отгородиться.



- Я подумала, что моя жесткость в некоторых ситуациях может быть ответом на собственные опасения. Черт их знает, что они думают — а вдруг такое? Получается бой с тенью, а не общение.
- Чувство удивления: как дружно мы все под “обсуждением” поняли... то, что поняли. Только потом вспомнилось, что никто не предлагал специально говорить гадости, это наш собственный выбор.
- А я подумал: да, это похоже на мои фантазии о том, как наши тренеры про нас говорят. Вряд ли так, но ведь думается же.

Позже, убрав все четыре стула, можно поговорить в кругу о том, что изменилось в групповой атмосфере в ходе упражнения, о психологических механизмах проекции, о цеховых стереотипах.

Участники групп Тренинга тренеров использовали это упражнение и его модификации в различных контекстах: на тренингах продаж (продавцы и покупатели), командообразования (молодые и опытные, начальники и подчиненные). Успех этого упражнения, как и других групповых техник, зависит прежде всего от его адекватности реальным процессам, происходящим в конкретной группе; в любом другом случае оно выглядит надуманным.

## **РАБОТА С ТРУДНЫМИ КЛИЕНТАМИ**

Как уже говорилось выше, многие сложности в работе с тренинговыми группами или проблемным поведением их участников возникают и, соответственно, могут разрешаться вне рамок самого тренинга. Однако даже самая тщательная и правильная подготовительная работа не разрешает проблемы субъективной тренерской толерантности, не вполне нейтральных установок по отношению к определенным типам поведения участников тренинга.

Категория трудных клиентов субъективна; трудная для кого-то, эта проблема может решаться разными способами. Одна ее часть выходит за рамки тренинга: переговоры с заказчиком; что такое тренинг в данной организации (их прислали или они захотели сами); что значит для них обучение, каков их прошлый опыт участия в тренингах — позитивный или негативный. Это корпоративный контекст, который тренер может попытаться узнать, а уж почувствует на себе обязательно.

Как готовиться к встрече с трудной группой или трудным клиентом, для какого подхода какая роль адекватна — это скорее вопрос контекстуальной компетентности (знание о том, какова может быть реакция персонала, как это устроено в различных организациях).

Но есть в этой проблеме и другая часть, которая лежит в сфере межличностной коммуникативной компетентности. Речь идет о субъективной составляющей, связанной с тем, что эта группа или клиент чем-то значимы для данного конкретного тренера, что у него есть какие-то не вполне нейтральные установки к определенным типам поведения на тренинге. За признанием и описанием трудных групп или клиентов можно прочесть определенные ожидания и, возможно, амбиции и опасения самого тренера. С этой стороны проблемы нигде кроме Тренинга тренеров не работают, потому что заказчика интересует успешность тренинга, а коллега даст советы из своего субъективного опыта.

Работа по осознанию того, “почему именно эти персонажи, типажи, формы поведения трудны для меня”, может быть сделана, и после ее выполнения взгляд тренера становится более нейтральным, рефлексивным, а его тактическое мышление избавляется от чрезмерной эмоциональной вовлеченности.

Первый шаг состоит в том, чтобы признать: да, “ОНИ” для меня чем-то важны. Пока тренер считает, что ОНИ мешают работать, он к этой работе не готов, потому что исключает для себя возможность влияния на ситуацию.

Следующий шаг — определить: *для меня* трудны вот такие. Как делается этот шаг? Так же, как и в других коммуникативных профессиях, — можно войти в другое поле. Технология ролевой игры предоставляет хорошую техническую возможность, чтобы “ОНИ” материализовались и трансформировались — из объекта, который надо победить, стали субъектом, с которым можно взаимодействовать.

Следует обратить внимание на то, что в такой работе, как всегда, несколько сечений необходимо держать в голове одновременно. Одно из них — логика движения от клиента-препятствия к клиенту-партнеру — может быть вынесено и на другие тренинги: продаж, клиент-ориентированный сервис и т.д. Короткое, может быть, носящее характер разогрева, перевоплощение “в шкуру” клиента — это возможность отреагировать агрессию в позитивной форме: не жалоба на НИХ, а возможность посмотреть на ситуацию общения глазами самого “чудовища”. В случае применения этой логики тренер получит несколько выгод:

- а) это всегда энергетично;
- б) позволяет развернуть агрессию группы в другую сторону, разрядить “боезапас” группы в безопасном пространстве;
- в) создаются рабочие заготовки, которые потом можно будет использовать при анализе трудных ситуаций с позитивным разрешением;

г) вводится язык обмена ролями и исполнителями ролей. Это работающий элемент конструкции. Работа с возражениями, потребностями и т.д. есть элемент общего языка тренера и группы.

У любого тренера есть нелюбимые (или выделенные каким-то образом) трудные клиенты. И если бы то, как они себя ведут, что критикуют, было для тренера не значимо, он бы и обобщения такого не создал. Здесь возникает масса интереснейших вопросов. Один из них, который мы решаем позже: а не провоцирует ли тренер сам актуализацию такого поведения? Если это так, то каким же образом он делает его более вероятным?

**• Уважаемый тренер-читатель, а с кем Вы не любите работать? Какие они, “ужасные” клиенты Ваших ночных кошмаров? А с каким тренером Вам не хотелось бы встретиться в качестве “тренируемого” ни при каких обстоятельствах (даже если тема важна и нужна)? И что Вы делаете, если встреча все-таки состоялась?**

Второй вопрос: ему ли адресовано это сообщение? Людям коммуникативных профессий свойственно брать на себя ответственность, вину, если угодно, за многие явления, которые, в сущности, от их действий зависят мало. Существует разница между ситуациями, когда тренер понимает, что эта форма поведения не является личным посланием ему, и когда он ее воспринимает как направленную на себя. Для ответа на этот вопрос необходимо уделить дополнительное внимание тому, какие в организации приняты нормы поведения, по каким критериям отбирали персонал, определить границы собственной ответственности за коммуникации, которые здесь происходят, владеть “своим концом ситуации”.

Третий вопрос: как не вовлечься эмоционально, не поддаться собственным автоматизмам поведения с таким партнером, будь то Агрессор, Знаток, Скучающий и т.п. Хотя Тренинг тренеров преследует учебные цели и не предполагает глубинной личностной проработки, понимание того, “почему эти люди для меня становятся проблемой”, — вопрос далеко не лирический. Речь идет не о “диком психоанализе”, а о том, чтобы время от времени осознавать истинные мотивы своих профессиональных действий, отличающиеся от официальной версии: “Я просто хочу хорошо сделать работу и получить деньги, а ОНИ мне мешают”.

Вот какие типы клиентов, к примеру, были названы трудными на одном из циклов Тренинга тренеров: Вредная Тихоня, Истеричка, Агрессор, Наивная, Хозяин, Знаток, Каменный гость...

Дальше типаж уточняется, и одним из способов уточнения является показ. Если группа решает, что название было придумано неточно или это

разные способы поведения, все в наших руках — можно предложить кому-то из группы дать инструкцию упражнения этому персонажу и разными способами конкретизировать его проблемное поведение. В зависимости от того, каким временем мы располагаем и насколько участники заинтересованы в этой теме, можно искать набор интервенций, уместных тогда, когда на тренинге встречается то или иное поведение. Если интерес глубже, мы можем предпринять дополнительное исследование того, что же находится за этим фасадом, какие мотивы, какие потребности могут быть у человека, ведущего себя на тренинге таким образом. Сами интервенции становятся разнообразнее, богаче и усложняют представления участников о том, что происходит. В тех случаях, когда участники выбирают более развернутый подход к рассматриваемой проблеме, мы используем не только обмен ролями, но и дублирование, “внутренний голос”, так как нам важно заглянуть за поведенческий фасад и трудного клиента, и самого тренера. Нас интересует не только “как?” (то, что происходит на первый взгляд) и “что делать?”, но и “почему?” и “зачем?”. В Приложении 8 мы приведем пример такой практической работы (конечно, настолько подробно это делается не всегда и не во всякой группе Тренинга тренеров).

При работе, ориентированной на понимание не только трудного клиента, но и своей реакции на него, в представлении тренера о том, что такое “трудно” для меня, происходят существенные изменения. Их можно увидеть в дискуссионном фрагменте. Вот выдержка из протокола обсуждения, касающегося не столько конкретного персонажа, сколько общей проблемы (“Аквариум”, середина курса).

- Интересно было бы поговорить о том, почему такие люди приходят к нам в группу. Наверное, в нас самих есть что-то такое, если к нам приходят эти трудные. Мне периодически попадают похожие люди, похожие ситуации. Что я могу сделать с собой?
- Они, конечно, не то чтобы “приходят ко мне” — у меня группы не сборные. Но соглашусь, что типажи повторяются. У меня самый тяжелый, самый гробовой вариант — такие усталые дядьки, которым ничего не надо. Изменить их мотивацию — это другой вопрос, но почему мне это так безразлично?
- Безразлично безразличие...
- Угу, оно.
- А ты, получается, не волшебник.
- А я не волшебник. Но если я иду работать, думая, что все равно это фигня и ничего не изменишь, я работаю хуже.
- Ты еще и становишься таким, как они, между прочим.

- Да, как они. А я, кстати, уже был таким, как они, на своей прошлой работе, и знаю, что это — тупик. Тогда получается, что они так меня достают... как бы, это... потому что они похожи на какого-то такого меня, которого я, как считается, перерос и преодолел. Если бы это было правдой, я бы на дядек так не раздражался и не наезжал.
  - Ребята, а мой вопрос вы помните?
  - Да, извини, мы им попользовались и подзабыли: почему к тебе приходят “такие”?
  - Например, успешная. Она сидит такая классная вся, расфуфыренная. Потому что вот эта успешная, реализовавшаяся женщина, а рядом с ней такой же мужчина — все это меня очень сильно цепляет. Безусловно, это какие-то мои фантазии: они ровно ничего не делают для того, чтобы со мной конкурировать, это я с ними внутренне борюсь. Причем ведь из шкуры вон лезу, чтобы работать именно с таким контингентом!
  - Завидуешь, что ли?
  - Ага, завидую, злобствую и мысленно “собираю компромат”. Я и здесь этому занятию отдала должное — до того момента, когда вдруг поняла, что из-за этой своей привычки не использую шанс получить ресурс, сотрудничать. Помните, я все к Юле цеплялась? Вот это то самое и было. Не исключаю. Не исключаю... что пока мне хочется, чтобы они были гадкие и вредные, я их сама провоцирую. И очень даже успешно.
  - Успешный неуспех...
  - Небезразличное безразличие у Гоши и успешный неуспех — у тебя. Как говорили следователи в советских детективах, а не слишком ли много совпадений?
  - Так, строим новую версию следствия: по кругу, быстро, кого и на что мы провоцируем в своей работе? Колитесь давайте, нам все равно все известно!
  - Вот с себя и начинай.
- Ведущий ТТ:* — К сожалению, время закончилось. Если вторая подгруппа захочет, она может развить тему, но это она решит сама.

## Глава 5

# ИНТЕГРАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ РЕПЕТИЦИЯ ОРКЕСТРА

Алиса подумала, что в жизни не видала такой странной площадки для игры в крокет: сплошные рытвины и борозды. Шарами служили ежи, молотками — фламинго, а воротцами солдаты. Они делали мостик — да так и стояли, пока шла игра.... К тому же все ежи у нее попадали в рытвины, а солдаты-воротца разгибались и уходили в другой конец площадки. Словом, Алиса решила, что это очень трудная игра.

*Л. Кэрролл. Алиса в стране чудес*

- *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.

В реальной деятельности тренера в разные моменты на первый план выходят разные виды компетентности; залог профессиональной прочности и гибкости — наличие связи между ними. Поэтому в конце учебного тренерского курса главной задачей становится сведение разных видов компетентности в некую жизнеспособную целостность.

В большинстве случаев на Тренинге тренеров мы имеем дело с людьми, у которых, как правило, есть опыт тренерской работы, а следовательно, у

каждого сложилась индивидуальная интегративная компетентность, как, впрочем, и остальные виды компетентности, что одновременно представляет проблему и является ценным ресурсом. Наша задача — помочь участникам в расширении их компетентности.

Обмен опытом, касающимся того, кто из участников какие тренинги вел, какая тренерская деятельность в какой компании больше требуется, — один из эффективных способов достижения этой цели, потому что ощущение неочевидности и неединственности собственной картины, возникающее при обсуждении является первым шагом к реальному расширению представлений.

Рассмотрим некоторые методические возможности работы по расширению интегративной компетентности. Поскольку речь идет о формировании и развитии *связей* между другими видами компетентности, основная работа такого рода происходит в “непрямой” форме.

Сама структура Тренинга тренеров, переходы из одной области знаний и умений в другую, неожиданное изменение угла зрения на проблему, ситуацию или вопрос — все это постепенно накапливается в не вполне осознаваемом виде. Однако во второй половине курса приходит пора “назвать вещи своими именами”, закрепить вновь возникшие связи через осознание, игровое моделирование и, наконец, реальную проектную деятельность.

## ОСОЗНАВАНИЕ

Вот пример дискуссии участников тренинговой группы (предпоследний цикл, “Аквариум”) на тему “Направление профессионального развития у меня и у других в этой группе”.

- Я раньше думал, что упражнения из одного кармана в другой переключать, как деньги менять. Потом был период отчаяния, что удерживать в поле внимания столько параметров не в человеческих силах, но к третьему циклу я заметил, что на своих текущих тренингах я как будто работаю по-другому, путаницы стало не больше, а меньше.
- Работая с навыком, мы поняли, что сначала он как бы распадается, а потом собирается по новой. Такой период растерянности у меня тоже был. Мы ворчали на тренеров, что структуры не хватает, а наверное, это просто было похоже на тот самый распавшийся навык. А сейчас все опять стало потихоньку собираться в целое. Я знаю, когда больше надо продувать композицию и связи, когда важнее просто шаманить и фокусы показывать, а когда лучше начинать делать “сухие структурные остат-

ки". И вот никто не скажет, что начинать завершающую часть нужно в 16.10, когда-то это может быть и в 17.30, но я знаю, что при переходе к этой части мне нужно менять роль, по-другому рассаживать группу, знать десяток способов, как это можно сделать, причем четыре из них сам же и придумал.

- Самое главное, что я буду развивать дальше, — это баланс, равновесие между конструктором — много упражнений, связки, то, как они работают на задачу, и внимание к тому, что на самом деле происходит.
- А для меня главный вопрос сейчас — это договоренность с заказчиком об ожидаемых результатах. Здесь много ловушек, которые не злой заказчик расставил, а мы сами себе устраиваем. Когда эта часть работы построена, то с группой уже можешь работать свободно.
- Для меня самая главная задача — научиться думать по-тренерски, это очень отличается от мышления представителя заказчика, которым я в основном являюсь. И задним числом я вижу, что не сумела максимально использовать несколько действительно хороших тренеров, с которыми мы работали, потому что их логика, их язык были мне чужими. Я не знаю, кто должен подстраиваться в такой ситуации, это не важно, но теперь мне понятно, что они имели в виду, что спрашивали и что могли сделать лучше, если бы я тогда понимала их вопросы. И что бы мы ни говорили о тренере, которого как бы и нет, это все-таки не так. Все-таки это профессия, и уж теперь-то я профессионала, по крайней мере, узнаю, а нужно ли мне самой им становиться, я еще не решила.
- Все-таки самое главное — система, связи. На эти проволочки можно нализывать много конкретных штук. И в этом скелете самое основное то, что он живой, сложный и у всех нас разный.

В этом отрывке достаточно очевидно изменение самой модели профессионального самосознания участников: они говорят о балансе, связях, системе как о реальных явлениях, наличие или отсутствие которых можно отследить в конкретной деятельности, обозначают области, нуждающиеся в сознательном доработании, и признают принципиально открытый, а не конечный характер профессионального становления.

Приведем еще один пример учебного задания, ориентированного на закрепление гибкости связей между отдельными видами компетентности (предпоследний цикл). Участники получают (вариант: предлагают сами) "заказы" на конкретные тренинги, на подготовку которых есть две недели. Принципы выбора "заказа" — полное несовпадение с предыдущим реальным опытом: это должен быть незнакомый организационный контекст, новая тематика, неизвестный клиентский контингент и т.д. Получив такие



“уравнения с множеством неизвестных”, участники разбиваются на тройки. Последующая работа не является проектной в традиционном смысле этого слова: ее предметом становится не содержание будущего тренинга, а процесс подготовки.

*Инструкция:* “По пять минут вы думаете о том, какие конкретные шаги при подготовке тренинга лучше всего предпринять двум другим людям вашей тройки. Вы учитываете все особенности опыта и стиля своих коллег, характер заказа со всеми предполагаемыми параметрами. Через 10 минут у вас будет возможность по очереди рассказать друг другу о своих предложениях. Помните, что тема этой работы не “что делать на тренинге”, а “как думать”, “как готовиться”.

Каждый участник записывает обе версии предполагаемого “сценария подготовительного этапа”: на что ему обратить внимание, как переформулировать запрос, какие свои рабочие роли актуализировать, где и какой информации или помощи запросить, как нейтрализовать или даже использовать тревогу, с какой степенью подробности прописывать свои рабочие материалы — все, вплоть до соображений коллег по поводу выбора одежды. После этого еще 10 минут каждый продумывает свой собственный “путь подготовки”, в котором может учесть предложения коллег (если они не используются напрямую, это не означает, что они были бесполезны: взгляд со стороны может стимулировать возникновение интересных альтернативных решений).

Через 10 минут все дают друг другу короткую обратную связь по поводу того, как удалось учесть и интегрировать предложения своих “консультантов” и собственные наработки.

## **ИГРОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ИНТЕГРАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

Поскольку самое главное — одновременно удерживать разные нити, в качестве материала для игрового моделирования имеет смысл брать локальную, ограниченную во времени ситуацию. В противном случае участники легко “тонут” в фактах, обстоятельствах и противоречивых задачах и от этого отчаянно хватаются за негибкую структуру “стандартного”, “правильного” тренинга. Знать ее необходимо, но каждый, обладающий сколь-нибудь разнообразным опытом, знает, что в “полевых” условиях она не спасет.

Итак, материалом для микроситуационного моделирования должно быть нечто маленькое, продолжающееся не более 5—10 минут. Но этот “гисто-

логический срез” следует рассмотреть подробно, притягивая все “а что, если...” и думая не о линейном списке тренерских действий, а об их системе. В анализе микроситуаций на первый план выступают те связи, которые в реальной жизни не продумываются до конца, это срез “зафиксированный” и “прокрашенный”. Чтобы из привычек, моментов автоматизма вывести связи на первый план, сам угол зрения должен быть необычным.

### ***Примеры, предложенные участниками***

1. Я работаю на двухдневном корпоративном тренинге “Клиент-ориентированный сервис”. Я не очень умело провел переговоры и не учел важной особенности группы: половина ее — региональные представители, которым в центральном офисе надо за эти два дня еще много куда забежать, позвонить, показаться. Я вижу, что группа “не здесь”, уже на тренинге. Что делать? Я должен решить эту ситуацию быстро!
2. Мне сбросили по факсу из Штатов примерную программу тренинга с рекомендациями, от которых у меня волосы дыбом. В разогрев мне предписано ввести игру про животных. У меня солидные люди, все бывшие врачи! Их сорок! Можно плюнуть на программу, но интереснее все-таки попробовать придумать ход, который сделает это возможным.
3. Я веду тренинг “Искусство презентации”. По задачам мне нужно отработать блок с громкой, уверенной речью, оттренировать предполагаемый алгоритм. Вдруг оказывается, что за стеной идет юридическое оформление крупной сделки. Понятно, что группа тут же скисает. Можно перенести эту работу на следующую сессию, но тоже не просто так, а как-то по-хитрому.

Конкретных ситуаций такого масштаба может быть и много — десять, двадцать. Предмет практической работы можно выбрать социометрически: группа знакомится со всем “банком” проблемных микроситуаций, а затем в той или иной форме отвечает на вопрос “Работа с какой ситуацией даст больше лично мне”. Несколько “перераскладов” позволяют оставить на первом плане такое количество ситуаций, которое реально может быть подробно разобрано.

Минимальный размер “команды гистологов” — двое, хотя интереснее работать втроем-вчетвером. В зависимости от профессиональной зрелости участников им можно предоставить полную свободу, ограничив только время и цель — найти максимум возможных решений, учитывающих основную цель, этап, на котором создалась ситуация, групповой процесс,

связь с последующим фрагментом, сценарий тренера, его/ее роль и соответствующие возможности... Короче все, что можно учесть. При этом мы настаиваем на том, что решения рассматриваются не как линейные, а как состоящие из “дерева возможных шансов”, каждый из которых проверяет возможную ситуацию.

Вот фрагмент работы группы из четырех человек с ситуацией 2.

- Отказ сразу исключаем, так?
- Что у нас: начало, сорок бывших врачей, авторитетная позиция внутреннего тренера, регионалы. Тема тренинга — эффективная коммуникация с клиентом...
- И игра про животных.
- И игра про животных. Смотрим: животное — это что?
- Спонтанность, импульсивность. Это, видимо, имелось в виду.
- Грязь, агрессия, сексуальность, шумные звуки — это то, чему, по мнению Лены, будут сопротивляться люди. Может, ей виднее. Может, это ее заморочка. Неясно. Я бы начал с вопроса к себе: а меня чем это смущает?
- А я бы взяла такие образы, которые немного приподняты. Не зоопарк, а... коллекция марок? Торговые знаки, где есть звери?
- Я бы на первом шаге спросил, есть ли геральдический зверь того региона, откуда вы прибыли. Точно есть! Далее делаем карту, каждый направляется туда, откуда приехал, и произносит одну фразу про место, одну про местного символического зверя. Изображают не зверя, а герб, да?
- А дальше?
- Дальше можно делать пары по сходству зверей, различию зверей, все равно какие — и к делу. Уже про клиента.
- Например, “что за зверь” для вас клиент...
- Можно. А можно и по-другому. Но это “дорожка”.
- А я бы начал с поговорок и пословиц, описывающих их работу: “Волка ноги кормят”. И минимальный показ. Но не сразу, а после создания безопасного игрового пространства. Не вторая минута, а двенадцатая...
- Тогда думай свою “дорожку”.
- Еще можно “сыграть краплеными”. Снимается рекламный клип. Про препарат, фирму, работу торгового представителя. Можно думать, что

это контекст. У заказчика такое безумное пожелание — чтобы непременно было животное. Пусть снимают. Это тоже не с начала.

— А как из этого вырuling на тему?

— А через роли. Типа, на работе кем только не побываешь. И — роли по отношению к клиенту. Можно в тех же командах. После клипов они уже все смогут.

Результатом 15-минутной проработки этой “невозможной” задачи было 7(!) конкретных сценариев разогрева, одновременно отвечавших пожеланию руководства и учитывающих все реалии тренинга.

Все сценарии включали по 2—3 проверочных шага, дающих возможность убедиться в готовности группы сделать следующий шаг и одновременно имеющих другие функции.

Четверка не без сожалений рассталась с версией про клипы — из соображений экономии времени. Сама идея утилизации была доложена отдельно, как самостоятельный прием, который имеет смысл “положить в рюкзак” до подходящего случая.

В конце такой работы группы рассказывают о своих “дорожках”. Если позволяет время, а ситуаций не очень много, по ходу обсуждения можно “примерять” любые действия на микромоделях “тренер — группа” в действии. Бывает, что такой обмен ролями позволяет не только обнаружить скрытые трудности, но и найти простые и естественные решения.

### **Пример (по ситуации 1)**

*Из роли участника группы:* — Я не успел забежать в отдел рекламы до начала. По контракту у меня все средства связи отключены, но все равно мозгами я в коридоре. Меня раздражает этот мужик, потому что он заранее считает, что скажет или сделает что-то настолько важное, что я забуду про свое дело.

— Что бы тебе позволило отдать это внимание добровольно?

— Чтобы мне каким-то образом сказали, что уважают другие мои дела и вообще что я хозяин своего внимания и мыслей.

— Я попробую, слушай: конечно, много важных дел остались незавершенными... и к ним будет возможность вернуться... Подумайте о первом важном деле, которое вы обязательно сделаете в перерыве... Оно вспомнится само, как только подойдет его время. А сейчас давайте построим шкалу — кто на сколько процентов у нас уже здесь, а на сколько там.

— Ничего, только длинно. Я же дергаюсь, а ты поешь. Говори быстрее, но с паузами. Я уже процентов на 60 готов тебя слушать.

В результате самых разных поворотов достаточно тривиальной ситуации “про внимание” пятерка разработала целый спектр приемов, которые можно использовать не только в начале, но и после каждого перерыва. Более того, в этом спектре присутствовала и некая “шкала ответственности”: в некоторых из них тренер (в роли фокусника, шамана, лектора, “сказочника” и т.д.) овладевал вниманием аудитории “под свою ответственность” — и тем самым задавал ось отношений с группой. В другой части приемов тренер признавал свободу участников “думать о другом” и тем самым (иногда прямым текстом) предлагал им осознать свой выбор: мысленно быть ни здесь, ни там (что непродуктивно) или войти в ситуацию “здесь и теперь”, отчетливо отложив другие дела до перерыва. Безусловно, это разные тактики — и разные тренерские роли. Уместность использования приемов из первого или второго наборов в конечном счете упирается в осознание тренером своих ролей и связанной с ними ответственности.

- **Глубокоуважаемый читатель, если Вам случалось заказывать и оценивать тренинги или только участвовать в них, полагали ли Вы, что Ваша оценка есть мера всех вещей и единственное, к чему стремится тренер? Случалось ли Вам работать с тренером, который оставил у Вас впечатление свободы и гибкости при принятии решений? С тем, кто не только вел себя как профессионал, но и мыслил как-то по-особенному? Если да, Вы действительно имели дело с лучшим и на своем опыте узнали, что такое интегративная компетентность.**

Очень интересный материал для “гистологических срезов” предоставляют ситуации в конце тренинга. В них всегда присутствуют задачи по содержанию подведению итогов и завершению группового процесса, а часто добавляются и задачи выхода из ролей участников группы, планирования будущей самостоятельной деятельности, достижения договоренностей с коллегами о взаимной поддержке достигнутых результатов и т.д. Для тренера последняя сессия часто означает необходимость провести оценку полученных результатов, притом назначение ее весьма неоднозначно: обратная связь от группы в кругу может скорее быть связана с завершением группового процесса, а заполнение анкет обратной связи зачастую понимается как оценка “для дяди” и делается крайне формально; позитивные и даже восторженные оценки в этот момент вовсе не исключают завтрашней кулуарной критики... В то же время финал не только должен интегрировать и обозначать результаты, но и оставить некоторый целостный образ тренинга, выполнить задачу композиционного завершения.

В реальной практике “выход на финишную прямую” содержит еще больше частных задач: оказавшийся “лишним” лист раздаточного материала, вдруг прежде времени утратившая внимание и интерес часть группы, неожиданно появившийся “послушать” менеджер по персоналу и десятки других обстоятельств делают завершение столь же важным, как “дебют”.

Принцип игрового “укрупненного” моделирования завершающей части тренинга тот же, что и всей работы с “гистологическим срезом”: конкретная ситуация с точки зрения содержания и состояния тренинговой группы, ограниченная во времени, и максимум возможных действий в единой системе, предоставляющей тренеру свободу маневра. Как сказал один из участников Тренинга тренеров, “дергаться некогда, каждое действие должно поражать несколько целей”.

Вот несколько примеров “задачек на финал”, предложенных нашими участниками в качестве материала для разработки.

1. Осталось 20 минут. Заканчивается трехдневный тренинг “Командообразование”. Участники — топ-менеджеры, двенадцать человек. Очень хорошо работали, немного перегрелись. Настораживает, что они сейчас на этой волне видят идеализированную картинку, а завтра — похмелье. Сейчас благодарят — группу, тренера, друг друга, а завтра...

— Какие задачи ты пробуешь решить за оставшееся время?

— Мне надо, не обесценивая работу группы, немного ее отрезать. Охладить, увеличить дистанцию. В рациональном плане предпринять какие-то действия про их будущее, про завтра. Может быть, вытянуть какие-то более сдержанные, взрослые оценки.

2. Реальный случай. “Эффективная коммуникация с клиентом”, двухдневка, молодые женщины из очень авторитарной организации. У них это первый тренинг в жизни, они классно работали, очень позитивно. Минут за 40 до окончания потоком хлынул негатив: их тридцать, и все находят, к чему прицепиться. Всё припомнили, включая неудобные стулья. Я в полном ауте, а мне сейчас как раз анкету обратной связи раздавать, она у нас большая и заполняется минут 15. Я, во-первых, не очень понимаю, что с ними такое... ну, и что делать, конечно...

— А что ты сделал на самом деле?

— А все равно не сработало. Я понадеялся на их дисциплину, дал анкетку десятибалльную, а они действительно накидали, типа, 8—9 по всем шкалам. Как бы в компанию понес один результат, а видел и слышал другой. Так что делать-то было, орлы?

- А чем тебя не устроил твой финал? 8—9 — и порядок, так?
- Не так. Понимаешь, есть же еще клиент и я сам. Если я не понимаю, что происходит, мне, извини, “8—9” мало.

3. А мне надо, чтобы они не меня начали оценивать, а себя. А то балованные очень: у нас отдел персонала кого им только не заказывал, считают тренинг развлечением, такой морковкой за лояльность. А мне, между прочим, учебный центр делать.

- А это не две разные истории — твои отношения с организацией, позиционирование — и группа? Я смотрю, ты даже не сказала, кто они и какая тема...
- Ну, коммуникативный тренинг, обычный. Пятнадцать секретарей, три курьера. Плановый.
- Давай все-таки задачу уточним. Что нужно получить в финале, кому это нужно и, главное, от кого.
- А если сначала я с четверкой разведу цели и задачи, а потом уже про финал?
- Валя, это не “можно”, это “нужно”.

Разумеется, проблемы и финалы бывают разные. Мы выбрали три приведенных выше примера, чтобы показать неоднозначность и сложность завершения даже тех тренингов, которые, казалось бы, вполне удались. При обсуждении и моделировании конкретных действий в малых группах тема завершения обычно актуализирует самые напряженные “болевы точки” интегративной компетентности, ответственности перед заказчиком и перед клиентом, критериев успешности своей работы.

Собственно, сами уточняющие вопросы других участников по предложенным ситуациям говорят о гораздо более зрелом видении профессиональных проблем, чем искушающее начинающих стремление, “чтоб понравилось”, и наивное понимание анкеты обратной связи как точного измерительного инструмента.

Разумеется, и по этим ситуациям “четверки” выработали разветвленные системы возможных действий, к тому же учитывающие возможные приоритеты — как в каждом случае, приоритеты в ходе этой работы обозначил тренер.

Еще одно методическое направление — проектная работа, во время которой могут возникать дополнительные возможности для приобретения необходимого опыта. Так как деятельность осуществляется в командах, возможно, например, некоторое разделение функций между участниками: в

маленькой группе из пяти человек один все время помнит о содержании упражнений, о том, как развивается, закрепляется, проверяется на следующем уровне овладение материалом, другой не позволяет забыть о групповом процессе. Третий участник озабочен тем, чтобы в процессе работы учитывались ожидания заказчика и клиента, а в конце было сделано нечто, чтобы и группа, и представитель заказчика могли увидеть и оценить достигнутый результат, оговоренный в контракте. Четвертый занимается редактированием происходящего с точки зрения языка, чтобы слова понимались одинаково, коммуникация была чистой, чтобы были четкими инструкции, так как программа для заказчика и сценарий для себя пишутся разным языком. У пятого участника может быть дополнительная задача — все время следить за тем, насколько эти содержательные вещи поддерживаются (или нет) поведением тренера, какие акценты могут быть расставлены. Пять этих задач, конечно, условны, могут быть и другие; этот пример призван лишь напомнить, что на любую программу надо смотреть с позиций разных видов компетентности. С методической точки зрения правильно не держать “спецзадачи” разделенными в течение долгого времени, так как это противоречит самой сути интегративной компетентности. Это может быть сделано в течение ограниченного времени, чтобы по контрасту участники ярче осознали, какие нити находятся у них в руках и о чем можно помнить.

Другим любопытным вариантом поддержания “баланса задач” является их последовательная смена: скажем, в течение 20 минут проектная группа работает в условиях разделенных задач, затем они перераспределяются, и работа продолжается еще 20 минут — и так далее, пока каждый не побывает держателем определенной “нити”.

Поскольку проектная работа выполняется подробно, а ее результатом должен быть сценарий реального тренинга (с программой, раздаточным материалом, прописанной этапностью и показом 1—2 фрагментов), после прерыва проектировщики могут продолжить подготовку, самостоятельно перефокусировав свои функции — например, разделив тренинг по этапам или иным способом.

Таким образом, в первом случае главным носителем идеи интеграции компетентностей является группа. Что касается “гистологического среза”, то, на наш взгляд, это довольно мощный способ работы со сложными объектами. Другое дело, что весь потенциал этого подхода может быть использован не сразу, а только когда в сознании участников актуализировано достаточно “элементов конструктора” и конкретных ситуаций. Учебные модели такого рода имеют предсказуемый побочный эффект: так как немедленно оказывается, что в маленькой ситуации задействовано огромное количество системных связей, у участников возникает ощущение, что



держат в голове такой объем информации почти невозможно. Если у них нет позитивного опыта, когда сложное и запутанное “укладывалось” и прояснялось, можно сказать им: “В реальной ситуации мы так не думаем — некогда, и многие поезда уже ушли, и речь идет о последствиях. Но чтобы наш опыт нарастал и мы могли им осознанно распоряжаться, мы вводим этот способ “гистологического среза”. Мало кто из врачей точно помнит, какая ткань как выглядит под микроскопом, но в практике этот опыт неоценим”.

Большие проекты — это конец обучения, у многих участников Тренинга тренеров есть проектный опыт, и он тоже разный. Наблюдение за несколькими выпусками Тренинга тренеров показывает, что реальная сверхзадача может быть неодинаковой — от “под конец чему-то все же научиться”, до “показать наконец-то, кто тут крутой”. В этом смысле подготовка проекта реального тренинга может быть больше или меньше структурирована в зависимости от того, на что способны участники.

Вот пример раздаточного материала на тему большого проекта.

---

---

### ПРОЕКТ ТРЕНИНГА (учебная работа)

1. В качестве темы проектной работы может быть взят любой тренинг общепринятой тематики с оговоренным заранее форматом, условным заказчиком и клиентским контингентом.
2. Подготовка проекта складывается из разработки:
  - сценария реальных действий тренера в группе (по этапам с учетом содержания и процесса);
  - программы для условного заказчика и вопросов (утверждений), которые команда планирует прояснить на встречах с ним;
  - как минимум одного оригинального упражнения, связанного с *содержанием* тренинга, и целенаправленной модификации одной известной техники;
  - тактики собственного ролевого поведения в качестве тренера с соответствующими привязками по содержанию и по процессу;
  - рисунка пространственных перестроений (мизансцен) с соответствующими привязками по содержанию и по процессу;
  - способов оценки результатов тренинга (прямых или косвенных, для заказчика, клиента, тренера);

- макета предложенного раздаточного материала (по желанию).
3. Отдельное время выделяется на подготовку презентации проекта.
  4. Содержание проекта докладывается в максимально наглядной и интерактивной форме. Разработанные и модифицированные упражнения разыгрываются в режиме демонстрационного “клипа”.
  5. Процедура защиты проекта включает презентацию, вопросы от аудитории, двухминутные выступления оппонента и рецензента, обратную связь от тренера.
- 
- 

Наконец, еще несколько тезисов, которые кажутся важными:

1. Для того чтобы был продуктивным большой проект, у участников должен быть опыт малых — разработка и модификация упражнений, анализ интервенций в конкретных ситуациях, работа с целями, задачами, этапами тренинга и т.п.
2. По ходу проектной работы в командах, готовящих программы, развивается своя микродинамика. В зависимости от того, до какой степени группы способны сами ее контролировать, то, как они с этим справятся, можно считать отдельным “зачетным упражнением”. Можно предложить, чтобы после каждой сессии группа сама анализировала свой процесс, временно отвлекаясь от содержания.
3. Проекты — это самостоятельная работа, и функция ведущего Тренинг тренеров здесь скорее консультативная. Они поддерживают временную, пространственную рамку, доступны, наблюдают, могут отвечать на вопросы, но в этой ситуации уже ничему не учат. Если Тренинг тренеров ведется парой или командой, на проектной части желательны присутствие всех ведущих.
4. Для того чтобы проекты были шагом к расширению интегративной компетентности, представляются в высшей степени желательными следующие элементы:
  - а) Сам тренинг должен быть близок к жизни, в данном случае к реальному рынку тренерских услуг. Это может быть то, что заказывают часто или могут заказать завтра.
  - б) Представление о заказчике, его потребностях должны быть уточнены, переформулированы. И переговоры с заказчиком или его представителем, и те формулировки целей и ожидаемых резуль-

татов тренинга, которые лягут в основу программы, должны составить часть проектной работы. Это может не разыгрываться подробно, но необходимо обратить внимание на вопросы, установить общий язык и т.д. Соответственно, если предполагается обсуждение с представителем заказчика, то участники, готовящие проект, могут в ходе работы, не вынося это на защиту, использовать ролевую игру и уточнить свои позиции.

- в) В отличие от программы, сценарий тренинга — это рабочий материал самих тренеров. Здесь при подготовке проекта участники обращают внимание на то, что сценарий должен быть подробным и допускать свободу маневра.
- д) При подготовке проекта в зависимости от того, с какой группой предполагается работа, отдельно должны быть рассмотрены возможные повороты группового процесса и соответствующие действия тренера.
- е) В ходе подготовки проекта желательна (и неизбежна) модификация или конструирование конкретного упражнения, которое должно быть опробовано практически (с коррекцией инструкций, места, которое оно займет в тренинге).
- ж) В ходе подготовки проекта участники разрабатывают раздаточный материал для группы, программу для заказчика, сценарный план для тренера, а иногда, если необходимо, и текст памятки или аннотации, который получают будущие участники их тренинга.

Последний шаг в работе над проектом — подготовка его защиты. Проект должен быть доложен большой группе и тренерам с максимальной внятностью. О процедуре защиты: могут выбираться оппонент и рецензент из других команд. В таком случае им необходимо дать возможность ознакомиться с “кухней”. В проекте должно быть уделено внимание предметной стороне — целям, задачам по этапам, способам их решать, элементы сценария должны быть продемонстрированы. Развернутая презентация — это отдельная работа, на которую следует выделить необходимое время. То, что придумано на бумаге и обкатано в проектной группе, не обязательно четко выглядит в показе.

Все, что сказано выше о проектной работе, опирается на весь предыдущий опыт Тренинга тренеров. Объемное видение, готовность мыслить системно и не терять из виду ни частей, ни целостной картины, разделение содержательной и процессуальной составляющих самой проектной работы — тоже важные части результата. Одновременно участники убеждаются в своей

способности и готовности действовать самостоятельно, вновь поворачиваются к непростой и очень разной даже для них ситуации реальной жизни.

Это не конец, а шаг в процессе, но люди, которые прошли через этот процесс, в конце его гораздо легче занимают рефлексивную позицию относительно того, что делают сами, и больше готовы к диалогу с другими тренерами. По этой карте можно двигаться более уверенно.

## Глава 6

# АДАПТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ ВПЕРЕДИ ПАРОВОЗА

Путник усталый! Какого покоя ты ждешь на земле,  
когда она все время вертится?

*К. Прутков*

- *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, того или иного сектора рынка, да и в конце концов просто течения жизни.

Когда заходит речь об адаптации, неизбежно возникает вопрос: чего и к чему. Идея динамичной адаптации лежит в основе всей модели Тренинга тренеров, которую мы пытаемся описать в настоящем тексте.

Однако в описании всегда неизбежно присутствует тот или иной срез, “стоп-кадр” изменчивого процесса, всякое описание по определению статичнее, нежели его объект (разумеется, если он живой).

Рассмотрим несколько фрагментов учебного процесса, в которых задача повышения адаптивной компетентности участников является приоритетной. На начальных этапах Тренинга тренеров участников больше интересует “набивание карманов” упражнениями, приемами из возможно большего количества источников. По нашему мнению, удовлетворить эту потребность не так уж сложно: всякий тренер с многолетним опытом знает, что конкретные упражнения могут выдумываться десятками.

Однако уже на этом этапе нам кажется крайне важным исподволь ввести идею постоянной, не исчерпывающей себя необходимости адаптировать и модифицировать любое упражнение или прием к цели конкретного тренинга и особенностям клиентского контингента. Иллюзия универсальности упражнения, которое “сработает само по себе”, опасна.

При работе с “кубиками” тренерского “конструктора” легко показать эту иллюзорность, поместив известные упражнения в любые условия, требующие их модификации.

### **Пример**

В качестве материала для анализа берется несколько вполне “крепких” упражнений, описанных в литературе или рассказанных самими участниками. У многих из них существует убеждение, что где-то сидит умный дядя, который по-честному озаглавил тренинг “Эффективная коммуникация”, а в книжке с таким названием даны готовые упражнения “про это”. Понятно, что совместимость каждого описанного в книжке упражнения с реальной ситуацией сомнительна. Во всяком случае, совпадение названий, “этикеток” — это еще не повод для того, чтобы пользоваться упражнением как оно описано или использовалось раньше (то есть ничего не меняя). Ситуацию легко проблематизировать, оживив ее средствами ролевой игры. Обычно тут же оказывается, что инструкция длинна и туманна, необходимое пояснение делает упражнение громоздким; выясняется, что для того, чтобы этот “кубик” встал на место, необходимо решить целый ряд мелких задач (таких, как разогрев, создание общего языка, снятие изначального сопротивления и т.д.).

Совершенно не факт, что данное упражнение настолько ценно и незаменимо, чтобы строить целый фрагмент тренинга вокруг него. Приходится вернуться к цели тренинга, задаче данной сессии, характеристикам предыдущих фрагментов и либо делать данное упражнение ключевым (и тогда стоит думать о шлифовке инструкции, оптимальной мизансцене, наиболее экономных подготовительных шагах), либо решить задачу другими средствами. Участники Тренинга тренеров как-то раз даже ввели рабочее понятие “цена упражнения”, за которым стоит такая трезвая оценка тех дополнительных усилий, которые могут понадобиться для адаптации его к реальности.

Возможен и противоположный эффект: упражнение, которое должно продемонстрировать тренинговой группе сложность или проблему, может быть понято и выполнено ею так, что полностью обесмыслится:

“Есть такие упражнения — вообще-то они отличные — я их вычитал у Цзена и Пахомова и часто даю на коммуникативных и

командных тренингах. Это всякие “Пальцы”, “Шеренга”, короче, группа должна сделать что-то согласованно\*. Ну вот, работаю с командой топ-менеджеров, цель — сплоченность, согласованность. Дай, думаю, покажу, как все непросто. Даю “Шеренгу” — делают сразу, все одинаково. Изменяю инструкцию — опять сразу, все как один, оптимальным способом. По идее, у группы должно сначала не получиться, а уж потом... А эти сразу все 10 прыгают совершенно одинаково — и никакого тебе “убедительного неуспеха”. Думаю, что за черт? Даже заподозрил их в нарушении инструкции — мало ли как они могут друг другу что-то передать. Стали разбирать — у них оказалось одинаковое образование (математическое) и одинаковые ценности; они мгновенно просчитали, каким способом сделают это задание успешно. И с самого начала воспринимали его не как эксперимент, а как задачу, где надо быстро прийти к правильному решению. Ну и пришли... А договориться на совещании ни о чем не могут, на что и жаловались. Пришлось уходить в другую плоскость, где нет правильных или неправильных ответов. Очень уж считающие попались”.

Рассказчик — опытный тренер, хорошо представляющий себе сложность происходящих в организации процессов и готовый к обсуждению любой проблемы на языке организационного консультирования. Его опыт групповой работы тоже достаточно велик, тонкости “устройства” данной организации и особенности группы были им учтены при разработке программы его тренинга, однако своеобразие интеллектуальной сферы своего “контингента” он не учел, в связи с чем упражнение “не сработало”, не вызвало “полагающихся” затруднений, прошло слишком гладко. В сущности, оно все равно оказалось бесполезным, только озадачило не группу, а тренера, выполнило диагностическую функцию и указало на необходимость адаптации всего дальнейшего сценария тренинга к имеющейся у участников автоматизированной установке только на результат, притом результат, получаемый кратчайшим путем. Тренер был готов сходу ввести в игру упражнения другого типа, которые позволили быстро конфронтировать группу с ее реальными трудностями, но это, как говорится, уже другая история.

---

\*Упражнение “Шеренга”. Участники выстраиваются в шеренгу на расстоянии шага друг от друга и лицом к одной из четырех стен помещения. Все закрывают глаза и по хлопку ведущего подпрыгивают, делая в прыжке поворот вокруг своей оси. Поворот можно осуществлять как в левую, так и в правую сторону, но обязательно таким образом, чтобы после приземления оказаться лицом к одной из стен (то есть на 90, 180, 270 градусов и т.д.). Задача участников — после каждого хлопка совершать синхронные повороты и всем приземляться повернутыми лицом в одну и ту же сторону.

Как правило, для группы эта задача оказывается невыполнимой, и после первого же хлопка участники стоят, повернувшись кто куда. Для такой перемешанной шеренги ведущий формирует новую задачу: прыгнуть так, чтобы оказаться после приземления повернутыми в одну и ту же сторону. Прыжки продолжаются по команде ведущего до тех пор, пока не будет достигнута эта цель.

Типичные ситуации, требующие адаптивной компетентности, бывают связаны с предыдущим опытом заказчика (клиента), который, в свою очередь, во многом зависит от ситуации на рынке тренерских услуг. Например, у многих тренерских групп (и представителей заказчика) есть негативный опыт, связанный с неумелым использованием техник, актуализирующих (или обостряющих) групповую динамику: сидение “в кружок” с паузами и без очевидного результата — одно из малоприятных воспоминаний, особенно если из этого “сидения” так ничего и не “выросло”. То ли дело боденький тренинг по типу “Делай раз!” — возможно, тоже дающий лишь иллюзию структурированности и ясного понимания достигнутой цели. Тренер может отчетливо понимать необходимость и достоинство групповой работы, ориентированной на процесс, но, зная, что его “поля” несколько вытоптаны любителями не вполне уместной психологизации, он сразу поставит себе задачу как минимум найти для работы по процессу другую форму.

Когда та или иная стилистика или технология воспроизводится в массовом масштабе и по преимуществу бездумно, тренер с достаточно развитой адаптивной компетентностью задумывается об утилизации этого процесса, о предъявлении альтернативных “картинок” в своей работе. Он понимает, что результат может быть достигнут очень разными способами, и готов их менять. Четкие по форме и порой достаточно плоские по сути тренинги точно так же могут со временем “приедаться”, они чаще всего запрашиваются теми заказчиками, для которых сама идея обучения персонала еще свежа. Мера стандартности или нестандартности, похожесть или непохожесть на имеющиеся в обращении типичные тренинговые жанры — одна из характеристик собственной работы, которую следует знать в интересах профессиональной адаптации.

- А кто знает, может, через три года слово “тренинг” того-с, вымрет-с?
- А что ж будет-то?
- А четыре-пять других. А тренинги, как мы их себе представляем, будут проводиться в детских садах.
- На тему “Мойте руки перед едой”.
- Ну да, раздаточка такая, крупными буквами и с картинками типа “Муха — твой враг!”
- Четыре правила мытья рук: открой кран, возьми мыло...

(Смех.)

*Ведущий ТТ:* — Как вам кажется, что означает наше бурное веселье и этот образ тренинга в детском саду?



- Мне кажется, что мы смеемся над той частью нашей работы, которая уже надоела. Она тупая.
- А мне это напомнило, как иногда в начале в группах фыркают: “Что за детский сад! Мы тут серьезные люди!”.
- Вы, ребята, забыли, с чего детский сад пошел. Толя сказал, что через три года слово “тренинг” исчезнет. Я, пожалуй, с ним согласен. Сначала это пугает. Только-только привыкли как-то называться, и нате вам. А потом с этим словом иди, мол, в детский сад. А в детском саду, между прочим, совсем другие деньги.
- То есть, типа, будешь называться тренером — не заработаешь!
- Ну и это тоже, я бы даже сказал: будешь делать то же самое — не заработаешь...
- А кто сказал, что мы будем делать то же самое?

*(“Аквариум”, тема “Направление профессионального развития”)*

Однажды, уже после защиты проекта, выпускники Тренинга тренеров по собственной инициативе затеяли что-то вроде капустника. Одной из запомнившихся нам идей этого короткого шаловливого действия была “Демонстрация тренерских мод прошлого сезона”. Бледная, скучная “Психологиня-психотерапевтиня” назойливо спрашивала продавцов: “А как вы сами думаете?”; энергичный молодец приплясывал у флип-чарта, доставая из рукава 7 навыков менеджера; грозного вида “пахан” рывкал: “Кто не понял — налево!”; затаенная в броню своего знания “тренер-консультант” пристраивала “правильную схему функционального взаимодействия подразделений”... По законам легкого жанра, всерьез анализировать этот материал было бы уже неуместно, хотя искушение поговорить о пользе осознания стереотипов и “зонах ближайшего развития” было велико.

- **Уважаемый читатель, кто бы Вы ни были! Каковы Ваши фантазии и прогнозы по поводу будущего тренерской практики? Что поменяется в “карте местности”, к чему готовиться нам всем — заказчикам, клиентам, тренерам?**

Есть еще один фактор, безусловно, запрашивающий адаптивной компетентности, — это сам тренер. Для того чтобы быть успешным, ему/ей рано или поздно приходится решать вопрос: каким изменениям во внешнем мире я сейчас должен отвечать, как мои собственные данные (не только знания, умения, опыт, но и данные как таковые) могут или не могут им соответствовать; что стоит освоить из стандартных меню тренерских программ, а что будет моим специальным предложением; соответствуют ли мои предположения реальным тенденциям на рынке тренерских услуг; за что мне

не стоит браться; и как мне в таком случае построить достойное профессиональное взаимодействие с коллегами-тренерами и заказчиками; кого я могу взять в пару для лучшего соответствия обстоятельствам или отдать заказ.

Первые размышления группы на эту тему могут быть достаточно полезными, так как затрагивают личные ценности:

- Тебя послушать — сдохнуть можно со смеху. Ты все время с таким понтом вещаешь про то, как надо и как нельзя, как тебя научили “вписываться”. А “вписываешься” ты при этом только в одни правила игры — правила своей конторы. Смотри, здесь ты все время пытаешься вещать, и без особого успеха. Понимаешь, правила твоей конторы, они не единственные.
- Посмотрел бы я на тебя конкретно на наших заказах.
- Да не пойду я на ваши заказы. У меня своих хватает. Они другие, понимаешь, другие-е! Ты что, всю жизнь собираешься там работать? Тебе совсем не интересно, что еще бывает?
- Мальчики, ваш ритуальный поединок тоже уже не новость. Давайте не путать вашу вечную борьбу за лидерство и тему.

*(“Аквариум”, середина цикла,  
тема “Радости и трудности в работе тренера”)*

В этом фрагменте явно сплетаются групповые процессы и содержательная дискуссия. Если, говоря словами третьей участницы спора, не путать борьбу за лидерство и тему, то в качестве последней выступает личный выбор (поиск) способа адаптации к противоречивой, разнообразной и быстро меняющейся реальности.

Рано или поздно каждый тренер бывает вынужден осознать стратегию своей профессиональной адаптации и те ее особенности, которые связаны не только с его знаниями, умениями и навыками, но и с его субъективным видением — если угодно, профессиональной концепцией.

- Я вам вот что скажу, ребята: что-то я притомился по жизни. Свои программы я откатал и могу сплясать хоть где. Продают меня другие, это не мой вопрос. Иногда думаешь: ну, еще одни “Продажи”, или не одни, сколько плясать-то еще?
- А чего бы ты хотел?
- Увидеть какой-то серьезный результат, взять кусок проекта не одному, а с командой, и действительно обучить организацию. Похоже, пора консалтингу учиться. Тот успех, который “побежал — заработал, побежал — заработал” уже не греет.

- Мне до твоего успеха еще расти и расти, но я сейчас подумала, что у каждого из нас есть что-то вроде стратегии, и тренерская работа бывает нам хороша и ко времени не сама по себе, а в какой-то привязке. Я бы вообще не смогла день за днем номер отрабатывать. Что тогда цель, а что — результат?
- Четко отрабатывать номер — это нормальные деньги. Консультанты живут от заказа до заказа, и это тоже нелегкий хлеб. Получить большой заказ умеют немногие. Сделать имя в этой тусовке вообще очень трудно.
- Я бы для себя все-таки выбирала что-то такое, что меня бы саму мотивировало. Когда “Командообразование” получается — это очень сильная энергетика. Уходишь заряженная, есть силы и что-то попроще сделать.
- Не наберется столько “Командообразования”, чтобы тебя вдохновлять!
- Если мне это нужно, я сделаю так, что наберется. Напишу разные программы, назову разными словами. Если я поняла, что определенная работа меня мотивирует, другая — развивает, а третья просто не позволяет забыть то, что я уже умею, я построю свои планы так, чтобы все три были. И буду отдельно думать, за какие деньги готова их делать.
- Как в той старой песенке: “Не стоит прогибаться под изменчивый мир...”
- По крайней мере, не только. А то доприспосабливаешься, а жизнь пройдет.

*(Из “Аквариума”, тема “Направления профессионального развития”)*

Приведем еще два примера коротких, структурированных упражнений, направленных на осознание и проработку адаптивной компетентности. Оба они логически вписываются в цели и задачи последней трети курса, когда группа уже может эффективно сотрудничать и постепенно все больше актуализируется тема профессионального будущего, индивидуального пути.

### **Упражнение 1** **(в подгруппах по 3—4 человека)**

Каждый участник выбирает для себя “условный заказ” — так, как это неоднократно делалось в предыдущей работе. Перед подгруппами ставится следующая задача: совместными усилиями описать для каждого два варианта возможного тренинга “под заказ”, при этом первый вариант не потребует от тренера особенных отступлений от стандартного способа работы,

может быть исполнен почти “на автопилоте”; второй же вариант может быть менее надежным, более рискованным, потребует дополнительных размышлений и подготовки, непривычных собственных действий, обращения к другим моделям работы. Речь при этом идет не о полных сценариях, а всего лишь о беглых набросках. Тем не менее, “вилка выбора” между надежным, привычным, стандартным и рискованным, но интересным понимается вполне четко. В заключительной части упражнения участники дают обратную связь своей подгруппе и делятся своими соображениями по поводу индивидуальных соотношений привычного и нового, потребности и необходимости изменений в своей работе, готовности к ним.

## **Упражнение 2**

Участникам предлагается подумать о двух тренингах, которые имело бы смысл разработать в ближайшем будущем, учитывая реальный контекст их работы, потребности рынка тренерских услуг или собственной организации. При этом на первом шаге упражнения дается инструкция не углубляться в размышления о практических шагах, необходимых для этой подготовки, а сосредоточиться на чувствах и образных представлениях. Затем следует короткий шеринг. Как правило, в нем звучат самые разные высказывания, включая и опасения, и сопротивление необходимости расширять репертуар, и заинтересованная готовность к изменениям. На втором шаге предлагается выбрать один из двух тренингов и коротко продумать план возможных и необходимых действий по его разработке. Завершающим ресурсным переживанием может быть, например, короткий фрагмент управляемого фантазирования, в котором предлагается вызвать у себя визуальные образы успешного проведения нового тренинга.

Во время этого короткого упражнения участники имеют возможность еще раз убедиться в том, что осознание своих чувств может быть предметом целенаправленной работы, “разблокирующей” интеллект и творческие ресурсы.

Показательно, что именно те слушатели, которые утверждали, что готовы, если понадобится, разработать и провести что угодно (“лишь бы платили”), обычно демонстрируют самую высокую степень тревоги и сопротивления ситуации резкой новизны и сопряженного с ней личного риска.

На самом деле адаптивная компетентность и разные ее аспекты очень тесно связаны с тем, что при социально-экономической многоукладности вопрос “К каким требованиям и какого рынка тренерских услуг адаптироваться?” — это во многом вопрос выбора. Одни организации в своей политике, связанной с обучением, стремятся к “западному” стилю, точнее, к своей фантазии о нем; для них в этот период развития типичным запросом явля-

ется в высшей степени стандартный, воспроизводимый тренинг, с хорошим логистическим обеспечением, который скорее всего будет заказан в известной тренинговой компании. Они заинтересованы скорее в марке, чем в реальных умениях. Многие из наших участников хорошо знакомы с такой практикой, владеют стилистикой и необходимыми умениями — и, тем не менее, с разной степенью отчетливости осознают, что это еще не весь рынок, а связывать собственное будущее с подобными системами стремятся далеко не все.

Другие организации, напротив, больше озабочены самостроительством, саморазвитием и ищут под себя “особенных” тренеров. Они больше обращают внимания на то, насколько тренер способен учитывать их специфику как организации. Это требует от тренера совсем другой адаптации, речь идет о принципиально другой услуге — иногда ее даже называют “сопровождением” (по аналогии с юридическим и пр.).

В зависимости от особенностей организации и ее руководства здесь может запрашиваться организационное консультирование в режиме тренинга, весьма точно “скроенные по мерке заказчика” тренинги по командообразованию, очень своеобразные по тематике и инструментарию “learning experiences”\*, которые и тренингом-то в обычном смысле этого слова не назовешь. В подобных случаях тренер оказывается в достаточно своеобразной ситуации; неизбежно возникают вопросы внутренней дистанции с заказчиком, систематического отслеживания не только результатов выполненной работы, но и других процессов в организации, невовлеченности в управленческую борьбу...

Однако со временем возникает и вопрос завершения рабочих отношений с организацией, привлечения других специалистов. Это явно иной тип профессиональной деятельности, и как бы привлекательно и престижно ни выглядело такое позиционирование, это тоже не весь рынок, а профессиональные риски здесь могут быть весьма высоки и специфичны.

Кто-то из участников Тренинга тренеров больше склонен всерьез обдумывать возможность организации собственной тренинговой компании, кто-то ориентирован на создание высокоспецифичного продукта (прошлый опыт стилиста или системного программиста может давать для этого основания); для кого-то корпоративные тренинги не более чем приработок... Вопрос о выборе личной стратегии в широком и пестром поле тренерских услуг — действительно жизненно важная проблема.

Рано или поздно каждый слушатель вынужден задать себе вопрос о собственных ценностях и приоритетах в области профессионального станов-

---

\*Обучающий опыт (англ.).

ления и функционирования. Успешность и востребованность, как ни парадоксально, создают для тренера своеобразную зону риска, которую нельзя не учитывать.

Понятно, что тренерская деятельность, являясь публичной, подлежащей постоянной оценке, очень провоцирует фиксирование успешных стереотипов. Это естественно, но если “оставить без присмотра” данный процесс, тренер оказывается в “трубе” однажды сработавших положительно оцененных программ, приемов, ролей. Адаптивная компетентность снижается в этом случае очень незаметно. По сути дела, одним из аспектов ее поддержания является профилактика “синдрома сгорания”, возникновение которого характерно для представителей всех профессий, связанных с коммуникационной перегрузкой, высокими требованиями к успешности деятельности, постоянным пребыванием в позиции человека, которого оценивают.

Временные рамки Тренинга тренеров не позволяют всерьез углубиться в вопросы “личного риска перегорания”, однако периодически эти вопросы все равно возникают. Один из путей работы с “угрозой выгорания” — систематическое осознание собственных истинных мотивов, а следовательно, и опасений, и надежд, и ценностей в профессиональной сфере. По нашим наблюдениям, именно те участники Тренинга тренеров, которые не готовы всерьез думать на эти темы и утверждают, что их единственной, первой и последней целью является заработок (“хорошие деньги”), зачастую уже находятся в “группе риска”, “в трубе”.

Одной из задач многих фрагментов нашего учебного курса является повышение толерантности к неопределенности (возможно, первоначально эта задача не совсем ясна для участников). Выход из чрезмерно ригидной картины мира, получение доступа к ресурсу собственной спонтанности и креативности, формирование “внутреннего супервизора”, не вовлекающегося в процесс, а наблюдающего и анализирующего, — вот некоторые аспекты этой задачи. Во многих наших учебных играх и даже в самой композиции курса идея полифонии, вариантности присутствует как имплицитная целостность. Будучи принятой, “обжитой”, эта идея действительно повышает ресурс адаптивной компетентности. Разными способами мы в течение всего курса обучения стараемся *адаптировать* участников к пугающей поначалу идее нелинейного профессионального мышления, к креативности как основному личному ресурсу. Некоторая растерянность и замешательство в начале (“эффект сороконожки”) постепенно сменяется мыслью о том, что чем богаче выбор, тем легче выбирать.

В качестве ненавязчивого напоминания о том, как попадают “в трубу” и почему туда попадать не стоит, мы приводим страничку раздаточного материала на тему “Синдром сгорания”.

### ПАМЯТКА “СГОРАЮЩЕМУ”

В формировании непродуктивной профессиональной установки, ведущей к явлениям психофизического “сгорания”, участвуют все или хотя бы несколько из следующих убеждений:

- Я должен быть успешным со всеми моими клиентами (группами).
- Если дела идут в нежелательном для клиента направлении, — это моя вина.
- Мои оценки и интерпретации всегда должны быть точными.
- Поскольку я работаю с людьми, у меня не должно быть собственных психологических проблем.
- Все мои клиенты должны меня любить и быть благодарны за мой труд.
- Прогресс в обучении должен происходить постепенно и неуклонно.
- Если клиенты разочарованы в нашей совместной работе, значит, я делаю что-то не так.
- Мои клиенты (группы) должны быть такими же ответственными, мотивированными и работающими, как я.
- Я должен осознавать все свои иррациональные убеждения, “слепые пятна” и быть в состоянии их контролировать.

Кроме того, исследовано еще несколько факторов, существенно повышающих вероятность “сгорания”. Они таковы:

**Ригидность.** Профессионалы, склонные долго делать одно и то же и неизменным способом (будь то психотерапия, преподавание или тренинг), составляют группу риска. После достижения определенного уровня успешности, продуктивности и профессионализма вероятность простого воспроизведения удачных методик и приемов возрастает. Часто это совпадает с началом кризиса 30 лет или кризиса середины жизни. Внешние признаки приближения к опасной черте: циничные или разочарованные замечания и шутки относительно собственной профессии, тренинга с коллегами, чувство и выражение скуки, в особенности относительно долгосрочных проектов, нарастающие чувства усталости, пустоты и подавленности.

**Изоляция.** Отсутствие прямого обмена мнениями и точками зрения по любому вопросу плюс установка на избегание неуспеха ограничивают доступ к творческим ресурсам. Окруженный только клиентами и руководством, профессионал избирает наименее рискованные тактики работы. Любые шероховатости, в том числе и связанные с не зависящими от тренера обстоятельствами, в ситуации изоляции легко относятся на соб-

ственный счет. Особенно важно установление горизонтальных профессиональных связей для работающих в одиночку в больших компаниях и для “вольных стрелков”, вынужденных конкурировать с коллегами.

**Аддикции (зависимости).** Борьба за успех в сочетании с интенсивным избеганием неудач оживляет защитный механизм отрицания — основу основ зависимости, аддиктивного поведения. Увеличивается искушение хотя бы ненадолго “отключиться”, почувствовать себя так, “как будто всё хорошо”. При достаточно высоком профессиональном уровне окружающие довольно долго не реагируют на нарастание признаков аддиктивного поведения:

- То, что профессионал систематически не высыпается, “заигравшись” с компьютером, или стал больше пить, или неразборчив в связях, или импульсивно совершает ненужные покупки и т.д., рассматривается как невинные чудачества много работающего человека.
- Особый вид широко распространенной зависимости — “трудоголизм”, часто сопряженный с немедленным положительным откликом на любой профессиональный заказ. Когда работаешь слишком много, не остается времени и сил разобраться с тем, как именно работаешь, с ценностями и направлением собственного профессионального развития.
- Освобождаясь от необходимости бороться за “успех любой ценой”, профессионал получает возможность посмотреть на успех в конкретной работе не как на врага, которого следует уничтожить, а как на союзника, с которым можно проконсультироваться.

---

Излишне напоминать, что ресурс адаптивной компетентности нуждается в систематической “ревизии”: мы не в состоянии последовать за участниками обучения в их дальнейшую самостоятельную практическую деятельность, мы можем только вооружить их системой самодиагностики и умением задавать проясняющие вопросы не только представителям заказчика и клиентам, но и себе самому.



## Глава 7

# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ, ИЛИ КАК ЭТО ПО-РУССКИ?..

Как-то темной ночью один дервиш, идя по дороге, услышал крик о помощи, доносившийся со дна заброшенного сухого колодца.

— Эй, что случилось? — закричал дервиш, заглянув в колодец.

— Видите ли, я языковед, — ответил голос. — Не найдя в темноте дороги, я, к несчастью, провалился в эту глубокую яму и теперь никак не могу отсюда выбраться.

— Держись, друг, дай мне только раздобыть лестницу и веревку, — ответил дервиш.

— Постойте минуточку, — закричал языковед, — вы неграмотно выражаетесь, к тому же ваше произношение никуда не годится.

— Ну что ж, если для вас слова важнее, чем их смысл, вам лучше побыть там, где вы сейчас находитесь, пока я не выучусь правильно говорить, — ответил дервиш и пошел своей дорогой.

*Джалал ад-дин Руми, XVI в.*

- *Концептуальная компетентность* — владение теми общепринятыми основами знания, на которых базируется та или иная профессиональная практика.

Что же считать основами общепринятого знания в рамках неустановившейся профессии? Понятно, что тренерская деятельность не имеет единого концептуального аппарата. И основы общепринятого знания не ей принадлежат, а находятся в прилежащих областях. Названная проблема даже бо-

лее актуальна, чем кажется, так как обучение и самообучение предполагают оперирование понятиями, за каждым из которых стоит традиция, часто научная. Эти науки могут быть друг от друга далеки. Что же можно считать “книжными полками,” на которых находятся знания?

Возможно ли за ограниченное время и вразрез с пожеланиями большинства слушателей вооружить их знаниями об основах организационного развития, маркетинга, менеджмента в целом и управлении человеческими ресурсами? Что делать с более узким предметным знанием — имиджеологией, бизнес-этикетом, схемами различных продаж, технологий ведения переговоров и совещаний и многим другим? Как поступить с необходимыми и отсутствующими у большинства участников Тренинга тренеров знаниями о закономерностях обучения как такового, и особенно практически важного интерактивного обучения взрослых? Что делать с многочисленными практическими вопросами слушателей, конкретные ответы на которые подразумевали бы целую лекцию по истории и теории групповых техник?

Разумеется, существуют готовые ответы. В достаточно обширной литературе по тренингам таких ответов можно найти довольно много. Довольно распространенной является классификация по стилям обучения (деятели, наблюдатели, теоретики, прагматики). Классификация как классификация, всего-то и осталось, что определить вместе с участниками тренинга предпочитаемый ими стиль работы (правда, возможно, что они вообще никакого обучения не хотят, а вопроса не поймут), но зато “общепринятые основы знания” налицо. Еще считается, что обучающийся должен последовательно проходить стадии конкретного опыта, ретроспективного наблюдения, активного экспериментирования и интеграции в личную систему понятий. Тоже красиво... И пожалуй, даже отражает реальность, вот только какую? Если с участниками Тренинга тренеров можно говорить на этом языке, то в “полевой” деятельности их могут и не понять. Кстати, почему это составители руководств типа “Эффективный тренинг” так любят всё делить именно на четыре?

А вот еще дивный перл из серьезного руководства: план занятий включает 1) начало; 2) основную часть; 3) заключение. Это ли не “общепринятые основы знания”? Ведь и правда, включает. Еще из серьезных руководств можно узнать, что “взрослые люди обучаются эффективнее в тех случаях, когда участвуют в тренинге добровольно и принимают на себя ответственность за свое обучение”... Съесть-то он съест, да кто ж ему даст?

Безусловно, литературу такого рода следует знать: ее бесспорная польза состоит хотя бы в том, что она способствует оформлению относительно единого языка. Мы включили все возможные источники простых ответов в

предлагаемые нашим слушателям списки литературы и полагаем при этом, что они вполне способны отличить “ответ для галочки” от продуктивной идеи, требующей самостоятельных усилий по ее детальной разработке.

И все же как работать с источниками, которых становится все больше?

Нам представляется, что и здесь важно использовать ресурс различных языков. Существует *язык образов*, который включает метафоры, рассказы, картинки, имеющие непосредственное отношение к предмету, о котором идет речь. Другой язык — это язык конкретных *фактов и цифр*, абстрактный, обобщенный, отобранный, кажущийся рациональным и научным. Как правило, эти два языка должны внятно чередоваться. И наконец, отдельный язык — система иероглифов, или *иллюстраций*, имеющих отношение непосредственно к предмету размышлений. Почему имеет смысл пользоваться столь разными языковыми системами? Потому что на самом тренинге их тоже придется увязывать и чередовать. Концептуальная подготовка — это не только идеи и факты, но и поиск разных способов эти идеи сформулировать.

Соответственно, для каждого из этих языков существуют свои источники, притом далеко не только литературные. Умение рассказывать, легко строить фразу, использовать метафоры приходит не от чтения кратких руководств, а от владения стилистически полноценными образцами (художественная литература, публицистика). Умение высказаться кратко и запомниться может опираться на свои образцы — например, на удачные варианты телевизионных выступлений. Понятно, что при этом на первый план выходит не то, что человек говорит, а как он держится, как рассказывает, как обращается к собеседнику, как заглядывает внутрь себя и ищет ответы на только что поставленные вопросы, ощущение свежести, которое при этом возникает.

Еще одним источником информации, о котором имеет смысл подумать, может стать вполне традиционное “начитывание” справочной литературы по предмету. Там берутся цифры и факты, которые могут быть “обыграны” весьма разнообразно: в подготовке одного тренинга они составят информационный блок, а в другом случае станут всего лишь украшением, демонстрирующим так называемое “владение материалом”. (“Цифирь” всегда вносит элемент достоверности, ощущение рационального изучения.)

Для подготовки к тренингу важно уметь бегло *просматривать* книги, записи по ранее проведенным тренингам, видеокассеты — все что угодно. Это не лихорадочное перелистывание учебников студента перед экзаменом, а быстрый и целостный охват большого знакового поля, подобный “общему плану” в кино. При такой установке тренер может легко просмотреть хоть 10 книг, имеющих отношение к делу, пролистывая их по ходу и

фиксируясь только на определенных точках, к которым он позже возвращается для более детального изучения. Вот эти-то фрагменты из книг или “картинки”, которые тренером прорабатываются гораздо более подробно (как карта другого масштаба), и станут опорными точками для разработки сценария тренинга.

Разрабатывая корпоративный тренинг, мы на самом деле так и поступаем: узнаем об организации максимум фактических сведений, думаем о той схеме, которая эти факты может вместить... Но при этом мы также улавливаем какие-то стилистические особенности, образ организации. Это помогает нам и думать, и позже на тренинге общаться с реальной группой. Мы подбираем иллюстрации и анекдоты, байки, которые могут что-то прояснить, показать. Иногда полезно отдельно подумать о первом лице организации, о его “отражениях” в корпоративной культуре. Используя разные языки и разные масштабы мышления, мы создаем для себя пересекающееся поле информационных ресурсов. Может показаться, что так думать, работать с литературой и действовать слишком сложно, однако практика показывает, что при увеличении “площади опоры” двигаться легче, а не труднее.

Последующий фрагмент протокола показывает, как эта модель работы с источниками “обкатывается” в учебном процессе.

*Ведущий ТТ:* — У нас осталось 30 минут. Мы можем взять кейс, с которым работали вчера, и смоделировать систему разнообразной работы с источниками. Есть список литературы, в соседней комнате есть сами книги — не все, но многие. Что нам понадобится еще?

— Поскольку наш заказ был от дизайнерского бюро, хорошо бы еще каких-то журналов по дизайну, стилям.

*Ведущий ТТ:* — К счастью, у нас и это в хозяйстве найдется.

Группа разделилась на четыре подгруппы. Каждая в течение 20 минут моделировала разные способы работы с источниками. Первая группа работала только с библиографическими указателями, результатом ее работы должен был стать список источников, которые следует просмотреть. Вторая группа имела в своем распоряжении несколько руководств, заведомо подходящих по тематике; ее задачей было выбрать из этих руководств два-три положения, из которых впоследствии можно выстроить рациональную составляющую. Третья группа разбирала байки, анекдоты, метафоры, связанные с темой тренинга. Четвертая — работала с журналами и каталогами, ее результатом должны были стать рекомендации по стилистике и композиции будущего тренинга, учитывающие особенности потенциального клиента (внимание к форме и деталям, визуальное мышление, высокая стилевая чувствительность и т.д.).

Затем группы переформировались в четыре новые подгруппы (по одному человеку от прежней команды) и обменялись находками. Завершала игру обратная связь в кругу. Участники заметили, что чередование разных способов работы с источниками дает ряд дополнительных эффектов. В частности, многие обратили внимание на увеличение объема информации, которая может быть воспринята и переработана, а также на экономию энергетического ресурса тренера. Был отмечен также эффект, который участники назвали “эффектом здоровой отстраненности”: при сознательной смене точки зрения в поиске альтернативного языка исчезает иллюзия “единственно возможного и верного решения”. Заметим, что эта игра пошла осознанно и интересно не только благодаря творческому ресурсу участников, но также и потому, что условный заказ предварительно был подробно проанализирован с точки зрения целей, задач, формата, особенностей тренинговой группы и других традиционных характеристик.

- **Лучше поздно, чем никогда: когда Вы читали эту книгу, много ли терминов показались лишними, непонятными и тем самым вызывающими раздражение? А каких, к примеру, “основ общепринятого знания” Вам не хватало? А про какие понятия возникла мысль: “Я-то это прекрасно знаю, но другие не поймут”? Если на все эти вопросы сейчас возникли хоть какие-то ответы, Вы понимаете главное: концептуальная компетентность в тренерской практике — это действительно проблема.**

Нам представляется, что восполнить *все* недостающие блоки знания практически невозможно. Максимум возможного — это *картирование* тех областей, откуда это знание может быть при необходимости извлечено. Другой задачей Тренинга тренеров применительно к концептуальной компетентности, как и к другим видам компетентности, является фасилитация обмена имеющимися сведениями между участниками, то есть использование ресурса самой тренерской группы. Следует помнить, что разное понимание, вкладываемое ими в тот или иной термин, бывает источником множества коммуникативных затруднений. Некоторые из них вполне анекдотичны:

*Алла:* Если мы не будем разводить понятия, мы ни к чему не придем.

*Игорь (со смехом):* “Разводить” — это я умею, про “понятия” тоже в курсе... А в сумме — не въезжаю...

До того, как стать тренером-консультантом Алла, как догадался проницательный читатель, проводила философские методологические семинары. Игорь, опытный и успешный “продажник”, начинал продавцом в торговом

зале, сейчас обучает других продавцов. Как помочь им сформировать общий язык?

Если представить себе все области, в которых лежат “общепринятые основы знания”, необходимые тренеру, в этом поле отчетливо выделится раздел специфического предметного знания — от общих схем организационных структур до совсем уж конкретных сведений из специфических дисциплин, таких как имиджеология или товароведение. Это предметное знание всегда принадлежит другим областям практики, и для участников Тренинга тренеров важно представить себе не столько содержание каждого такого “файла”, сколько вообще их наличие. Другая область — это неспецифические основы знания, которые касаются групповых процессов, закономерностей подачи, приема и переработки информации, общих закономерностей интерактивного обучения.

— Ребята, кто мне скажет, где смотреть “Командообразование”?

— Смотреть — в смысле к кому сходить?

— Да нет, в смысле что читать.

— Залезь в Интернет.

— И что? В Интернет только ленивый не лазил, отработанная порода. Клиенты тоже ведь умные, сразу просекут.

— А чего же тебе тогда? Эксклюзивчик? Эксклюзивчик готовым не возьмешь, шьется на заказ.

— Да мне не готовым, мне б идейку какую не потасканную.

— А тогда пляши по схеме, от заказа. Ты, собственно, о каком “Командообразовании” спрашиваешь?

— Пока не уверен, но, похоже, ситуация там типичная: реструктуризация, стулья закачались, народ напрягся, а руководитель кроме “Командообразования” других слов не знает. По-хорошему сейчас нужен консультант, а не тренер. Мы с их эйч-аром\* пробуем пробить консультационно-диагностический этап, но пока никак. Возможно, придется проводить все-таки “Командообразование”. Попробую его описать как диагностический, можно будет все сказать как есть, а там пусть решают.

— Но для клиента смысл какой-то должен быть, или как? Мало им своих неприятностей, еще дядю с диагностикой на их голову...

— Ты меня, Боря, не путай. Это я для заказчика дядя с диагностикой, или полдяди. Полдяди даже для заказчика все-таки будет работать на созда-

---

\*Считающееся общепринятым сокращение от human resources manager; в просторечии “кадровик”, “персональщик”, “менпопер” и др.

ние разделяемого видения и повышение эффективности взаимодействия. А, между нами, народ надо сейчас не призывать к сплоченности, а по-простому больше информировать о направлении происходящих перемен. У них там от слухов аж воздух мутный, именно это я и скажу в аналитической записке. Если не получится добраться до того, как у них в конторе ходит информация, будем работать по-простому, с тем, что есть: ожидания, опасения, подозрения. И лучше бы это сделать не в лоб, а на конкретике, типа совещания. Чтобы была технология, структура, какой-нибудь этакий “золотой эталон”. Будут вырабатывать и согласовывать собственные нормы, глядишь, и сотрудничать начнут. Братать их сейчас — лишнее, ибо неправда. Message должен быть: что бы ни происходило, нам работать; давайте думать, как.

— И этот господин спрашивал, где посмотреть про “Командообразование”!

— Спрашивал. Так где посмотреть про “Командообразование”?

— В Интернете!

(Смех.)

*Ведущий ТТ:* — Володя под некоторым давлением изложил свою идею. Мне показалось, что некоторые положения нуждаются в уточнении: в рассказе довольно трудно понять, что основано на наблюдениях и фактах, а что — чистой воды интерпретация. Возможно, правильная, а возможно, не совсем. Давайте поступим так: каждый задает Володе по одному проясняющему вопросу, чтобы наши видения его ситуации тоже стали “разделяемыми”. Второй круг: каждый навскидку, легко называет любой источник, кажущийся ему полезным для Володиной будущей работы. Это может быть книга или что-нибудь еще. Например, в третьем цикле в этой группе были очень интересные предложения по работе с негативным эмоциональным фоном. Но начнем все-таки с вопросов.

*(Четвертый цикл, сессия посвящена взаимной супервизии.)*

Похоже, что в столь пестрой, бурной и неравномерно развивающейся области практики положиться на какие-либо “надежные” общепринятые основы знаний довольно сложно. Поэтому особое значение приобретает практическое знание самих участников, основанное отчасти на специальной подготовке, отчасти на специфическом профессиональном опыте, отчасти усвоенное ими из “воздуха”. В этой связи нам кажется, что даже хорошие учебники по менеджменту представляют меньшую ценность, чем материал игры или дискуссии на тему: “С какими организациями мне случалось работать и как они были устроены”.

Точно так же особого внимания заслуживают сформировавшиеся буквально за несколько лет названия и стоящие за ними понятия, описывающие

саму тренинговую практику. По существу, эти элементы цехового сленга отражают, пусть и в несколько кривом зеркале, процесс становления внутреннего языка профессии, возможности обсуждения ее предмета.

Чем более различен опыт и словарь участников, тем важнее воспользоваться этой разницей для обогащения их концептуальной компетентности. В некоторых группах достаточно договориться (в рамках контракта с группой, в частности, той ее части, которая обеспечивает равенство участников) о специальном правиле: услышав незнакомый термин, каждый участник имеет право на уточняющий вопрос и тем самым берет на себя ответственность за свое дальнейшее понимание происходящего. В других группах, где количество таких вопросов может попросту затормозить любые происходящие действия и процессы, разумнее ввести в качестве регулярной процедуры ежедневное обсуждение новых (хотя бы для одного человека в группе) понятий и терминов.

В группе, где разница в словаре участников максимальна, возможна специальная учебная игра, в ходе которой участники (в тройках или четверках) составляют что-то вроде “разговорников” на тему “Что есть что в мире тренинговой практики”. Понятно, что в тройке или четверке пестрота и различия в словарях будут чувствоваться не так остро, как в большой группе, а какие-то разночтения будут сняты в самом ходе обсуждения. Поступать с результатами такой работы можно по-разному. Так, все вошедшие с “разговорники” понятия могут классифицироваться, при этом наиболее частотные становятся предметом более глубокой проработки, а менее частотные просто объясняются “носителями” того или иного профессионального языка.

Как правило, внимательное отношение к употребленным словам и понятиям и неоднократное обращение к “праву прояснить” не только расширяет представления участников о том, “что есть что”, но и облегчает их последующую коммуникацию в группе и улучшает рабочую атмосферу.

Другой модификацией “игры в слова”, использовавшейся нами в группах более опытных тренеров, был “Словарь тренерского сленга”. В зависимости от места этой игры в целостном процессе обучения, она может быть задана как словесная, аналитическая или как своего рода эмоциональная разрядка в конце напряженного тренингового дня. В последнем случае участникам предлагается не просто вспомнить используемый тренерами разговорный сленг, но и снабдить свой словарь “картинками”, разумеется, живыми. Легко себе представить, какие “иллюстрации” демонстрируют выражения вроде “отжать заказчика на разделение ответственности”, “собрать у клиентов обратную связь для эйч-ара” или “шлифовать навык”. В качестве вполне серьезного “сухого остатка” этого “карнавала” обычно



возникает некоторый словарь-минимум, куда входят такие элементарные, неспецифические понятия, как заказчик и клиент, программа и сценарий тренинга, разогрев, упражнение, завершение по процессу и по содержанию и т.д.

Заметим, что основной массив работы с концептуальной компетентностью происходит незаметно, в ходе естественного процесса прояснения коммуникации участников. Разумеется, большинство из них весьма заинтересованы в том, чтобы на тренинге узнать не только “как это делается”, но и “как это назвать”. Кроме того, многие в высшей степени полезные и важные “основы общепринятого знания” прорабатываются в рамках другой тематики. Так, все, что касается выяснения запросов заказчика, достижения договоренности о целях тренинга, разделения ответственности за его результаты и прочих жизненно важных аспектов тренерской деятельности, по ходу работы предполагает обращение к основам управления, механизмам функционирования организации, к элементам знания о системе оплаты труда, а часто и к еще более конкретным сведениям из сферы организационного развития и консалтинга. Тема “трудных” клиентов всегда бывает хорошим поводом для беглого экскурса в основы характерологии, а то и патохарактерологии. Проблемы методики интерактивного обучения находятся в фокусе внимания группы постоянно, хотя и под разными углами зрения. В сущности, каждая разбираемая ситуация так или иначе адресуется к концептуальному аппарату, с помощью которого ее можно понять, описать и разрешить. Некоторые из этих ситуаций предполагают обращение даже не к психологии, а к физиологии: наши слушатели не однажды обсуждали пути решения проблемы “Что делать во второй день выездного тренинга, когда вся группа переживает похмельный синдром?”. Впрочем, и это не предел, один из участников Тренинга тренеров, весьма успешно делающий свою работу в быстро растущей торговой фирме, довольно долго полагал, что слово “концепция”, к месту и не к месту употреблявшееся двумя другими членами группы, имеет прямое отношение к *контрацепции*: “Наоборот, как бы...” — и ничего...

## Глава 8

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УСТАНОВКИ, ИЛИ ВОСПОМИНАНИЕ О БУДУЩЕМ

У иголки есть ушко, у тротуара — бровка, у жука —  
усики, у ключа — бородка. Все сии благодати сошлись  
разом разве что в гишпанце!

*К. Прутков*

Профессионалам,  
Отчаянным малым,  
Плевать, что на лед они зубы плюют!  
Им платят деньгищи —  
Огромные тыщи,  
И даже за проигрыш, и за ничью.

*В. Высоцкий*

Наряду с компетентностью, настоящая профессионализация предполагает формирование определенных установок, которыми любая профессия должна вооружать “своих”. Принадлежать к определенной профессии означает не только владеть умением и навыками, но и обладать определенным видением мира, свойственным этой профессии. Итак, профессионалам свойственно:

- 1) стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;
- 2) мотивация к непрерывному обучению;
- 3) этические стандарты;
- 4) стремление к совершенствованию основ своей профессии — степень осознания необходимости изучать процессы и продукт своего труда; эта установка может считаться развитой, если профес-

сионал поддерживает исследования, ведущие к лучшему пониманию его предмета;

- 5) профессиональная идентичность — степень, до которой человек разделяет и глубоко усвоил нормы профессии.

**• В этой главе мы не будем приставать к Вам с вопросами. Она вся — один большой вопрос. Задайте его себе — и может быть, немедленного ответа ждать и не стоит. Особенно простого и однозначного. Это уж как водится...**

Возникает вопрос: возможно ли *обучение* профессиональным установкам или их искусственное культивирование абсурдно и следует положиться на процесс постепенного формирования профессионального сообщества, возникновения соответствующих норм? Стоит ли озадачиваться заведомо малоэффективной попыткой совершить этот “шаг в будущее”, не имея, что называется, твердой почвы под ногами? Опыт проведения Тренинга тренеров, как и во многих других случаях, подсказывает неоднозначный ответ. Разумеется, искусственное внедрение профессиональных установок невозможно. Если бы вдруг оказалось, что они уже выбиты на каких-то скрижалях и этими скрижалями “прессуют” бедных тренеров, это было бы отнюдь не симптомом здорового роста и развития профессии. Представим себе, что некая “Ассоциация тренеров-профессионалов” заявила о своем праве диктовать профессиональные нормы, проводить аккредитации, аттестации и прочие “-ации” и вообще решать, кто профессионал, а кто нет... Фотографии 3x4, резюме на двух языках, справка из диспансера и... Короче, полный бред. Организация обещает “своим” защиту их профессиональных интересов, доступ к какой-нибудь полезной информации — фактически, конкурентные преимущества. В зависимости от массы факторов разыгрываются сложные и малоаппетитные комбинации, “правильным” базовым образованием объявляется то одно, то другое, лица ниже определенного роста или не с тем цветом лица становятся персонами нон грата и обязаны в 24 часа придумать себе другое название — в общем, так и хочется проснуться. В реальности скорее можно ожидать, что попытка такого рода спровоцирует 10 альтернативных и 3—4 выживших в этой междоусобице ассоциации рано или поздно действительно смогут предложить своим членам что-то кроме рэкета. Но и это дело будущего. Участник же Тренинга тренеров живет сегодня и, как правило, прекрасно обходится без единого этического стандарта, и уж тем более без каких-то подозрительных исследований механизмов своей деятельности: довольный заказчик есть мера всех вещей.

И все же большинство тренеров испытывают потребность в прояснении своей профессиональной идентичности, и дело тут не только в общечеловеческой потребности в принадлежности, в существовании какого-то “мы”,

частью которого можно себя ощущать. Отчетливая профессиональная идентичность подразумевает такие сугубо практические и земные аспекты, как пути профессионального (в том числе и карьерного) роста, возможность здоровой, то есть основанной на реальности, профессиональной самооценки. В разных профессиях существуют разные возможности специализации — и тем не менее всегда наличествует некоторая степень взаимной прозрачности, возможность компетентного суждения о работе коллеги. Зависимость от заказчика характерна для очень многих профессий, и тем не менее в оформившихся областях деятельности есть еще некая система “внутренних рецензий”. Существует публика, но существует и “гамбургский счет”; коллеги — это всегда референтная группа именно потому, что вне зависимости от симпатий и антипатий, конкуренции и различных амбиций они до какой-то степени разделяют профессиональные ценности.

Тренер же, как Колобок, и от бабушки ушел, и от дедушки ушел, и по-прежнему продолжает катиться. Он “слепился” в ответ на запрос среды из того, что “нашлось” по сусекам других профессий. Именно поэтому в сформированности профессиональных установок тренеров существует явная неравномерность.

## **СТРЕМЛЕНИЕ К ВОСТРЕБОВАННОСТИ СВОЕГО ТРУДА**

Стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним выражены вполне отчетливо. Занятие “тренер” просто не существуют без активной реализации этой установки. По нашим наблюдениям, “качественный состав” установки довольно неоднозначен: среди участников Тренинга тренеров мы встречаем и тех, кому никогда не случилось самостоятельно предлагать свои услуги, и тех, кто исходит из практического тезиса “Не умеешь продать себя — грош тебе цена как тренеру”. Любопытно, что компетентные профессионалы есть и среди тех, и среди других. Как и в отношении многих других проблем, здесь одной из целей Тренинга тренеров тоже является выравнивание, балансировка крайних позиций, связанных со своеобразием опыта работы участников.

Одним из простых методических ходов, позволяющих получить этот эффект как побочный, дополнительный, является целенаправленное использование темы “Тренинг как товар” при работе с элементами тренингов продаж и презентаций.

В группе, где участники уже достаточно хорошо знают возможности друг друга, крайне полезно бывает использовать некоторые тренинговые игры

(например, хорошо известные “Свойства и преимущества”) в качестве “товара”, ими обладающего, рассматривая работу товарища по группе. Это позволяет коснуться многих других важных тем, и в первую очередь выявления потребности заказчика. Разумеется, для содержательной успешности такой игры необходимо, чтобы участники Тренинга тренеров хорошо представляли возможности друг друга, рынок тренерских услуг и особенности различных запросов. Однако даже при наличии соответствующих знаний могут появиться трудности со стороны группового процесса: не проработанная конкуренция, скрытая враждебность, неприятие других стилей работы может свести на нет содержательную сторону. Опыт показывает, что эту и сходные с ней игры имеет смысл предлагать только в группах в устойчивой рабочей фазе, закрытых и не очень больших (до 12 человек).

Если говорить о коротких приемах, не имеющих собственных обучающих задач и актуализирующих для группы тему конкурентных преимуществ коллег, то примером может служить короткая двигательная социометрия. Цель — выявить и подчеркнуть своеобразие и связанные с ним преимущества работы других участников группы. Инструкция обычно дается в легком, ироничном тоне: “Кого из этой группы вы бы пригласили в ко-трены, если бы получили неожиданный заказ...” (Тут следует перечисление в высшей степени специфичных заказов, где есть своеобразие и тематики, и корпоративных культур, и контингента.) Как правило, сами заказы — как реальные, так и полуфантастические — подбираются с учетом сильных сторон работы участников. К тому моменту, когда эта социометрия имеет смысл, группа, во-первых, не воспринимает ее как выявление рейтинга популярности и, во-вторых, не понимает инструкцию слишком буквально.

Понятно, что человек, ставший социометрической звездой, в ответ на вопрос ведущего, с кем бы вы взялись разрабатывать и проводить тренинг “Безопасность с человеческим лицом” (клиент-ориентированный подход в работе охранного агентства), получил от группы достаточно сложное и неоднозначное метафорическое сообщение о сильных сторонах своей работы, о своем “идеальном заказчике”. Впрочем, то же самое относится и к менее экзотическим предложениям. И только если группа способна “считывать” сообщения такого рода, упражнение может стать чем-то большим, чем просто разрядка и переключение. Понятно, что само предложение подумать о тренинге “Эффективность общения с клиентом в школе гейш” или “Искусство продаж для комбината ритуальных услуг” вызывает живую реакцию; обычно упражнение не обсуждается и служит небольшой разрядкой после напряженной работы над проектом, своего рода “десертом”. Однако в более зрелых группах с выраженным запросом на развитие индивидуального тренерского стиля такая социометрия вполне может анализироваться: фантазия о “подходящем” для той или иной специфической работы

ко-тренере прямо связана с представлением о реальных профессиональных ресурсах.

### **Обсуждение (Фрагмент “Аквариума”)**

- Если тебя продает компания, они сами решают, что предлагать, а твое дело — провести.
- А мне сразу предложили научиться проводить те несколько тем, которые моя организация собирается внедрять. Но я, когда приеду, собираюсь с генеральным кое-что из этого обсудить и переформулировать.
- Обязательно нужно уметь делать всякую обычную работу — типа “Продаж”, “Презентаций”, “Команд” и вроде того. Но надо еще разработать фирменное блюдо, которое, может, и не часто закажут, зато только тебе.
- Тут главное решить для себя, как ты хочешь: бегать себя продавать сам, или чтоб голова болела у менеджера, или как еще.
- И как еще?
- Я вот знаю тренера, который вообще только по рекомендациям работает. Стабильно и за дорого, все расписано на год вперед.
- И много так наработаешь?
- Он может себе позволить и так. А я нет.
- Но ты бы не против, да?
- Против. Чтобы так во все это вращаться, надо долго окапываться, дружить с эйч-арами, поздравлять заказчиков с Новым годом... Да провались они все, я, может, вообще через пару лет не это буду делать — какой мне смысл их окучивать?
- А ты у нас по жизни предпочитаешь фаст-фуд, да?
- На фаст-фуд только и зарабатывают, чтоб ты знал.
- А этот твой, который по рекомендациям, он-то...
- А он сам себе брэнд, у него имя и связи. И я бы с ним местами не поменялся. Смотри, ему предлагаешь классный заказ — но завтра, и ехать надо. А у него календарь вообще весь занят, и даже если он проигрывает по деньгам, отменить ничего не может. У него обязательств куча: ни заболеть, ни переиграть, ни вместо себя кого-то послать уже никак нельзя. Он повязан, так и помрет тренером. Или свалит и станет американским пенсионером.

- Народ, ближе к делу. Нам пока эта страшная перспектива не грозит.
- К делу. Вот мы, каждый, готовы прописать свои предложения — так, чтоб хоть завтра? У кого-нибудь из вас такое есть? Вот это я уже готов, а это могу разработать быстро, а это можно подумать? Так, чтобы соответствовало рынку — берем спрос, анализируем, приводим в соответствие...
- А вот прямо сейчас и займемся. У нас (*к ведущему ТТ*) предложение: проработать свои предложения плюс совместная их экспертиза... как это по-русски... marketability.

... И эта работа была сделана — так, как она могла быть сделана данной конкретной группой.

И в самом деле, одной из важных составляющих профессиональной установки является готовность к работе над “портфолио тренера” — над составлением резюме, аннотаций своих текущих тренингов и изменению этих описаний под конкретный заказ — и другие вопросы предъявления себя в информационном пространстве. Наконец, тема имиджа тренера также может разрабатываться напрямую (например, с привлечением консультанта-стилиста), а может являться одним из сечений работы над программами и содержанием тренинга по имиджу.

## **МОТИВАЦИЯ К НЕПРЕРЫВНОМУ ОБУЧЕНИЮ**

Что касается мотивации к непрерывному обучению, то эта профессиональная установка также отчетливо выражена. Для многих участников учебных групп само обращение к нашему учебному курсу явилось ее прямым проявлением. Большинство тренеров (особенно много и активно работающие) действительно озабочены тем, чтобы расширять свой тематический репертуар, совершенствовать рабочие навыки, время от времени менять угол зрения на собственную работу. Тем не менее, в запросе на постоянное обучение у тренеров есть определенное своеобразие: в силу не до конца оформленной системы профессиональных ориентиров для них существует гораздо больше точек выбора, чем в сложившихся профессиональных сообществах. Повышение квалификации в устоявшихся профессиях подобно поездке в метро: линии, пересадки, эскалаторы, отчетливое представление о пункте назначения. Для тренера это скорее сеть тропинок на пересеченной местности, где время от времени встречаются картированные и даже благоустроенные участки, но возможны и тупики, и овраги... Даже для того, чтобы выбрать направление обучения, нужна высокая степень реф-

лекции своих профессиональных, карьерных, личных целей, а также возможностей и ограничений.

Возникает вопрос о предмете необходимого обучения, о диагностике собственной потребности в нем. Человек, заинтересованный в стандартном наборе тренингов, с которым он пойдет по тренинговым компаниям, нуждается в обучении скорее именно этому. Для “внутреннего” тренера, владеющего набором учебных программ, принятых в его организации, важнее соотносить свой запрос на обучение с изменениями в организации и собственным позиционированием. Тот, кто выбрал путь “вольного стрелка”, неизбежно ориентирован на самообучение в направлении гибкости и универсальности своих предложений.

Вот отрывок протокола “Аквариума”, дискуссия о супервизии:

- Люди, а тренерам вообще положена супервизия, или как?
- Супервайзер — это тот, кто в корпорации дышит тебе в затылок, собирает анкеты обратной связи и прослушивает аудитории, что ли?
- Это такой корпоративный (*сладко, нарस्पев*) наставник...
- Всевидящее око. Так как, положено или не положено?
- И?
- Супервизор — это кто-то такой независимый, с большим опытом, к которому можно обратиться как к эксперту, консультанту. Я себе представляю, скажем, супервизию программы или сценария, но может быть и кейс.
- Кто ему платит?
- Как кто? Ты же и платишь.
- А что я покупаю в этом случае?
- Информированное суждение, новый взгляд на свою работу, “разбор полетов”, анализ причин. Тут как раз вся штука в том, что он не зависит от заказчика, он играет за тебя, за твой успех. Заказчик и клиент в конечном счете тоже выиграют, но это — твой личный... кто?
- Тренер? Коучер?
- Все-таки нет, все-таки супервизор. Хотя когда-то он может и... Нет, его задача не натаскать, а увеличить понимание.
- А может быть так, что несколько тренеров договорились и без всяких денег то же самое делают друг для друга?



— Мы сплошь и рядом это делали здесь, между прочим. Особенно на последнем цикле.

— И этого мне будет очень не хватать.

— И что нам мешает, к примеру, договориться на будущее... и придумать форму... Так бывает?

*Ведущий ТТ:* — И так бывает тоже. Это может называться “взаимной” или “горизонтальной” супервизией. И как с любой работой в группе, здесь начинают с выработки контракта и процедуры.

— Потому что это самое нужное, то, чего не хватает.

— А настоящий, платный супервизор у кого-нибудь был? Честно?

— У меня был наставник, я у него ассистировал. Отвертки, то есть, подавал. Это полезно, если недолго. Я ему не платил, но услуги кое-какие оказывал...

— А вообще можно обратиться к тренеру или консультанту: мол, не будете ли Вы моим супервизором? Поймут?

— За деньги они все-о поймут. Ты, главное, смотри: если слово совсем не знает, будет реакция. Тогда денег не предлагай. А если удивится, откуда ты знаешь, можно уже и того, формировать предложение...

— Фу, Денис! Но по сути, ты прав, что делать...

Характерно, что сама идея внешней независимой супервизии для тренеров оказалась достаточно новой: испытав в ходе Тренинга тренеров безусловные преимущества взаимной супервизии, они довольно робко, на глазах, приходят к мысли о том, что иметь профессионального супервизора было бы полезно, но это пока “не принято”, модель такого взаимодействия не разработана, прецеденты не известны.

Можно с уверенностью сказать, что эта ситуация (возможно, как ничто другое) прямо отражает уровень зрелости тренерской профессии как таковой. Известны случаи, когда небольшие группы из 3—4 внутренних тренеров по собственной инициативе становились группой взаимной супервизии, реализуя при этом не только запрос на непрерывное обучение, но и потребность в поддержке. В приведенном выше фрагменте протокола обращает на себя внимание неявно существующее у наших слушателей представление о тренере как о том, кого могут обучать, натаскивать и контролировать, кто иногда сам пытается урывками поучиться чему-то на стороне, но в осознанном самоопределении которого никто не заинтересован. Это и неудивительно: при ухудшении экономической ситуации учебные

отделы даже самых мощных корпораций обычно сокращают первыми. По всей вероятности, реалистическая установка на непрерывное обучение должна учитывать и это обстоятельство.

## ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ ПРОФЕССИИ

Если вспомнить известные книги или фильмы, где героями являются “типичные представители” той или иной профессии, то легко заметить: пружиной действия (помимо личных отношений героев) сплошь и рядом является конфликт различных этических норм — например, общечеловеческих и узкопрофессиональных. Более того, принятые профессиональные стандарты могут заведомо расходиться с непрофессиональными: адвокат обязан защищать клиента, “тащить” его вне зависимости от нравственной оценки других. (Не отсюда ли старинная поговорка: “Аблакат — нанятая совесть”?) Там, где предмет труда материален, конфликт не столь остр: профессиональные этические стандарты ремесленника приписывают ему просто хорошо делать свою работу, но и тогда возникает поле возможных проблем — внутрикорпоративные отношения, интересы какой-нибудь “гильдии сапожников” также могут прийти в противоречие с этой кажущейся простотой.

Тренер, находящийся “в силовом поле” интересов заказчика, клиента, своей тренинговой компании и т.д., по определению пребывает в непростом положении. В сегодняшней российской ситуации говорить о существовании профессиональных этических стандартов тренерской деятельности пока невозможно. Профессиональная установка, связанная с “разделением этических стандартов профессии”, не может быть реализована по чрезвычайно простой причине: разделять пока нечего.

Большинство участников Тренинга тренеров с трудом и неохотно обсуждают эти достаточно острые вопросы, невольно придавая им слишком личный характер. На наш взгляд, цель подобных дискуссий состоит всего лишь в том, чтобы постепенно повышать уровень осознания самой возможности формирования профессиональной этики. В реальности основания для этического профессионального выбора в наибольшей степени определяются позицией тренера по отношению к организации и его предшествующим профессиональным опытом, по аналогии с которым он невольно ориентируется в своей новой рабочей реальности. Пестрота правил и “заповедей”, которым следуют тренеры, поразительна: от максимально циничных “бей-беги”, “пришел, сплясал, деньги получил” до веры в собственную миссию культуртрегера или носителя гуманистических ценностей. При всей деликатности этой темы не обсуждать ее нельзя: намеренное игнори-

рование любого аспекта реальности в итоге всегда бывает наказано. Ждать, пока естественным образом образуется профессиональное сообщество, которому потребуются отчетливые, прописанные стандарты, тоже по меньшей мере наивно. Мы полагали, что адекватным “входом” в тему является как минимум обсуждение ответственности тренера перед заказчиком, перед клиентом и перед коллегами.

### **Фрагмент “Аквариума”**

- Ну и что же считать нарушением профессиональной этики?
- Ежу понятно: берешься за работу, сделать которую конкретно невозможно.
- Ты это знаешь с самого начала?
- Если знаю, я просто кидала. Если нет...
- Просто дурак.
- Ну, дурак.
- Стоп, а где здесь ответственность заказчика, пардон?
- А тогда так: я отвечаю за то, чтобы уточнить запрос и выяснить все то, что может помешать достичь цели. Я должен честно предупредить о возможных издержках того, что мне кажется профессионально неверным. Скажем, ему удобнее, чтобы люди приходили на два часа после работы, а тренинг не навыковый, не игровой, а требующий интенсива — ну, например, “Команда”.
- Ты что, откажешься, что ли?
- Я не откажусь, а буду обсуждать. Если я считаю, что с этой темой так работать нельзя, то должен как-то об этом сообщить. Первое: это может дестабилизировать его реальную команду. Второе: сокращается объем задач, потому что каждый раз из двух часов какое-то время будет тратиться на то, чтобы их вернуть в тренинг. Он этого знать не обязан. А я знаю. Ответственность за решения надо разделить, но первый шаг мой — а же профессионально действую в его интересах, а тактически, может, и поспорить придется.
- А вот еще случай: ты взялся за тематику, которой не владеешь.
- Это чё я, камикадзе, что ли? Я не возьмусь.
- А денежки?

- А себе дороже. По-любому: я могу запороть работу, или я не-че-ло-ве-чес-ким усилием подготовлюсь. Я владею тематикой, но какой ценой? Сколько я просидел? Мне невыгодно браться.
- Кроме того случая, когда ты давно собирался это разработать.
- Кроме, да. Я отвечаю за то, чтобы оценить свой ресурс. Если нет, так нет. Тогда правильно будет сразу кого-то рекомендовать, кто сделает это лучше.
- Какое благородство, Ник!
- Гольф расчет, Верочка, гольф расчет. Оценка рисков, только и всего. Заказчик, кстати, оценит.
- А у меня раз было, что я так и не смогла отбиться. Мне сказали: да, мы поняли, что это не Ваша тематика, но мы Вам доверяем, а нового человека к этой проблеме подпускать не рискуем.
- И что?
- Я запросила дополнительное время и пару встреч, программу обсуждали. В общем, проговаривала каждый шаг. Мне ужасно не хотелось это проводить, но они честно сказали, в чем их интерес — и в конце концов мы эту работу сделали.
- Повезло тебе с заказчиком.
- Повезло. Разделили ответственность, никаких подставок и игр. И я считаю, что лучше сразу обозначить, где границы твоей компетентности.
- А вот еще проблема... Я не понимаю: с одной стороны, мы хотим рекомендаций с названиями компаний, да? С другой стороны, при разборе кейсов нельзя выносить сор из...
- Чужой избы.
- Да. Но ведь сложить два и два не так уж трудно. Извини, но я давно поняла, с какой компанией ты работала. И я знаю об их проблемах больше, чем нужно. Это как?

В ходе этого обсуждения не однажды возникает тема принятия и разделения ответственности по отношению к заказчику. Это не удивительно — собственно, только осознание таких механизмов делает этические нормы специфичными для данного вида деятельности. Нередко ошибки, ведущие к нарушению ответственности перед заказчиком, совершаются не по злому умыслу, а из-за “пропущенных ходов” при прояснении целей и задач, недостаточно внятного запрашивания и предоставления информации. Заказчик зачастую и не представляет возможностей и издержек того или иного

формата, направленности, тематики тренинга. Тренеру же порой проще не оговаривать эти детали, а понадеяться на свой опыт и на то, что в ходе тренинга он “как-нибудь да разберется”. При контактах с определенным типом заказчика это может быть до какой-то степени оправдано (тренеру не отвечают на вопросы, уходят от обсуждения), однако в этом случае следует отчетливо представлять себе, что всякая недоговоренность при заключении контракта (пусть устного, не имеющего юридической силы) оборачивается принятием на себя обязательств, выполнить которые, возможно, и не удастся.

### ***Тренеры о “страшном”***

- Я настроена против тренеров с психотерапевтическими амбициями. Всегда говорю на переговорах: не лечить, а тренировать! Был случай — обычный тренинг, “Клиент-ориентированный сервис”. Но тренер так их расковырял, извините, что потом они ко мне в отдел неделю плакать бегали. И даже пришлось одной девочке искать психолога. Зачем мне эта головная боль? Это же чистой воды ущерб моей организации — девчонки расстроенные, из рук все валится...
  - Он был free lance\*?
  - То-то и оно! Я его нанимала, мне и расхлебывать пришлось!
  - А у нас был случай, когда, наоборот, пришел жесткий такой мальчик от компании — и давай наших строить. А они у нас только во вкус входить начали, первые два тренинга были очень классные. Они озверели, мне пришлось улаживать, еле-еле разругала.
- Ведущий ТТ:* — Как вам кажется, что общего между этими двумя историями?
- Да понятно: оба не въехали, с кем работают и зачем. Делали, что привыкли. Не выяснили, что было до них, и наплевали на то, что после.
  - Я вижу общее еще в том, что наши представительницы заказчика вынуждены были “расхлебывать”, “разругивать” и “улаживать”, потому что отвечали перед компанией за дрова, наломанные тренерами.
  - А тогда любопытно, насколько персонал это понимал.
  - И чем?
  - Понимаешь, это ведь тоже может быть манипуляция: если нам не понравилось, она будет уделять нам дополнительное внимание.

---

\*“Вольный стрелок”, ландскнехт — короче, профессионал, продающий свои услуги сам.

- Согласен. Но все-таки тут дело выходит за рамки ситуации капризных сотрудников и “мамочки”. Я считаю, что в обеих ситуациях тренеры нарушили принцип “Не навреди!”. Одно дело, когда просто не понравилось. Другое дело, когда этот пацан развалил все, что делали до него другие.
- Ох, ребята, это все со стороны заказчика, а я вам скажу, бывает такая моральная дилемма: идет работа, народ раскачался и начинает резать правду-матку или жаловаться на тяжелую долю — в общем, сливать. Мне за это не платят, мне платят за обучение навыкам эффективной такой-сякой работы. Но они не двинутся дальше, если сначала им не дать немножко спустить пар. Этично это? Я действую в интересах заказчика — они побазарят, успокоятся, сами скажут, что не все так плохо. Я действую в интересах клиента — они получают поддержку, им легче жить, на этом фоне и научить удастся. Мне сколько раз говорили в конце: “У нас вообще отличная фирма, просто стресс, накопело”. Но каждый раз, когда они начинают зудеть, я думаю: а вот войди сейчас заказчик, поймет ли он, что я в его интересах работаю унитазом?
- У унитаза не может быть моральной дилеммы. Ты выбираешь “не навредить” за свой счет, и я не уверен, что это так уж здорово.
- Вот и я не уверена...

Этический стандарт профессии обычно регулируют не только отношения с клиентами и заказчиками, но и коллегиальное взаимодействие. К этой идее наши участники Тренинга тренеров приходят не сразу: трудно почувствовать сообщество, которое не сформировалось, определить границы сотрудничества и конкуренции. Не приводя полностью выдержку из протокола, упомянем лишь несколько вопросов, послуживших отправной точкой достаточно жарких дискуссий.

- В организации некоторое время назад прошел крайне неудачный тренинг. Этично ли спрашивать у представителя заказчика, кто его проводил?
- В организации побывал “тренер-чудотворец”; польза проблематична, но впечатление яркое. Заказчик спрашивает: “Это действительно работает? А Вы так можете?..” Что отвечать, не дискредитируя чужой метод, однако в своих интересах?
- На вашем открытом тренинге побывали “разведчики”, через некоторое время в ваши руки попадает раздаточный материал и информационные блоки — разумеется, ваши и без каких бы то ни было ссылок. Вы как-то прореагируете?

- Вы работали с ко-тренером, обстоятельства сложились так, что ваше партнерство распалось. Как вы будете договариваться о разделении “совместно нажитого имущества”, в которое входят ваши наработки, в частности, название, под которым вы успешно продавали свой продукт?
- Молодая коллега проходила у вас стажировку, ассистировала на Ваших тренингах, пользовалась доступом к информации о клиентах, а затем перешла в другую тренинговую компанию и, явным образом используя полученный опыт, в публичных высказываниях дискредитирует вас и ваши профессиональные возможности. Как строить взаимодействия с новыми стажерами, чтобы обозначить границы допустимого, учитывая неизбежность превращения их со временем в конкурентов?

Обсуждение всех этих и многих других ситуаций приводит участников Тренинга тренеров к мысли, что несмотря на отсутствие разработанных профессиональных этических стандартов, стратегией “наименьшего зла” является сильная установка на прояснение позиций, достижение договоренностей и разделение ответственности.

Вряд ли можно представить себе “тренера-вредителя”, который сознательно стремился бы к недовольству заказчика или к фиаско в работе с группой. Люди, рассматривающие тренерство как образ жизни, собирающиеся и в дальнейшем подвизаться на этом рынке услуг, заинтересованы в репутации. При этом наиболее серьезное отношение вызывают оценки, которые даются в приватном общении — “телеграф пустыни”. Современные информационные технологии во много раз увеличивают скорость распространения любых сведений. Возможно, в такой ситуации реальный ущерб от неэтичного профессионального поведения будет замечен и осознан быстрее, процесс естественной выработки этических стандартов также ускорится. Впрочем, время покажет...

## **СТРЕМЛЕНИЕ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОСНОВ СВОЕЙ ПРОФЕССИИ**

Эта установка означает степень осознания необходимости изучать процессы и продукт своего труда; она может считаться развитой, если профессионал содействует исследованиям, ведущим к лучшему пониманию его предмета.

Из многих наблюдений очевидно, что до “такого” стремления к совершенствованию основ своей профессии тренерам, как правило, еще очень дале-

ко. Это и понятно: процессы и продукт их труда сложны и плохо поддаются формальному определению, их зависимость от контекста крайне высока; трудно себе даже представить массовое распространение исследований, заведомо оказывающихся в поле конфликта интересов. В этом смысле позиция тренера достаточно уязвима, “раскрывать карты” во имя развития и торжества какого-то высшего знания вряд ли разумно.

### **Фрагмент “Аквариума”**

- Был я тут на одной тусовке... Занятные такие ребята, и видно, что работающие. Что не понравилось чисто по-человечески, это атмосфера. Все делают вид, что в кармане какое-то супер-пупер ноу-хау. Имею, но не дам, даже не покажу. Но имею. Но не покажу. А у коллеги выспрошу, это можно. А он такой же.
- Просто игра в “Мафию” какая-то.
- Типа того.
- А где это ты...
- А ты что, хочешь посмотреть?
- После твоего описания хотеть как-то не очень... но может быть полезно.
- И чем, если все только и делают, что держатся за карман?
- Все равно, надо знать, *как* они держатся. Если это такая норма поведения с коллегами, то я должен ее знать. Я потом сам решу, как с ней обходиться. Может, ее нужно будет разок нарушить? Но нарушать-то надо умеючи!

Тем не менее, некоторая “кристаллизация” идеи профессионального самосознания все же неизбежна, в противном случае люди, занимающиеся этим видом деятельности, оказываются в еще более странном положении. В самом деле, в рамках любой устоявшейся профессии явно или неявно присутствует возможность независимой профессиональной экспертизы: существуют открытые уроки, медицинские консилиумы, в конце концов, заключение патологоанатома, подтверждающее или не подтверждающее правильность лечения. Тренер же сплошь и рядом имеет дело с “родителями учеников” и “родственниками больного”.

Результаты прикладных социально-психологических исследований часто бывают сформулированы на довольно специфическом языке и являются все же внешней точкой отсчета. О результатах социологических опросов, на основании которых выводятся рейтинги тренинговых компаний, умол-



чим... Как представляется, проблема изучения процессов и продуктов тренерского труда упирается не только в “языковые барьеры”, но и в очевидный факт отсутствия подлинного и “идеологически нейтрального” заказа на такого рода изучение. При ближайшем рассмотрении оказывается, что главным заинтересованным лицом все-таки является сам тренер. Практика различных учебных курсов в этом смысле и является лабораторией, где тренеры могут выступать в экспертной позиции по отношению к работе других участников обучения. Игровой прообраз независимого профессионального обсуждения — это, возможно, максимальное приближение к путям, ведущим к “лучшему пониманию предмета”.

Каждый, кто на себе испытал всю сложность вышеупомянутого “предмета”, прекрасно понимает, что все попытки оценить процессы и продукт работы методами “срезов” страдают недостаточной валидностью. Любое анкетирование неизбежно реагирует на массу факторов, внешних по отношению к изучаемому вопросу. Так, порой они измеряют привлекательность тренинга для участников или отражают степень, до которой результаты обучения поддержаны организационной культурой, а то и скрытые установки персонала по отношению к тому лицу в организации, которое было инициатором проведения тренинга. Крайне сложно оценивать плацебо-эффект, если речь идет о работе известного тренера или компании, и многие другие эффекты системного характера. Попытка дифференцировать и упорядочить — хотя бы на уровне понимания — все, что определяет “процесс и продукт труда”, порой напоминает известную притчу про слепых, описывающих, как выглядит слон. Как ни парадоксально, субъект деятельности может сформировать значительно более целостные описания (поскольку все же слонем не является и способен к рефлексии).

Здесь уместно вспомнить об одной характерной оппозиции исследованию. Естественной противоположностью методу “срезов” является метод “формирования”. Любой тренинг может рассматриваться как формирующий эксперимент, и описания его процесса и результатов могут представлять особую ценность для их понимания. В реальной практике естественным приоритетом является получение результата, в учебном же курсе можно думать о моделировании специальной лабораторной ситуации, позволяющей актуализировать исследовательскую, познавательную составляющую.

В практике Тренинга тренеров в качестве “объекта исследования” мы выделяли групповые процессы, механизмы воздействия тех или иных процедур и техник, структуру сообщения в коммуникации и многое другое. Одним из интересных и практически важных явлений, с которыми тренеру приходится иметь дело постоянно, является навык. Специфика учебной ситуации Тренинга тренеров требует двоякого рассмотрения навыка: обычно речь идет о том, что необходимо сформировать (скорректировать) у “клиента”, и о собственных тренерских навыках.

Для того чтобы построить полноценный формирующий эксперимент внутри группы, приходится тщательно отбирать “экспериментальный материал”: закономерности формирования навыка проще отслеживать на достаточно несложном и не слишком значимом материале. Этим требованиям отвечают простые моторные навыки, нуждающиеся в развитии или коррекции и имеющие отношение к тренерской деятельности.

Учебная сессия начинается с небольшой управляемой дискуссии о том, что такое навык и как он возникает, изменяется, автоматизируется. То, что известно участникам, чаще всего связано с их прошлым опытом и пока звучит достаточно логично, линейно. Творческий характер подобной работы не вполне осознается, необходимость привлечения творческого ресурса не заставляет себя ждать: на втором шаге мы предлагаем каждому участнику вспомнить и назвать один элементарный навык, которым он владеет и которому готов научить, и еще один, которому хотел бы сам научиться. Речь может идти о жесте, движении в пространстве, голосе, визуальном контакте — о любых аспектах поведения, которые могут быть задействованы в тренинге. “Запрос” и “предложение” фиксируются, группа делится пополам, “ученики” выбирают “личных тренеров” — и вот тут-то и начинается настоящая работа. В течение 15 минут, используя любой подход, пара выполняет поставленную задачу и анализирует способы ее решения. Сообщения (результаты исследования) докладываются на “конференции учеников”: что делали наши “личные тренеры”, с каким моим навыком мы работаем, каким путем шли, какие трудности встретили и т.д. Затем роли меняются, “личные тренеры” становятся “учениками”, при этом могут образовываться новые пары, сессия завершается совместным анализом того, что одна из групп удачно назвала “путь навыка”. Приведем маленький фрагмент такого обсуждения.

- Я в шоке. Все было просто: ориентировка, алгоритм, пошаговая отработка, собрать в целое — готово. И ничего! Ничего не выходит!
- А как же вышло?
- Плюнула на четкость и пошла за тем, как у Ольги на самом деле рука двигается. Пристроилась, потихоньку раскатали привычный рисунок, подкрепляла находки и только в самом конце проговорили схему.
- Можно идти от элементов, а можно от крупных блоков, вроде ролей.
- Точно-точно, если роль найдется, нужный элемент сам втянется, как бы родится. Мы тоже так шли.
- А с чем вы...
- Движение в пространстве. Заказ был на плавные и не совсем предсказуемые траектории. Очень хорошо получилось сначала усилить до карика-

туры то, что есть, а потом искать новое. У нас была заводная кукла и живая кошка — как роли.

— К тренингу-то вернулись?

— Успели. Последняя кошка уже была кошка-тренер, давала инструкцию.

— Я еще подглядывала за соседями, там Леша с Кириллом делали какую-то ювелирную работу. Не поняла, что, но точно получалось. Ребята, вы что тренировали?

— Кирилл меня учил аплодировать одной рукой (показывает).

— Лабораторная работа на тему: “Как звучит хлопок одной ладони”\*.

— Это же, кажется, про невозможное?

— А мы и работаем с невозможным...

Такая “лабораторная работа” на материале элементарных моторных умений и навыков при всей своей простоте (и даже благодаря ей) вызывает очень яркую и абсолютно “авторскую”, личную реакцию — не эмоциональную, а интеллектуальную. Удивление от того, как сложен “путь навыка”, и от неожиданности собственных тренерских находок, возникающие параллели с успехами и трудностями в реальной практике — все складывается в довольно сильное “сообщение”: здесь *есть* что понимать, наблюдать, исследовать.

— Я сам часто говорю на тренингах: думай, что делаешь, анализируй. Это так, типа “мойте руки перед едой”. Сегодня мы ка-ак попробовали думать, что делаем... ка-ак оказалось, что это целое дело. Вот нужны такие экспериментальные ситуации, где можно и в самом деле обсудить процесс: что работает, что не работает, с кем получится, с кем пролетит. В общих методических рекомендациях ничего такого быть не может, это должно внутри сидеть.

То, что, по мнению одного из наших слушателей, “должно сидеть внутри”, — это и есть установка на изучение процесса и продукта своего труда. Правда, в процессе формирования, но на большее мы и не претендовали.

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Эта установка означает степень, до которой человек разделяет и глубоко усвоил нормы профессии. Видимо, не стоит повторять уже не раз сказанное — “глубоко разделять” можно лишь то, что уже сложилось. Тем не ме-

---

\*Говорящий намекает на известный дзэнский коан. Сноски не будет, достаточно.

нее, проблема профессиональной идентичности для тренеров существует, более того, она достаточно остра (хотя бы потому, что каждому тренеру приходилось встречаться с разными или вовсе фантастическими ролевыми ожиданиями своих партнеров по профессиональной деятельности).

Остановимся на нескольких аспектах профессиональной идентичности, которые не находятся в зоне ясного осознания у представителей более традиционных профессий именно потому, что глубоко усвоены, иными словами, автоматизированы. Так, для устойчивой профессиональной идентичности характерно определенное видение и способы понимать и описывать окружающий мир вне зависимости от того, находится ли человек в этот момент “при исполнении”, и даже вне зависимости от того, работает ли он сейчас по специальности. “Это я тебе как врач говорю”, — можно услышать и от людей, в настоящее время не имеющих ничего общего с медицинской практикой. Возникает вопрос: что такое видеть, понимать, вести себя как тренер?

Другой важный аспект профессиональной идентичности — это образы, часто зафиксированные в языковых метафорах или средствами визуальных искусств, обобщающие какие-то существенные свойства “типичного представителя” профессии.

У профессиональной идентичности обычно есть парадная, “официальная” сторона — нормы, критерии профессионального соответствия, образ “идеального профи”; в устоявшихся профессиях есть и сторона карнавальная, вышучивающая и пародирующая эти же жесткие нормы. Специфические шутки и анекдоты (часто для внутреннего, “служебного” пользования) — это важнейший признак наличия развитого цехового самосознания. Профессиональная идентичность существует между этими крайними позициями: между клятвой Гиппократата и брутальными анекдотами про врачей, между эвфемизмами “четвертая власть” и “вторая древнейшая профессия”; между образами вдохновенного маэстро и лабуха-алкаша. При этом никому не нужно объяснять, что такое “врач от Бога”, “золотое перо” журналиста и хороший музыкант.

Любопытно отметить, что крупные фигуры (авторитеты, образцы для подражания, учителя) в любой области, кроме разве что разведчиков, воспринимаются как носители важных характеристик профессии не только коллегами, но и внешним миром. При этом нечто общее, что объединяет эти фигуры, несмотря на различия в индивидуальном стиле, мнениях и “школах”, видимо, близко к “ядерной области” профессиональной идентичности. Существует ли “типичный представитель” у тренеров? Спустились ли с горы монументальные фигуры отцов-основателей?

Наконец, принятие профессиональной роли, присоединение к “цеху” часто бывает оформлено внешними знаками или ритуалом, обозначающим границу идентичности и отделяющим “принадлежащих” от всех остальных. Понятно, что профессиональная идентичность, впрочем, как и другие важные профессиональные установки, создать искусственно нельзя, но и ждать ее формирования было бы странно, потому что это сегодняшняя деятельность и ее будущее зависит от разных и многих причин. В сущности, трудно даже предположить, останется ли само слово в обращении через 10 лет.

В курсе Тренинга тренеров мы, разумеется, не могли позволить себе роскошь много работать с усилением профессиональной идентичности, но вовсе миновать эту тему тоже невозможно: участники порой бывают не на шутку озадачены вопросом “Кто же такой тренер?”. Приведем лишь один из примеров коротких интервью, направленных на прояснение и/или формирование профессиональной идентичности.

Еще на первом цикле участникам предлагается следующая “письменная работа”:

В течение 12 минут дайте не менее 20 ответов на вопрос “Кто я как профессионал”, как если бы Вы задавали его себе сами. (Лучше отвечать не по степени важности, а по мере того, как разные ответы приходят в голову. Разумеется, они могут быть любыми — прямыми, метафорическими, состоящими более чем из одного слова и т.д.)

Полученный материал может использоваться по-другому. Например, можно предложить участникам пометить разными цветами те ответы, которые связаны с тренерской деятельностью; можно использовать его (материал) как первый шаг к последующей работе с профессиональными субролями; наконец, можно предложить участникам, не заглядывая в первый лист, сделать то же самое на последующем цикле и обсудить различия. Разумеется, на формирование профессиональной идентичности постоянно работают все игры и упражнения, адресующиеся к обмену видениями и суждениями из профессиональной позиции, будь то анализ упражнения или проектная работа. В каком-то смысле, все, что происходит на Тренинге тренеров, — это работа “за кулисами” или “в учительской”.

Как ни парадоксально, но даже анекдотические “страшные случаи” на тренингах, эти “охотничьи рассказы”, выполняют важную роль “цехового предания”, как и сюжеты о ярких, легендарных тренерах. Впрочем, поиск “профессиональных родителей” — дело часто непростое.

— А кто у нас профессиональный авторитет?

— У кого это “у нас”?

- У тренеров, конечно. Не Эрхард же какой-нибудь! А кто?
- Ну, если получается, что тренер — это тот, кого не существует, то кто-то сказочный, может быть...
- Мэри Поппинс! Вот уж точно тренер от бога.
- Мужчины могут обидеться, надо кого-то вспомнить из мужчин.
- Ну да, как говорится, отцов-основателей!
- Патриархов...
- Ну не знаю, как насчет мужчин, но если тренер — “несуществующее животное”, то может, Слонопотам?
- Ничего себе! — у медиков клятва Гиппократова, а у тренеров клятва Слонопотама, что ли?

Наконец, мы всячески приветствуем, а часто и инициируем цеховой юмор\*. Иногда вплетаемый в серьезную работу, скажем, учебные игры с участием карикатурных персонажей (по выражению одного из слушателей, “тренеров-чудовищ”) дает отчетливый эффект прояснения настоящего Я-образа профессионала. Шуточные карнавальные тексты также не редкость: “Памятка продвинутого тренера” появилась несколько лет назад, и в самом деле сыграла роль, которую в свое время и в гораздо более традиционном контексте сыграли сборники типа “Физики шутят”.

---

---

#### ПАМЯТКА ПРОДВИНУТОГО ТРЕНЕРА

##### **Продвинутый тренер-профессионал**

- Помнит, что венерологу не обязательно болеть триппером, чтобы знать симптомы и схему лечения, поэтому совершенно не стесняется того, что чего-то не продавал, где-то не был, в чем-то не участвовал.
- Признает свое дальнейшее профессиональное родство с шаманом, поваром, гувернанткой, массовиком-затейником, организатором и вдохновителем, психотерапевтом, бизнес-консультантом и другими сомнительными фигурами. Упреки в несерьезности собственных занятий легко снимает, достав сырое яйцо из-за уха оппонента с внушением последующей полной амнезии как упрёка, так и яйца.
- Постепенно дорожает, приобретая поклонников и ценителей; истинно же продвинутый тренер не переходит при этом грань, за которой ему все это начинает уж слишком нравиться.

---

\*См. Приложение 11. Раздаточный материал о раздаточном материале.

- Понимает, что глобального финансового кризиса, сопровождающегося обвалом фондовой биржи, тренингом телефонного общения не остановить. К сожалению. А то бы мы им!
- Обожает неприятные вопросы типа “На сколько возрастет объем продаж?”. Солнечно улыбаясь, продвинутый тренер восклицает: “Хороший вопрос!” — и переходит в контрнаступление.
- Владеет началами дошкольной педагогики и конструирует упражнения для вице-президентов и генеральных директоров на базе классических деловых игр “Идет коза бодатая...”, “Ладушки-ладушки”, “Сорока-белобока кашу варила, деток кормила...”. Все гениальное просто.
- Знает, что другой тренер — не только конкурент, но и единственный, кто способен его понять, в то время как заказчики приходят и уходят.
- Держит по карманам много разноцветных игрушек странных форм, издающих неожиданные звуки.
- Умеет спать стоя.
- Помнит, что в отличие от сапера, ошибается не один раз, а на каждом тренинге.
- Как каскадер или балерина, не собирается заниматься этим всю оставшуюся жизнь.

.....

Здесь памятка обрывается и может быть продолжена в любой момент,  
потому что

**УСПЕХ — ЭТО ПРОЦЕСС**

---

---

## **ТАБАЧОК ВРОЗЬ, ИЛИ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО АВТОРОВ**

**Л.М. Кроль**

### **О БАРСКИХ УСАДЬБАХ, КАВЕРЗНЫХ ВОПРОСАХ И СЛОЕНОМ ПИРОГЕ**

Так получилось, что в этой книге больше вопросов, чем ответов.

И кем только тренер на этих страницах не бывал. Вот еще одна метафора — как ни странно, кондитерская: многослойный пирог. Его задумывает и делает тренер, причем готовых рецептов на каждый случай может и не быть, зато понятно, какие разные эти слои.

Есть слой-“оглавление”, где по каждому поводу все, что должно быть сформулировано, будет сформулировано.

Нужно уметь его замесить, раскатать — это слой логический, “правильный”.

Есть слой игровой — в каждый момент реальности иметь возможность посмотреть со стороны, как играющий ребенок; здесь тренинг — его песочница, формочки.

Есть слой сценический, актерский (психоаналитик назвал бы его нарциссическим), он связан с умением “показаться”, понравиться, запомниться, как будто нет никакого сверхважного содержания, а есть только этот замечательный тренер.

Есть слой “шахматный” — весь тренинг как шахматная партия, ходы и прощитаемые, и по наитию, важно видеть всю доску, чувствовать силовые линии, уметь решать задачки, не забывая о шахматных часах.

Есть слой личного контакта с каждым участником, заботы о его потребностях, своевременного напоминания ему о том, как он важен и интересен.



Есть слой философического принятия того, на что тренер прямо повлиять не может, это такое уважение к реальности — будь то процесс или организационная культура. И когда участник на тренинге может иногда быть печальным, ленивым, кусачим, невовлеченным и т.д., он все равно чувствует, есть ли у тренера эти два слоя, принят ли он со всеми своими гримасками, уважена ли групповая и организационная реальность.

Есть, конечно, и другие слои: пирог может быть выше (сложнее), может быть и на скорую руку (попроще); зависит и от мастерства, и от качества ингредиентов.

В любом случае задача тренера — слои раскатать так, чтобы каждый был тонок, но достаточно прочен. Ну, и конечно, крем для вкуса и связанности с другими коржами.

Каждый из участников часто бывает фиксирован — сознательно или под-сознательно — на одном из слоев: кто-то без конца хочет объяснений, даже тогда, когда они могут помешать процессу, а кому-то подавай атмосферы.

Как раз поэтому важно, чтобы ведущий владел всеми слоями — только тогда реально расширить и видение участников. Технологию им понимать не обязательно, кусок пирога отрезается и съедается, вот и все.

Так получилось, что в этой книге больше вопросов, чем ответов... Кстати, вопрос о том, как отвечать на вопрос, особенно на каверзный, — одна из острых тем Тренинга тренеров\*. Это маленькая, частная и действительно очень острая тема как раз и взрезает “пирог”. Сразу видно, кто из нас помнит о том, что слоев много, а кто залип в одном из них. Вопросы не так уж страшны, и уж подавно не оригинальны: от “Для чего мы это делаем?” до “Можно ли уйти пораньше?”. И обязательно где-нибудь поблизости маячат роковые вопросы “На сколько возрастет объем продаж?” и продавал ли тренер оптом, в розницу, по телефону, офисную мебель, Родину?

Таким же “странным” — или жлобским — вопросом к консультанту или тренеру является: “Если ты такой умный, то почему ты такой бедный, как ты можешь давать советы и учить других, если у тебя самого нет своего бизнеса?”.

Этот вопрос так или иначе витает в воздухе для действующих лиц подобной встречи, даже если прямо не задается. И что же? На него тоже существуют разные типы ответов. Ну, например: человек приглашает парикмахера, бухгалтера или фитнес-тренера, который в узком диапазоне лучше владеет своим ремеслом, больше знает про финансы или дельтовидную мышцу... Так и бизнес-тренер...

---

\*См. Приложение 10. Каверзный вопрос.

В конце концов, он — как интеллектуальный фотограф или художник, делающий зарисовки барской усадьбы. Не гость, не хозяин — специалист.

Сначала усадьба строится, потом она эксплуатируется и ветшает, и задача консультанта (или тренера) — быть приглашенным экспертом, который, может, сам и не ремонтирует, но показывает, где, что и как сохранено или может меняться. Не говоря уже о том, что ему случалось работать с разными “усадьбами” и их владельцами.

Впрочем, метафоры могут быть и другие: главное, не “запасть” на провоцирующий смысл вопроса, сохранить профессиональную автономию, отдельность. Тренер и подстраивается, “присоединяется” к организации — и переходит в режим ведения, когда по конкретному вопросу он действительно *знает лучше*. В какие-то моменты он — зеркало, источник рефлексии (которой часто как раз и не хватает людям, полностью погруженным в жизнь организации). А в какие-то моменты он вмешивается активно, но только до определенного предела. В каком-то смысле эта смена позиций выполняет задачу очистки крови, “искусственной почки”. И очень важно не присоединиться полностью ни к заказчику, ни к клиенту, ни к организации в целом — сохранять объективное и многоплановое видение. А иногда и задавать парадоксальные или провокативные вопросы, снимающие ощущение однозначности, “замысленности”. (Ведь у жителей усадьбы зачастую и в самом деле есть ощущение, что все известно и только так и может быть).

Получается, что одно из главных умений тренера — и никакими “компетентностями” его не опишешь — это умение мысленно делать некоторый шаг в сторону от заявленной проблемы, поставленной задачи и вообще от всего, что слишком ясно и определено. Шаг в сторону от так называемых проблем организации, шаг в сторону от запроса группы и уж, само собой, от так называемых личностных проблем.

Сделав три шага в сторону от этих пунктов, мы оказываемся в новой точке. Из вершины этой маленькой пирамидки обозримо многое. Правда, положение получается не совсем устойчивое, зато ни один вопрос уже не покажется настолько каверзным, как это бывает для прочно сидящего у основания пирамиды. Вот так и получилось, что в этой книге больше вопросов, чем ответов.

**Е.Л.Михайлова**

## **ОДА ПЕШЕМУ ХОДУ**

Подробное и непредвзятое рассмотрение тренерской профессии приводит на память вопрос мессира Воланда: “Что это у вас, чего не хватишься, ничего нет?”. Любезный читатель, если Вам скажут иное, поинтересуйтесь, в ка-

кой деревне и по какую сторону холма живет говорящий. И не из тех ли он, кто именует людьми только схожих с ним по обрядам и боевой раскраске.

“Главные мысли” описанного в этой книге учебного курса как раз в том и состоят, что:

- а) если собрать “людей” — тренеров из разных “деревень” — и предоставить им возможность взаимодействовать, прояснять понятия своего рабочего языка, моделировать и оттачивать друг на друге упражнения и техники, — это и будет реальным шагом к становлению чего-то существенного, все больше напоминающего профессию — в соответствии с выбранными критериями;
- б) если подробно разобрать, проанатомировать примеры реальных тренинговых сессий и “подергать за ниточки” различные параметры ситуации — размеры группы, способ давать инструкцию к упражнению, неожиданное появление начальника, все что угодно, — можно если не обозначить, то хотя бы нащупать много важных, даже ключевых, параметров, исходя из которых тренер в реальной рабочей ситуации выбирает свою позицию, разрабатывает свою программу, совершает конкретные тактические шаги.

Как и для работы в направлении (а), для этого придется отказаться от “иллюзии золотого ключика” (абсолютно правильное решение есть, только надо знать, где оно спрятано). В ревизии нуждаются все блоки профессиональной деятельности — от постановки целей до оценки результатов, от определения жанра будущего тренинга до практических решений в неожиданной ситуации. Для того чтобы делать осмысленный профессиональный выбор, — а это всегда выбор между разными профессиональными вариантами, на каком бы уровне он ни осуществлялся, — надо знать, *как еще бывает*. Точек выбора много, к цели можно прийти разными путями, “эффект сороконожки” создает временные неудобства, но зато позже уходит и превращается в запас прочности, увеличивает “площадь опоры”.

- в) если представить себе инструментарий тренера как состоящий не только из упражнений, но и из умения эти упражнения придумывать и модифицировать (производство средств производства), то может возникнуть конструктивный процесс поиска баланса между определенным (знаемым, конкретным, перекладываемым из одного кармана в другой, проверенным) и неопределенным (новым, рискованным, не до конца проясненным, творческим).

Одна из важных сквозных линий или идей данного учебного курса состояла в том, что поиск этого баланса, нахождение и поддержание его, составляет важный аспект успешности деятельности тренера. Мы сознательно и

планомерно проводили эту мысль разными способами. Профессиональный рост — это не только расширение своего рабочего “репертуара”, но и постоянный поиск динамического соотношения твердо (“правильно”) известного — и нового опыта, еще не зафиксированного в знаках.

Наша собственная тренерская деятельность много лет проходила в самых разных социальных, экономических, профессиональных условиях: тренинг коммуникативной компетентности для советских руководителей, которым и со стула-то было встать тяжело, и “Командообразование” в энергичной и совсем по-иному безумной торговой корпорации, казалось бы, имеют между собой мало общего. Одна из выгод многолетнего пребывания в профессиональном поле — твердая уверенность в неизбежности все новых и новых перемен. Другая прямая выгода опыта — возможность годами наблюдать становление и развитие коллег. И эти наблюдения говорят о том, что и перевес в сторону воспроизведения “откатанных” готовых форм, и сдвиг в сторону постоянного экспериментирования, риска или поиска ведут к профессиональной декомпенсации, “оба хуже”, особенно если любой из них носит систематический характер.

Ориентация на готовые стандарты жесткой формы как бы дает тренеру четкие ориентиры, фиксированную роль, отчетливое тактическое понимание ближних задач, но приводит к ограничению креативности, недоучету контекста, закреплению собственных штампов и в конечном итоге — к профессиональному “сгоранию”.

Ориентация на креатив, процессуальность, неповторимость группы и заказа, отказ от общепринятого делает тренера маргиналом, который реально может быть полезен заказчику в очень узком круге ситуаций.

Единственное, на наш взгляд, разрешение этого противоречия — постоянное осознание и поиск адекватного соотношения определенного-неопределенного, привычного-нового, и т.д. Для того чтобы этот вопрос мог рассматриваться и решаться, он, во-первых, должен быть осознан как неизбежная проблема, а во-вторых, способы ее решения тоже не могут быть найдены раз и навсегда. Они связаны с конкретной ситуацией на рынке тренерских услуг, которая меняется очень быстро, и с личными возможностями и предпочтениями самого тренера. Тренер-“авантюрист” всякий раз решает эту проблему иначе, чем тренер-“отличник”. Тренер, проработавший пару лет за границей, видит для себя ситуацию совсем не так, как тот, кто начинал продавцом в торговом зале, затем “вырос” и стал менеджером и, наконец, — наконец ли? — переведен “в тренеры”.

Фактически, одним из важнейших направлений всей нашей работы являлась работа с переживанием неопределенности, с субъективным превращением ее из источника беспокойства и раздражения в управляемую энергию. Достаточно легко заметить, что яростная приверженность к ограни-

ченному, узкому видению часто связана с низкой толерантностью в отношении неопределенности.

Если страх неопределенности у тренера очень высок, мы в этом учебном курсе с этим вряд ли что-то будем делать: терапевтических задач мы перед собой не ставим. Но и оставить его без внимания тоже нельзя — “без пристрастия” страх неопределенности может существенно снизить качество работы. Так, в супервизорской практике нередко можно встретиться с ситуацией, когда при хорошей технической компетентности тренер чрезмерно боится, “разжевывает” каждый свой шаг, добываясь четкости любой ценой и в итоге невольно создает у группы ощущение “топтанья на месте”. Выбор такой тактики сплошь и рядом бывает связан с избеганием неопределенности, уходом от рискованных ситуаций, то есть этот выбор продиктован не целесообразностью, а собственным опасением, и в полном смысле слова считается осозанным никак не может. Мера, до которой тренеру стоит “раскачивать” свои стереотипы, очень индивидуальна, но отчетливо представлять собственные мотивы в этой сфере безусловно необходимо. Сколько нужно распланированных до деталей блоков в сценарии тренинга, каковы могут быть действия, если тот или иной “не пойдет”? Где в программе детально расписывается подробность действий для заказчика или клиента, а где это всего лишь способ увеличить определенность для себя? Оправдан ли риск опробования в ответственной работе с крупным заказом и что окажется более рискованным ходом — использование новых игр и упражнений, но опирающихся на прошлый опыт, или многократно испытанный “верняк”?

Наблюдения показывают, что полная предсказуемость ожидаемых результатов сплошь и рядом сопровождается некоторым разочарованием: все хорошо, но нового маловато. Когда же это “новое” появляется, то... “интересно, но хотелось бы большей четкости”. Для того чтобы принести реальную пользу заказчику, тренеру, как минимум, необходимо понимать непростую “игру с неопределенностью” лучше, чем ее понимает заказчик, быть в этом на шаг впереди.

- г) Тренер — профессия не окончательная. Может, через 10 лет она и называться будет по-другому, разделится на несколько профессий или с ней произойдет что-то еще. Но на сегодняшний день для всех, кто проводит тренинги, это не первое занятие в их жизни, и точно не последнее.

А потому баланс определенности-неопределенности — это и вопрос о том, как строить свой индивидуальный профессиональный путь. В каком-то смысле в наших условиях стать тренером нельзя, им можно становиться на каждом следующем тренинге. Но, возможно, для кого-то лучше срабатывает внешнее решение, связанное не с собственным обучением, а с поиском

рабочей “экологической ниши”, где скорость и объем изменений меньше, чем в среде в целом. Тогда человек обычно идет читать и “тренировать” курс в традиционном обучении, за небольшие деньги. Его программы обрастают всеми принятыми в учебных заведениях элементами: аннотациями, рецензиями, “почасовками”; с каждым набором студентов его курс все больше превращается в своеобразную “пропедевтику”. И для кого-то — а на самом деле для довольно значительного числа тренеров, особенно с базовым психологическим образованием — это не худший выбор. Другой человек не без труда устраивается в большую западную корпорацию, где в отношении тренингов существует устойчивая традиция, железные правила и где он получает полнейшую определенность в обмен на свои “соки” и силы, которые будут извлекаться из него по всем правилам конвейерного производства.

В течение какого-то времени — возможно, это годы — подобные внешние решения будут снимать проблему отношений с неопределенностью, хотя потом она все равно себя предьявит. Именно поэтому целью нашего учебного курса было создание индивидуальной “зоны ближайшего развития”, максимально учитывающей индивидуальные ресурсы адаптации. Одной из задач стало достраивание “областей дефицита” у различных участников наших тренинговых групп.

Для кого-то это четкость, дигитальность, бóльшая артикулированность; для кого-то, напротив, бóльшая гибкость, ориентация на процесс. Если “область дефицита” восполняется недостающими знаниями, умениями, навыками, ролями, как раз появляется искомое сочетание *устойчивости* и *возможности двигаться* — как у человека, когда он идет на двух ногах. А вот куда и зачем ему идти на своих двух ногах, мы за него решить не можем.

\*\*\*

Все вышеуказанное делает данный труд незаконченным — по определению. У авторов любое исчерпывающее руководство на тему “Что такое тренер” (“тренинг”) вызвало бы большие сомнения, — хотя, разумеется, такие руководства авторы внимательно читают.

Нам кажется, что эта нестрогая, незаконченная форма отражает то, что авторы видели и делали слишком много разного, угол обзора широк, и всякое бывало в силу длительности пребывания на этом рынке. Не приписывая себе никакой особой мудрости, авторы могут присоединиться к словам царя Соломона: “И это пройдет”. Пройдет быстрее, чем выйдет из типографии и эта книга, и новейшее “исчерпывающее руководство по управлению реальностью”, которая все равно окажется иной.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Анкета участника группы. Первый цикл**

Дорогой коллега!

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Это поможет нам учесть Ваши интересы.

1. В каких тренингах Вам довелось участвовать (если их больше десяти, назовите четыре-пять наиболее запомнившихся).
2. Используете ли Вы (или собираетесь использовать) в тренерской работе свое базовое образование (техническое, педагогическое, медицинское)? Как?
3. Назовите, пожалуйста, 10 свойств хорошего тренера.
4. Каков Ваш опыт самостоятельного ведения тренингов (где, какие, когда, в одиночку или с напарником)?
5. Какие знания, умения, личные качества, необходимые для Вашей работы, Вам хотелось бы развить на этом тренинге?
6. Если бы Вы участвовали в разработке программы этого тренинга, чем бы Вы ее дополнили?

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

### **Участники группы о результатах Тренинга тренеров. Протокольная запись последней сессии курса**

- Мое восприятие учебы в этой группе менялось от неприятия до кайфа. Я не сразу понял, что мне выгодней отключить ожидания. До третьего цикла я решал для себя вопрос о практической полезности. Решил — полезно, и чем дальше, тем полезней. У меня все.
- Ассоциация с книжками и полками в библиотеке. Я очень переживала вначале, что не пойму, куда какую книжку положить, на какую полку. А сейчас я разложила все эти книжки. Осталось несколько книг, которые еще не прочитаны, но я их положила на отдельную полку, и знаю, что рано или поздно я к ним подойду, прочитаю. И я буду знать, уже без помощи, куда их положить, на какую полку. И хотя у меня был конкретный настрой на знания, на теорию, на содержание тренинга, применение всего этого, во мне произошли какие-то изменения внутриличностные. Я на многие вещи по-другому посмотрела, чего я от себя никак не ожидала. И за это спасибо всем участникам группы и тренерам.
- Для меня это похоже на то, как будто ты едешь в путешествие и знаешь, что это будет путешествие по пустыне. Ты едешь по пустыне, знаешь, что там будут оазисы, и тем не менее ты не взял с собой зонтик, или галоши, и тем более ты не взял с собой лодки. И когда ты идешь, то вдруг видишь, что это не пустыня, а русло реки, и ты уже слышишь этот шум реки и понимаешь, что у тебя уже нет способа от нее укрыться. Ты этого не ожидал, но это случилось. Ты попадаешь в эту реку, а река очень странная — в ней есть пороги, есть неожиданные водопады, есть даже болотце, и тебя несет по ней, кидает, иногда больно ударяет. И ты выхо-



дишь из этой реки, садишься на берег, весь мокрый. Сначала ты расстраивался, что река вместо пустыни. Теперь ты сидишь, тебе хорошо. Жарко, а ты мокрый, тебе прохладно. И ты смотришь на того себя, который собирался путешествовать по пустыне, и думаешь: “А что, собственно говоря, я по пустыне собирался путешествовать? Ведь это такой кайф — поплавать в реке”.

- Не скажу ничего оригинального, но попытаюсь развить основные тезисы коллег. Была проделана колоссальная работа по принципиальному изменению парадигмы профессионального мышления. Я полагаю, что наши уважаемые тренеры максимально использовали принципы множественности описания объекта. Им пришлось преодолеть изначальное сопротивление со стороны стереотипов нашего мышления. При этом никакой ломки стереотипов не производилось, речь идет скорее об их растворении, раскачивании. Этот опыт, как я мог наблюдать, плавно и постепенно интегрировался в мою практическую деятельность. О приобретенных элементах инструментария говорить не буду, его обогащение очевидно. Спасибо за внимание.
- Есть ощущение, что внутри себя открыл много такого, чего не ожидал никак. Открытия были разные — приятные и неприятные. Одно из них — что я по натуре все-таки не тренер.
- Хочется поблагодарить группу. И тренеров. Для меня лично это не совсем то, что я ставил для себя целью. Как будто в омут бросился. И ничего не видно, и темно, такая большая неопределенность. Но солнышко все больше светит, и уже в какую-то речку втекаешь, все больше погода расцветает, все больше птичек поет. И ты уже успокаиваешься и по этой реке плывешь, бывает такое большое спокойное течение. К последнему дню ты вышел на берег и пошел, как будто так и нужно, как будто именно сюда и направлялся. Вначале плыл, не зная куда, а вышел куда нужно.
- Для меня по жизни дико разводить “спасибочки”, когда все и так конкретно видно. Группа суперская, чего я в начале не просек; тренеры тоже ничего, секут фишку. Файл свернут и засеивлен, всем спасибо.
- У меня сейчас скорее ощущение той сороконожки, у которой спросили, с какой она ноги начинает ходить — с седьмой правой или с восемнадцатой левой. Я надеюсь, что оно пройдет по прошествии времени.
- Очень много говорим и пишем, что любое дело, любой бизнес — это общение с людьми. И у нас, у многих из тех, кто пришел

сюда, была главная цель — рассовать по карманам, по мешкам, для работы. В результате каждый, как я понимаю, очень здорово все насовал совсем по другим карманам, и то, что “Мой малыш растет не по годам” — это действительно очень важно. Спасибо всем за общение, за теплые слова, за вопросы. Иногда, может быть, какие-то даже очень неожиданные.

- Я поняла, что если бы нам рассказали про то, что такое трудные клиенты, как с ними работать, про трудные ситуации — это был бы не тот опыт. Вот такое преобразование этих трудных клиентов в индивидуальности — оно очень ценно. Огромная заслуга в том, что так все удачно получилось, принадлежит всем ребятам, группе, каждый помог каждому, ну, и себе. Мне кажется, не побывав в этой шкуре трудных клиентов, не посмотрев, что с нами происходит, как мы изменяемся, наверное, этого было бы не понять никому, хотя читать можно было тысячу раз. То же самое можно сказать буквально о любой теме, с которой мы работали.
- Перед последним циклом я сел пересчитать упражнения, которые узнал. Где-то на середине второй сотни сбился и плюнул. Кажется, это даже не половина. Дело дурацкое, потому что из каждого упражнения, из каждого приема, как у ежа, торчат еще возможности. Главное, что я взял, — новый способ мышления, назову его так: мышление “ежами”. Утащу на своих иголках запасы этап на пару лет. Самое интересное, что любая новая технология или тема не повиснет, а “нанижется” на те же иголки.
- Мы действительно получили много информации. Говорю как бы за всех нас, потому что в результате ощущение общности — разные мы, но коллеги, одно дело делаем, есть чем обменяться — пришло ко мне на смену, что уж там, поначалу сильного неприятия и недоверия к другим участникам. Появился очень сильный позитивный заряд.
- Я бы хотела тренерам нашим сказать большое спасибо. Такое ощущение, что вы нас любите, вы нас ждали. Эта забота, она в мелочах проявляется. Но эти мелочи настолько важны... То есть у вас в таких мелочах и в стиле ведения существует такое вот... Ведь тренер всегда сам по себе, только отвечает за все на свете, а рядом с ним — никого. Очень важно было почувствовать, что нас понимают, видят в нас не говорящее орудие, а коллег.
- А я хочу добавить, что весь наш опыт в этой группе — он без прикрас, непричесанный. Нам было трудно, с нами было трудно, мы сделали вместе ровно то, что сделали. Такая вот правда жизни...

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

### **Самооценка участников групп по отдельным видам компетентности и ее динамика**

Для того чтобы значения самооценки в баллах могли пониматься более или менее однозначно, самой процедуре была предпослана небольшая вводная часть.

Содержание каждого вида компетентности обсуждалось с группой, разбирались примеры рабочих ситуаций, запрашивающих различных сочетаний компетентности. Затем участники оценивали развитие (сформированность) у себя каждого вида компетентности по 10-балльной шкале. Бланки самооценки сдавались и обрабатывались, в результате получался "групповой профиль" профессиональной самооценки в графическом виде (первый цикл).

Анализ полученного материала позволяет отметить некоторые закономерности, повторявшиеся от группы к группе.

Одним из наиболее интересных параметров явился разброс значений. Наибольшим разбросом характеризовались шкалы технической, контекстуальной и межличностной коммуникативной компетентностей. При этом анализ индивидуальных значений у отдельных участников показывает, что в отношении технической и контекстуальной компетентностей балл неразрывно связан с реальным рабочим опытом (чем длительнее опыт, тем выше балл). Что же касается межличностной коммуникативной компетентности, то ее значение в баллах оказалось невозможным связать ни с предшествующим опытом, ни с базовым образованием, ни с иными объективными характеристиками. По всей вероятности, межличностная коммуникативная компетентность наиболее близка к самооценке респондента как таковой. Если говорить об усредненных значениях, то, по данным анкетирования, три вида компетентности "запрашивали" повышения больше, чем другие: техническая, контекстуальная и интегративная. В от-

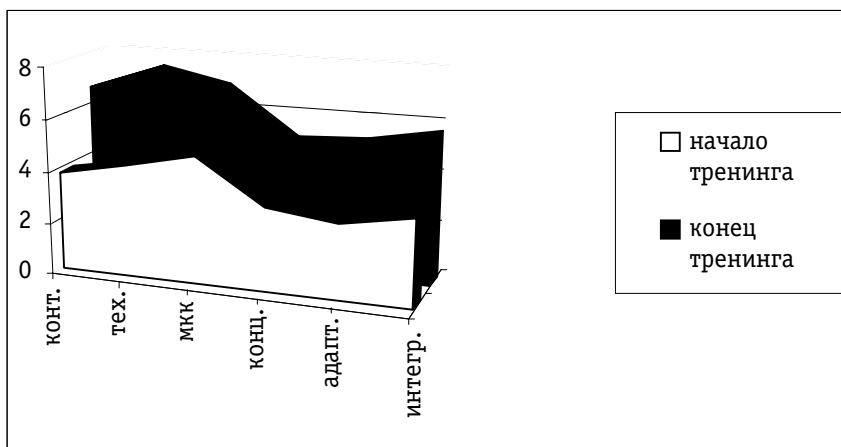
ношении межличностной коммуникативной компетентности утверждать это с определенностью сложнее.

На последнем цикле бланк самооценки заполнялся второй раз, после чего участники получали на руки результаты первого заполнения и могли построить нечто вроде графической оценки субъективной успешности обучения.

В нескольких группах сводные графики опроса в начале и в конце выносились на большой лист и становились предметом группового обсуждения, формой групповой рефлексии результатов.

Средние данные по группе:

Виды компетентности	конт.	техн.	м.к.к.	конц.	адапт.	интегр.
Начало тренинга	3,8	4,3	4,9	3,2	2,9	3,4
Конец тренинга	6,6	7,5	6,9	5	5,2	5,7



### ***Мультиmodalная рефлексия результатов***

В нескольких группах для углубления этой рефлексии применялся еще один методический прием.

Лист формата А3 предлагалось разделить на четыре квадранта, участники получали в свое распоряжение не только карандаши и ручки, но и цветные мелки и маркеры.

**Инструкция:** В верхней левой четверти листа вы можете воспроизвести свой график самооценки по отдельным видам компетентности. Его можно снабдить любым пояснением, если пожелаете. Нижняя левая четверть листа послужит для того, чтобы зафиксировать ваши соображения о практическом использовании результатов нашей совместной работы. Разделите его на три вертикальные колонки и озаглавьте их:

- 1) Какими из умений, знаний, навыков, полученных в этом учебном курсе, я уже успел воспользоваться?
- 2) Чем я еще не успел воспользоваться, но планирую это сделать в будущем и знаю как?
- 3) Какие результаты обучения пока не могут найти применение в моей практической работе?

Верхняя правая четверть листа предназначалась для того, чтобы сформулировать и записать одну или несколько метафор любых изменений, произошедших в результате обучения. Наконец, в нижнем правом квадранте предлагалось разместить визуальный образ полученных результатов (рисунок).

<p>Самооценка по видам компетентности</p> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 20px; margin: 0 auto; width: 80%;"> <h2 style="margin: 0;">Метафора изменений</h2> </div>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 100%; text-align: center; line-height: 100%;">1</div> <div style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 100%; text-align: center; line-height: 100%;">2</div> <div style="border: 1px solid black; width: 30%; height: 100%; text-align: center; line-height: 100%;">3</div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Образ результата (рисунок)</p> </div> 

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

### **Упражнение “Душа группы”**

Чувствительность к групповым процессам — тема большая и сложная. Представления о групповой динамике и ее формах, понимание собственной тренерской роли как роли “на границе системы” со всеми вытекающими отсюда последствиями; групповые защиты, типичные для той или иной корпоративной культуры, — все эти сложные проблемы на Тренинге тренеров прорабатываются хотя бы в минимальном объеме.

Однако возможны и более простые характеристики работы любой тренинговой группы. Среди них — соотношение потребности в определенности и потребности в новизне. Для тренера очень важно слышать не только буквальные вопросы и комментарии, но и стоящие за ними возможные “области дефицита”. Подобно тому, как в тренинге продаж возражения клиента рассматриваются как проявления интереса, вопросы или критика со стороны участников тренинга обычно говорят о какой-то наличной потребности, которую сами участники могут и не осознавать. Часто встречающееся “Хотелось бы больше структуры выводов” вполне может означать “Мне тревожно”. Кажущееся правильным “Все очень жизненно, близко к практике” может означать “Я не узнал ничего нового, чего не могу узнать на своем рабочем месте”.

Ниже приводится структурированное упражнение в одной из возможных модификаций, направленное на осознание потребностей группы в связи со структурой тренинга.

В пространстве обозначается начало и окончание, допустим, однодневного навыкового тренинга. Группа тренеров собирается в точке начала: “Давайте представим себе, что мы — некая рефлексивная душа группы. Душа эта немного умнее, чем слова, которыми обычно наши группы выражают свои мысли и чувства. Она говорит прямо. Итак, пришел к нам тренер, все только начинается.

Что нам, группе, сейчас нужно?

Что наш тренер должен учесть?

- Вначале снять тревогу.
- Снять тревогу, наверное. Ну, давайте познакомимся. Нам важно познакомиться.
- Определить, какие общие задачи.
- Подтвердить какие-то ожидания. “Правильно ли я сюда попал?” Определить общие задачи.
- Может быть, нам еще нужно здесь представить себе, а что я лично — каждое отдельное “Я” в этой группе — хочу от этой работы для себя. Мы слишком недолго еще существуем как группа, чтобы в этой точке у нас были какие-то общие запросы. Пока это все только заявки. “НАМ нужно”. Никакого “нам” пока еще нет.
- Ну, наверное, еще энергетику сбалансировать. Если часть из нас еще сонная, а часть — бодрая, то дальше это будет мешать. Нам нужно почувствовать границы группы. С какого-то момента нам нужно быть друг к другу более внимательными, чем к тем помехам, которые происходят в голове или в той жизни, которая там, а потом ...
- Знать, что будет дальше. Определенность.
- Давайте развернемся туда и сделаем один шагочек. Хороший опытный тренер сделал с нами два каких-то легких разогрева, немножко рассказал. То есть у нас чуть-чуть снизилась тревога. Повзаимодействовали. Немножко разогрелись. Мы подравнялись в смысле энергетики. Мы начали фантазировать, чего здесь можно ожидать. Пока нам достаточно комфортно, чтобы двигаться дальше. Что на этой точке можно сделать? Что нам здесь важно?
- Зачем мы сюда пришли.
- Подтверждение ожиданий.
- Начать учиться.
- Забыть осторожность, нырнуть в эту работу с головой.

*Ведущий ТТ:* — А если мы сделаем еще один шаг... Что же нам здесь-то нужно?

- Какие-то определенные навыки, которые мы получили уже, использовать их. Возможность применить.

*Ведущий ТТ:* — “Узнаю новое” и “возможность применить”, обращаю ваше внимание, это две большие разницы. Потому что если речь идет о возможности применить, это означает “Я должен здесь что-то поделать, что я уже умею. Поставить на это ногу и занести ее дальше, на то, чего я

еще не умею". Как бы оттолкнуться от чего-то своего, уже имеющегося. А если "узнать новое" — это уже чуть-чуть другое. Это варианты, варианты ведения, кроме всего прочего. Какие еще здесь есть потребности?

— Иметь чувство безопасности. Потому что, если мы уже начинаем ногу заносить... здесь нужно подтверждение чувства комфортности.

*Ведущий ТТ:* — Хотя в этой точке мы уже можем выдержать немножко больше напряжения, давления, чем в начале... Мы можем больше позволить себе рисковать. Мы можем себе признаться в неуспешной ситуации. В том, что не всегда получается, бывают и трудности. То есть сознаться: "Да, мы этого не сделаем", или мы наврем. Сделаем, но наврем. А давайте сделаем еще полшажочка вперед. Здесь нам что нужно? Мы уже сделали парочку упражнений, что называется, по делу. Конкретно про продажи, конкретно про переговоры. Что-то сделали. Ну даже, например, из того, что вчера обсуждали. У нас есть некий опыт, и опыт разный. Это вышло, это не вышло. Что нам здесь-то надо?

— Практическое какое-то ощущение. Практический опыт. Осмысление, обмен опытом. Побольше всего этого, побольше!

— Здесь нам нужны варианты. Потому что...

— Как это делаю я и как делают другие.

*Ведущий ТТ:* — Как это делаю я и как делают другие. Посмотреть со стороны. Да, нам нужно здесь некое зеркало, сравнение себя с другими. Время от времени, в каких-то умеренных дозах сообщение тренера о том, как еще бывает и может быть, даже как правильно. Если мы очень зависимы. Или нет, если мы не очень зависимы, или нам достаточно будет друг друга как экспертов. Вот чего мы хотим. Мы хотим расширения поля, большого кармана, куда можно складывать.

— И мы, наверное, уже хотим здесь что-то чуть-чуть зафиксировать. Потому что начинаем бояться забыть. Вот там мы еще только начали делать. Первые упражнения ярко впечатываются, и у нас еще таких опасений не было. А вот здесь уже хочется то ли записать, то ли схему какую-то нарисовать на память. То ли того, чтобы нам дали какую-то схему на память. И мы начинаем беспокоиться, что потеряем что-то из того, что здесь узнали. Мы уже верим, что здесь можно что-то найти, и теперь уже боимся потерять! Дайте нам схему, чтобы опять можно было жадничать дальше!

*Ведущий ТТ:* — А ну-ка, еще шажочек сделаем. Что нам здесь нужно?

Это — центральная часть. До завершения еще время есть, оно вон там, видно. Ну, скажем, в середине дня.



- Надо оттренировать.
- Оттренировать, да. Нам нужно закрепление. Нужны какие-то ситуации, моделирующие закрепление того, что мы нашли.
- Повторенье — мать ученья. Ага.

*Ведущий ТТ:* — И это будет означать для тренера, что он или она должны придумать какие-то упражнения, которые были бы близки к реальности. Которые бы использовали то, что там построено, найдено, осознано и обсуждено, но оно опять должно быть не скучным. Оно опять должно быть не страшным. И оно, опять же, должно быть, скорее, успешно. Конечно, может быть с каким-то “но”, но в целом все-таки более успешно.

- Потому что, если мы здесь получаем по голове, то говорим: “А! Эти игрушки не работают!” Да? Жизнь. А если у нас здесь все получается, совсем все получается, мы что?
- Я думаю, что если у нас здесь совсем все получается, мы, может быть, даже немножко теряем интерес. У нас исчезает момент...
- Слишком просто.

*Хор:* — Слишком просто. Слишком просто. Слишком просто.

- Если у нас есть ощущение, что мы все поняли и все получилось, мы под конец начнем тренера кушать. Жрать, то есть. Спасибо, мы все съели, все очень вкусно — остался только ты.
- А если мы ничего не понимаем, опять запутались, напряг растет. И тогда тоже: а дадим-ка ему по голове, ребята! Плохо структурировал!

*Ведущий ТТ:* — Что же нам нужно здесь на самом деле?

- Нам нужно вырасти, получить какую-то такую работу, чтобы мы сами за нее отвечали. И тогда мы не будем так капризничать.
- Или нам нужно, чтобы молодец-тренер дал нам понять, что знает об этой штуке; не пугается наших капризов под конец.
- Нам нужно, чтобы четко обозначилось, что за такое время, на такую тему может быть только вот это.
- Но вообще это далеко не все. Голос реальности. Мера.
- Нам нужно, чтобы тренер не очень зависел от нашей оценки. Это будит в нас злых детей: а вот не станем тебя любить!
- Нам нужно соединить вместе элементы и самим создать способ, как их запоминать или прикладывать к ситуации.

— Нам нужно побыть экспертами по отношению друг к другу, а тренера как бы начать выводить из игры. Пусть он даст нам такую работу, тогда мы одновременно будем и тренироваться, и выходить из тренинга.

*Ведущий ТТ:* — Нам многое нужно, как оказывается. Вот такие Мы.

— Давайте выйдем из роли “умной групповой души” (деролинг: войдем в тренерскую роль — вот место для “консилиума”) и подумаем, что можно технически сделать с завершением, отвечающим этим потребностям.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Большая игра “Я и Государство”

*Участник:* — А вот еще классная игра, называется “Я и Государство”. Представьте, что нужно разделить группу по географическим признакам: Дети Гор, Дети Рек, Дети Полей. Затем происходит знакомство этих групп. Они встают, презентуются, то есть вместе пытаются что-то спеть или сказать какую-то фразу от себя, чтобы было понятно, кто они. И затем идет упражнение “Игра в депутатов”. Каждый пишет на бумажке, в процентах, сколько я хочу от государства получать денег и сколько могу отдать денег. Затем каждая группа выбирает депутата, депутаты собираются в кругу и начинают выработать общий план для страны, сколько денег отдать Лесам, сколько Морям и сколько еще кому-то. Среди депутатов начинаются споры, они совершенно отрываются от народа, народ начинает жить своей жизнью, и тренер говорит: “Пока депутаты совещаются, жизнь-то идет. Вы можете организовать свое пространство, как вам удобно”. Дети Гор, например, говорят: “А тогда мы сейчас будем гостиницы строить. Дети Лесов, хотите, у нас будут гостиницы и мы вам задешево продадим путевочки?”

В результате бывает по-разному: депутат теряет контакт со своей группой, а бывает, что не теряет. Очень разнообразные повороты дает игра, массу материала. Разворачивается существующее в головах у людей представление о том, что они должны и что должны им. Кто они в системе, в которую вписаны.

*Ведущий ТТ:* — Прежде чем говорить о плюсах и минусах этой игры, давайте зададим себе главный вопрос: на какие цели она в принципе может работать?

— Цель — почувствовать свое место в том социуме.

— Насколько ты активен или неактивен по отношению к происходящему вокруг тебя.

*Ведущий ТТ:* — Это цель для кого, чья она?

— Участников.

— То есть люди специально пришли, чтобы почувствовать свое место в социуме?

— Да нет, так не бывает.

— Тогда чья же цель?

— Того, кто заказал работу.

*Ведущий ТТ:* — У кого же может быть такая цель — и по отношению к кому? Каковы ваши фантазии, уважаемые коллеги?

— Молодежная фракция партии или движения — проба себя в роли представителя. Тут и усиление корпоративного духа, и самодиагностика, и игровая составляющая. Пожалуй, в этом случае интересы самих играющих и того, кто платит, совпадают.

— Мне кажется, это для исполнителей. Дает выход какой-то энергии, возможно, нереализованной. У него есть возможность как-то проявить свою активность. Только непонятно, зачем это организации.

— Иногда бывает запрос руководителей, что за люди работают в подразделении. Кого выдвигать, кого можно руководителем поставить? То есть диагностика такая.

— Народ, смотрите, какая интересная игра, увлекает! Беда в том, что она только для куража и удовольствия игроков — такие игры на тренингах потом вспоминают: мол, хорошо было... То она только для начальников и эйч-аров: сиди себе, наблюдай, отбирай. И только в этом политическом примере она нужна и тем, и другим. Логично, наверное, ее представить себе и с другими акцентами, но только когда нужно и тем, и другим.

— Издержка в том, что народ начинает въезжать всеми кишками, сложно выйти из этой игровой ситуации. Потому что при делении на группы возникают конфликты.

— И потом будут обсуждать долго и упорно.

*Ведущий ТТ:* — Она дергает за очень много значимых ниточек сразу. Она делается на время и касается ситуации, которая в реальной жизни достаточно безысходна. Для человека мало что так травматично, как ощущение бессмысленности, абсурдности происходящего. Это зацепляет много разных защит и чувств. И там будет тянуться длинный-длинный-длинный хвост.

Да, наверное, это может быть очень интересно. Может стать событием для группы. Но надо, как минимум, иметь два дня на то, чтобы “дова-

рить” все, что будет после действия. Обсуждения недостаточно. Там все равно еще будет гул. То есть должны быть еще какие-то формы отреагирования.

— Да. То есть это опасно?

*Ведущий ТТ:* — Она небезопасная, странным образом, именно потому, что при всей своей условности максимально приближена к некоторым реалиям.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Игра “АБВГДЕЖЗ”

*Участница:* У меня есть довольно любопытное упражнение. Один человек что-то хочет купить, а второй — продавец, у которого этого нет; при этом — никаких слов — только алфавит.

*Покупательница:* А, Б, В, Г, Д, Е, Ё, Ж, З, И, К, Л, М, Н, О.

*Продавец:* А, Б, В, Г, Д, Е, Ё, Ж, З, И, К, Л, М, Н, О, П, Р, С, Т, У, Ф, Х.

*Покупательница:* А, Б, В, Г, Д, Е, Ё, Ж, З, И, К, Л, М, Н, О, П, Р, С, Т, У, Ф, Х, Ц, Ч, Ш, Щ, Ъ.

*Ведущий ТТ:* — Это упражнение достаточно прозрачно, очень элегантно. Тут на самом деле возможны варианты. Какие?

— Хотя они разговаривают алфавитом, например, у продавца может быть установка, что ты в порядке, а твой покупатель не в порядке. Эмоции, и внешняя мимика, и темп вообще выражают именно эту установку, и продавец должен с этим справиться.

*Ведущий ТТ:* — То есть, справиться с состоянием клиента без слов, только при помощи алфавита, невербалики?

— Хотя бы так, да.

*Ведущий ТТ:* — А еще какие варианты вы предлагали?

— Если бы я использовала это в качестве своеобразного упражнения-лошадки, которая повезет какое-то время, я начала бы с такого ужасного продавца, хуже некуда, который делает все мыслимые ошибки. В контакт не вступает, огрызается, оправдывается и т.д., “заколдовав” это и вынеся за скобки.

*Ведущий ТТ:* — То есть вы это в качестве инструкции даете.

— Да. При этом покупатель может быть нейтрален. Второй раз, после других упражнений, оно могло бы быть упражнением на фазы контакта.

Просто приходит в магазин человек. А третий раз оно бы у меня прозвучало как “зачетное” — при трудном покупателе, при работе с претензией. И тогда продавец имел бы отчетливую задачу сохранять контакт, делать встречное предложение, пусть это будет И, К, Л, М, Н или О, П, Р, С, Т, но это должно быть.

*Ведущий ТТ:* — У меня такое ощущение, что это некий промежуточный способ работы с возражением.

— Да, конечно. Принципиально оно интересно тем, что позволяет очень корректно и симпатично ввести паравербальную характеристику. То есть те моменты в речи, которые не являются собственно словами.

*Ведущий ТТ:* — То есть тон, интонацию.

— Тон, интонацию, темп. На нем голосовые штуки отрабатывать прекрасно. Единственная беда, что поскольку оно яркое и за счет этого сразу “стреляет” и запоминается, по этой же причине оно быстро надоедает. Поэтому повторять его лучше уже с технической обработкой... И все равно мне кажется, что его интересно 2, 3, 4 раза за тренинговый день вытащить, немножко с разными инструкциями, а окружать каким-то другим материалом. Оно держит внимание — у всех подобных упражнений есть такая особенность, — но без нового наполнения второй, третий раз уже не будет того ощущения новизны, а участники это воспримут как... “надоело”. Если удастся на нем показать, что есть продвижение, есть рост, оно становится “лакмусовой бумажкой”. И тогда его можно даже снимать на видео.

— А не слишком ли оно показушное? Ведь участники не выражают своих истинных чувств.

*Ведущий ТТ:* — Давайте не будем стирать грань между выражением и изображением чувства. Если человек как таковой выражает некое свое актуальное чувство другому человеку, — это одно. Если же речь идет о сообщении из роли, да еще с ограничением выразительных возможностей — только алфавит или только рукопожатие, — то чувство обозначается, а это всего лишь сообщение. Рукопожатие может быть оптимистическим, внушающим уверенность, агрессивным. “Алфавит” у продавца может быть вялым, приветливым, чересчур напористым, но если мы дали инструкцию аккуратно, у человека не будет ощущения, что он не понял другого реального человека. Он не скажет: “Я тебя не чувствую” — не это будет задачей. Ставить вопросы о подлинности обозначаемых чувств вообще довольно рискованно. И угадать, и не угадать может быть неприятно, а главное — не нужно. Мы же шлифуем профессиональное *поведение*, а не любовь к человечеству. Как только рукопожа-

тие или иной ролевой знак становится выразителем реальных чувств, оно тем самым перестает быть ритуалом. А заказывали ли нам лезть в душу?

- У меня был когда-то случай, когда я в реальной группе, работающей вместе, предложила только лишь рассмотреть руки друг друга. И это было воспринято как недопустимый переход границы.
- Правильно, в итоге получаем правило: не путать ситуации, когда чувство является целью, если угодно — предметом... Это на личностных тренингах, на каком-нибудь “Стресс-менеджменте” или на тренинге любой тематики, когда вдруг с этим надо разобраться, “чтобы не было беды”. И ситуация, когда речь идет о выразительности, языке общения, когда лезть в душу и проверять на детекторе лжи неуместно — это в большинстве упражнений на понимание, во всех коммуникативных тренингах. Если хотите, по аналогии с театральными школами “переживания” и “представления”.
- Упражнение про АБВГДЕ — это типичный актерский этюд, притом школы “представления”. Так что никаких “Не верю!” по Станиславскому. Другая парадигма, господа!



## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Приемы

- Можно даже по нашему опыту выделить блок приемов, которые трансформируют нежелательное поведение или состояние группы. Сюда относится, допустим, вчерашний рассказ Пети о том, как он поступает с опоздавшими — сиди за кругом, пока не поймешь, что происходит, когда понял, присоединяйся. Это прием передачи ответственности и за само опоздание, и за понимание. Но такое годится только для мотивированных, активных групп, которые хотя бы на словах подписались, что хотят участвовать и понимать. А вот приемы, мягко изменяющие состояние, кажутся более универсальными.
- Это какие?
- Это сегодняшнее “Управление послеобеденной ленью” — когда нам тренер предложила явно, активно поленившись, показать, как не хочется работать, да еще и с “Зеркалом”. Мы все заметили, что на пятом-шестом человеке в кругу сонной одури как не бывало, при этом тренер не боролась с состоянием группы и не игнорировала его, а присоединилась и использовала.
- Кажется, это и называется утилизацией?
- Да, но не в этом дело. Я думаю, какие еще есть приемы такого плана?
- А вот у одного тренера классный был разовый приемчик начала работы с аудиториями, которые тетрадок из рук не выпускают. Он лекторским голосом говорил: “Откройте тетради. Запишите: “Сегодня до обеда писать в этой тетради не придется”. Секунда замешательства, он ею пользовался и тут же поднимал их с места без малейшего сопротивления.
- Сюда же относится использование двоящегося, неполного внимания. Например, несколько человек задерживаются, они важны, и группа без них не начинает работать. Говоришь примерно следующее: “Сейчас я скажу

несколько вещей, которые не очень важны. Поэтому ни в коем случае их не записывайте, и вообще слушайте в четверть уха. А внимание у нас там, в коридоре: не раздадутся ли шаги? “Я чувствую, что группа кого-то ждет. Это так?” — “Да. Да, это так”. — “Ну вот, давайте и будем ждать”. После чего начинаешь говорить не самые главные, но достаточно важные вещи. Можете проверить, как это работает — все, что скажете, прекрасно запомнится.

### **Проектирование приемов**

*Ведущий ТТ:* — Мы много раз с вами касались завершения тренинга — “по процессу” и “по содержанию”. Давайте вспомним, какие там бывают приемы. Какие у нас обычно задачи в этот момент?

- Получить обратную связь по всему тренингу.
- Дать участникам возможность все в целом вспомнить, выделить главное.
- Потихоньку выйти из игрового, учебного режима — если в начале разогрев, то здесь охлаждение, переход в какой-то рациональный план. Типа, взрослые, умные, поняли, готовы использовать.
- Если есть какое-то недовольство, лучше пусть оно здесь прозвучит, чем завтра в курилке.
- Еще важно, чтобы как-то была проведена мысль, что разным людям может быть нужно разное, особенно если это не команда, а те, кто после тренинга разбегутся по своим делам.

*Ведущий ТТ:* — Ну что же, отлично, задачи ясны. Конечно, “все зависит”. И тем не менее, давайте с ходу за 10 минут в тройках разработаем один более-менее универсальный прием из разряда “завершалок” — прямо по задачам. Для контекста возьмем двухдневный формат, интенсив, группу из двенадцати — пятнадцати человек. Содержание у нас с вами было предметное, навыки. Люди работают в одной компании, но в разных отделах.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8

### Разогрев

“Я вам предложу очень важное упражнение, одна цель которого — двигаться в процессе тренинга, другой целью является развитие наблюдательности, внимания”.

*Ведущий ТТ:* — В инструкции тренер сразу вводит смысловую вилку. Говорит и про групповую ситуацию, и про содержание тренинга — поэтому отпадает вопрос “Зачем мы это делаем?”.

- Сейчас мы сядем в кружок, и нужно будет внимательно смотреть на всех и стараться установить контакт глазами. Вы должны понять, хотите ли вы и ваш визави поменяться местами. И если вы хотите, то как-то даете это понять. Если не хотите, то даете понять, что не готовы. Вы имеете право не пересаживаться. Действуют только глаза и, может быть, еще мимика.
- Это упражнение может быть использовано как одно из первых, потому что оно очень простое в техническом исполнении. И не связано, с одной стороны, с непосредственным телесным контактом, на который во многих группах существует запрет на начальных стадиях развития, а с другой стороны, оно все-таки предполагает перемещение в пространстве и движение, использование тела.
- Отталкиваясь от него, можно перейти на невербальные коммуникации, в тренинг продаж, например, к его основной части: наблюдение за партнером, за его готовностью контактировать с тобой, за его заинтересованностью наблюдением, умение лучше чувствовать человека через взгляд, через микрожесты.

*Ведущий ТТ:* — Оно годится практически для любого тренинга, в котором речь идет о коммуникациях. Потому что его тематическая линия — это “согласие-несогласие, готовность-неготовность”. И здесь ваши “Переглядки” почти универсальны. Важна пусть малая, но позитивная готовность.

— Да, но она может, в принципе, подниматься на новый уровень в результате этого упражнения. Более того, тренер может сам участвовать в нем, задавать таким образом тон и пример, а может находиться в стороне и давать дополнительную инструкцию или по ходу упражнения делать некие комментарии. Например: “Вот как все замечательно пересаживаются. Какое согласие!” Тренер призывает к тому, чтобы люди пересаживались только тогда, когда это хочется делать.

— Это уже другой виток сложности. Потому что существует такая групповая штука, когда все единодушно пересаживаются и все радостные, и все замечательно получается.

*Ведущий ТТ:* — И это делает его уже немножко проблематизирующим. Упражнение уже перестает быть просто разогревом.

— И второй вариант, когда пауза в группе, мало кто пересаживается или не пересаживается вообще, и все в ожидании, я говорю: “И правильно! И не нужно этого делать вообще. Даже если захочется, ни в коем случае не пересаживайтесь!”

— Утилизация сопротивления, присоединение к нему, утрирование. Если сопротивление остается, они не пересаживаются — они согласились с предложением тренера не пересаживаться. Если сопротивление избирает другой путь, и они начинают пересаживаться — значит, по-другому согласились с предложением тренера.

— Это действительно почти универсальное разогревное упражнение. У него мало рискованных точек. В разогреве ведь вообще лучше не рисковать, а то потом придется решать проблему, вместо того чтобы двигаться дальше.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 9

### Знарок

*Второй день 3-го трехдневного цикла.*

*Тема: “Трудные клиенты”. Протокольная запись*

— Давайте посмотрим на Знаточка поподробнее. Для начала уточним, кого мы так называем.

*Ведущий ТТ-1:* — Он следит за содержанием, сдержанно комментирует, часто готов к вопросам или дополнениям. Он идет как бы след в след за тренером и всячески показывает, что разбирается в вопросе. Он нейтрален с точки зрения отношения, но всячески дает понять, что может в любой момент интерпретировать или добавлять. Одно из его внутренних сообщений: “Когда захочу, тогда и поломаю”.

*Ведущий ТТ-2:* — Но он достаточно цивилизован и скорее показывает, что еще ого-го как много про это знает, нежели лезет вмешиваться в каждый момент. Но тем не менее, сообщение про то, что “Да, вы знаете, вы совершенно правы. На 19 тренингах, на которых я был, этому вопросу уделяли недостаточно внимания...” То есть молодец тренер. Тут, конечно, могут быть и другие интерпретации. Иногда он кивает, иногда хмурится. Но дает отчетливые сообщения. Так? Это он?

— Да. У него есть какой-то свой багаж, он с ним пришел. И принес второй пустой мешок, в который постепенно складывает то, что происходит. Приблизительно сравнивает и может в любой момент что-то выкинуть.

— Ну, он, в общем, от начала до конца находится в некотором таком следящем режиме.

— Сканирует.

*Ведущий ТТ-1:* — Да. Потому что если он во что-то очень сильно вовлечет-ся, то может перестать приглядывать за своими мешками. Соответствен-

но, он порой вызывает и проблемы, связанные с участием, вовлеченностью. Он действительно любит наблюдать — за чем угодно. Кто, на ваш взгляд, в этой группе может лучше сыграть Знатокa? Пожалуйста, руку на плечо. (*Двигательная социометрия.*)

Господа и дамы-звезды, выбранные группой в Знатокa! Этим персонажем “работать” довольно утомительно. И вы можете друг друга подменять, более или менее сохраняя рисунок этой роли. Нам понадобится пространство и два стула. Начинаем со Знатокa. Пожалуйста, Знаток номер один, на площадку. Итак, ты вошел в роль. Давайте смотреть, что это такое.

### ***Знаток изнутри***

*Ведущий ТТ:* — Идет тренинг. Соответственно, нам нужен коллективный тренер. Пожалуйста, тренеры, с ходу подайте 2—3 реплики, носящие информационный характер. Знаток включается прежде всего на информацию, а не на что-нибудь еще. Любое утверждение, из любого тренинга. Про то, что покупатели бывают четырех типов, или про то, что продажи осуществляются в 5 этапов.

— Мы продаем не товар, а выгоду от товара.

— Для того чтобы успешно продавать, нужно вызывать доверие к покупателю.

— 85% нашего успеха зависит от того, как мы обращаемся с людьми, и лишь 15% — от наших знаний.

*Ведущий ТТ:* — Ну, что, Знаток, пора уже что-нибудь и спросить. Естественно, вы реагируете на конкретную реплику. Значит, будем сейчас помогать, чтобы расписать этот персонаж немножко подробнее.

(*Ставится второй стул позади места Знатокa.*)

Представьте себя на месте Знатокa. Здесь у нас есть место Внутреннего Голоса. С места Внутреннего Голоса любой из вас сейчас может выдать реакцию. Знаток еще ничего не сделал, слушает, что там тренер набредил. На что можно как-то отозваться? Что у Знатокa при этом происходит внутри? В нас во всех он есть. Большой ли, маленький, но внутри у себя мы все его имеем. Произнесите еще раз, пожалуйста, этот в высшей степени спорный тезис...

— Дейл Карнеги сказал, что наш успех на 85% зависит от наших способностей общаться с людьми и лишь на 15% — от наших знаний.

*Знаток-1:* — Ну, во-первых, Карнеги — не авторитет. Во-вторых, хотелось бы поверить в статистику. А в целом, я послушаю, что будет сказано еще.

*Знаток-2:* — Ну, а в-третьих, все в мире относительно.

*Ведущий ТТ:* — Пока это не внешнее поведение, пока мы смотрим, что в голове. Если вы хотите озвучить мысли, пересядьте сюда. Того, что здесь, тренер как бы не слышит, это “голова Знатка”. Что еще может в голове Знатка происходить?

*Знаток-1:* — Интересно, каким экспериментальным путем устанавливалось такое процентное соотношение? И как это можно доказать?

*Знаток-2:* — Если бы было действительно 15% наших знаний, то стоило ли бы вообще учиться, работать, повышать квалификацию? Вот только бы и занимался тем, что общался бы с людьми, тренингами разными.

*Знаток-3:* — Карнеги — это, конечно, хорошо, но на практике, я-то знаю, все иначе выглядит.

*Знаток-1:* — В этой информации есть резон, относительно определенных видов деятельности. Хотя я знаю много видов деятельности, где 15% — это менее, чем достаточно.

*Знаток-2:* — А еще я читал, что знаний 50%, и 50% — интуиции. А есть работы, которые говорят, что 30% — знания, а 70% — общение с людьми. А есть такие, что 70% — знания, 20% — общение с людьми, а 10% — умение угождать начальнику. Я, пожалуй про это не буду им говорить.

*Ведущий ТТ (из роли Внутреннего Голоса Знатка):* — Все дефиниции не определены. Источник слабоват и слишком популярен. Более чем спорный тезис. Ну-ка, послушаю, что дальше будет сказано. (*Выходит из роли.*)

Обратите внимание: он спорит, обсуждает внутренне.

— Он может и соглашаться.

*Ведущий ТТ:* — Может и снисходить. Он еще не решил. Он еще думает. Для него сам процесс того, что он внутренне волен так решить или этак, имеет свое особенное значение. Держать весы ему, согласитесь, приятно.

Хорошо, давайте послушаем еще одного тренера, который сказал про то, что для того, чтобы успешно продавать, нужно завоевать доверие покупателя.. Знаток, что ты нам скажешь?

*Знаток-1:* — Если цены на товар большие, то тут доверяй — не доверяй, все равно не продашь.

*Знаток-2:* — Это голословное утверждение ни на чем не основано. Доказательства?

*Знаток-3:* — По поводу цен. У некоторых цены высокие, и все равно продают.

*Ведущий ТТ (из роли Внутреннего Голоса Знатка):* — Да, в каких-то случаях это так. Но это так тривиально.

*Ведущий ТТ-2 (из роли Внутреннего Голоса Знатка):* — Я знаю семь стратегий, как завоевать внимание покупателя, какой бы сейчас лучше воспользоваться?

*Знаток-2:* — Все это, конечно, хорошо, но вот конкретики бы побольше.

*Знаток-1:* — Странное утверждение. Начинаешь завоевывать — приводит к обратной реакции. Любые военные действия приводят к обратной реакции.

*Ведущий ТТ:* — Вот какой он у нас душечка. Совершенно не важно, что некоторые утверждения друг другу противоречат.

Хорошо, это мы посмотрели первый план. Мысли как реакция на то, что тренер сказал. Поскольку тренер много чего говорит, и другие участники тоже говорят, и вообще все время что-то происходит, — в голове все время идет какой-то мыслительный процесс. Мы понимаем, что далеко не все это выходит на коммуникацию, не все говорится.

Давайте зададим себе следующий вопрос, крайне интересный.

### ***Зачем это ему? Что за этим еще стоит?***

*Стул Знатка и стул Внутреннего Голоса заняты, ответы идут с обоих, участники сменяют друг друга.*

*Знаток-1:* — Желание быть уверенным в своих действиях, в своих знаниях.

*Знаток-2:* — Я как Знаток хочу быть уверенным в своих знаниях, в своих действиях.

*Знаток-3:* — Да. Я хочу быть уверенным, что я компетентен в своих действиях.

*Ведущий ТТ:* — Дорогой Внутренний Голос Знатка, что тебе нужно для того, чтобы быть уверенным в этом?



*Внутренний Голос Знатка:* — Для этого я должен знать, что я сравнил и переработал большое количество информации.

*Ведущий ТТ:* — Тебе когда-нибудь бывает достаточно?

*Внутренний Голос Знатка:* — Редко.

*Ведущий ТТ:* — Что еще за этим постоянным процессом взвешивания и оценки? Вот еще один Внутренний Голос Знатка.

*Внутренний Голос Знатка:* — У меня не очень получается общение с людьми, они не очень меня замечают. И я всегда беру своим умом. Редко у кого бывают такие доводы и размышления, мало кто знает то, что знаю я.

*Ведущий ТТ:* — Внутренний Голос, поскольку вы Знатка хорошо знаете, скажите, в каком возрасте примерно сложился этот механизм компенсации?

*Внутренний Голос Знатка:* — Это было еще в детстве, когда я в школе учился. Я был отличником, и все меня очень любили. Давал списывать. И когда давал, ко мне как-то относились. А любили в основном взрослые.

*Внутренний Голос Знатка-2:* — Но в том возрасте, когда дети становятся противными, я понял, что иногда можно задавать учителю трудные вопросы.

*Внутренний Голос Знатка:* — И тогда все открывали рот.

*Внутренний Голос Знатка-3:* — Вместо того чтобы стрелять из рогатки или стричься каким-то нелепым способом, я задавал вопросы учителям. И тогда даже гораздо более популярные мальчики в классе бледнели. У меня был ключик к миру взрослых. У них этого не было.

*Внутренний Голос Знатка-1:* — Я был очкариком. И иногда девочки открывали рот и даже просили у меня что-то списать. Тетрадка была моим способом контакта с миром.

*Внутренний Голос Знатка-3:* — Ну, может быть, литературы я не столько прочитал, сколько она, но опыта у меня о-го-го сколько. И было бы неплохо, если бы мой опыт и мои знания признали.

*Ведущий ТТ:* — Зачем тебе это? С Внутренним Голосом на “Вы” трудно как-то быть. Чего перед девчонкой-то выпендриваться?

*Внутренний Голос Знатка-1:* — Как зачем? Непонятно, что рассказывает. Наверняка такого опыта, как у меня, нету.

*Ведущий ТТ:* — Дорогой Внутренний Голос Знатка, а вот эта тренинговая группа, она знает, что у тебя такой бесценный опыт?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Ну, кто-то наверное, знает.

*Ведущий ТТ:* — Она ценит твой бесценный опыт?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Ну, тот кто знает, наверное, ценит.

*Ведущий ТТ:* — Ага. Герасим, по-моему, вы что-то недоговариваете!

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Наверное, я хочу, чтобы все узнали о моем опыте, потому что наверняка из тех, кто не знает...

*Ведущий ТТ:* — Уважаемый Знаток, а что если вы в этой группе людей, с которыми вы, может быть, работаете вместе (мы группу-то не определяли), начнете щедро делиться своим бесценным опытом? Что будет?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Но она-то не дает, тренерша эта.

*Ведущий ТТ:* — Не на тренинге, а так вот, в производственном процессе?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Меня могут не послушать. А у нее опыта нету.

*Ведущий ТТ:* — И ей деться некуда. Вот она там стоит. У нее руки сейчас связаны, правда же? А у них-то — нет. Вот мы какие еще, кроме всего прочего. У нас есть сильная потребность поделиться бесценным опытом. Эта ситуация для нас гораздо безопаснее, чем просто разговор с коллегами, которые могут по-разному к этому отнестись.

*Внутренний Голос Знатока-1:* — У меня такой вопрос: она такая красивая, а он такой энергичный, и такую должность занимает. А вот я мог бы тоже умное что-нибудь сказать, поменяться с ними, но я пока не скажу. У меня много чего есть за душой.

*Ведущий ТТ:* — Внутренний Голос, я правильно понимаю, что вы любите прикопить немножечко чего-нибудь, припасти?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Я на всякий случай люблю иметь много разного. И это потом можно выгодно показать. Иногда я бурчу себе под нос, а иногда что-то говорю вслух.

*Ведущий ТТ:* — Я правильно понимаю, что у вас все время какое-то внутреннее бухтение происходит?

*Внутренний Голос Знатока-1:* — Мне не скучно жить. Я все время свои богатства перекладываю внутри себя.

*Внутренний Голос Знатока-2:* — Иногда добавляю в мешки. Вот они здесь стоят.

*Внутренний Голос Знатока-3:* — И главное, что я мог бы сказать им по этому поводу. Но я только намекну, что мог бы, а сказать пока не скажу.

*Ведущий ТТ:* — А почему?

*Внутренний Голос Знатка-1:* — А потому что, когда все скажешь, ей хорошо — она красивая, улыбнется. Ему тоже хорошо — он активный, он начальник, ему тоже хорошо. А мне все-таки надо показать, что я мог бы дать, но пока не даю.

*Ведущий ТТ:* — Пусть попросят?

*Внутренний Голос Знатка-1:* — Пусть попросят. Пусть они мне улыбнутся. И начальник что-то такое делает.

*Ведущий ТТ:* — А начальник скажет: “Иван Иванович, как вы думаете...” И вы ему расскажете, что через неделю вы будете готовы представить свои размышления. Тоже так дешево не продадите ответ.

*Внутренний Голос Знатка-1:* — А потом, если так сказать, то и не попад получится, и не поймут, как много я знаю.

*Внутренний Голос Знатка-2:* — А может быть, не надо это все копить и думать, что когда меня что-то попросят, надо просто щедро это все отдавать, и тогда это будет ко мне возвращаться вдвойне.

*Ведущий ТТ:* — А не опасно?

*Внутренний Голос Знатка-2:* — Наверное, нет.

*Ведущий ТТ:* — А про вас не скажут, что вы зануда и сумасшедший?

*Внутренний Голос Знатка-1:* — Сейчас так говорят, скорее всего. И наверное, все мое копание такое излишнее, и то, что я ношусь с этим... Может быть, знаний на три копейки, а я все перекладываю. Они на самом деле, может, никому не нужны, а я сам для себя сделал вывод, что это надо.

*Ведущий ТТ:* — Обратите внимание, это некоторый страх. Страх Знатка, опаска Знатка. Поскольку он редко проверяет в той самой коммуникации, в которой 85% чего-то там, все происходит только путем мыслительного перекладывания, проверяется редко, и все больше и больше возникает опаски...

Спасибо, Внутренний Голос Знатка.

*(Исполнители снимают роли и уходят с площадки.)*

Давайте переместимся из этой исследовательской позиции в позицию человека, который действует по отношению к Знатку. Для того чтобы в нашу коробочку, в наши собственные мешки тоже что-то попало. Ведь у каждого из нас тоже есть свой Знаток — маленький или побольше.

Знаток подаст реплику. Реплика на выбор из тех, которые предлагались. Опять-таки, наш многоголовый, совокупный тренер может как-то повзаимодействовать с этим человеком. Мы что хотим, перевоспитать его, вырубить, подружиться, нейтрализовать? Он нам просто интересен, мы хотим узнать больше? То есть с этого, профессионального, стула задачи тоже могут быть разные. Не только же Знаток имеет мотивы, не так ли? Тренер — тоже человек.

Прошу. Очень коротко, в режиме мозгового штурма. Мы не будем обсуждать предложения, потом посмотрим, какие из них как работают. Итак, реплика у нас...

*Тренер-1:* — Для того чтобы успешно продавать, нужно завоевать доверие покупателя.

*Ведущий ТТ:* — А Знаток на это что?

*Знаток:* — Что делать, чтобы установить это доверие? Предполагаете ли вы дать на тренинге какие-то приемы и техники установления доверия?

*Тренер-1:* — Да, конечно, спасибо за вопрос, именно этим мы сейчас и займемся.

*(В сторону):* Естественно, это не навсегда. Это не решение.

*Тренер-2:* — Существует множество приемов, но это не входит в программу данного тренинга. Приходите на следующий.

*Тренер-3:* — Замечательный вопрос, и мы об этом обязательно поговорим.

*Ведущий ТТ:* — Обратите внимание, другое сообщение, поведенчески другое, чем первое, хотя текст близок.

*Тренер-4:* — Превосходно. Вы просто почувствуйте канву, по которой мы собираемся двигаться.

*Ведущий ТТ:* — Обратите внимание, здесь просто ему положили в тот карман, в который обычно никогда не кладут. Слово “почувствуйте”.

*Тренер-5:* — Вы постоянно немножко опережаете события, но именно к этому мы сейчас и перейдем.

*Ведущий ТТ:* — Так, вилочка. Давайте послушаем, что здесь происходит.

*Знаток (реплика в сторону):* Ну, вот это, конечно, елей на раны.

*Ведущий ТТ:* — Обратите внимание, те интервенции, которые произвели на Знатка наибольшее впечатление, были не про “Мы-Я”, а про “Вы”. Там было больше Его, любимого.

*Тренер-3:* — Он так хочет понравиться, у него такая реакция, что он дальше будет все больше и больше...

*Внутренний Голос Знатка:* — Какая милая женщина. Наконец я нашел того, с кем можно будет поговорить по-настоящему.

*Ведущий ТТ:* — Тренеры, трепещите. В самом деле, есть риск зафиксировать на себе. Есть ли какие-то еще предложения?

Дорогой Знаток, как вам кажется, какая из предложенных интервенций, я прошу прощения, даст вам возможность помолчать самое длительное время?

*Знаток:* — Ну, наверное, первая.

*Ведущий ТТ:* — Можем мы слышать об этом больше? Почему?

*Знаток:* — Это как бы такая дежурная фраза, она не располагает.

*Ведущий ТТ:* — Смотрите, у нас много предложений, они все были хороши. Есть риск слишком сильно его на себе зафиксировать, вызвать слишком большой альянс с ним, в его представлении. И в первом варианте Знаток у нас увидел как некую дежурность и формальность этой отговорки, так и то, что с ней не разбежишься. А дальше уже мы сами принимаем решение, *в каком качестве* нам нужен Знаток. Он нам нужен как сотрудничающий — тогда забегаете вперед или опережаете события. Там вилочка была, это было двойное сообщение. Или нам всего лишь достаточно его нейтрализовать? Я обращаю ваше внимание, что в первом варианте еще была энергетика, явно превосходящая знатоковскую, — “Хороший вопрос”. И поскольку Знаток почти всегда существо камерное, чуть-чуть бормочущее, это его еще просто пугает.хлопотно. При этом Оля даже до него дотронулась. Знатки вообще не любят, когда их трогают. Даже если прикосновение очень корректное, все равно. “Они состоят из ума”.

Хотим еще что-то от Знатка узнать? Знаток, пожалуйста, поскольку вы у нас были главным действующим лицом, попрощайтесь с тренером в конце.

*Знаток:* — Всего доброго. (*Выходит из роли, освобождает стул.*)

*Ведущий ТТ:* — И сейчас, когда у нас здесь уже нет живого человека, кто-то хотел бы несколько слов сказать про то, *что такое для меня как тренера эти люди на тренинге?*

— Мне они нравятся, мне они опасны.

— У меня сложилось впечатление, что Знаток просто думающий человек. И его мысли нормальны для здравомыслящего человека.

- Я так думаю, что его можно сделать сотрудником, и часть ответственности на него переложить.
- Для меня как для тренера Знатоки — это хороший член группы. Не создающий опасности и помогающий в некоторых ситуациях.
- Мне Знатоки тоже бывает интересен в группе. И я не вижу в нем негативную личность, поскольку умение выдать некоторый аванс, умение показать человеку, что я ценю его значимость, позволяет не только сделать его своим сотрудником, он подыгрывает как раз там, где нужно.
- Этим людям действительно не хватает человеческого тепла в реальной обстановке и тяжело бывает установить отношения внимания на тренинге, потому что он тебя считает тем, кто его принял, и начинает ходить гуськом, как за уточкой. Они находят того, кто их понимает.
- А если при этом поставить себе целью включить его в группу понимающих? Как сказала Людмила.
- На самом деле я очень хорошо отношусь к таким людям, и они это чувствуют.

*Ведущий ТТ (к пустому стулу):* — Дорогой Знатоки, у меня ощущение, что ты в гораздо большей степени Внутренний Голос Тренера, чем его проблемы. Может быть, трудности как раз с этим-то и связаны. Просто по ситуации мы с тобой оказываемся по разные стороны, и так уж случается, что ты выполняешь мои инструкции, а не наоборот. Вообще говоря, это дело ситуации, дело случая. И еще у меня есть такая фантазия про тебя, что ты человек немножко из прошлого, сколько бы тебе ни было лет. Но твое присутствие на тренингах скорее их украшает. Хотя некоторые коридорные осложнения действительно возникают. Иногда, очень редко, в одном случае из десяти или даже из двадцати, оказывается, что ты сумасшедший, это грустно. И в тренерской роли помочь никак нельзя.

*Ведущий ТТ-2:* — Итак, все свелось к тому, что если кто-то в группе почему-то нас раздражает или особенно интересуется, он включает какой-то персонаж внутри нас. И возникает такая сладкая парочка внутри этих раздражений и наших реакций. И мы гораздо больше фиксируем на нем собственное внимание и теряем свою легкость и гибкость в группе. И одна из важнейших вещей — это некая независимость от любого из “слишком важных” для нас персонажей. Если мы говорим о нем: “Знатоки бы убил, раздражает меня”, — значит, он чем-то задевает. Чем-то, что есть в нас самих. И задача наша в том, чтобы мы могли, тем не менее, улыбнуться, сделать шаг назад — шаг вперед, применить какие-то приемы и не “залипать” на персонаже. Перед нами не стоят цели его

конкретного эффективного перевоспитания, психотерапии, личного тренинга и так далее. Можно было бы сделать очень многое конкретно с этим Знатком, и иногда стоит это сделать, если у вас индивидуальное консультирование, или вы проводите индивидуальный тренинг, или это ваш начальник. А в группе первая задача состоит в том, чтобы вы были свободны, по-прежнему имели свои крылья, свою улыбку и возможность пользоваться своими знаниями... как Знаток.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 10

### Каверзный вопрос

**Ведущий ТТ:** Какие самые каверзные вопросы задают тренерам, по вашим наблюдениям? Что вы знаете, слышали? Такие противные-противные вопросы, что лучше бы их, конечно, не было.

- Для чего мы это делаем?
- Девушка, вы сами когда-нибудь продавали что-нибудь?
- А у вас когда-нибудь серьезные клиенты были?
- Вообще, у вас эта работа по счету какая?
- Сколько вам заплатили?
- У нас тренинг рассчитан на два дня. Можно в один уложиться?
- Мы сегодня пораньше не закончим?
- Вы нас что, учить будете?

**Ведущий ТТ:** Давайте из всех противных вопросов выберем такой, на который все-таки нужно дать ответ. То есть уходить от него нельзя.

- Вопрос “Вы сами когда-нибудь что-нибудь продавали?” у меня был реально, совсем на днях. Я говорю: “Молодой человек, мужчины-гинекологи бывают? Сами они рожают? А ничего — роды принимают”. Он так обалдел. Но его это не убедило.

**Ведущий ТТ:** Кто хотел бы поточить свое умение выкручиваться, отбредиваться, выворачиваться, противостоять и не знаю еще чего в этой ситуации делать, получая такой вопрос? Давайте свои варианты ответов. По кругу.

- А вы сами когда-нибудь что-нибудь продавали?
- Конечно, безусловно. Я и сейчас этим занимаюсь.



- Я сама не продавала, но воспитала столько удачливых продавцов!
- Да, и не раз. И очень разные вещи.
- Мощный мозг...
- Мировой опыт показывает, что наиболее удачные тренеры продаж — это те, которые сами ничего не продавали.
- Вы знаете, когда мы закончим этот тренинг, вы поймете, что в жизни мы все продавцы и покупатели. И психологические механизмы этих действий очень близки, и каждый из нас, в том числе и я, бываю и продавцом, и покупателем. Но не все успешны. А как быть успешным?
- Это отличный вопрос. Давайте мы к нему вернемся во время кофейного перерыва, и я готов вам раскрыть свои секреты. Некоторые истории очень смешные.
- Мне кажется, важнее способности продать способность воспользоваться тем, что купил.
- Как вы думаете, чем я сейчас-то занимаюсь здесь с вами? Кстати говоря, некоторые продают, а другие еще и знают, как это делать.
- Все мы с вами когда-то что-то покупаем и что-то продаем.
- Конечно, а разве в этом дело?
- Бывало такое, так что я знаю, как это трудно.
- Ребята, поздравляю. Ни один тренинг продаж не начинался у меня без этого вопроса. Так что — начали.

Среди этих ответов нет ни одного, который был бы “правильным” во всех случаях, и, разумеется, можно легко придумать еще десяток-другой. Ответы могут анализироваться в привязке к контексту, могут выбираться наиболее адекватные по ситуации (лучше всего, если тренер, озабоченный таким вопросом, все это время находится в роли задающего вопрос продавца); в отдельных случаях важно показать, что не на всякий такой вопрос нужно отвечать всерьез и по существу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 11

### Раздаточный материал о раздаточном материале

Штирлиц знал наверняка.  
Но Наверняк об этом не догадывался.

Раздаточный материал обычно считается неременной принадлежностью “хорошего” тренинга. Так это или нет, неважно: стереотипы следует учитывать.

В ожиданиях и установках клиентов в отношении “раздатки” всегда скрыто нечто большее. Их вопросы и комментарии обычно содержат дополнительный смысл. Например, такой:

- Какой полезный материал! Все так четко!  
*(Мне не нужно думать самому, ура!)*
- А вот по пункту 2 я не согласен...  
*(Ты попался!)*
- И это все, что известно науке по этому вопросу?  
*(Я знаю больше, чем ты)*
- В этой классификации не учитывается специфика нашего бизнеса.  
*(Мы особенные, а ты нам пытаешься втюхать ширпотреб. Не выйдет!)*
- Это правило работает всегда?  
*(Если оно у меня не работает, ты несешь за это ответственность).*

### Тренер!

Помни, что раздаточный материал — это разновидность визуальной помощи. Не больше и не меньше. Она не работает сама по себе, как не работа-

ет сам по себе логотип, слоган и фирменная ручка с названием компании. Все это — знаки. До какой степени наполнять их содержанием — вот в чем вопрос.

### **Жанры раздаточных материалов**

#### **1. Промывание мозгов, или “Сказано, что так, — значит, так”**

Обычно набирается крупным шрифтом, состоит из бесспорных утверждений и содержит элементарные риторические фигуры:

- ◆ **Что такое раздаточный материал?**
- ◆ **Раздаточный материал — это разновидность визуальной помощи.**

Тривиален по определению. Может служить провокацией дискуссии именно благодаря тривиальности. Создает впечатление “правильного”, подготовленного тренинга и т.д. Но одновременно выставляет тренера идиотом, если вовремя не дистанцироваться.

#### **2. “Программированное обучение”**

**(вопрос — три ответа, один из них верный, “ключи” у тренера).**

*Это означает:*

- *Что визитка помялась у кого-то в кармане.*
- *Что ее занесли лично и передали через секретаря.*
- *Что владелец умер.*

*Вам передали визитную карточку с правым верхним загнутым углом*

Обычно готовится по “рецептурным справочникам”, где и находится верный ответ. Заполняет время, создает иллюзию умственной деятельности и порой бывает забавен. Почти неуязвим для критики (ключи-то у тренера...)

Хорошо работает на простых информационных тренингах с контингентами, нуждающимися в небольшом развлечении, поощрении под видом конт-роля.



обычно должны) как-то использоваться дальше, иначе у людей возникает ощущение, что их спросили, а ответ не выслушали. Этого в их жизни и так навалом. Жанр высокочувствителен к групповым процессам — поэтому результаты практически всегда недостоверны. За чистую монету принимать не стоит. Занимает мало времени, поэтому может предлагаться не раз и даже не два.

## 5. “Эпос”

### (развернутый текст, порой со ссылкой на источник)

“Фиксация сомнений” представляет собой настоятельное предложение участникам поделиться своими, которые остались (или появились, или усилились) по поводу принятого решения. Слово “сомнение” позволяет участникам проговорить свои недовольства, опасения, неуверенность в правильности решения и т.п. Особенно важно это при использовании голосования в качестве инструмента утверждения решения. Те, кто был “за”, проговаривая оставшиеся сомнения, снимают с себя бремя чрезмерной ответственности, деля ее с другими. Те же, кто был “против”, продолжая возражать, но не отменяя решения как такового, напротив, тем самым берут на себя часть ответственности. Кроме того, они видят, что в своих сомнениях не одиноки — даже сторонники решения их имеют. Все высказывания фиксируются, за все выносится благодарность говорящему.

С содержательной же точки зрения это означает, что все сомнительные моменты принятого решения оказываются “на столе”. А это не что иное, как описание зон и параметров риска. С этим уже можно работать: например, договориться о новом совещании, повесткой дня которого будет разработка резервного плана”\*.

Имеет существенный недостаток — его приходится читать. Это, в общем, можно делать и не на тренинге. Имеет смысл только тогда, когда участникам действительно важно понимание какой-либо идеи, содержательных вопросов. Это бывает нечасто, но, к счастью, все-таки бывает.

Обычно для одного тренинга используют раздаточный материал более чем одного жанра. Если используют вообще, потому что иногда у заказчика бывают совсем неожиданные предпочтения...

---

\*Мастеров Б.М. Эффективное совещание: структура и процедуры // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М.: Независимая фирма “Класс”, 2002. С. 212.

От

И до

Представитель заказчика А:

— Я бы хотела ознакомиться с Вашим раздаточным материалом. У нас, знаете, народ разборчивый, привыкли к красивому оформлению.

Представитель заказчика Б:

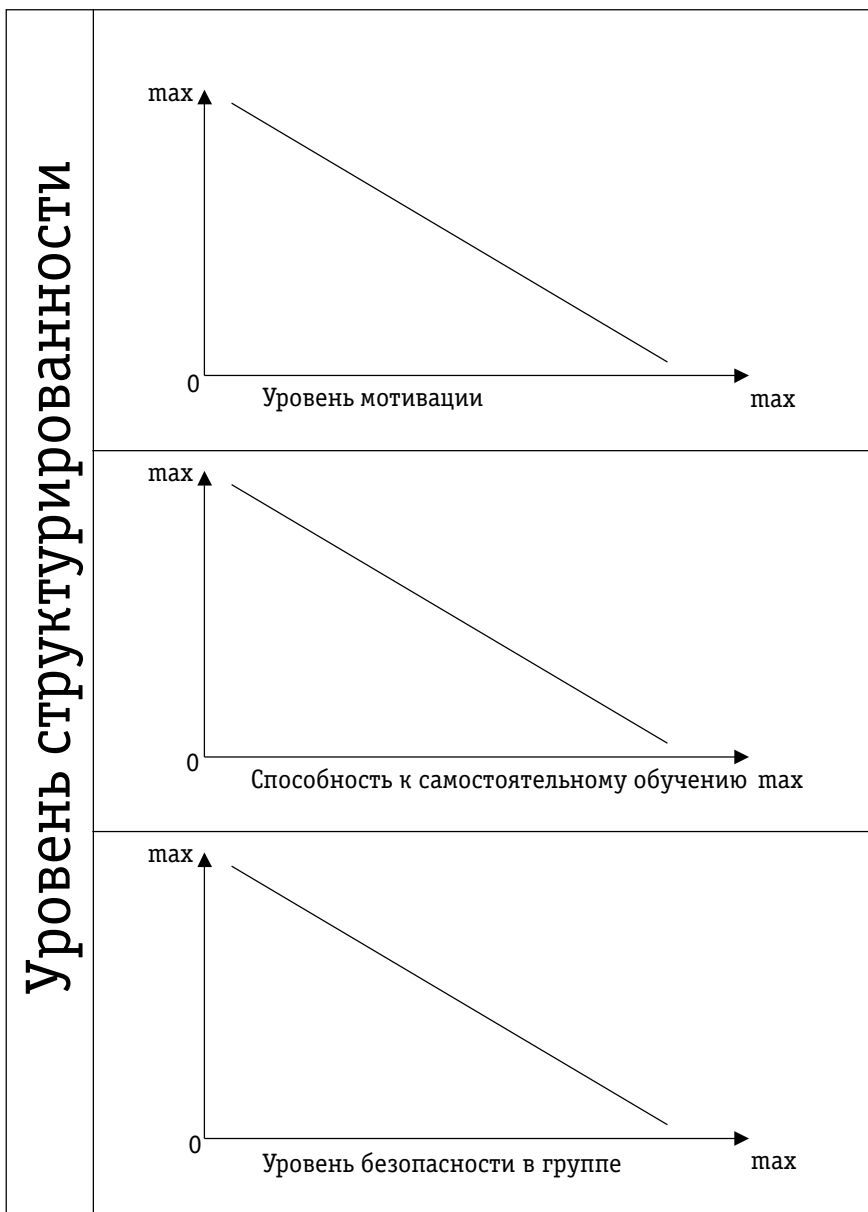
— Только, пожалуйста, никаких бумажек им с первое — второе — четвертое! Мои люди не идиоты!



Разумеется!

(Хорошо, что я узнал об этом сейчас,  
а не на тренинге.)

**Большой секрет для маленькой компании,  
или Как подобрать жанр раздаточного материала  
для конкретного контингента**



## Р. S. Дорогие коллеги!

Вы, конечно, понимаете, что функции раздаточного материала всем этим не исчерпываются — он может быть переключением и каналом косвенного внушения, поводом для смеха и последним гвоздем в гроб уставшей группы, ненавязчивым “приветом” для заказчика (ведь покажут...) и материалом для анализа (если отобрать хотя бы кое-что); его можно передирать у других и сочинять самостоятельно...

Отдельная тема — это влияние раздаточного материала на процесс и наоборот: влияют ведь!

Другая — и тоже отдельная тема — это смысл его не для клиента и заказчика, а для самого тренера. Щит он ему или меч? Способ показать свои “мытые уши” или поделиться мыслью? Дань стереотипам или их осознанное нарушение?

Да

Нет

К сожалению, ответ неверный

P.P.S. А как было бы прекрасно, если бы простенькие классификации действительно помогли разобраться...

Хоть в чем-нибудь...



## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

- Алиева М., Трошихина Е. Тренинг развития жизненных целей. — СПб: Речь, 2002.
- Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. — СПб.: Питер, 2001.
- Дружинин А., Замулин А. Тренинг продаж. — СПб: Речь, 2002.
- Емельянов Ю., Поварницына С. Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.
- Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг / Сост. Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова. — М.: Независимая фирма "Класс", 2002.
- Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. — М.: Дело, 2000.
- Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. — СПб.: Питер, 2001.
- Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. О том, что в зеркалах: Очерки групповой психотерапии и тренинга. — М.: Независимая фирма "Класс", 1999.
- Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: Микроструктура общения. — М.: Независимая фирма "Класс", 1993.
- Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. — М.: Хорошая книга, 2001.
- Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. — М.: Деловая книга, 2000.
- Психогимнастика в тренинге: 220 упражнений для развития способностей /Под ред. Н.Ю. Хрящевой. — СПб.: Речь, 2000.
- Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. — СПб.: Речь, 2001.
- Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. — СПб.: Питер, 2001.

- Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. — М.: Независимая фирма "Класс", 1997.
- Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. — СПб.: Питер, 2001.
- Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. — М.: Независимая фирма "Класс", 1996.
- Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. — М.: Независимая фирма "Класс", 1999.

## СОДЕРЖАНИЕ

- Глава 1  
5 О ком эта книга, или Семейный портрет в интерьере
- Глава 2  
20 Контекстуальная компетентность, или “И это тоже тренер?”
- Глава 3  
33 Техническая компетентность, или LEGOLAND
- Глава 4  
59 Межличностная компетентность, или “Кто кому Вася”
- Глава 5  
78 Интегративная компетентность, или Репетиция оркестра
- Глава 6  
93 Адаптивная компетентность, или Впереди паровоза
- Глава 7  
105 Концептуальная компетентность, или Как это по-русски?..
- Глава 8  
114 Профессиональные установки, или Воспоминание о будущем
- 136 Табачок врозь, или Заключительное слово авторов.  
136 *Л.М. Кроль.* О барских усадьбах, каверзных вопросах и слоеном пироге  
138 *Е.Л. Михайлова.* Ода пешему ходу
- 143 Приложение 1. Анкета участника группы. Первый цикл  
144 Приложение 2. Участники группы о результатах Тренинга тренеров. Протокольная запись последней сессии курса  
147

- 150 Приложение 3. Самооценка участников групп по отдельным видам компетентности и ее динамика
- 155 Приложение 4. Упражнение “Душа группы”
- 158 Приложение 5. Большая игра “Я и Государство”
- 161 Приложение 6. Игра “АБВГДЕЖЗ”
- 163 Приложение 7. Приемы
- 165 Приложение 8. Разогрев
- 176 Приложение 9. Знаток
- 178 Приложение 10. Каверзный вопрос
- 185 Приложение 11. Раздаточный материал о раздаточном материале
- Рекомендуемая литература

Леонид Маркович Кроль  
Екатерина Львовна Михайлова

**ТРЕНИНГ ТРЕНЕРОВ:**  
как закалялась сталь

Обработка материалов  
и литературная запись комментариев Е.С. Салтыкова

Редактор И.В. Тепикина

Компьютерная верстка С.М. Пчелинцев

Изд.лиц. № 061747

Гигиенический сертификат

№ 77.99.6.953.П.169.1.99. от 19.01.1999 г.

Подписано в печать 15.07.2002 г.

Формат 60×88/16. Гарнитура Оффисина.

Усл. печ. л. 12. Уч.-изд. л. 9,5.

М.: Независимая фирма “Класс”, 2002.

103104, Москва, ул. Покровка, д. 31, под. 6.

E-mail: [igisp@igisp.ru](mailto:igisp@igisp.ru)

Internet: <http://www.igisp.ru>

ISBN 5-86375-048-0 (РФ)

**[www.kroll.igisp.ru](http://www.kroll.igisp.ru)**  
**Купи книгу “У КРОЛЯ”**