

ПСИХОЛОГИЯ

Л.В. Долина

Проблемы развития профессионально важных качеств бизнес-тренера

Появление профессии бизнес-тренера в России связано с развитием рыночной экономики. Возникновение новых форм экономической деятельности и усложнение уже существующих, необходимость быстрого усвоения больших объемов знаний, перестройки всей системы профессиональных навыков и умений сделало востребованным обучение в форме тренинговых процедур, в том числе и бизнес-тренингов. Хорошо обученный персонал, а главное хорошо обученный руководитель, увеличивают конкурентоспособность компании на рынке и привлекают интерес предпринимателей к бизнес-тренингу как форме интенсивного и краткосрочного вида обучения.

Современный российский тренинговый рынок – это тренинговые компании, свободные бизнес-тренеры (фрилансеры), корпоративные учебные центры со своим штатом тренинг-менеджеров, в компаниях поменьше часто эту позицию занимает менеджер по персоналу или менеджер по обучению и развитию персонала.

Экономический кризис потребовал от коммерческих структур реорганизации, повсеместно идет сокращение кадров, к должностным обязанностям оставшихся сотрудников добавляются новые, требующие от них дополнительных усилий, умений и навыков, а значит, и обучения. Возрастающая конкуренция повышает планку требований как к эффектив-

ности организации в целом, так и к качеству работы сотрудников, что тоже требует обучения. Можно предположить новый виток востребованности профессии бизнес-тренера, но требования к его профессиональным качествам (ПВК) станут еще жестче. Это обстоятельство делает особенно актуальным исследование ПВК бизнес-тренера.

Сравнительно недавно тренинги воспринимались в нашей стране как нечто чужеродное, их называли прозападным явлением, не соответствующим российскому менталитету. В середине 90-х годов XX в. на рынке услуг СНГ, в том числе и российском, возник спрос на тренинговое обучение, который становился все более осозанным. «На российский рынок хлынула **технология**. Естественно, с Запада, где краткосрочное бизнес-обучение было поставлено на поток. К сожалению, технологии тренинга, как и многие другие, были импортированы без ограничительных механизмов и средств самоорганизации. Западные технологии более стандартизованы, за ними тянется длинная история, есть опыт применения тренинга не в одной десятке компаний. Рынок тренингов и на Западе, безусловно, очень динамичен, но сама их традиция там более давняя» [10].

В настоящее время собственный тренинговый рынок в России – реальность, отражение существующей практики. Постоянно работает более 300 учебных центров и не менее сотни фирм. Провайдеров бизнес-тренингов можно разделить на три основные группы:

1. Филиалы иностранных компаний, предлагающие программы обучения, разработанные основоположниками жанра;
2. Отечественные компании, работающие с адаптированными лицензионными западными программами;
3. Российские компании, оперирующие собственными авторскими методиками [1].

Что касается теоретических исследований, то можно долго перечислять отечественных авторов, исследовав-

ших природу тренинга, в основном социально-психологического (Жуков Ю.М., Емельянов Ю.Н., Петровская Л.А., Богомолова Н.Н., Большаков В.Ю., Вачков И.В., Марасанов Г.И. и др). При этом специфика бизнес-тренинга именно в том виде, в котором он существует сейчас в российской действительности, почти не изучена.

Существовал и существует ряд противоречий и неясностей в определении тренинга как некоей области практической психологии, доходит до того, что группы одного и того же вида у различных авторов названы по-разному [2].

«Термин *тренинг* появился в русскоязычной литературе как калька с английского и употребляется в двух смыслах... передаваемых словами *подготовка* и *тренировка*... при всем многообразии формулировок есть нечто общее, объединяющее все попытки определить понятие “социально-психологический тренинг”... большинство авторов сходится на том, что способ работы – это активные методы. Отсутствие четкой целевой отнесенности в дефинициях – это не отражение принципиальной бесцельности данной формы групповой работы, а свидетельство того, что цели тренинга многообразны и во многом альтернативны» [9].

Таким образом, к настоящему времени принято различать традиционные и активные формы обучения, они отличаются друг от друга, прежде всего, по своим целям. Задача обучаемого при традиционном обучении – выучить предоставленную готовую сумму знаний и воспроизвести ее при контроле; активность обучаемого носит в основном репродуктивный характер. Цель активных форм обучения – развитие у обучаемых умения самостоятельно квалифицированно решать нестандартные профессиональные задачи. Тренинг относят к активным методам обучения.

В наиболее широком контексте термин «тренинг» используют для обозначения разнообразных форм групповой психологической работы. Именно в условиях групповой работы

возможно получение обратной связи от людей, в процессе группового воздействия идет принятие ценностей и потребностей других.

Тренинговая группа (Т-группа) возникла на семинаре по внутригрупповым отношениям, организованном К. Левиным в США летом 1946 года. Успех первой Т-группы был так высок, что уже в 1947 году в США была создана Национальная лаборатория тренинга и группа тренинга базовых умений.

Однако многие считают, что история группового психологического тренинга начинается в 50-е годы, когда немецкий психолог М. Форверг разработал новый метод, основой которого были ролевые игры с элементами драматизации и который был назван социально-психологическим тренингом [4].

В 1950-е годы представители разных профессий начали адаптировать тренинговую группу к различным видам деятельности, в частности, в качестве единицы, играющей решающую роль в повышении организационной продуктивности. В этих группах формируются и доводятся до автоматизма навыки оптимального взаимодействия начальства и подчиненных, сотрудников между собой, отрабатываются умения совместно решать проблемные ситуации, совершенствовать организацию работы и т.п. [4].

В России психологический тренинг начал активно исследоваться и применяться как средство развития личности в середине 80-х годов благодаря работам Ю.Н. Емельянова и Л.А. Петровской. Несколько позже, в 90-е годы появляется понятие бизнес-тренинг.

Бизнес-тренинг – форма профессионального обучения взрослых с целью реализации задач быстрой адаптации персонала к изменяющимся условиям труда. Особенность этого вида обучения – краткосрочность и интенсивность проведения. Это порождено идеей не целостного обучения, а тренировки отдельных знаний и навыков, необходимых для жизни, в частности – для бизнеса. Востребованность такой формы обучения

обусловлена ее широкими возможностями в моделировании постоянно меняющейся реальной действительности, получении знаний в контексте решения сложных, часто конфликтных, рабочих ситуаций. Реализовать эти возможности можно лишь с применением таких методов и технологий, которые провоцируют высокую степень активности участников тренинга. Бизнес-тренинг как форма обучения наиболее эффективен в групповом формате, но подразумевает и работу один на один (обычно с руководящим составом) – коучинг, индивидуальное наставничество.

Особенности бизнес-тренинга как активного метода обучения позволяют:

- рассмотреть определенную проблему в условиях значительного сокращения времени (сжатие процесса);
- сформировать у обучаемых умения ориентироваться в нестандартных ситуациях;
- выявлять и анализировать причинно-следственные связи и решать конкретные производственные проблемы,
- развивать навыки групповой работы в принятии решений, устанавливать взаимопонимание между участниками.

Участники приобретают навыки уверенного поведения в сложной обстановке, вырабатывают точность и внимание при выполнении своего дела, получают возможность быстрее осязать и анализировать результаты деятельности [4]. Расход задействованных в бизнес-тренинге ресурсов оправдан лишь в том случае, если тренинг решает выявленную производственную проблему.

Даже кратко перечисленные нами особенности тренинга показывают, что бизнес-тренер как специалист (профессионал) должен обладать целым рядом специфических умений и навыков.

Распространенные словосочетания «профессиональный бизнес-тренер», «профессия бизнес-тренер» подводит к идее анализа этого вида деятельности именно как самостоятельной

профессии. Профессия – это необходимая для общества, социально ценная и ограниченная вследствие разделения труда область приложения физических и духовных сил человека, дающая ему необходимые средства существования. Все существующие, формирующиеся и уже исчезнувшие профессии – это исторически возникающие формы деятельности, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и навыков, иметь соответствующие способности и ПВК.

Рассмотрение профессии бизнес-тренера с этих позиций обнаруживает следующее: профессия эта сравнительно молодая; «просочившись» на российский рынок в 90-е годы, пережив бурное развитие в начале 2000-х годов, когда стали формироваться профессиональные тренинговые компании, специализирующиеся на определенных направлениях (управленческие тренинги, тренинги продаж, командообразования, формирования корпоративной культуры предприятия, противодействия манипуляциям, тренинги по конфликтологии и мн. др.), сейчас она проявляет признаки кризисного состояния.

Причиной этого называют экономический кризис; начиная с середины 2008 года «стало заметно резкое снижение интереса к тренингам. Сократили или полностью заморозили бюджеты на обучение, провели серьезные “чистки” штатных тренеров, отбор компаний-провайдеров стал более жестким и щепетильным, в результате многие тренинговые компании оказались на грани разорения, а сотни бизнес-тренеров остались без работы. Сегодня удержаться на плаву удастся лишь зарекомендовавшим себя специалистам, способным адаптироваться к изменениям и проводить качественное обучение за разумные деньги. Непрофессионалам места на рынке просто не осталось» [7].

ПВК – это индивидуальные свойства человека, которые необходимы и достаточны для реализации деятельности на нормативно заданном уровне и которые значимо и положительно коррелируют с ее основными результативными пара-

метрами – качеством, производительностью, надежностью. В качестве ПВК могут выступать:

– психические процессы (мыслительные, сенсорные, речевые, мнемические);

– психические состояния, а также мотивы, отношения (к труду, к другим людям).

В виде ПВК могут выступать не только собственно психические, но и внепсихические свойства субъекта – соматические, биологические, морфологические, конституциональные, типологические и др.

Характер труда бизнес-тренера, диктуемый спецификой тренинга как вида деятельности, требует развития прежде всего определенных личностных качеств. Личность выступает основным инструментом тренинга, личностный опыт и энергетика ведущего вплетаются в ткань тренинга, влияют на все его элементы и процессы. Выбор адекватной тренерской роли, стиля ведения учебных занятий и решения коммуникативных задач, самопрезентация, критическая и позитивная обратная связь, поведенческие индикаторы и др. аспекты тренинга – это всегда не только ответ на запрос участников тренинга, но и проявление личностных качеств ведущего. Изучение их как профессионально важных в работе бизнес-тренера поможет не только выявить способы повышения эффективности тренинга или консультирования, но и продлить творческое долголетие тренера, отодвинуть приближение или смягчить «синдром старения».

А.В. Карпов [5] выделяет четыре основные группы качеств, образующих структуру профессиональной пригодности:

1) абсолютные ПВК – свойства, необходимые для выполнения деятельности как таковой, на минимально допустимом, или нормативно заданном уровне;

2) относительные ПВК определяют возможность достижения субъектом высоких («наднормативных») количественных и качественных показателей («ПВК мастерства»);

3) адекватная мотивационная готовность к реализации той или иной деятельности;

4) антиПВК – свойства, наличие которых выступает профессиональным противопоказанием той или иной деятельности.

Можно предположить, что к абсолютным ПВК бизнес-тренера относятся: развитые коммуникативные качества; организаторские способности; внутренняя дисциплина, самообладание, выдержка, связанные с навыками саморегуляции психического состояния, эмоциональной устойчивости; толерантность к неопределенности; оптимальная самооценка; отсутствие деструктивных привычек. К «ПВК мастерства» надстраиваются: высокий уровень интеллекта, развитая интуиция, зрелая «Я-концепция», проработанность собственных психологических защит и внутренних конфликтов, креативность, лидерские качества. АнтиПВК: низкий уровень развития познавательных процессов, тревожность и неуверенность в себе, низкая самооценка, резко выраженная интровертированность, агрессивность, дефекты речи.

Данный перечень качеств требует уточнения и расширения для создания инструмента диагностики ПВК бизнес-тренера.

Любая деятельность требует определенной, закономерно организованной совокупности ПВК. Эта совокупность не задана в готовом виде, а формируется у субъекта в ходе освоения им деятельности. В ходе освоения деятельности имеет место перестройка подсистем ПВК. Многочисленные исследования подсистем ПВК и процесса их формирования позволили установить две важнейшие категории ПВК:

1. ПВК, которые характеризуются наибольшей непосредственной связью с параметрами деятельности (корреляцией с ними), – **ведущие ПВК**.

2. Те ПВК, которые имеют наибольшее число внутрисистемных связей с другими качествами, то есть характеризуются

наибольшим структурным весом и, следовательно, занимают центральное место во всей системе качеств; они обозначаются понятием **базовых ПВК**. Они могут не коррелировать значительно с параметрами деятельности; однако они не менее, а часто более важны для ее реализации. Их можно обнаружить посредством специального метода анализа – метод нахождения матриц интеркорреляций ПВК [5].

Другой метод диагностики ПВК – ситуационно-поведенческие тесты. «Это краткие стандартизованные оценочные процедуры, в которых по поведению человека в проблемных ситуациях эксперты оценивают наличие и степень выраженности профессионально важных качеств.

Традиционно к профессионально важным качествам относят: знания, умения и навыки, определяющие компетентность оцениваемого в четко определенной сфере профессиональной деятельности. При помощи ситуационно-поведенческих тестов оцениваются также профессионально важные склонности и компетенции. Компетенции – это сплав способностей, умений и навыков, который определяет актуальные возможности оцениваемого, а склонности (предрасположенности) – это индивидуальные особенности стиля деятельности» [9].

В настоящее время выделяются три компетенции бизнес-тренера:

1. Личностная;
2. Методическая;
3. Содержательная, или технологическая.

«Компетенции бизнес-тренера лежат в трех плоскостях, две из которых относятся к области психологического знания. Это личностная и методическая подготовка. Работа над личностью и управление групповыми процессами невозможно без знания психологии. Соответственно качество личностной и методической подготовки напрямую связано с психологическим образованием тренера. А вот содержательная подготовка напрямую связана со знаниями тренера предметной области

программы, если это продажи, то продаж, если проекты, то проектов и т.д. ... Если обучение идет в виде коучинга, то, конечно, знание психологии и методики работы будет гораздо важнее, чем опыт коуча в этой предметной области» [7].

Одна из форм, ставшая особенно популярной в последнее время в управленческой практике, – коучинг. Коучинг используется как элемент управленческого консультирования. Бизнес-тренер в качестве коуча не дает советов, не проявляет собственного мнения, так как основная особенность коучинга – помощь клиенту в поиске собственного решения, а не решение проблемы за него. При помощи правильно поставленных вопросов коуч провоцирует сотрудника осознать его истинные цели, причины удач и неудач, определить направления развития личности сотрудника и, как следствие, – направление в организации, которым он занимается. Коуч не должен быть экспертом в проблемной области. Но он должен быть экспертом в раскрытии возможностей, то есть личностные ПВК и методическая подготовка (знание технологии ведения) выступают на первое место.

Проведение в формате рабочих сессий корпоративного тренинга выдвигает другие требования к тренеру. Чаще всего эти тренинги ведет штатный тренинг-менеджер, так как приглашение извне бизнес-тренера с разработанной стандартной программой по отработке тех или иных навыков может не всегда учитывать особенности конкретной практической ситуации в организации. Здесь особенно важен акцент на содержательной (технологической) компетенции тренера. Такое обучение должно быть максимально структурированным, методичным, давать четкую систему навыков и умений, не обращаясь к личностным аспектам ведения бизнеса. Тем не менее тренер предоставляет именно психологическую научную информацию. «Бизнес-психологические тренинги находятся на границе между чисто профессиональными тренингами и тренингами психологическими. Они ориентированы на отработ-

ку навыков установления контактов, специфики общения, так как бизнес в широком смысле в этом аспекте понимается как процесс взаимодействия людей, независимо от содержания такого взаимодействия» [12].

Таким образом, для проведения бизнес-тренинга необходимы специалисты, обладающие целым комплексом профессиональных компетенций, здесь важна и личность, и знание психологии, и содержание. В любом виде работы тренеру для постановки и решения обучающих задач необходимо умелое использование процессов групповой динамики (а именно: выработка групповых мнений, правил и ценностей, принятие групповых решений, формирование ролевой структуры группы, групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения) – главный, на наш взгляд, показатель уровня профессионализма бизнес-тренера.

Количество людей, пришедших в эту профессию, огромно, назвать точную цифру невозможно, так как «текучесть кадров» в ней также велика. В качестве бизнес-тренера в России работают люди самых разных специальностей: педагоги, психологи, инженеры, экономисты и др. Процесс их профессиональной подготовки часто краткосрочен – обучившись на двух-пятидневном семинаре, человек сразу приступает к самостоятельному ведению тренингов или консультированию, если, конечно, найдет заказчика. При этом ошибки, допущенные в работе бизнес-тренера, могут привести к финансовым убыткам заказчика, негативно отразиться на личностном опыте непосредственных участников тренинга, исказить имидж этой профессии в общественном мнении, нарушить профессиональное становление самого тренера.

«Тренинговый рынок переживает сейчас непростые времена, и удивляться уже ничему не приходится: нет стандартов деятельности, а порог входа в профессию настолько низок, что практически любой может объявить себя бизнес-тренером.

Раньше были любители называть себя психологами по жизни, а сейчас появились «тренеры по жизни» [6].

Решение проблем развития ПВК бизнес-тренера необходимо искать на пересечении как «внешних» причин их возникновения, так и «внутренних», относящихся непосредственно к профессии. «Внешние» – проблемы востребованности профессии, обусловленные экономическими реалиями России. «Внутренние» проистекают из сложностей самой технологии бизнес-тренинга и особенностей личностных качеств действующего бизнес-тренера.

Список литературы

1. *Викентьев И.Л.* О семинарах для преподавателей и тренеров. Ответы на вопросы исследования TREKO.RU «Тренинг для тренеров». Сайт: <http://www.triz-chance.ru/triz-chance.html>

2. *Вачков И.В.* Основы технологии группового тренинга. М.: Ось-89, 2001.

3. *Головин С.Ю.* Словарь практического психолога. М., 1999.

4. *Караяни А.Г.* Активные формы социально-психологического обучения. Авторский курс. М.: СГУ, 2004.

5. *Карпов А.В.* Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. М.: ВЛАДОС ПРЕСС, 2005.

6. *Куракина И.* Спонтанность тренера? Да, но профессиональная программа лучше. [Http://www.psychology-online.net/articles/doc](http://www.psychology-online.net/articles/doc)

7. *Куракина И.* Зачем нужно бизнес-тренеру психологическое образование? www.pr-rost.ru

8. *Марасанов Г.И.* Социально-психологический тренинг. М.: «Когито-Центр», 2001.

9. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для

вузов / Ю.М. Жуков, А.К. Ерофеев, С.А. Липатов и др. / Под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004.

10. Попов М. Нетренированный рынок // «Бизнес-журнал». 2005 (ноябрь). № 21.

11. Романин А.Н. Основы психотерапии: Учеб. Пособие для вузов. М.: Издательский центр «Академия», 1999.

12. Улесов. А. Навыки обучения людей как одна из ключевых компетенций современного менеджера. <http://www.treko.ru>