



ВЕДУЩИЙ ТРЕНИНГОВОЙ ГРУППЫ

ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЕДУЩИЙ

- Знания
- Установки
- Умения

Знания

- Общие **представления о групповой динамике**, полученные либо практическим путем (на психодинамическом тренинге в качестве участника), либо в ходе специального образования (получение квалификации ведущего психологической группы) и которые можно углубить, изучая специальную литературу.
- Достаточное **знание индивидуальной психодинамики**, чтобы быть в состоянии распознать реакции страха в группе и обращаться с ними так, чтобы не пострадала ни группа, ни отдельный участник. Такие знания можно получить на практике, участвуя прежде всего в терапевтических группах и обучаясь психотерапии.

- **Специальные знания**, необходимые для достижения специфических целей группы (особенности профессии, актуальные профессиональные проблемы, состояния дел в конкретном коллективе и т.п., чтобы быстрее понять людей, пришедших в группу.
- **Опыт участия в разнообразных группах.** Каждый, кто ведет группу и руководит определенными групповыми процессами, должен познакомиться с ними в качестве участника. Это относится и к сложным интерактивным играм, и к некоторым интервенционным техникам. Все техники, которые применяет ведущий, должны по возможности содержать эмоциональный компонент. Немного найдется людей с настолько развитой фантазией и интуицией, чтобы они могли бы в достаточной степени обучиться ведению групп, только изучая литературу.

Установки

- Он рассматривает события в группе прежде всего с точки зрения их значимости для участника, но одновременно задается вопросом — что это значит для него самого и для его функции ведущего группы?
- Он знает, что успех его деятельности зависит от знаний, удачи и от специфической внутренней позиции по отношению к участникам.
- Он интересуется больше самими участниками, чем заданиями и упражнениями, даже если считает, что группа обязательно должна выполнить те или иные действия.

- Он считает участников компетентными и способными к развитию. Одновременно он в состоянии признать, что хотя участники частично зависимы от него и соответствующим образом реагируют на его действия, они могут и должны принимать собственные решения.
- Люди ему интересны, и он хочет с ними контактировать. Плохие ведущие не чувствуют контакта с участниками, и те их не принимают.
- Он рассматривает свою функцию в значительной степени как функцию «акушера», то есть человека, который призван мобилизовать скрытый потенциал участников. При этом у ведущего не возникает потребности дисциплинировать и контролировать участников, а также манипулировать ими.

- Он в состоянии представлять себя открыто и аутентично. Плохие ведущие боятся представлять перед группой такими, какие они есть.
- Он гордится собственными способностями, показывает это и радуется, когда другие тоже гордятся собой.
- Внутренне уравновешенный ведущий способствует тому, чтобы у участников росло чувство собственного достоинства. Многие участники приходят в группу с ощущением собственной неполноценности, которое в скором времени проявляется. Важно, чтобы ведущий избегал авторитарного и чрезмерно директивного поведения, мог понять чувства каждого участника по отношению к нему как к ведущему и обсудить их с ним.

Умения (искусство и техника)

- Чтобы обеспечить для всех участников достаточные возможности для развития, важно, чтобы ведущий хорошо представлял себе идеальную модель группового взаимодействия и структуру группы.
- Он должен подбадривать тех членов группы, которые мало вовлечены во взаимодействие.
- Эффективный ведущий представляет собой «гибрид» эксперта по групповой работе и художника. Ему необходимы способность к эмпатии, чувствительность и интуиция, а также определенная харизма.
- Ведущий должен быть знаком с теоретическими концепциями групповой динамики, психодинамики, основами коммуникации и пр.
- Он должен уметь соединить свою личную одаренность с теоретическими представлениями о групповой работе.

ЧЕТЫРЕХМЕРНАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ ГРУПП

- Данная модель в упрощенном виде описывает четыре основополагающие функции каждого ведущего, а именно:
 1. эмоциональную стимуляцию участников,
 2. проявление уважения к личности участников,
 3. предложение интерпретаций и
 4. структурирование группового процесса.
- Эти четыре поведенческих измерения ведущего группы существуют не только в психологических, но и в других группах.
- Модель была развита *Либерманом, Яломом и Майлсом (Lieberman M., 1973)*

Эмоциональная стимуляция участников

- Под эмоциональной стимуляцией понимается такое поведение ведущего, при котором он, работая с группой, выражает собственные чувства, установки и мнения и концентрирует внимание группы на своей личности.
- Эмоциональная стимуляция служит тому, чтобы посредством демонстрации привести в движение чувства участников — ведущий в некоторой степени выступает в роли модели и на собственном примере показывает, как и что может делать любой участник
- Высокая степень эмоциональной стимуляции ведет к очень личностному стилю ведения. Личное влияние ведущего и его харизма могут мотивировать некоторых участников сильнее привлечь к себе внимание.
- Однако, стиль ведения, главная функция которого — эмоциональная стимуляция, чрезмерно акцентирует фигуру ведущего как центральную и может игнорировать важный потенциал группы.

Проявление уважения к личности участников

- Оно выражается в защите участников, в проявлении по отношению к ним дружеских чувств, симпатии, поддержки, признания и ободрения.
- В основе такого поведения ведущего — личная теплота, принятие участника таким, каков он есть, действительный интерес к его личности.
- Ведущие, которые часто выражают членам группы уважение, воспринимаются как чуткие, заботливые, симпатичные, теплые, открытые и дружелюбные.

Проявление уважения к личности участников

- Выражение личного уважения - важнейшее измерение поведения каждого ведущего группы, так как оно соотносится с основополагающими потребностями участников в принадлежности, признании и уважении.
- Нередко у ведущих, получивших поверхностное образование в области разговорно-терапевтических техник и использующих эти приемы только как технический реквизит, имеет место симулирование личного уважения, дружелюбия и понимания. Это сильно снижает эффективность взаимодействия между ведущим группы и участниками и может принести вред группе

Предложение интерпретаций

- Это поведение ведущего, с помощью которого он объясняет участникам концепции и функциональные взаимосвязи для лучшего понимания ими собственного поведения и сути групповых процессов.
- Ведущий предоставляет участникам подходящие рамки для процесса личностного развития, обучения, взаимодействия, группового развития и т. п.
- Некоторые ведущие адресуют свои интерпретации всей группе. При этом они заостряют внимание участников на групповом процессе, на социальном взаимодействии и часто призывают группу обдумывать возникающую ситуацию и анализировать события.

Предложение интерпретаций

- Другие ведущие в основном заботятся о том, чтобы каждый участник думал прежде всего о себе, пытались понять свои чувства, ценности, стиль взаимодействия и т. п., привлекая подходящие психологические модели и концепции, которые помогут ему упорядочить свои переживания.
- Наиболее эффективны те ведущие, которые комбинируют оба аспекта, связывая объяснение индивидуального поведения и ситуации в группе.
- Ведущие, которые чрезмерно используют интерпретирование, подавляют этим взаимодействие и инициативу участников, превращая группу в академический семинар

Структурирование группового процесса

- Под этим подразумевается такое поведение ведущего, которое задает границы, предлагает правила игры и устанавливает нормы, связанные с целями группы, стилем работы, последовательностью различных действий и т.д.
- Посредством структурирования ведущий регулирует темп продвижения группы и определяет, когда нужно прекратить те или иные действия участников.
- Ведущий предлагает отдельным людям или всей группе что-то попробовать, принять участие в той или иной процедуре.

Структурирование группового процесса

- Ведущие, реализующие структурированный стиль работы, управляют группой с помощью предложений, а не с помощью - собственной демонстрации.
- Участники воспринимают таких ведущих как неких режиссеров, которые запускают или останавливают определенные действия.
- При структурированном стиле работы ведущие часто сами определяют цели обучения участников и пути их достижения. Они легко злоупотребляют интерактивными играми и другими структурированными упражнениями

- 
- Каждый конкретный ведущий будет всегда реализовывать эти четыре измерения в определенном соотношении.
 - Специфическая «смесь» этих функций у ведущего группы создает его собственный стиль и влияет на эффективность его работы.
 - Благоприятный для групп стиль ведения, характерен для тех ведущих, которые
 - умеренно используют эмоциональную стимуляцию,
 - часто проявляют личное уважение,
 - предлагают участникам достаточно интерпретаций,
 - экономно пользуются структурированием.

С другой стороны, наименее эффективны те ведущие, которые

- либо слишком мало, либо чересчур много используют эмоциональную стимуляцию,
- мало интересуются участниками,
- оказывают им недостаточно помощи и понимания,
- либо совсем не структурируют деятельность, либо структурируют ее излишне.

- 
- Две из указанных функций четырехмерной функциональной модели являются особенно важными, однако становятся действенными только в сочетании друг с другом.
 - Это - ***проявление личного уважения и квалифицированная помощь в понимании.***
 - Ведущему недостаточно просто выразить теплоту и симпатию, как недостаточно только интерпретировать
 - Лишь сочетание этих двух факторов является условием результативной работы группы.

Важные аспекты отношений ведущего с группой

- Ведущий не является диктатором групповых событий, его основная роль – способствовать групповому развитию, облегчить его протекание.
- Основным правилом позиции ведущего является отказ от собственных поучений, советов, интерпретаций и т.п.
- Основу такой позиции составляет предположение о том, что интеллектуальный, творческий и эмоциональный потенциалы группы богаче возможностей ведущего, даже достаточно подготовленного и опытного.

- 
- Следует помнить, что **ВЫВОДЫ, генерированные групповым способом**, с непосредственным участием каждого члена группы, воспринимаются этими людьми **как собственные выводы** и соответственно принимаются ими легче и естественнее, нежели предлагаемые извне мнения и рекомендации, рискующие наталкиваться на защитные механизмы

- Итак, обучает в тренинге, в первую очередь, не ведущий, а сама группа.
- В связи с этим, основная роль ведущего заключается в том, чтобы задать и затем поддерживать необходимые нормы группового общения, которые отражены в основных принципах (правилах) работы тренинговых групп.
- Роль ведущего является решающей в том смысле, что он выполняет функцию пускового механизма и страховщика группового процесса.
- Соответственно, общая задача ведущего заключается в том, чтобы непосредственно воздействовать на параметры именно группового процесса и лишь опосредованно – на отдельных его

Отношения ведущего с группой

- Ведущему необходимо обеспечить **субъект – субъектный характер общения** с участниками, что предполагает равенство психологических позиций партнеров.
- Стремясь к позиции равенства, ведущий должен идти на подлинное взаимодействие с участниками группы и быть готовым к тому, чтобы не только самому воздействовать на участников, но чтобы и участники в не меньшей мере влияли на него.

- Существенной особенностью познания партнеров в субъект – субъектном общении является его **несводимость к оцениванию**.
- Ведущий должен обладать способностью принять себя, каждого участника, всю группу в целом такими, какие они есть, уметь доверять групповому процессу: одинаково относиться и к тем его аспектам, которые кажутся успешными, и к тем, которые таковыми не представляются.
- Субъект – субъектное общение предполагает и пристальное всматривание в другого человека, вчувствование в его эмоциональное состояние.

- Характерной чертой общения в тренинге, в равной мере и участников и ведущего, является **ЯЗЫК ЧУВСТВ**.
- Важной является направленность внимания ведущего на чувства, испытываемые в группе в настоящий момент.
- Самому ведущему, чтобы успешно справляться со своей ролью и эффективно решать задачи, лучше с самого начала выбрать позицию открытого проявления своих чувств.
- Ведущему важно помнить, что он выступает для остальных значимой моделью поведения в группе.
- Его готовность к открытому общению, искренность и естественность в эмоциональных проявлениях – чрезвычайно существенны для успеха группы.

- 
- Для ведущего важно **владение невербальными средствами общения.**
 - Это существенно как в плане понимания партнёров по общению, так и с точки зрения эффективности самовыражения.
 - Ведущему не следует увлекаться комментирующими высказываниями, т.е. интерпретирующими, обедняющими материал группового анализа.
Продуктивнее, если комментарии исходят от самих участников.

- 
- Ведущему следует проявлять **способность импровизировать** в процессе работы, отступая от плана и реагируя на непредусмотренные групповые изменения, доверяться спонтанному течению группового процесса.

Основные роли ведущего группы

- По мнению многих авторов, именно личность психолога (а не уровень его профессиональной подготовки или подход, им проповедуемый) является важнейшим фактором, определяющим успешность или неуспешность тренинга.
- *А. Голдстейн, С. Кратохвил, М. Либерман, И. Ялом* и другие специалисты придавали большое значение исследованию функций, ролей, стилей поведения руководителей групп.
- Существует немалое количество мнений специалистов о ролях, играемых ведущим в группе. Наиболее популярны подходы *И. Ялома* и *С. Кратохвила*.

По Ялomu (1970, 1975), психотерапевт может выступать в двух основных ролях:

1. технического эксперта

эта роль подразумевает комментарии ведущим процессов, происходящих в группе, поведенческих актов отдельных участников, а также рассуждения и информирование, помогающие группе двигаться в нужном направлении;

2. эталонного участника

считается, что в этом случае групповой психотерапевт добивается двух основных целей: демонстрации желательного и целесообразного образца поведения и усиления динамики социального научения через достижение группой независимости и сплоченности.

С. Кратохвил (1978) выделяет пять основных ролей ведущего:

1. **активный руководитель** (инструктор, учитель, режиссер, инициатор и опекун);
2. **аналитик** (чаще всего – психоаналитик, характеризующийся дистанцированием от участников группы и личностной нейтральностью);
3. **комментатор**;
4. **посредник** (эксперт, не берущий на себя ответственность за происходящее в группе, но периодически вмешивающийся в групповой процесс и направляющий его);
5. **член группы** (аутентичное лицо со своими индивидуальными особенностями и жизненными проблемами).



Т. Высокинська-Гонсер (1990),
анализирует двойственные критерии
поведения ведущего

- **директивность – недирективность;**
- **определенность – неопределенность**
высказываний;
- **степень активности** (прагматические
аспекты, проявляющиеся в вербальной
активности);
- **анонимность – самораскрытие;**
- **выражение положительных или**
отрицательных отношений (экспрессивные
аспекты, связанные с его личностью).

- 
- На основе указанных двойственных характеристик Т. Высокиньска-Гонсер предлагает следующие **роли ведущих групп:**

- *технический эксперт,*
- *инициатор,*
- *дидактик,*
- *опекун,*
- *товарищ,*
- *поверенный.*

- 
- В данной ролевой классификации отражена теоретическая концепция автора, согласно которой факторами преобразования личностных нарушений в группе являются ***социальное научение и специфика отношений между терапевтом и участниками группы.***

Стили руководства группой

- Согласно классической классификации стилей управления малой группой – *авторитарный, демократический, попустительский*, – руководство тренинговой группой можно рассматривать с точки зрения **доминирования ведущего** и жесткого или мягкого **структурирования процесса**.

Как указывает Т. Высокинська-Гонсер:

«**Директивный психотерапевт** контролирует (планирует) ход занятий, самостоятельно устанавливает нормы функционирования группы и приводит их в исполнение, дает советы и указания, осуществляет интерпретации.

Недирективный психотерапевт предоставляет участникам группы свободу выбора тем и направлений дискуссии, не начинает действий и не ускоряет их, не навязывает исполнения норм – он использует главным образом технику отражения и кларификации»

- 
- Нельзя проводить прямых параллелей между стилями управления группой и конкретными тренинговыми школами.
 - Гораздо теснее связь стиля руководства и личностных особенностей ведущего.
 - Кроме того, изучение опыта квалифицированных ведущих обнаруживает их умение гибко варьировать стиль руководства в зависимости от конкретных ситуаций развития группы.

Функции ведущего тренинг (Н. В. Ключева)

1. Руководящая функция.

Тренинг является структурированной моделью работы. Ведущий определяет цели работы группы, разрабатывает и осуществляет соответствующую программу действий, устанавливает (фиксирует) нормы и правила в группе, обеспечивает методическое сопровождение занятий.

Степень выраженности руководящей позиции задается формой проведения тренинга и индивидуальным стилем руководителя, но она не должна вести к снижению активности участников и перекладыванию всей ответственности только на ведущего.

2. Аналитическая функция.

Ведущий проводит анализ, обобщает и комментирует происходящее в группе. При этом комментарии могут высказываться в виде:

- а) описания происходящего в группе на основе собственных наблюдений;
- б) перечисления и классификации происходящего в группе с использованием соответствующего понятийного аппарата;
- в) высказывания гипотез дальнейшего содержательного продвижения группы или развития ситуации с объяснением причин.

3. Экспертная функция.

Экспертиза осуществляется через предоставление актуальной информации по сложившейся ситуации или проблеме.

Ведущий помогает участникам разбирать и оценивать сложившуюся ситуацию в группе. Помогает каждому участнику оценить свое поведение и понять, как оно повлияло на других.

4. Посредническая функция.

Она заключается в организации групповых процессов. Ведущий может вмешиваться в групповые процессы в случаях, когда группа испытывает затруднения.

Предмет работы ведущего в группе

Можно выделить два основных направления деятельности ведущего в тренинговой группе которые постоянно пересекаются — это ***работа с личностью*** и ***работа с группой***.

То, какое из этих направлений является основным, определяется целями создания каждой группы.

Работа с личностью

- Направлена на более глубокое осознание каждым участником себя, своих особенностей, сильных и слабых сторон своей личности, осмысление собственных ограничений и расширение своих возможностей.
- Она включает в себя работу с Я-концепциями участников, развитие познавательных процессов, развитие коммуникативной компетентности и др.
- Сюда также относится выработка и закрепление более эффективного поведения в определенных социальных ситуациях.

Работа с личностью

- При работе с личностью могут затрагиваться и изменяться социальные установки и убеждения участников, их ценности, отношение к себе и другим людям.
- Данная работа включает в себя преодоление участниками внутренних зажимов и ограничений.
- Особое внимание при этом уделяется выработке более адекватных способов поведения и форм эмоционального реагирования, которые будут способствовать более эффективному функционированию как в группе, так и вне нее.

- В конечном итоге работа с личностью направлена на помощь каждому участнику принять себя, адекватно воспринимать себя как личность, измениться и стать более успешным в жизни.
- Но для того чтобы члены группы могли раскрыться и начать более глубоко анализировать себя, им необходимо доверять друг другу и быть уверенными в том, что группа их принимает, понимает и окажет поддержку.
- Для этого ведущему тренинг необходимо направленно строить работу и по развитию группы. Только психологически развитая группа может оказать позитивное воздействие на личности участников.

Работа с группой

- Конструктивная работа участников может осуществляться в развитой в психологическом отношении группе. Жизнь в группе с момента ее образования постоянно развивается под влиянием внутренних и внешних факторов.
- Группа - сложный, состоящий из системы взаимозависимых элементов единый организм с определенной внутренней структурой, целями, нормами, санкциями, ролями и др. Изменение любого из элементов данной структуры ведет к перестройке всего организма.

Работа с группой

- Роль ведущего в работе с группой (как структурой) на протяжении всего тренинга заключается в обеспечении процесса ее развития и сопровождении групповой динамики в целом.
- Ведущему следует контролировать процессы развития группы и уметь управлять ими.

Значение личности ведущего

- Ведущий тренинг, его личностные особенности, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития как личности каждого участника, так и группы в целом.
- В конечном итоге, сам ведущий группы, его индивидуальный стиль в совокупности со знаниями и опытом определяют успешность его работы.
- Упражнения, игры и совокупность всех психологических техник и приемов являются не более чем инструментом в руках мастера.

Значение личности ведущего

- Результат применения этих инструментов зависит в первую очередь от личности мастера, от его профессионализма и только во вторую очередь — от «качества» этих «инструментов».
- Ведущему нужно точно представлять, что он делает, какой результат ожидает и что будет делать с этим результатом. Это особенно важно в группах с доминирующей ролью руководителя.

Характеристика личности группового тренера

- Гуманистическая позиция состоит в том, что развивающий и оздоравливающий эффект возникает в тренинговой группе в результате создания атмосферы эмпатии, искренности, самораскрытия и особых теплых взаимоотношений между членами группы и ведущим.

Характеристика личности группового тренера

- Невозможно насильно привести к счастью, невозможно осуществлять личностное развитие извне по отношению к личности.
- Следовательно, нужно, чтобы групповой ведущий обладал такими личностными характеристиками, которые позволили бы ему заботиться о создании максимально благоприятных **условий** развития самосознания участников группы, что и обеспечивает эффективность тренинговой работы.

Личностные черты, желательные для руководителя группы

(А. Косевска, С. Кратохвил, М. Либерман, К. Роджерс, А.Славсон, И. Ялом и др.)

- концентрация на клиенте, желание и способность ему помочь;
- открытость к отличным от собственных взглядам и суждениям, гибкость и терпимость;
- эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта;
- аутентичность поведения, т.е. способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания;

- 
- энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию;
 - уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределенности, высокий уровень саморегуляции;
 - уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов;
 - богатое воображение, интуиция;
 - высокий уровень интеллекта.

Модель личности эффективного психолога-тренера (Р. Кочюнас):

- **Аутентичность** как важнейшее стержневое качество личности психолога и экзистенциальная ценность.
- **Открытость собственному опыту** как искренность в восприятии собственных чувств.
- **Развитие самопознания.** Ответ на вопрос, как можно помочь другому человеку, кроется в самооценке психолога, адекватной его отношению к собственным способностям и вообще к жизни.
- **Сила личности и идентичность.** Постоянно подвергать проверке себя и свои жизненные ценности.
- **Толерантность к неопределенности.** Поскольку одной из предпосылок успешного тренинга является "прощание" человека с привычным, известным из собственного опыта и вступление на "незнакомую территорию", консультанту совершенно необходима уверенность в себе в ситуациях неопределенности.

- **Принятие личной ответственности.** Поскольку многие ситуации возникают под контролем психолога, он должен нести ответственность за свои действия в этих ситуациях.
- **Чувство юмора.** Психолог не может быть успешным без чувства юмора, то есть способности отстраиваться от ситуации и воспринимать ее с иронией.
- **Избегание ярлыков.** Психолог обязан оценивать людей, их чувства и взгляды, своеобразные черты личности, но делать это без наклеивания ярлыков.
- **Постановка реалистичных целей.** Согласно закону стремления к успеху и избегания неудач, мы не всегда ставим реалистичные цели. Нужно понимать границы своих возможностей.
- **Способность к сопереживанию.** Эффективный психолог – это прежде всего тот, кто может встать на позицию другого.

"Руководитель в группах роста и в терапевтических группах должен быть отчасти артистом, отчасти ученым, соединяющим чувства и интуицию с профессиональным знанием методов и концепций.

С одной стороны, с развитием самосознания, ростом опыта и знаний о групповой и индивидуальной динамике возрастает надежность интуиции. Концептуальные рамки, метод осмысления руководителем наблюдаемых им элементов поведения могут служить ему основой для проверки чувств и надежности интуиции.

*С другой стороны, концептуальные рамки и методы, используемые без учета интуиции и чувств, могут вести к ригидному, негибкому стилю руководства. Эффективное руководство группой предполагает правильный выбор стиля руководства и широкий спектр творческих умений" **(К. Рудестам, 1993)***

Требования к личностным особенностям ведущего (по мнению отечественных психологов)

1. **Человеческая порядочность.** Это комплексное понятие, включающее и нравственность, и человечность, и духовность. Без этих качеств ведущий становится манипулятором, формальным исполнителем программы
2. **Ответственность.** Прежде всего – ответственность за все, что происходит в группе, за силу и характер воздействий на каждого участника, за происходящие в нем изменения и за последствия этих воздействий. Хороший ведущий должен быть социально зрелым, чтобы быть не менее мудрым, чем другие члены группы.



3. Социальная зрелость ведущего определяет его способность понять участников группы даже в том случае, если они говорят на другом профессиональном языке.

4. Самообладание. Это качество личности является компонентом саморегуляции. Оно особенно необходимо в сложных ситуациях – неопределенных или эмоционально насыщенных. Само-обладание, выдержка, самоконтроль спасут ведущего от суетливости и ошибочных импульсивных реакций.



5. Терпение в достижении поставленной цели также является компонентом саморегуляции. Ведущий должен уметь выждать, когда участник, группа «созреют» для осуществления соответствующего шага, уметь быть терпеливым, не торопить группу и отдельных участников.

6. Внимание и оперативная память, без которых невозможно эффективно воспринимать, запоминать и оперативно преобразовывать поступающую от участников информацию.

7. Адекватность самооценки - фундаментальное личностное качество успешного ведущего тренинговой группы. Завышенная или заниженная самооценка производит неблагоприятное действие на участников. Кроме того, адекватная самооценка – залог адекватной оценки других людей.

Адекватность самооценки во многом определяет и объективность подхода ведущего к участникам, активность воздействия на них. Объективность и беспристрастность подхода в тренинге создают в группе ощущение справедливости, нравственности происходящего.

8. Социальная чувствительность. Она предполагает ощущение состояния других людей, их чувств и переживаний, умение сопереживать другому человеку, чувство группы и ощущение изменений ее состояния. Без социальной чувствительности ведущий работает сухо, излишне формально, даже склонен к манипуляциям.

9. Тактичность или чувство меры является в следствии социальной чувствительности и воспитания. Для ведущего важна как «пассивная», так и «активная» тактичность. «Пассивная» тактичность состоит в том, чтобы не мешать, а по возможности даже способствовать групповому процессу, самовыражению конкретных участников. «Активность» тактичности - наилучшая, адекватная мера воздействия на данного человека или группу в данной ситуации.



10. Гибкость, подвижность реакций, умение перестроить свое поведение в зависимости от конкретных действий участников, от складывающейся в группе на данный момент ситуации.

11. Немногословность. Ведущий в большей мере дает возможность высказаться другим участникам, а не говорит сам, пользуясь своим положением. Тем самым способствует активному развитию группового процесса, не сковывает свободу выражения участников.

Важные умения ведущего

- а) умение постоянно осознавать, что и для чего ты делаешь;
- б) умение предвидеть ход группового процесса, результаты игр, дискуссий, упражнений, последствия тех или иных реакций;
- в) владение техниками и приемами партнерского общения;
- г) умение реализовывать свой план;
- д) умение использовать сложившуюся ситуацию на пользу развития группы или конкретного участника

Национальная ассоциация по профессиональной ориентации США выделяет следующие свойства личности успешного психолога-консультанта:

- Проявление глубокого интереса к людям и терпение в общении с ними.
- Чувствительность к установкам и поведению других людей.
- Эмоциональная стабильность и объективность.
- Способность вызывать доверие других людей.
- Уважение прав других людей

Вредные для психолога-тренера черты:

- авторитарность,
- пассивность и зависимость,
- замкнутость,
- склонность использовать клиента для удовлетворения своих потребностей,
- неумение быть терпимым,
- невротическая установка в отношении денег

Субъективизм тренера

Субъективизм тренера может проявляться на всех этапах процесса тренинга:

- **Выбор теоретической базы** - всегда опосредован личностью ведущего. "Теоретическое самоопределение" тренера происходит под влиянием его взглядов, установок, системы ценностей и пр. Теоретическая концепция тренера определяет его взгляд на проблемы участников и обуславливает характер, направленность и содержание психологического вмешательства.
- **Определение функции тренинга**: изменение, развитие, профилактика или реабилитация. Тренер составляет определенное мнение относительно перспектив каждой из групп и выбирает глубину, интенсивность вмешательства и основную функцию.

● **Диагностика.**

Ведущий наблюдает за поведением участников на первой стадии, собирая совокупность сведений о состоянии участников, их желаемом состоянии, принимаемом за норму, и устанавливает «диагноз». Исходя из этого он выбирает средства и определяет дальнейшие профессиональные действия.

Психодиагностическая задача включает две составляющие:

- **эмпирическая составляющая** не задана явно и в полном объеме в самом начале тренинга, а устанавливается и формулируется психологом в его процессе;
- **априорная составляющая** – это сведения и знания, имеющиеся у ведущего до начала тренинга

- **Выбор средств** - всегда является прерогативой ведущего. Разнообразие методов психологических вмешательств предлагает богатую возможность выбора. Иногда эти методы представляют собой беспорядочное нагромождение элементов, заимствованных из различных психотерапевтических школ.
- **Профессиональные действия.** Представления и ожидания тренера редко совпадают с реальными событиями. Импровизация ведущего по ходу тренинга также зависит от его видения общей картины и субъективных оценок происходящего.

- **Эмпирическая проверка результатов.** Каждый тренер постепенно формирует свой арсенал "показателей" успешности процесса. Описано множество стандартизированных методик для определения эффективности тренинга. Помимо этого, каждый тренер имеет свой уникальный набор значков, которые сигнализируют ему о том, *что и с кем* происходит в ходе групповых занятий.



Специалисты Института тренинга выделяют следующие важнейшие функции ведущего (Яничева, 1998).

1. функция «организатора процесса»
 - *создание особой среды тренинга*
 - *формирование мотивации участников*
2. функция ведущего как носителя модели желательного поведения
3. функция источника информации

«Организатор процесса»

- Ведущий отвечает за **создании особой среды**, которая расширяет или сужает возможности самораскрытия, тем самым определяя глубину возможных изменений.
- Тренер создает условия, выбирает процедуры, расставляет акценты, которые могут быть важны и полезны в поиске участниками ответов на свои вопросы.
- Кроме того, ведущий обладает присущей ему степенью гибкости, позволяющей менять программу и подстраиваться под уникальность каждого участника и группы в целом.

«Организатор процесса»

- **Создание определенной мотивации участников.** По умолчанию принимается тот факт, что абсолютно все участники приходят в группу добровольно.
- Однако люди чаще всего просто не очень хорошо знают, что их ждет за дверью комнаты для тренинга. Поэтому ориентация на конкретные потребности каждого участника становится решающей.
- Это поможет в формировании мотивации на активное участие в группе, которой в начале работы объективно может просто не существовать.

«Носитель модели желательного поведения»

- Речь идет не только о способности демонстрировать поведение, на развитие которого направлена та или иная программа.
- Психолог становится для участников своеобразной моделью "правильного поведения", имея при этом шанс продемонстрировать "иное правильное поведение", не то, которое ранее существовало в их представлениях.
- Многие авторы указывают, что к концу занятий некоторые участники начинают копировать часть лексикона и моторики ведущего.
- В таком случае ведущему удалось занять позицию неформального лидера в группе и стать источником ценностей, норм, стереотипов поведения для членов группы.

«Источник информации»

- Сообщения тренера о тех или иных психологических закономерностях, феноменах, свойственных "людям вообще", оказываются мощными средствами для организации среды развития.
- Каждый член группы в состоянии сделать выбор – "примерять" ли сообщаемую тренером информацию на себя, или нет.
- Кроме того, тренер таким образом влияет на формирование общей психологической культуры участников группы.
- Теоретические вкрапления в ходе тренинга воспринимаются совершенно иначе, нежели традиционные лекции, научные статьи или выступления по телевизору.



"Личность консультанта выделяется почти во всех теоретических системах как важнейшее целительное средство в процессе тренинга <...>. Основная техника психологического тренинга – это "я-как-инструмент", то есть основным средством, стимулирующим совершенствование личности клиента, является личность ведущего" (**Кочюнас, 2000, с.25**).

Базовые знания и умения для проведения групп (*Г.Сартан*):

- Базовое психологическое образование и дополнительное обучение в одной из психотерапевтических школ
- Знание динамики групповых процессов и умение управлять ими
- Необходимые личностные качества и навыки в ведении групп

Основные направления в подготовке тренеров по формированию личностных качеств и навыков

- формирование системы ценностей тренера;
- построение целей и адекватное умение придерживаться их в ходе тренинга;
- отношение тренера к себе, своим возможностям;
- осознание своих ограничений;
- профессиональное общение тренера;
- отношение тренера к критике;
- состояние покоя и азарта тренера;
- настройка тренера на группу;
- сочувствие, смелость и самоотверженность тренера;
- скорость и темп работы тренера в группе;
- влияние тренера на изменения в группе.

Критерии аттестации работы тренеров

- наличие истинной уверенности;
- умение использовать групповой опыт;
- решение проблем группы, а не своих;
- энергетическая взаимосвязь с группой;
- развитая интуиция;
- наличие нескольких позиций восприятия;
- разделение ответственности с группой
(Сартан Г., 2004).



Дж. Коттлер и Р. Браун в контексте проблем группового консультирования выделяют вопрос о специфических навыках ведущего и приводят достаточно наглядную, в которой представлены **22 навыка**, дано их подробное описание, обозначены цели и желаемые результаты таких навыков (Коттлер Дж., Браун Р., 2001, с. 258-259).

Навык	Описание	Цели и желаемые результаты
Задавание вопросов	Задавание «открытых» вопросов, при помощи которых клиент исследует, что именно и как он делает	Продолжить дальнейшее обсуждение; получить информацию; стимулировать мыслительный процесс; помочь клиенту сосредоточиться и прояснить непонятные для него моменты; стимулировать процесс дальнейшего исследования себя
Интерпретация	Предоставление возможных объяснений определенным мыслям, чувствам и действиям	Способствовать развитию процесса более глубокого исследования себя; обеспечить альтернативные варианты рассмотрения и понимания поведения другого человека
Конфронтация	Призыв к членам группы обращать внимание на расхождения между словами и действиями, телесными и вербальными сообщениями; обращение внимания на противоречивую информацию или сообщения	Стимулировать процесс неискорженного самоисследования; обеспечить полноценное использование имеющегося потенциала; привести большую осознанность в имеющиеся внутренние противоречия
Отражение чувств	Сообщение о понимании содержания чувств клиента	Дать участникам группы возможность почувствовать, что их услышали и поняли не только на уровне слов
Поддержка	Предоставление поощрений и подкреплений	Создать атмосферу, в которой клиенты продолжали бы проявлять желаемые формы поведения; оказать помощь, когда клиенты находятся в ситуации изнурительной борьбы; создать атмосферу доверия
Эмпатия	Идентификация себя с клиентами посредством примеривания на себя их точек зрения	Создать доверительную атмосферу в психотерапевтических отношениях; выразить свое сопереживание; способствовать достижению более глубокого уровня исследования себя
Фасилитация	Обеспечение конкретных и непосредственных коммуникаций внутри группы; оказание участникам помощи в принятии на себя большей ответственности за направление движения группы	Обеспечить эффективную коммуникацию между членами группы, помочь им в достижении индивидуальных целей
Инициирование	Активизация членов группы на участие в общей работе, принесение в группу новых направлений движения	Предотвратить ненужное топтание на месте; увеличить темп развития группового процесса

Навык	Описание	Цели и желаемые результаты
Постановка целей	Постановка конкретных целей группового процесса и оказание помощи участникам в постановке конкретных и значимых для них целей	Задать направление движению группы; оказать участникам помощь в выборе и постановке индивидуальных целей
Оценка	Оценка развития группового процесса, а также индивидуальной и групповой динамики	Способствовать развитию самосознания и понимания как самого процесса саморазвития группы, так и его направления
Предоставление обратной связи	Выражение конкретных и честных реакций, основанных на наблюдении за поведением остальных членов группы	Помочь человеку понять, как его воспринимают окружающие; поднять уровень самосознания клиента
Предоставление советов	Предоставление советов и информации, помощь в определении направления движения и новых форм поведения	Оказать помощь членам группы в развитии альтернативных способов построения рассуждений и действия
Защита	Защита участников от ненужного психологического риска в группе	Предупредить участников группы о возможном риске, связанном с их участием в группе; снизить этот потенциальный риск
Самораскрытие	Раскрытие реакций участников на события, происходящие в группе	Получить доступ к более глубоким уровням группового взаимодействия; создать атмосферу доверия; смоделировать способы предъявления себя окружающим
Моделирование	Демонстрация желаемых форм поведения посредством действий	Предоставить образцы желательного поведения; вдохновить членов группы на полную реализацию имеющегося у них потенциала
Увязка	Установление связи между работой, проводимой участниками группы, и общими темами, поднимаемыми на тренинге	Поддерживать взаимодействия между отдельными членами группы; стимулировать развитие сплоченности
Блокирование	Вмешательство, при помощи которого блокируется непродуктивное групповое поведение	Защитить членов группы; интенсифицировать развитие группового процесса
Завершение	Подготовка группы к завершению отдельной сессии или занятий в целом	Помочь участникам ассимилировать и интегрировать опыт, полученный в группе, и использовать его в повседневной жизни

Навык	Описание	Цели и желаемые результаты
Активное слушание	Безоценочное восприятие вербальных и невербальных аспектов принимаемых сообщений	Поддержать доверие и процесс самораскрытия и исследования себя участниками группы
Переформулирование	Перефразирование слов клиента, прояснение смысла его сообщения	Определить, правильно ли консультант понял слова клиента, предоставить поддержку и прояснить смысл сообщения
Прояснение	Схватывание сущности сообщения как на уровне чувств, так и мыслей; упрощение сообщений клиента посредством выделения самой их сути	Помочь клиентам разобраться с противоречивыми и приводящими в замешательство чувствами и мыслями; прийти к пониманию того, что было сообщено
Подытоживание	Объединение отдельных важных элементов взаимодействия или сессии	Избежать фрагментации и задать направление сессии; обеспечить целостность и осмысленность

Продолжение ↗

¹ Коттлер Дж., Браун Р. Психотерапевтическое консультирование. — СПб., 2001, с. 258-259.

Типичные ошибки тренера

1. **Использовать тренинговую группу** в каких-либо **собственных интересах**, например, для приобретения популярности, является опасной тенденцией.
2. Для эффективного ведущего важными являются способность принять группу, какой она есть, и умение доверять групповому процессу. Ведущий будет менее эффективен, если он начинает **манипулировать группой**, пытаясь направлять её к своим невысказанным целям. Даже небольшой налёт этой тенденции может ослабить и даже разрушить доверие группы. Если у ведущего есть особые цели, лучше их высказать в группе.



3. Некоторые ведущие **судят об удаче** или неудаче группы **по ее драматичности**, например по числу людей, которые плакали или обрушивались на других с нападками. Такое развитие группы представляется сомнительным.

4. **Отягощенность «большими личными проблемами»** является помехой для ведущего, поскольку у него возникает потребность центрировать группу на себе. Такой человек с успехом может быть членом группы, но плохо, если он занимает позицию ведущего (руководителя).

- 
5. Ведущему **не следует слишком часто давать интерпретацию** мотивов или причин поведения членов группы. Если они не точны, то не помогают. Если весьма точны, то могут вызвать чрезмерную защиту или, наоборот, совсем лишить человека защиты, сделать его крайне уязвимым.
6. Скорее всего, делают ошибку ведущие, которые **не принимают эмоционального участия в группе**, остаются как бы отчужденными экспертами, анализирующими групповой процесс и реакции участников с высоты превосходящего понимания. В таком случае в группе может воцариться нежелательная отчужденность.

Интервенционный репертуар ведущего

- С помощью интервенций ведущий вмешивается в групповой процесс, чтобы обратить внимание участников на определенные аспекты их поведения и помочь им изменить его.
- Такого рода действия имеют смысл и необходимы, когда участники своим поведением подвергают опасности продуктивное развитие социальной структуры группы или работу над групповой задачей.
- Пока группа нормально функционирует, интервенции ведущего излишни, но таких спокойных периодов немного даже в зрелых группах

С помощью своего вмешательства ведущий может помочь участникам:

- расширить их поле восприятия;
- углубить их понимание собственного и чужого поведения;
- выразить себя более полно, четко и многогранно;
- наладить контакт с собственными чувствами;
- почувствовать свою принадлежность к группе и безопасность;
- анализировать социальную структуру группы;
- более конструктивно работать над групповой задачей;
- лучше понимать групповое развитие и групповой процесс;
- конструктивно реагировать на нарушения норм;
- пробовать новые способы поведения.

- 
- Это стандартные задачи, которые ставит перед ведущим реальная групповая ситуация.
 - Как правило, он может только предполагать, какие процессы происходят в душе участника или внутри группы.
 - Поэтому все интервенции становятся для самого ведущего важным диагностическим средством и каналом обратной связи.

Степень структурирования интервенции

- Важное решение, которое должен принять ведущий, касается *степени структурирования* интервенции.
- Интервенция типа «Что ты сейчас чувствуешь?» менее структурирована, чем интервенция «Выбери трех участников, которых ты знаешь меньше других, и скажи каждому, почему ты до сих пор избегал общения с ним».
- Именно вопросы с простой структурой, которые обращают внимание участников на определенные особенности их поведения, незаменимы для обучения.
- Как правило, они менее обременительны, чем требования выполнить четко структурированное упражнение.

Что учитывать при выборе интервенций?

1. Эффективность интервенции зависит, в частности, и от того, насколько она знакома участникам.

Хорошо знакомые интервенции, как правило, менее действенны, чем неожиданные.

2. Затраты времени: интервенции могут быть короткими, но интенсивными, а могут быть длительными и экстенсивными.

Опытные ведущие всегда видят, какую конкретно интервенцию — длительную или короткую — уместно использовать в той или иной ситуации.

3. Важно понимать, к кому конкретно обращена интервенция. Лучше сочетать индивидуальные интервенции, обращенные к одному участнику (в некоторых случаях — к двум-трем), и интервенции, адресованные всей группе.
4. Глубина интервенции - вмешательство может воздействовать на поведение участников (поверхностный слой), а может и на глубинные личностные процессы (глубинный слой), о которых он судит только предположительно.

Интервенции на глубинном уровне требуют от ведущего больше понимания и деликатности, чем поверхностное вмешательство.

5. Для ведущего понимать, к каким последствиям приведет его вмешательство и какая нагрузка ляжет на плечи участников.

Некоторые интервенции приносят участникам немедленное облегчение, другие вызывают незначительный стресс, третьи — гнев и фрустрацию.

6. Частота интервенций: если слишком часто вмешивается в работу группы означает брать ответственность за проблемы, которые вполне могут быть решены самой группой без его участия.

Уверенный в себе ведущий будет подталкивать участников к самостоятельному решению групповых проблем.

Интервенционный стиль ведущего определяется:

- *целями* (более поверхностными или более глубинными), которые он ставит перед собой, вмешиваясь в групповой процесс;
- *направленностью* интервенций — на отдельных участников или на всю группу;
- *степенью* вызываемых интервенциями нагрузок;
- *частотой* его вмешательств в естественный ход работы группы.

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

