

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Високорозвинута корпоративна культура передбачає широке використання досягнень психології керівниками всіх рангів.

Це забезпечує психологічну підтримку бізнесу, виробництва, торгівлі, освіти, фінансової, творчої, благодійної чи іншої діяльності. Всі передові компанії США, Японії і Західної Європи постійно користаються послугами психологів. Вітчизняні фірми і підприємства звертаються до цього дуже рідко, що гальмує вирішення існуючих проблем і вихід на нові рубежі діяльності за рахунок вдосконалення корпоративної культури.

Щоб вчасно залучити психологів до роботи, дати їм грамотне завдання, перевірити успішність його виконання, менеджер повинний знати можливості психологічної практики і, зокрема, можливості психотренінгу.

9.1. Психологічне забезпечення розвитку корпоративної культури. Можливості та напрямки тренінгу

Розкажи мені, і я забуду, покажи мені, і я запам'ятаю, зацікав мене, і я зрозумію.

Американське прислів'я

Психологічне забезпечення діяльності організації може бути реалізоване таких *напрямах*:

1. Психологічний моніторинг і психологічна підтримка співробітників організації — тестування в інтересах співробітників, індивідуальне консультування, психологічний тренінг особистісного зростання, удосконалення навичок спілкування.

2. Поліпшення фізичного і психічного здоров'я співробітників організації — психофізіологічне тестування, релаксаційний (розслаблюючий) тренінг, супортивний (підтримуючий) тренінг.

3. Вдосконалення власне корпоративної культури організації — діагностика корпоративної культури, коректування системи цінностей співробітників, розвиток вміння працювати у команді й оберігати особистість, тренінги асертивності (впевненості у собі),

креативності (творчих здібностей), удосконалення візуального та аудіального середовища діяльності організації, розвиток системи ритуалів і свят, розробка довгострокових індивідуальних планів зростання.

4. Удосконалення професійного відбору та адаптації співробітників — виявлення набору і рівня професійно значимих якостей, тестування в інтересах фірми, участь у профвідборі, прийомі та звільненні, розміщенні кадрів, відбірковий тренінг, тренінг професійної адаптації.

5. Організація праці співробітників — дослідження спрацювання і втоми співробітників, розробка пропозицій з організації робочих місць, режиму харчування, режиму праці та відпочинку, розподілу функціональних обов'язків згідно системи мотивації праці, системи зворотного зв'язку «співробітник — керівник».

6. Психологічна підтримка роботи організації з клієнтами, замовниками або покупцями (анкетування клієнтів, виявлення цільового сегмента ринку, уточнення ринкової ніші, концепція реклами, система зворотного зв'язку «замовник — організація»).

7. Відстеження рівня працездатності осіб з підвищеними психофізіологічними професійними навантаженнями (водії-далекобійники, оператори, моряки, військовослужбовці частин спеціального призначення).

Подібні програми мають міждисциплінарний характер, тому психолог може реалізувати їх лише в тісному співробітництві з лікарем, фізіологом, маркетологом і, звичайно, з керівництвом організації.

У світовій практиці використовуються дві основні форми роботи з клієнтами — здоровими людьми, які звернулися до психолога: індивідуальне консультування, що включає бесіди з консультантом, гіпноз, тестування, виконання різних вправ і проведення психологічного тренінгу, тобто групових занять. Тренінг може поєднуватися з індивідуальним консультуванням. Однак останнє — дорога і трудомістка форма роботи з клієнтом. Вітчизняний клієнт, як правило, не має для цього ні достатніх засобів (якщо він бідний), ні необхідного часу (якщо він багатий). Середній же прошарок у країні практично відсутній.

Актуальним задачам розвитку КК вітчизняних організацій більшою мірою відповідають методи психологічного тренінгу, який забезпечує високу пізнавальну активність його учасників у оволодінні необхідними практичними знаннями і комунікативни-

ми уміннями. Інтенсифікація навчання і розвитку в психологічному тренінгу забезпечується, з одного боку, за рахунок інтеграції теоретичних положень менеджменту, педагогіки і психології, а з іншого — за рахунок високої ефективності цієї організаційно-дидактичної форми навчання, яка відкриває широкі можливості для використання закономірностей групової динаміки.

Ефективність тренінгу забезпечується за рахунок цілого ряду *групових феноменів*. Насамперед це можливість отримання зворотного зв'язку і підтримка від людей, які мають спільні проблеми і переживання, що виникають під час занять групи. Крім того, у такій групі людина почуває себе прийнятою і активно приймаючою інших, вона користується повною довірою групи і не боїться довіряти іншим. Під час занять вона оточена турботою і сама щиро піклується про навколишніх, допомагає і розраховує на допомогу. У рамках групи учасник може експериментувати з різними стилями спілкування, засвоювати і відпрацьовувати нові для нього уміння і навички взаємодії, відчуючи при цьому психологічний комфорт і захищеність. Група дає можливість ідентифікації себе з іншими, полегшує самоаналіз і саморозкриття кожного члена цього тимчасового соціального об'єднання. Таким чином, у групі здійснюється інтенсивна підготовка до більш активного і повноцінного життя серед людей.

Труднощі і протиріччя, які об'єктивно відштовхують сьгодні людей один від одного, створюють атмосферу страху, викликають відчуття «самотності серед натовпу», найчастіше породжують почуття непевності, збентеження, безсилля. Досвід, набутий у тренінгу, створює певний соціально-психологічний «імунітет», який допомагає вирішувати складні проблеми, що виникають у міжособистісному та діловому спілкуванні практично у кожній людині. Вміння і навички, які формуються в штучно створеному соціально-психологічному середовищі, допомагають ефективно засвоювати складності реального світу міжособистісних відносин.

Тренінг забезпечує ряд загальних і спеціальних ефектів.

Загальні результати тренінгу, які стосуються *особистості учасника*:

– розвиток комунікативних здібностей, підвищення доброзичливості, щирості, відкритості, спонтанності, пластичності, гнучкості, толерантності (терпимості до іншого), розвиток здатності виражати емоції прийнятним для партнера способом;

– поліпшення розуміння своєї та чужої поведінки, розвиток здатності адекватної експресії (вираження) свого внутрішнього стану;

– підвищення реалістичності рефлексії, усвідомлення особистісної структури не тільки на самоспоглядальному рівні, але і на рівні конструктивних змін та вирішення внутрішнього протиріччя;

– ослаблення ірраціональних установок, корекція ціннісних орієнтацій у напрямку їх соціалізації і зменшення егоцентричних тенденцій, усвідомлення життєвої місії;

– руйнування неефективних стереотипів поведінки, засвоєння її нових форм, розвиток поведінкової гнучкості.

Спеціальні ефекти тренінгу, які стосуються *управління персоналом*:

– згуртованість команди, оптимізація соціометричної структури колективу, розвиток командного чуття, вміння працювати колективом;

– вміння довіряти навколишнім;

– прояснення і коректування групових норм, цілей, чекань, цінностей, місій;

– оволодіння методами недирективного управління, прийомами створення теплої, доброзичливої атмосфери взаємовідносин, аналізом невербальних сигналів (поза, жести, міміка, тон голосу), аналізом ситуації спілкування.

Психологічний тренінг є системною сукупністю активних методів практичної психології. Тренінг завжди відображає своїм змістом парадигму того напрямку, якого дотримується вєдучий.

Таких *парадигм* виділяють декілька:

– тренінг як своєрідна форма дресури, при якій жорсткими маніпулятивними прийомами за допомогою позитивного підкріплення формуються потрібні мотиви поведінки, а за допомогою негативного підкріплення «стираються» шкідливі, непотрібні, на думку вєдучого;

– тренінг як тренування, в результаті якого відбувається формування або обробка вмінь та навичок ефективної поведінки;

– тренінг як форма активного навчання, метою якого є насамперед передача психологічних знань, а також розвиток деяких умінь і навичок;

– тренінг як метод створення умов для саморозкриття учасників і самостійного пошуку ними способів вирішення власних психологічних проблем.

У витоків розробки методів психологічного тренінгу стояли такі видні психологи, як К. Левін («тренінг-групи»), К. Роджерс, У. Шутц («групи зустрічей»), Яморено (психодрама), Ф.С. Перлз

(гештальт-терапія), які заклали теоретичні та методичні основи тренінгу. Т-групи — групи тренінгу людських відносин, своєрідні навчальні лабораторії, вперше організовані у 1946 р. з використанням принципу «тут і тепер», фіксували увагу на опробуванні нових видів поведінки у безпечному оточенні [74, 77].

Тренінг досить різноманітний як за змістом методів корекції, так і за організацією роботи груп.

Групи класифікують за такими ознаками:

– за необхідністю припинення основної діяльності: з відривом і без відриву від роботи або навчання. Зазвичай тренінг не вимагає припинення основної діяльності і може проводитися у неробочий час або у вихідні дні. Разом з тим, здатність до прийняття важливих рішень протягом тренінгу обмежується, тому, якщо основна діяльність поєднана з високою відповідальністю, її краще на час тренінгу перервати;

– за кількістю учасників: малі групи зазвичай включають 8–16 чоловік, великі — 40–100 [64];

– за частотою зустрічей: безперервно (тренінг-марафон), щодня увечері, щотижня (один вечір або вихідні), щомісячно два вихідних дні. Інтенсивні безперервні тренінги дозволяють досягти швидкого ефекту. Однак групи, які зустрічаються тільки щотижня або щомісячно, дозволяють учасникам відпрацювати в реальному житті уміння і навички, отримані в групі;

– за ступенем різноманітності складу: групи гомогенні чи гетерогенні (неоднорідні) за статтю, віком, сповідуюною релігією, професією, особистісною проблематикою. Гомогенні (однорідні) групи забезпечують потужнішу підтримку, точніший зворотний зв'язок, демонструють велику групову згуртованість. Гетерогенні групи точніше моделюють суспільство, забезпечують наявність протилежних точок зору, дозволяють розширити рамки сприйняття, зруйнувати ірраціональні переконання і неадекватні стереотипи, виховують толерантність до протилежної думки;

– за теоретичною парадигмою: біхевіоральні, психодинамічні, трансактні, психодраматичні, гештальт-групи, тілесно-орієнтовані, гуманістичні (клієнт-центровані), еклектичні або прагматичні;

– за способом і технічними засобами фіксування процесу: без запису, з письмовим записом, з аудіозаписом за допомогою одного нерухомого, одного рухомого або декількох мікрофонів, з відеозаписом, з комбінованим записом (наприклад, аудіозапис у поєднанні з письмовою ідентифікацією мовця);

– за структурою управління тренінгом: з асистентом (помічником, інструктором, котренером) і без нього; із супервізором (наставником, керівником ведучого) і без нього;

– за метою тренінгу: терапевтичні (медичні, клінічні), навчальні (дидактичні, педагогічні), корекційні та розвиваючі.

9.2. Методи корекції та розвитку особистості

Ти не повинен любити несамовиту зграю птахів! Ти зовсім не повинен відплачувати любов'ю за ненависть та злість. Ти повинен тренуватися і бачити істинно добру чайку в кожному з цих птахів і допомогти їм побачити ту ж чайку в них самих. От що я називаю любов'ю.

Річард Бах, американський письменник

Ключовими моментами функціонування групи є склад, цілі, норми, позиція керівника, психологічні механізми групової взаємодії. Склад груп визначається їхньою спрямованістю. При формуванні гетерогенної групи єдиним критерієм добору є психічне здоров'я учасників. У цьому випадку рівень їхнього психологічного захисту виявляється низьким, а здатність до зміни, «научіння» — достатньо високою. Специфічні цілі тренінгу (і пов'язана з цим необхідність великої подібності учасників за рядом ознак, наприклад, вік, стать, а також однорідність проблем), жорсткий ліміт часу часто вимагають гомогенності складу групи [69].

З приводу оптимальної кількості учасників групи існують різні думки. Кількість учасників повинна забезпечити достатньо багате сенсорне середовище (середовище відчуттів) і необхідний рівень гетерогенності, що перетворює групу у модель суспільства.

Нерідко саме певні норми відіграють роль магніту для учасників групи. Практика свідчить, що в групі через специфіку її діяльності та міжособистісні відносини виникає ніби власний час, що визначає норми і наповнює їх особливим змістом. Емоційне забарвлення нормам надає їх етична сторона, що виявляється:

– у конфіденційності, у своєрідній дії принципу «тут і тепер» щодо комунікативного процесу, який розвивається в групі;

– у повній свободі вибору кожним ступеня його участі у тому, що відбувається;

– в етичному забезпеченні захищеності учасника від досить сильних травм морального і фізичного характеру.

Цілі та норми тренінгу багато в чому визначаються особистістю ведучого (керівника, тренера, психолога, психотерапевта). У закордонній психології частіше використовується термін «лідер» групи — людина, яка володіє авторитетним впливом на неї, чия кваліфікація, тренування і досвід керівника вищі, ніж у інших учасників. Проблема лідерства є особливо важливою, оскільки пов'язана з питанням про відповідальність за інших людей. Розвиток власного почуття відповідальності учасників також входить в обов'язки керівника.

Закордонними і вітчизняними психологами досліджені типи керівництва, міра участі керівника в груповому процесі, його ролі, особистісні особливості та функції. Фігура лідера є цікавою в особистісному та професійному планах. Серед необхідних особистісних властивостей керівника С. Славсон виділяє такі якості, як урівноваженість, розважливість, зрілість, сила «я», високий поріг виникнення тривоги, сприйнятливості, інтуїція, емпатія, багато уява, здатність уникати рефлексії.

Одна з ролей ведучого — бути моделлю члена групи: своєю поведінкою він показує, як здійснювати підтримку, блокування, як задавати питання, інтерпретувати сказане іншими, підбивати підсумок, узагальнювати, роз'яснювати, розмірковувати, активно слухати, оцінювати, співпереживати. Характерною рисою тренінгу є опора на позитивний потенціал особистості кожного.

Рішення психологічних задач у ході групового процесу досягається шляхом спрямованого впливу на пізнавальний, емоційний і поведінковий компоненти відносин особистості. Виділяють такі *механізми коректування* у групі: набуття колективного соціального досвіду; зацікавленість, симпатія і толерантність; вільна експресія; колективний емоційний досвід; інсайт (осяяння); перевірка дійсності, емоційна підтримка; самоексплорація (самодослідження); реагування; зворотний зв'язок; перевірка і тренінг нових форм поведінки; конфронтація та узгодження оцінок і поглядів [74]. Більш строгим є розгляд механізмів психологічної корекції в ході тренінгу на двох рівнях: власне групові феномени, які відображають міжособистісні механізми (наприклад, зворотний зв'язок, емоційна підтримка) та внутрішньоособистісну динаміку, тобто індивідуально-психологічні механізми. Дослідження механізмів вищезгаданих рівнів повинно здійснюватися системно через їх взаємозв'язок та взаємообумовленість.

У процесі психологічного тренінгу виконання вправи або етюд учасником групи може включати моторну (рухову) і вербальну

(словесну) діяльність. При використанні такої основи класифікації виділяють декілька груп методів:

– методи арт-терапії (моторна діяльність з використанням її результатів — ліплення, аплікація, малювання) [77, 114];

– моторні (моторна діяльність без використання її результатів — танці, змагання, психогімнастика, методи тілесно-орієнтованої терапії, моторні діалоги) [69, 74];

– вербально-моторні (поєднання вербальної і моторної діяльності — психодрама, рольові ігри) [69];

– вербальні (вербальна діяльність без сугестії (навіювання) — групові дискусії, обговорення вправ, аналіз снів, спів, вербальні діалоги) [69, 112];

– сугестивні (вербальна діяльність із сугестією — гіпноз, прогресивна релаксація за Джейкобсоном, аутогене тренування за Шульцом, візуалізація, медитація) [64, 74, 77].

Реалізація цих методів забезпечується різноманітним реквізитом, аудіо– та відеотехнікою, слайд-програмами, музичним супроводом. Вправи та етюди виконують індивідуально, у парах, трійках, командах і одночасно всією групою.

Одним із базових методів тренінгу є *групові дискусії* — спонтанна розмова, орієнтована на поточний матеріал. Суть цього методу — мимовільне, нерегламентоване вербальне спілкування між членами групи. Він дозволяє виявити стереотипи поведінки, які визначають труднощі у спілкуванні.

Особливістю методів арт-терапії є одночасна наявність у них діагностуючої і корекційної функцій. Одним з методів психодіагностики і психокорекції є *психорисунок*. Як такий процес зображення відіграє позитивну роль, сприяє усвідомленню свого внутрішнього світу, конфліктів, проблем, виділенню і вираженню істотного в них. Психорисунок не тільки сприяє очищенню індивідів від нагромаджених напруг, тривог, проблем, але і стимулює груповий процес, активізує здатність учасників виражати свої емоції за допомогою рисунка [114].

Психомоторні вправи служать не тільки для розрядки емоційної напруги, вони допомагають усвідомленню тіла, усвідомленню себе. Головною метою психогімнастики є самопізнання, пізнання інших, розвиток рефлексії, оволодіння невербальними (несловесними) засобами комунікації (спілкування).

Аутогенне тренування є одним із найбільш популярних методів психічної саморегуляції. заняття з аутогенного тренування

проводять в умовах напівтемряви та тиші. Спочатку проводять бесіду, у якій викладають відомості про вплив самонавіювання на організм і способи саморегуляції, перевіряють можливості учасників щодо реалізації цільових самонавіювань.

Дуже ефективним методом є розігрування *рольових етюдів*, окремих проблем, почуттів, емоцій. Психодрама близька до рольової гри, дозволяє учасникам багаторазово грати і аналізувати певну ситуацію спілкування; вона сприяє розвитку інтуїції, розумінню внутрішнього світу іншої людини, викликає бажання розібратися в психології чужих проблем.

Метод фізичних дій є основною частиною системи К.С. Станіславського: «Той, хто виконує маленькі фізичні дії, той знає вже половину системи». Б.Е. Захава справедливо пише з цього приводу: «Фізичні дії стають, таким чином, котушкою, на яку намотується все інше: внутрішні дії, думки, почуття, вимисли, уяви». Метод фізичних дій спрямований на поглиблення сенсомоторних навичок, розвиток уяви, емоційної глибини, тренування комунікативних навичок. Методи, запозичені з театральної педагогіки, є могутнім засобом психокорекції широкого діапазону дій.

Таким чином, ігровий груповий тренінг є апробованим і ефективним засобом психокорекції. Він може містити в собі елементи трансактного аналізу Е. Берна, тренінгу асертивності, проектних методів дослідження особистості, психоаналізу тематичних рисунків за Т.С. Яценко.

9.3. Методика і організація тренінгу з розвитку корпоративної культури

Програма тренінгу розвитку корпоративної культури має ієрархічну структуру (рис. 9.1). Перший етап являє собою тренінг особистісного зростання (тренінг розвитку особистості) із задачами:

– виявлення й ослаблення ірраціональних установок, переконань, експектацій (очікувань);

– корекції неефективних стереотипів поведінки учасників.

Другий етап — це поєднання тренінгу перегляду цінностей з комунікативним тренінгом із задачами:

– виявлення і корекції ціннісних орієнтацій, образу «Я», формулювання індивідуальної життєвої місії (основи для подальшого складання довгострокового індивідуального плану зростання);

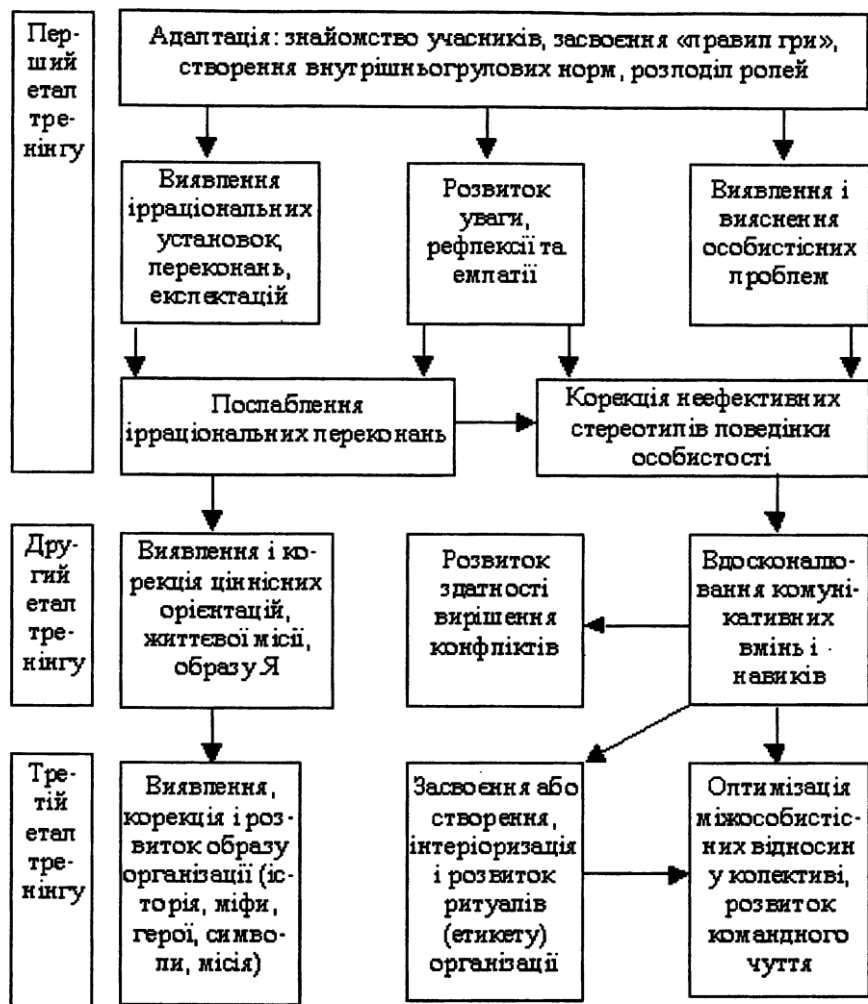


Рис. 9.1. Структура тренінгу розвитку корпоративної культури

– удосконалення комунікативних вмінь та навичок, продуктивного спілкування індивідів з різними ціннісними орієнтаціями, умінь вирішувати міжособистісні конфлікти та конфлікти організації (конфлікти інтересів).

Третій етап є власне тренінгом корпоративної культури із завданнями:

– виявлення, корекції і розвитку образу (іміджу) команди (колективу конкретного підрозділу) і організації в цілому (історія, міфи, герої, анекдоти, девізи, символи, цінності, місія), з'ясування взаємних відносин і очікувань «співробітник — команда», «співробітник — організація», підвищення самооцінки і розвиток почуття особистої винятковості за рахунок приналежності до команди і/або організації.

– засвоєння наявних або створення («виращування з пробірки») нових ритуалів (етикету) організації, їх інтеріоризації (надання їм особистісного змісту) та розвитку;

– виявлення і корекція ролей, функцій та статусних позицій співробітника в команді й організації, оптимізація соціометричної структури, дослідження та зміцнення міжособистісних зв'язків у групі, забезпечення інтеграційних та реінтеграційних процесів, згуртованості групи, розвитку «командного почуття», вміння працювати на спільний результат.

У цілому послідовність етапів тренінгу відповідає зазначеній, однак, як правило, задачі першого етапу зважуються протягом всіх занять, лише їх питома вага знижується, поступаючись місцем задачам другого і третього етапів. Те ж стосується і послідовності другого та третього етапів тренінгу.

Одним із важливих питань, від правильного вирішення якого багато в чому залежить ефективність тренінгу, є *формування групи*. Відбір у групу — суперечливий тристоронній процес, бо цілі та інтереси учасників, ведучого тренінгу та керівництва організації можуть не збігатися. Наприклад, учасники прагнуть об'єднатися з друзями та подругами, а ведучий — не допустити цього. Часте керівництво наполягає на пріоритетному розвитку вертикальних зв'язків («все через мене», аналог відомого з електротехніки з'єднання «зіркою»), а учасники прагнуть до переважного зміцнення зв'язків горизонтальних («ми тут всі разом вирішили», аналог з'єднання «трикутником»).

Часто групу формують природним способом, включаючи в неї весь персонал певного структурного підрозділу організації. Однак це не завжди ефективно. Крім того, іноді проти цього заперечують керівники організації. При цьому доводиться застосовувати більш складну схему: перший і, частково, другий етапи проводять у збірних групах (з персоналу різних підрозділів), а третій і, частково, другий етапи — у групах, які відповідають структурним підрозділам організації. Іноді, особливо на заключних етапах

тренінгу, замість «структурних» груп доцільно формувати «функціональні», тобто не з персоналу одного підрозділу, а із співробітників однієї спеціальності або зі схожими функціональними обов'язками. Стосовно рівнів структурної ієрархії організації бажано складати групу з осіб, які знаходяться на одному з її рівнів. Якщо ж це неможливо, необхідно уникати наявності одного «начальника» у групі, потрібно, щоб їх було хоча б два, краще — три.

Те ж стосується осіб різної статі. Рекомендується формувати групи, збалансовані за статтю учасників, однак виконати повною мірою цю вимогу майже неможливо. Практика проведення тренінгів показує, що одностатеві групи істотно менш ефективні, групова динаміка в них уповільнена, рівень агресії значно вищий (як у чоловіків, так і в жінок), відцентрові тенденції сильніші. Таким чином, одностатевих груп варто уникати, однак наявність у групі одного чоловіка або однієї жінки також може погіршити ситуацію, викликати агресивні та змагальні тенденції, доцільно, щоб їх було троє або хоча б двоє.

При відборі в групи не варто включати людей із серйозними соматичними захворюваннями (наприклад, серцево-судинними, шкірними). Співробітників з нервово-психічними захворюваннями включають у групу після додаткового обстеження в міському психоневрологічному диспансері та отриманні позитивного висновку. Інвалідів зору, а також з порушеннями функціонування опорно-рухового апарату включають у групи на загальних засадах. Наявність таких учасників часто є фактором згуртованості групи, проявом групової підтримки та турботи. Раса, національність, релігійна конфесія, сексуальна орієнтація, сімейний стан не є обмежувачими факторами при формуванні груп.

Важливим моментом є забезпечення потужної та стійкої мотивації до тренінгу. Тут необхідне поєднання розуміння, доброї волі, а іноді і натиску керівництва; самореклами, самопрезентації ведучого; прагнення учасників до самовдосконалення і/або їх здорового кар'єризму.

Для занять звичайно формують групи по 10 чоловік (включаючи ведучого). У нашій практиці групи були гетерогенними за статтю та віком і закритими, тобто після укомплектування їх не поповнювали. Вік основної маси учасників — від 25 до 45 років, в окремих випадках — від 18 до 55.

Тренінг можна проводити у *виробничих приміщеннях*, де на час занять меблі (робочі столи) розміщують уздовж стін. У примі-

щенні підтримується необхідний санітарний режим, який відповідає нормам площі, повітрообміну, вологості, температури, освітлення та іншим нормованим параметрам. Під час роботи члени групи розміщаються по колу на стільцях. Зазвичай проводили 10 занять по 5 годин, через півроку тренінг повторювали. Програми обох тренінгів були різними: другий будували як продовження першого, поглиблюючи та розширюючи його результати. Через 2 години роботи робили перерву на 20–25 хвилин, що є одним з важливих елементів психодіагностичної та психокорекційної роботи.

На початку першого заняття проводиться коротка (5–10 хвилин) вступна лекція, у якій розкривається суть тренінгу, особливості функціонування групи, вказуються можливі результати тренінгу. Потім обговорюються і приймаються *принципи* функціонування та *правила роботи групи*:

- не пропускати і не спізнюватися;
- звертатися один до одного на «ти», щоб забезпечити спілкування в системі «людина-людина»;
- відповідати за свої слова і вчинки;
- працювати, дотримуючись принципу «тут і тепер»;
- говорити тільки про себе;
- виконувати все тільки на добровільних засадах;
- приймати себе та інших такими, якими вони є;
- не просити і не давати оцінок;
- не просити і не давати порад.

Відповідно до принципів функціонування групи її учасники мають право поводитися зовсім вільно, не побоюючись покарання за невиконання вказівок ведучого. Єдина вимога до всіх — строге дотримання принципів та правил роботи. Як правило, учасники за своєю природою приймають принципи функціонування групи протягом першого-другого занять, подовження цього періоду зазвичай свідчить про приховану агресію до ведучого, ригідності (жорсткості) стереотипів поведінки, «ешелонованому» психологічному захисту учасників.

Протягом тренінгу виділяють *3 стадії роботи*. Початкова стадія триває від одного до трьох занять при безперервній інтенсивній роботі. Цій стадії навчання притаманний високий рівень ситуативної напруги, учасники відчувають тривогу («незрозуміло, що тут робити можна, а що — ні», «не хочу виглядати дурним», «чи слід мені багато говорити про себе», «чи прийме мене група»). Все це часто виражається в мовчанні. На першому етапі роботи групи основною турботою ведучого є забезпечення спонтанності групового

процесу, завдяки чому конкретно-змістовна сторона занять визначає поведінку самих членів групи. У центрі уваги ведучого на цій стадії роботи є діагностика особистісної проблематики учасників, від точності якої залежить ефективність подальших занять.

Робоча стадія забирає основний час тренінгу і характеризується значними емоційними навантаженнями — це вже глобальна, багаторівнева, позитивна дезінтеграція, яка виникає під впливом самоаналізу та самоусвідомлення. На цій стадії підвищується чутливість, має місце перегляд цінностей та переорієнтація установок, відбувається не тільки остаточна побудова і повторний огляд гіпотез, але і з'ясування системи психологічного захисту.

Кінцева стадія розвитку групи (зазвичай один-два останніх дні) — це підведення підсумків, повторний огляд кожним з учасників навчання своїх можливостей і виявлення труднощів, які він може зустріти. Учасники часто займаються моделюванням ситуацій спілкування без підготовки, тому програвання ситуацій професійної діяльності і, особливо, їх аналіз є досить продуктивними.

У роботі тренінгових груп використовується широкий спектр *психокорекційних методик* [69, 77, 114]. Однак у ході занять вони піддаються модифікації та адаптації до конкретних умов занять, складу учасників, задачам і ситуації тренінгу.

9.4. Методика оцінки ефективності тренінгу. Динаміка психологічного стану його учасників.

Коли навіть одна людина починає жити в гармонії із самим собою та з навколишнім світом, можна вважати, що зміни почалися.

Вірджинія Сатір, «Як будувати себе і свою сім'ю»

Експериментальні дослідження психологічної корекції особистості в процесі тренінгу, встановлення ступеня ефективності тренінгу для групи в цілому і для кожного учасника *ускладнено таким:*

— у групі складаються особливі довірчі відносини, при яких знеособлена процедура тестування викликає негативну реакцію («відчуваю себе піддослідним кроликом», «ви, напевно, якусь роботу над нами проводите», «це вам потрібно для дисертації» — з висловів учасників) і може порушити сформований стиль взаємовідносин у групі;

— особистісні зміни відбуваються, як правило, повільно і поступово, лише в окремих випадках спостерігається суттєва зміна за короткий термін;

— процес особистісних змін не повною мірою усвідомлюється учасниками групи, що ускладнює їх вияв;

— сприятлива психологічна атмосфера в групі призводить до виникнення ейфорії щодо особистісних змін, ілюзії суттєвості та стійкості особистісного зростання («я стала зовсім іншою», «я себе не впізнаю», «близькі люди мені дивуються»);

— ефективна процесуальна психодіагностика не повинна виділятися на загальному психокорекційному фоні, не повинна створювати відчуття екзамену, перевірки, випробування, змагання; вона повинна органічно «вписуватися» у процес психокорекції, бути його складовою частиною, опорою для виконання подальших корекційних вправ.

Психодіагностика у процесі групової психокорекції необхідна для отримання зворотного зв'язку від учасників з метою оптимального управління груповим процесом.

Відповідно до цього *задачами діагностики* є:

— самопізнання учасників — отримана діагностична інформація змушує членів групи задумуватися про себе, порівнювати себе з іншими;

— визначення напрямків індивідуальної роботи з кожним учасником — можна індивідуалізувати: а) питання і звертання під час виконання вправ групою, б) окремі вправи, виконувані учасником (психодрама, психологічні етюди), в) роботу з клієнтом під час індивідуальних консультацій;

— визначення змісту, виразності та ступеня завершеності особистісних змін для встановлення успішності й необхідності продовження корекції;

— отримання дослідницьких даних.

Аналіз можливих шляхів і методів психодіагностики, їх переваг та недоліків дозволив розробити *методику системної діагностики процесу групової психокорекції*. Методика складається з відбіркової, вхідної (констатуючої), процесуальної (поточної) та вихідної (заключної) діагностики і включає імперативну (обов'язкову) та факультативну частини. Метою відбіркової діагностики є відбір учасників, вхідної — констатація початкового стану, виявлення рольових можливостей учасників, процесуальної — виявлення групової та індивідуальної динаміки показників, вихідної — визначення

ефективності (успішності) корекції та її завершеності, необхідності шляхів подальшої корекційної роботи або підтримки. *Імперативна частина* діагностичного комплексу для кожного учасника включає:

- виконання комплексу психорисунків за Т.С. Яценко — одноразово протягом тренінгу;
- заповнення питальника [114] у нашій модифікації — двічі (після першого і після передостаннього заняття);
- заповнення самозвіту поточного стану — після кожного заняття.

Факультативна частина діагностичного комплексу включає методи, які забезпечують отримання даних не напевно, а з деякою імовірністю:

- бесіди та інтерв'ю під час індивідуальних консультацій — один-два рази протягом тренінгу;
- спостереження тренінгової поведінки учасників групи — на кожному занятті.

Комплекс психорисунків за Т.С. Яценко рекомендують виконувати у скороченому виді з врахуванням скарг учасників на недолік вільного часу.

Питальник Т.С. Яценко рекомендують використовувати в модифікованому варіанті (додаток 5). У ньому збільшено кількість питань, змінено формулювання деяких питань (не всі були зрозумілими учасникам наших груп — «конфронтація», «текст висловлювання»), для зниження витрат часу було знижено градування шкали, для підвищення об'єктивності оцінок введено характеристики категорій шкали, розроблено зручний для швидкого заповнення бланк.

Самооцінку своєї участі в роботі групи слід проводити з метою поглиблення усвідомлення учасниками власної поведінки у групі відповідно до норм її оптимального функціонування. Подальше обговорення результатів на основі бланків, заповнених учасниками, дає їм змогу прояснити для себе найбільш бажані форми поведінки у групі.

Для самозвітів про поточний стан учасників була розроблена методика, створена на базі досвіду застосування методики Т.С. Яценко, методики САН і інших аналогічних питальників стану. Методика відзначається експресністю, що дозволяє застосовувати її на кожному занятті кожним учасником. Вона не висуває високих вимог до освітнього цензу та рівня розвитку інтелекту респондентів, як багато інших. Методика дозволяє оцінити 5 компо-

нентів поточного психічного стану за системою 5-бальних шкал, спеціально розроблених для цієї мети (див. додаток 5).

Під час бесіди-інтерв'ю з'ясовуються, в основному, особистісні проблеми учасників, комунікативні ускладнення, життєві установки. Спостереження тренінгової поведінки дає можливість оцінити тип темпераменту, стереотипи поведінки, життєві установки.

Тренінг, як сформований комплекс впливів на особистість і групу, містить у собі як необхідний елемент систему зворотних зв'язків, які мають ієрархічну структуру. У цій структурі можна виділити зворотні зв'язки трьох взаємопідлеглих рівнів (табл. 9.1). В цілому ця діагностична система дозволяє створити досить повний, якісний і своєчасний зворотний зв'язок, який забезпечує можливість оптимального управління процесом групової психокорекції.

Результати самооцінювання учасників одного з тренінгів піддають статистичній обробці для встановлення групової динаміки станів. Так, середній рівень ситуативної тривожності членів групи протягом занять від першої до восьмої сесії зростає на 1,3 бали (рис. 9.2,а). Це відображає, з одного боку, підвищення напруги, готовності до «зустрічі із самими собою», яка, за словами К.Г. Юнга, «належить до найнеприємніших», а з іншого боку — підвищення почуття небезпеки, психологічної незахищеності у зв'язку з руйнуванням психологічного захисту. Нелінійності динаміки не виявлено.

Стандартне відхилення рівня ситуативної тривожності трохи підвищується, що може говорити про тенденцію до дивергенції (зниження однорідності) групи за цим показником. Помітна невелика нелінійність динаміки цього показника: у першій половині тренінгу спостерігається значне зростання, а у другий — зміни несуттєві.

Почуття впевненості в собі протягом тренінгу зростає на 2,0 бали (рис. 9.2, б). Це можна вважати основним показником позитивної динаміки психологічного стану учасників тренінгу. Почуття впевненості в собі є певною мірою узагальнюючим показником, який інтегрує ряд аспектів особистісного зростання учасників. Тим більше, що непевненість у собі (за результатами індивідуальних бесід та поведінкових стереотипів, виявлених на перших сесіях) є одним із найпоширеніших результатів тривалого впливу стресу, пов'язаного з професійною діяльністю. Нелінійності динаміки не виявлено.

Стандартне відхилення рівня впевненості в собі від першої до останньої сесії трохи знижується, що свідчить про наявність тенденції до конвергенції (підвищення однорідності) групи за даним показником. Динаміка лінійна.

Таблиця 9.1.
Система зворотних зв'язків тренінгу

Рівень зв'язку	Джерело отримання інформації	Метод реєстрації інформації	Спосіб використання інформації
1	Хід виконання вправи (повнота розуміння інструкції, повнота виконання інструкції, активність залучених учасників, частка залучених учасників)	Включене спостереження	Поточне коректування ходу виконання вправи (поточне інструктування); поточне коректування програми обговорення результату вправи*
2	Результат виконання й обговорення вправи (глибина, ширинна та новизна вербальних характеристик результату учасниками, рівень емоцій, модальність емоцій, ступінь усвідомлення проблем)	1 + записи ведучого, аудіозаписи, відеозаписи, результати виконання письмових і графічних вправ, протоколи і матриці результатів виконання вправ	Поточне коректування програми тренінгу; перспективне коректування програми виконання і обговорення вправи; оцінка ефективності виконання вправи результату вправи*
3	Результат виконання кількох вправ	1 + 2 + результати тестів, самозвіти, взаємохарактеристики	Перспективне коректування програми тренінгу; оцінка ефективності проведення тренінгу

* Під вправою слід розуміти моторну або вербальну вправу, етюд або дискусію, як завершену частину тренінгу, що включає, як правило, підготовку (розстановку (розстановку меблів, регулювання освітлення, ввімкнення музики, винесення інвентарю або реквізиту), інструктування учасників, виконання дії та її обговорення.
Іноді перша й остання частини цього циклу можуть мати згорнуту форму. Наприклад, якщо вправа вже неодноразово виконувалася, то ведучий може сказати: "Просяємося!" - і учасники приступають до звичного ритуалу. Обговорення також іноді може бути замінено коротким зауваженням або питанням ведучого: "Здається, зараз вийшло?" Іноді вправи у системі тренінгу вибудовуються не лінійно, а одну із вправ виконують "всередині" іншої.

Реактивність, сензитивність учасників протягом тренінгу де-що зростає (рис. 9.2,в), це свідчить, по-перше, про підвищення чутливості членів групи до переживань один одного, а по-друге, про розвиток навичок соціально-психологічної перцепції. При цьому перший ефект має, швидше, інструментальний характер, відіграє роль засобу для підвищення успішності та поглиблення результатів психокорекційної роботи, а другий — термінальний (за словами М. Рокича), який стосується комунікативних вмінь і навичок особистості, розширює її можливості у спілкуванні з іншими людьми.

Виявлено істотну нелінійність динаміки сензитивності учасників: протягом перших 4 сесій вона різко зростає, а протягом другої половини тренінгу практично не змінюється.

Стандартне відхилення рівня сензитивності в групі протягом тренінгу різко падає, що доводить істотність процесу конвергенції групи. Очевидно, атмосфера тренінгу сприяє «зараженню» високо-сензитивними членами групи інших учасників, провокує «емоційну відповідь» на те, що відбувається під час тренінгу. Частково, можливо, цьому сприяла перевага учасників жіночої статі, більш схильних до відкритого емоційного вираження почуттів у відповідь на дії інших членів групи. Динаміка цього показника лінійна.

Середній рівень позитивних емоцій учасників на занятті протягом тренінгу зростає на 1,2 бали (рис. 9.2, г). Це можливо за рахунок протікання двох процесів: позбавлення від страхів, побоювань, тривоги, а також відчуття радості від пізнання себе та інших, усвідомлення особистісних досягнень, згуртованості та підтримки в групі. Тут перший шлях — це «зниження негативу», а другий — зростання «позитиву». У класичному психоаналізі З. Фрейда акцентується на «позбавленні», купірованні, руйнуванні негативного. Така ж парадигма ряду методів нейролінгвістичного програмування. Терапія за А. Адлером, навпаки, більшою мірою ґрунтується на «виращуванні позитивного» [74]. Подібну точку зору має автор системи ефективних тренінгів («Сінтон-програма») Козлов.

Якщо повернутися до розглянутої вище динаміки тривожності (див. рис. 9.2,а), то видно, що гіпотеза про купіровання негативних явищ у результаті тренінгової корекції не підтверджується: тривожність не падає, а зростає. Таким чином, можна говорити про те, що наявність позитивних емоцій і зростання їх рівня протягом тренінгу відображає саме «радість зростання». Необхідно врахувати, що коли група завершує свою роботу, то перший з цих компонентів залишається, а другий зникає. Наявні поведінкові докази

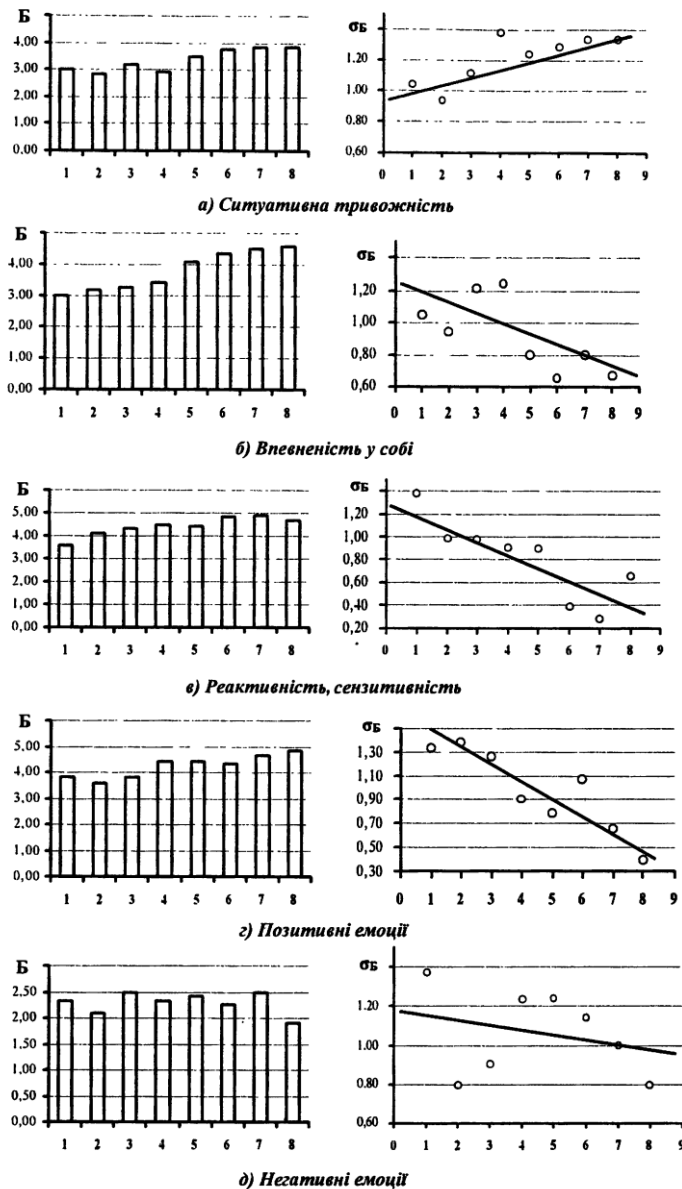


Рис. 9.2. Середній рівень B і стандартне відхилення σ_B негативних емоцій членів групи протягом заняття від першої до восьмої сесії тренінгу за п'ятибальною шкалою

такого післятренінгового ефекту. Нелінійності динаміки тут не виявлено.

Необхідно зазначити, що хоча традиційно вважають [114], що основний ефект тренінгу полягає у руйнуванні неефективних психологічних захистів, отримані дані дозволяють поглянути на співвідношення психологічних механізмів особистісної корекції по-іншому, віддаючи перевагу не руйнуванню деструктивного, а створенню позитивного в структурі особистості.

Значне зниження розсіювання рівня позитивних емоцій членів групи протягом тренінгу визначає існування сильної конвергенції (зближення характеристик) групи. Таким чином, факт заразності позитивних емоцій знаходить своє яскраве експериментальне підтвердження. Цікаво, що робота в групі суттєво підвищує таку заразливість, розкріпаючи учасників, полегшуючи відкрите вираження почуттів. Це один із найважливіших аспектів корекційної роботи, один з механізмів особистісного зростання у процесі тренінгу. Відкрите вираження почуттів полегшує катарсис (вибух почуттів), який має виражений корекційний ефект. Нелінійності динаміки не виявлено.

Середній рівень негативних емоцій не має вираженої динаміки протягом усього тренінгу, коливаючись між 1,9 і 2,4 балами (рис. 9.2,д). Індивідуальні коливання тут, як за жодним іншим параметром стану, можуть бути дуже значними. Це показують дані спостережень і особливо результати індивідуальних бесід. На сесії, присвяченій аналізу психорисунків учасника і після її наступає період більш-менш глибоких негативних емоцій, які породжують тимчасову дезадаптацію різного ступеня аж до неадекватного реагування (апатія, вибухова поведінка) на стимули «позатренінгового життя». Це помітно залежить від ступеня жорсткості ведучого, стилю його інтерпретацій. Мала загальна зміна рівня негативних емоцій протягом тренінгу — додатковий доказ того, що основним механізмом корекції особистості є не «зменшення поганого», а «збільшення гарного».

Важливо, що тут виявлено не тільки нелінійна, але і немонотонна динаміка показника: протягом перших занять середній рівень негативних емоцій зростає, а далі — падає. Максимум негативних емоцій відповідає проходженню приблизно 60% тривалості тренінгу.

Зміна стандартного відхилення рівня негативних емоцій членів групи також невелика. Однак цікаво, що і тут спостерігається нелінійна і немонотонна динаміка: протягом першої половини тренінгу різниця рівня негативних емоцій учасників зростає, а протягом другої половини — падає.

Таким чином, динаміка більшості компонентів психологічного стану учасників тренінгу лінійна, лише рівень та розсіювання негативних емоцій спочатку має тенденцію до зростання, а потім — до зниження. Слід зазначити, що академік Т.С. Яценко — автор АСПО — вважає основними механізмами психокорекції при АСПО дезінтеграцію і, потім, реінтеграцію особистості, кількісними проявами чого повинна бути немонотонна динаміка показників стану учасників [114].

9.5. Приклади психотренінгів у різних організаціях

*Один досвід я ставлю вище, ніж тисячу думок,
породжених тільки уявою.*

М.В.Ломоносов

У руслі даної концепції знаходять собі місце праці з формування, розвитку і корекції корпоративної культури різних організацій. Залежності від функцій організації, її розміру, віку й оцінки вихідного стану корпоративної культури керівництвом можуть бути поставлені задачі:

- формування корпоративної культури нової або молодшої організації;
- розвитку корпоративної культури як посилення, поглиблення і розширення впливу корпорації на її співробітників;
- корекції негативної корпоративної культури організації, якщо її цілі протирічать сформованій культурі. Це найбільш серйозний, але і найбільш частковий випадок у вітчизняній практиці. Він передбачає жорстку, а часто і жорстоку боротьбу з носіями негативної корпоративної культури: «відмовлялівка» у в'язниці, доброзичливі ініціатори постійних випивок на роботі, усміхнені розповсюджені наркодилери, принципіві вчителі, які б'ють дітей лінійкою по пальцях, грамотні викладачі-хабарники та інші вже звичні для нашого ока «авторитети». Досить сказати, що якщо засуджений, що живе «за поняттями», не може перешкодити їх порушенню, він зобов'язаний зробити суїцид на очах керівництва — розтяти вени.

Запропоновані приклади — психотренінг у школі й колонії — становлять інтерес, бо стосуються, здавалося б, поляричних організацій. З іншого боку, це організації, де як позитивні, так і негативні сторони корпоративної культури проявляються особливо різко. Розглянуті випадки, як це не дивно, мають щось спільне — велику

стійкість існуючої корпоративної культури та необхідність захисту як дитини, так і ув'язненого, який хотів би адаптуватися до життя на волі і відповідати нормам її соціуму. Нарешті, військовий корабель і колонія — це місця з екстремальними умовами життя.

Робота з корекції корпоративної культури повинна проводитися системно, охоплюючи всі ступені ієрархії установи. При цьому практика показує, що складність цієї роботи, ступінь опору носіїв корпоративної культури різко підвищується з переходом на все вищі рівні ієрархії. Так, чим вищий рівень ієрархії засудженого в колонії, тим з меншим бажанням він йде на тренінг, тим вищий його психологічний захист, гірша мотивація до змін, нижча активність на сесіях тренінгу. У школі учні молодших класів йдуть на тренінг з радістю, старшокласників потрібно зацікавити, батьки приходять, коли з дитиною вже погано, вчителі, якщо і приходять, то пручаються з усіх сил. Тим часом, якщо використовувати «наукові» результати, отримані завдяки анкетуванню, все виглядає навпаки: адміністрація прагне змін, середня ланка насторожена, а безпосередні виконавці неслухняні й недбалі.

«Наступне століття буде саме таким, яким будуть виховані для нього майбутні громадяни», — писав великий Ян Амос Коменський у 1652 р. («Про вигнання зі шкіл зашкарублості»). Необхідність дослідження, діагностики і розвитку корпоративної культури школи сьогодні вже не викликає ніякого сумніву. Це інтуїтивно розуміли такі видатні педагоги минулого, як А.С. Макаренко, Сорока-Росіньський, В.О. Сухомлинський, С.Т. Шацький, Рудольф Штайнер (Вальдорфська школа). Ці неординарні, творчі особистості творили не тільки методи навчання, виховання і розвитку дітей, але й створювали організації, здатні їх реалізувати. Створені ним школи явно виокремлювалися серед аналогічних сірих закладів яскравою самобутністю, особливим психологічним кліматом, певним протиставленням середовищу, наявністю деякого «зводу правил», законів, принципів функціонування, тобто всього того, що ми сьогодні відносимо до ознак розвитку корпоративної культури.

У зв'язку з викладеним розпочато реалізацію інноваційного проекту «Корпоративна культура школи XXI ст.», у якому беруть участь державні й приватні школи і навчально-виховні комплекси. Ініціаторами роботи виступили О.Г. Волосньов, директор муніципальної загальноосвітньої школи №6 м. Нягань Тюменської області та Л.В. Черничкіна, засновник навчально-виховного комплексу «Надія» м.Слов'янська Донецької області.

На початку роботи було запропоновано одним із авторів, широко обговорено, доповнено вчителями і батьками та прийнято «10 заповідей школи ХХІ століття», які наведено в главі 4. Вся подальша робота будувалася на основі цих принципів — системи цінностей організації.

Як інструмент розвитку корпоративної культури школи запропоновано спеціальну систему психологічних тренінгів (табл. 9.2). Справа в тому, що разовий, одиничний тренінг, навіть проведений великим майстром, не може суттєво змінити реалії корпоративної культури школи так само, як і будь-якої іншої організації. Необхідно відзначити надзвичайну стійкість елементів корпоративної культури, навіть якщо жоден з них офіційно не оформлений і не презентований. Всім відомо, що неписаних законів дотримуються навіть жорсткіше, ніж писаних, особливо, у нашій країні, з її скептичним відношенням до писаних законів і звичкою «жити за поняттями». Крім того, стійкість корпоративної культури школи, як правило, вища ніж організацій іншого профілю, через те, що збереження і передача моральних норм і правил є соціальною функцією вчительського корпусу.

Таким чином, виникає необхідність охопити системою тренінгів учнів, їх батьків та вчителів. Цей нетрадиційний підхід базується на одному з положень «10 заповідей»: клієнтом школи є сім'я. Тут яскраво виявляється співзвучність принципів робіт з корпоративної культури і сучасного особистісно-орієнтованого маркетингу. Перш ніж дати відповідь на інші питання потрібно відповісти на головне: хто Ваш клієнт, покупець Ваших товарів, споживач Ваших послуг, хто він, який він, скільки їх? Тому перед початком роботи з формування, розвитку або реформування корпоративної культури, необхідно чітко окреслити рамки роботи — хто є носіями корпоративної культури, на кого необхідно впливати, чого потрібно досягти. Школяр, учень є об'єктом одночасного масового психологічного впливу родини і школи. При неузгодженні векторів цих впливів будь-яке виховання приречене на невдачу. Недарма зараз випадки переходу учнів із класу в клас і навіть зі школи в школу стали частішими, ніж у «добрі старі часи»: сім'я — клієнт школи — стала більш примхливою, більш вибагливою, більш вимогливою до школи.

Групу батьків для тренінгу формували з урахуванням наявності досить сильного бажання з їх боку, прагнення змінитися самим, змінити стосунки у сім'ї. Часто батьки приходили «подивитися та послухати», або займали очевидно непродуктивну позицію «зробіть що-небудь зі мною, а ще краще — з моєю дитиною».

Таблиця 9.2.
Компоненти системи тренінгів, які проводяться у навчально-виховному комплексі

№	Компінгент учасників тренінгу	Основні задачі тренінгу	Частота проведення тренінгу	Обсяг годин
1	Діти 4–6 років, діти 7–9 років	Корекція поведінки	Двічі на рік	20
2	Учні 5–8 класів, учні 9–11 класів	Корекція особистості, підвищення успішності	Раз у рік (за приписами двічі на рік)	30
3	Батьки учнів	Корекція особистості, поліпшення дитячо-батьківських стосунків	Раз у два роки	40
4	Учні з батьками	Те ж	За приписами раз у два роки	40
5	Персонал школи: адміністрація окремо, вчителі окремо, обслуговуючий персонал (няньки, кухарі, лаборанти, технічки, сторожі) окремо	Корекція особистості, професійне вдосконалювання	Раз у чотири роки	40
6	Чоловіки (дружини) персоналу (всі разом, але окремо від персоналу)	Корекція особистості, поліпшення сімейних стосунків, створення «почуття сім'ї»	Раз у чотири роки	40
7	Діти персоналу 10–18 років	Корекція особистості, підвищення успішності, поліпшення сімейних стосунків, створення «почуття сім'ї»	Раз у два роки	30

Одним зі способів відсіювання подібних «слухачів» було введення окремої оплати за такі тренінги, як це прийнято у розвинутих країнах. Зазвичай група складалася з 5 мам (старших сестер, тіток, бабусь), 5 тат (старших братів, дядьків, дідусів), ведучого групи (старшого психолога школи) та асистента ведучого (психолога). Типовими були труднощі із залученням тат як до виховання дітей взагалі, так і до участі в тренінгу зокрема. Однак, не подолавши цього нерозуміння, важко розраховувати на успіх. Тренінг батьків проводили за 48 годин, зазвичай протягом 12 днів з 17 до 21 години, крім п'ятниці та вихідних, протягом трьох тижнів. Практикували також спільні тренінги вчителів і батьків, що виявилися досить ефективними. Описані тренінги в різних школах Росії й України проводили О.В. Деєва і В.В. Фоменко, асистував Л.Г. Хаєт.

Перед тренінгом з дітьми проводили батьківські збори, знайомили батьків з правилами поведінки з «тренінговою» дитиною, звертали їх увагу на те, що:

- вона буде, як правило, стомленою, неухважною, може поводитися незвично, задавати дивні питання;
- протягом тренінгу її не можна перевантажувати ні фізично, ні психологічно;
- якщо вона скаржитися на головний біль, погане самопочуття, просить дозволу не йти на заняття гуртка або відкласти виконання домашнього завдання, доцільно піти їй назустріч;
- не можна дошкуляти їй розпитуваннями, намагаючись з'ясувати, що робили і що говорили на тренінгу;
- набагато краще буде поговорити про неї, про її характер, про її дитинство, про те, як зустрілися мама з татом, оточити його своєю любов'ю, теплотою і турботою.

При створенні системи тренінгів необхідно було не тільки продумати методику й організацію кожного з них, але і подбати про їх сумісність, створення системного ефекту. Часто тренінги з дорослими і дітьми проводять різні психологи за різною методикою, заснованою на різних парадигмах психології. У системі тренінгів необхідно створити для цього деяку загальну платформу. При цьому методичні розбіжності різних тренінгів системи проступають особливо яскраво.

Це стосується, у першу чергу, врахування вікових особливостей учасників тренінгу (табл. 9.3).

У ході роботи відзначені, наприклад, вікові розбіжності реакцій на зміну статевих ролей, коли чоловіки виконують ролі

Таблиця 9.3.
Вікові особливості методики проведення тренінгу з дітьми і дорослими

№	Показник методики	Діти 11-14 років, підлітки 15-18 років	Молодь 19-27 років, дорослі від 28 років
1	Тривалість та кількість занять	Менша тривалість, більша кількість занять	Більша тривалість, менша кількість занять
2	Розташування учасників у приміщенні	Стабільний (хлопчик-дівчинка) порядок розсаджування учасників, послідовний (поруч з кожним) – ведучого	Спонтанне розсаджування учасників і ведучого
3	Стиль проведення ведучим заняття	Ближчий до авторитарного	Ближчий до демократичного
4	Ступінь структурованості часу, відповідності програмі, спонтанності	Висока структурованість, низька спонтанність	Низька структурованість, висока спонтанність
5	Співвідношення частки моторної та вербальної діяльності	Переважають моторні вправи	Переважають вербальні вправи
6	Співвідношення внеску методів діагностики особистості	Переважають прями, документальні методи (аудіозапис, конспект, рисунок, звіти, протоколи)	Переважають непрямі методи – спостереження з подальшим записом поза тренінгом
7	Співвідношення внеску механізмів реалізації задач тренінгу	Переважаючий механізм – тренування, вироблення навичок	Переважаючий механізм – усвідомлення проблем і внутрішніх конфліктів
8	Співвідношення тривалості виконання й обговорення вправ	Частка тривалості обговорення менша	Частка тривалості обговорення більша
9	Середня тривалість вправи або етюду	Нижча за рахунок короткого обговорення	Вища за рахунок тривалого обговорення
10	Середня тривалість безупинного обговорення	Невелика через швидку стомлюваність (маленькими дозами)	Велика через необхідність створення емоційної напруги

№	Показник методики	Діти 11–14 років, підлітки 15–18 років	Молодь 19–27 років, дорослі від 28 років
11	Співвідношення гетерогенної й аутогенної складової аутогенного тренування	Переважає гетерогенна складова	Переважає аутогенна складова
12	Частота, тривалість фази і виразність негативних емоцій	Незначна («переможне навчання»)	Значна, особливо на середньому етапі
13	Провідна парадигма тренінгу	Біхевіоральна	Психодинамічна

дівчат, а дівчата — ролі чоловіків. У дорослих (молодих та середнього віку) дівчата набагато легше переймають чоловічі ролі, ніж чоловіки — жіночі. Це, очевидно, пов'язано із соціальною перевагою чоловічих ролей у нашому суспільстві, що живе, як говорять феміністки, за «чоловічими законами». Разом з тим у підлітків спостерігали зворотне: юнаки легко грали жіночі ролі, дівчата ж «ставали чоловіками» з великими зусиллями.

Під час проведення тренінгу дітям необхідно, щоб їх частіше підбадьорювали, частіше вказували на успіхи і позитивні зміни, частіше аплодували, вводили елементи змагання. Необхідна частіша та енергійніша моторна розрядка, інакше діти швидко втомлюються, увага їх розсіюється. При проведенні обговорення учасникам дискусії надавали слово «маленькими порціями». Одну із сесій присвячували вільному малюванню або конструюванню за С. Славсоном. Під час обговорення в коло дорослі сідали за бажанням (розсаджування було діагностичною процедурою), дітей же садили «через одного», тобто «хлопчик — дівчинка». Заохочували розсаджування в різні дні по-різному, але із дотриманням зазначеного правила. Це дозволило не тільки підвищити дисципліну та ступінь концентрації учасників на роботі групи, але і поліпшити відносини між хлопчиками і дівчатками, підвищити згуртованість групи, створити позитивний досвід міжстатевого спілкування. Слід зазначити, що негативний досвід такого роду деформує особистість та систему її ставлень на багато років уперед.

Результативність впровадження тренінгів у шкільне життя визначається рядом факторів. Одним з них є ставлення до цього керівництва школи. Тому ефективність тренінгу вища у приватних закладах, заклопотаних проблемою підняття престижу школи, особливо, у невеликих містах. В результаті проведення тренінгів корпоративна культура школи, незважаючи на вже згадану інертність, продемонструвала істотні зрушення. Одним із наріжних каменів корпоративної культури, які «повернулися» після тренінгу, було ставлення до незалежності і самостійності школярів. Якщо раніше практично усі вчителі і, тим більше, керівництво школи вважало ці риси головним об'єктом «викорінення», то після проведення тренінгів повага до особистості дитини піднялося на інший рівень, стало реальністю впровадження педагогіки співробітництва, тісна взаємодія батьків і вчителів, небувалий раніше рівень відкритості та відвертості.

Досить специфічною є корпоративна культура екіпажу бойового корабля. Її особливості визначаються високими, близькими до гранично припустимих, фізичними і психічними навантаженнями, замкненим простором корабельних приміщень, одностатевим колективом, необхідністю освоєння в короткий термін складної техніки сучасного корабля, високою відповідальністю кожного, наявністю різноманітних реальних небезпек для життя і здоров'я в тривалих походах далеко від рідних берегів. Це визначає необхідність жорсткого фізичного і психічного добору, забезпечує соціальну престижність професії військового моряка, виникнення ореолу винятковості. Досить сильною є установка: «ми особливі, ми справжні чоловіки, ми витривалі, нам не всадять ніж у спину» (із висловлень учасників). Існує різке протиставлення себе жінкам, цивільним особам, «сухопутним» військовим.

Сприяє цьому і наявність ритуалів «ініціації» (перетворення у чоловіка), наприклад, при першому виході в море матрос повинен випити літр забортної води. Відомо, що відповідно до результатів експериментів Е. Аронсона і Д. Міллса, «людям, які пройшли неприємну ініціацію з метою стати членами певної групи, ця група подобається більше, ніж людям, які заплатили за той же привілей меншу ціну».

Відповідно до Корабельного статуту Військово-Морського флоту, «командир об'єднання кораблів зобов'язаний... вивчати і впроваджувати в практику все нове, передове, що сприяє підвищенню ефективності навчання і виховання підлеглих». Для цього була розроблена система тренінгів, яка включала заняття з матросами

строкової служби, матросами, які служать за контрактом, мічманами, молодшими і старшими офіцерами.

Мета тренінгу для матросів — забезпечення їх більш швидкої і повної адаптації до умов служби на кораблі, профілактика міжособистісних конфліктів і нестатутних відносин, корекція і розвиток особистості. Спрямування тренінгу була, в основному, каузальною (тобто, спрямованою на причини порушень), частково — симптоматичною.

У зв'язку із високою інтенсивністю професійної діяльності були організовані денні та вечірні групи. До складу кожної групи увійшли ведуча, асистент ведучої та 6–8 учасників, а при дольовій участі, тобто відвідуванні кожним учасником половини занять плюс перше та останнє — 10–12 учасників. Умови відбору учасників: відсутність медичних протипоказань (тимчасових) і бажання займатися (за опитуванням). При неможливості відвідування всіх занять одне місце займали дві людини, при цьому відвідування першого й останнього занять було обов'язковим для всіх учасників, наприклад, перший учасник відвідував заняття 1, 2, 4, 6, 7, а другий — заняття 1, 3, 5, 7. Загальна кількість учасників на першому й останньому заняттях не перевищувала 12 чоловік.

Заняття проводили в матросській їдальні, два столи тимчасово демонтували, учасники сиділи на лавах по троє, форма одягу на заняттях — штатна, повсякденна. Індивідуальні консультації проводили за бажанням учасників, до години на учасника, до двох консультацій у день, до чи після денної та вечірньої сесії, починаючи з другого дня. За побажаннями учасників використовували частину особистого часу матросів. Із міркувань безпеки аудіо- та відеозапис не проводили, фотозйомкою не користувалися.

Типова структура заняття включала знайомство учасників (перше заняття) або вітання зі спогадами, моторна вправа, вербальна вправа, аутогенне занурення, обговорення, підведення підсумків, прощання. Основні корекційні методи: моторні вправи, групові дискусії, аутогенне тренування; допоміжні — вербальні діалоги, вправи на уяву. Заняття були націлені на підвищення відкритості та розширення внутрішніх та міжособистісних конфліктів. Основна просторово-комунікативна диспозиція — сидячи колом по 3 на 4 лавах. Комунікативна структура групи — «зірка», тобто зв'язки учасник — ведуча були інтенсивнішими від зв'язків учасник — учасник через гомогенність групи за статтю. Рівень жорсткості відповідності програмі, структурованості часу занять — се-

редній через брак часу. Рівень структурованості з початку до передостаннього заняття знижували, потім підвищували. Рівень жорсткості інтервенцій ведучої та конфронтацій учасників був середнім через недолік часу на глибоке опрацювання конфліктів та наступне емоційне «розвантаження». Цей рівень також з початку до передостаннього заняття зростав, потім знижувався.

Особливості контингенту учасників:

- звикли всі виконувати у високому темпі, звикли до гострого дефіциту часу;

- добре знайомі один з одним (що не виключало необхідності знайомства «по-новому» на початку тренінгу);

- високий інтелектуальний і освітній рівень: третина молодих матросів — після гарних московських вузів;

- високий рівень рефлексії (самоусвідомлення), висока здатність до довільного занурення в транс;

- без наказу пасивні, а за наказом готові зробити багато чого. Ще вища, ніж зазвичай, роль дозволу ззовні на певні форми поведінки;

- гострий тактильний голод, можливо, спровокований не тільки одностатевим колективом, але і наявністю обмеженого замкнутого простору. Разом з тим за Е.Берном, дефіцит тактильної стимуляції в нашому суспільстві є звичайним;

- могутня ідентифікація учасників з ведучою, наділення її ризиками домінуючої особистості.

Особливості умов тренінгу:

- істотний брак часу;

- мала площа приміщень, дуже обмежений простір, столи пригвинчені до підлоги, що ще більше збільшує дефіцит вільного простору;

- гостра зацікавленість інших членів екіпажу, а також екіпажів кораблів, які стоять поруч, до перебігу тренінгу, що виключає проведення занять на палубі навіть при сприятливих погодних умовах;

- хитавиця на кораблі біля стіни практично не відчутна, що дозволяє без обмеження застосовувати моторні вправи.

Особливості методики тренінгу:

- необхідна висока тимчасова структурованість заняття тренінгу через брак часу;

- темп повинний бути не дуже повільним через брак часу, але і не дуже швидким через необхідність протиставлення звичайному життю на кораблі;

– недоцільне використання арт-терапії та психодрами внаслідок браку часу, обмеженості простору і неможливості занять на палубі; недоцільні вправи на знайомство із зовнішньою стороною життя учасників;

– доцільне використання вправ з опорою на імажинативні здібності (здібності уяви). Ці здібності в учасників добре треновані, такі вправи сприймаються учасниками із вдячністю;

– доцільне використання вправ на розвиток кінестетичної (м'язової) і тактильної (шкірної) чутливості, незважаючи на їх вдане «відкидання» учасниками під впливом механізмів психологічного захисту;

– доцільна експлуатація емоційно навантажених образів «далекої (просторово) матері» (блудний син, мати і дитя) і «далекої (у часі) дочки» (розмова з дочкою, прогулянка з дочкою);

– при аутогенному зануренні доцільне використання образів: великі вільні простори, поле, гори, ліс, сад (одному з москвичів постійно снилося село, а не Москва).

Тренінг розроблений і проведений О.В. Деевою, асистував Л.Г. Хаєт. Тренінг був одноразовим, але після нього для учасників була організована поштова і телефонна психологічна підтримка в режимі гарячої лінії. Специфіку контингенту учасників та умов тренінгу врахували шляхом модифікації відомих вправ з етюдів, а також за допомогою розробки нових, таких як «Море і берег» (аналіз образів і асоціацій), «Далекий похід», «У нас на кораблі» (аналіз ситуацій), «Що найнеобхідніше для матроса» (аналіз якостей особистості), «Експурсія кораблем». Прощання було зворушливим, учасники не хотіли розходитися. Всі учасники оцінили тренінг позитивно.

Ніякий вплив на корпоративну культуру не може бути ефективним без максимального використання позитивних елементів вже сформованої корпоративної культури, її видимих символів, етикету, ритуалів і традицій. Відомо, скільки славного та героїчного пов'язується в серці кожної військової та цивільної людини, моряка й армійця з прапором. Особливе значення має Військово-морський прапор як «символ військової честі, доблесті і слави». Недарма ритуали, пов'язані з прапором, його підйомом та спуском, так докладно розроблені і добре відомі всім військовим морякам. Вони, безумовно, мають не тільки соціальне, але і глибоко особистісне значення, викликають могутній емоційний відгук у душі і матроса-початківця, який з тривогою очікує на свій перший вихід у море, і досвідченого офіцера, який керував багатьма далекими походами.

Важливим символом корпоративної культури корабля є кают-компанія. Особлива роль цього приміщення визначається його значенням як інтелектуального, культурного і духовного центру корабля. Це символ високої військової, морської й офіцерської культури. Відомий такий факт останніх днів героїчної оборони Севастополя. Увечері 1 липня 1942 р., коли доля його захисників була, фактично, вирішена, вони залишилися без боєприпасів, їжі і води під безупинним артилерійським обстрілом і бомбуваннями з повітря, «привели військового прокурора Чорноморського флоту Кошельова, він вмився, поїв — тоді ще працювала кают-компанія. У кают-компанію прокурор не пішов, бо був не за формою одягнений» (зі спогадів учасника оборони В.В. Гусарова. Фонд музею КЧФ, д.НВМ, л.406).

Слід зазначити, що чим міцніші традиції, глибша смислова наповненість символів, корпоративне почуття «особливості», винятковості, тим складніше провести навіть незначні зміни. З урахуванням існуючої системи символів, які втілюють відповідну систему цінностей, тренінг для офіцерів проводили в кают-компанії. Учасники сиділи по троє за столом (щоб не повертатися до ведучого спиною). Перша половина занять за формою була побудована як бесіда, традиційна для проведення часу офіцерів у кают-компанії. Її змістом було, в основному, обговорення виконаних моторних і вербальних вправ, а також подальша загальна дискусія. Друга половина заняття була сеансом аутогенного тренування та наступним обговорення його результатів. Адаптація зовнішньої форми занять тренінгу до «високих зразків», позитивних стереотипів поведінки учасників прискорила досить складне прийняття принципів та норм тренінгу і сприяла підвищенню його кінцевої ефективності.

Останнім часом в Україні особливу актуальність у зв'язку з реформою пенітенціарної (виправної) системи здобуває проблема ресоціалізації засуджених, нерозривно пов'язана з формуванням, а точніше з реформуванням корпоративної культури виправних установ. Така робота повинна здійснюватися системно, комплексно, на основі використання сучасних методів групової психокорекції. Тим часом у найсолідніших вітчизняних посібниках відсутнє навіть саме слово «тренінг», не кажучи вже про його методіку. Групова психокорекція [77, 112], заснована на методах психологічного тренінгу, у вітчизняних пенітенціарних установах практичного застосування поки не знайшла.

У розвинутих же країнах тренінг давно є звичним елементом роботи з ув'язненими. Відомо, що перебування в тюремних умовах

понад п'ять років викликає необоротні зміни в психіці людини. В осіб, які відбули тривале покарання, механізми соціальної адаптації виявляються настільки порушеними, що кожен третій з них потребує психологічної допомоги. Кожен сьомий засуджений приречений на захворювання туберкульозом та іншими хронічними недугами. Складні, напружені умови служби викликають також негативні психологічні наслідки і для співробітників виправних установ.

Прийняття, інтеріоризація цінностей корпоративної культури установи новоприбулим засудженим відбувається в процесі його адаптації. Адаптація засудженого до умов позбавлення волі проходить поетапно, причому перший етап адаптації триває 3–4 місяці, другий — близько року, третій — 3–4 роки. На першому етапі в умовах потужного психологічного (а часто і фізичного) тиску і викликаного ним сильного стресу відбувається боротьба за встановлення статусу в ієрархії засуджених, а також встановлення відносин з найближчим оточенням, засвоєння основних побутових звичок, норм і правил режиму утримання. На другому етапі проходить адаптація до умов позбавлення волі, включення компенсаторних механізмів психологічного захисту, вироблення звичок засудженого, засвоєння жаргону — мови в'язнів. На третьому етапі особистісні зміни стають стійкими, а часто і необоротними, виробляється особлива система цінностей, механізми психологічного захисту здобувають функцію системоутворюючого фактора, змінюються постава і хода.

В обстеженій колонії посиленого режиму середній вік засуджених — 22,2 роки, значна їх частина — з неповних сімей, більшість засуджених не одружені, освіта — неповна середня і середня (приблизно порівну). Працювали до арешту всього 20% засуджених, тобто безробіття є вагомим фактором криміналізації суспільства. Корисливі та агресивні злочини відбуваються приблизно у рівних співвідношеннях, середній термін позбавлення волі — 5 років. Таким чином, більшість засуджених навіть у колонії посиленого режиму, не кажучи вже про установи суворого й особливого режиму, встигають пройти всі три етапи адаптації до корпоративної культури установи. Ув'язнені з першою і декількома судимостями представлені в колонії приблизно «у рівному титрі», що є фактором зміцнення «блатної» корпоративної культури, традицій «життя за поняттями», носіями яких є, переважно, рецидивісти.

Авторами разом із групою пенітенціарних психологів установи експериментально встановлено, що за жодним із 26 показників психологічних властивостей особистості, отриманих за допомогою

ретельно відпрацьованої системи з 8 тестів, новоприбулі засуджені не мали значних відмінностей від статево-вікових норм. Таким чином, відмінності засуджених від законослухняних громадян визначаються не «особливостями особистості злочинця», а нічим іншим, як корпоративною культурою пенітенціарної установи. Особистісні особливості засуджених обумовлюють перебіг процесу первинної адаптації, який, у свою чергу, визначає статус засуджених, у міру наявності зворотного зв'язку, що чинить могутній вплив на їх адаптацію та особистісні особливості, особливо при великому терміні позбавлення волі. Показано, що серед факторів формування делінквентної (анормальної) поведінки, готовності до здійснення злочину особливу роль відіграють умови виховання у родині. Цей фактор особливої спрямованості процесу корекції корпоративної культури визначили за допомогою методів психологічного тренінгу.

Тренінги були організовані на базі виправних колоній посиленого і строгого режиму. У першій групі з 12 чоловік працювали три психологи і 9 засуджених чоловічої статі віком від 21 до 30 років, в середньому, члени групи мали по дві судимості. В іншій групі працювали три психологи і 7 засуджених від 25 до 35 років. Подібні тренінги у вітчизняних умовах реалізовані вперше, запропоновані і проведені О.В. Деевою, асистували Л.Г. Хаєт, О.П. Гулевич, С.Н. Борщов.

Тренінг був спрямований на корекцію корпоративної культури установи, забезпечення ресоціалізації та адаптації звільнених на свободі, профілактику рецидивів злочинності. У завдання тренінгу входило розвинути:

- вміння візуальної, аудіальної, тактильної та кінестетичної діагностики і самодіагностики;
- інтерактивні вербальні і невербальні комунікативні уміння і звички;
- уміння співпереживати, надавати емоційну підтримку, активно співробітничати;
- рефлексивні вміння, усвідомлення своїх цінностей, потреб, мотивів, установок.

Особливості контингенту учасників групи:

- освітній ценз учасників — середня школа, деякі училися в ПТУ, технікумах або вузах;
- контингент — засуджені, термін відбування покарання яких закінчується протягом найближчих трьох місяців через умовно-дострокове звільнення;
- відношення до адміністрації колонії — нейтральне;

– стан здоров'я — відсутність інвалідності будь-якої етіології, а також медичних протипоказань (епілепсія, шизофренія, розумова відсталість, психопатія, серцево-судинні захворювання (гіпертонія, стенокардія), бронхіальна астма, післяопераційні стани, шкірні та венеричні захворювання (гонорея, сифіліс, СНІД), інфекційні захворювання (грип, туберкульоз), захворювання з високою температурою).

Учасників групи добирали із охочих займатися, вони були незнайомі чи мало знайомі один з одним (із різних відділень). Підготовка тренінгу включала вивчення умов життя та побуту засуджених, їх мови і звичаїв, які відповідають нормативним документам. До початку першої сесії тренінгу ведучі не були знайомі з учасниками групи і не мали доступу до їх особистих справ.

Тренінг було організовано у спеціально створеній адміністрацією установи кімнаті психологічного розвантаження, теплій, з рухомими меблями і вільним простором для виконання вправ. Фактичний обсяг програми одного циклу тренінгу склав більш 60 годин. Режим тренінгових занять — 7 днів по дві сесії по 4,0–4,5 години щодня з перервою на 30 хвилин після 2 годин роботи: з 9⁰⁰ до 13⁰⁰ і з 14⁰⁰ до 18⁰⁰. Індивідуальні консультації проводили за бажанням учасників по годині на учасника 2 консультації в день (після ранкової та вечірньої сесії), починаючи з другого дня. Тренінг передбачав подальший психологічний моніторинг учасників у формі переписки, телефонних переговорів і спеціальних тренінгів на волі. У процесі організації таких тренінгів було необхідно завчасне вирішення питань адміністративного нагляду за колишніми засудженими за окремими статтями КК, щоб вони могли приїжджати на тренінги в інше місто.

Типова структура заняття: знайомство (перше заняття) чи ритуальне вітання (усі наступні) зі спогадами, моторна вправа, вербальна вправа, ритуальний чай, танцювальна вправа, вербальна вправа, сеанс аутогенного занурення з обговоренням, ритуальне прощання. Значна увага, приділена авторами програми ритуалам, було зумовлено їх великим значенням у житті засуджених. Недолік продуктивної діяльності закономірно заміщається складною системою ритуалів, знання яких є одним з найбільш експлікованих (помітних зовні) ознак носіїв корпоративної культури. Порушення встановлених ритуалів карається в середовищі засуджених надзвичайно жорстко, із застосуванням фізичного і психічного насильства. Результати тренінгу показали принципову можливість вирощування ритуалів «із пробірки» і протиставлення їх діючій системі,

принаймні, локально, в умовах обмеженого часу, простору і контингенту.

Через високу вихідну напругу учасників, природного для них «очікування підступу», методика тренінгу не передбачала об'єктивного тестування учасників, ведення яких-небудь записів ведучою й асистентами, аудіо- та відеозапису, фото- та кінозйомки. Методика групової корекції мала такі особливості. Як основні корекційні методи використовували моторні й танцювальні вправи, рольові ігри і діалоги, групові дискусії; як допоміжні — проєктивне малювання за Т.С. Яценко й аутогенне тренування. Використовували аутогенне тренування першого і другого ступеня за І.Г. Шульцем. Формули аутогенного тренування були модифіковані авторами на основі досвіду проведення тренінгів. Близько 40% вправ та етюдів (танці, аутогенне занурення, деякі моторні вправи) виконували за спеціально підібраним музичним супроводом. Зміст більшості вправ і етюдів було спрямовано на самопізнання, поглиблення рефлексії, усвідомлення мотивів власної поведінки та поведінки інших.

В силу гомогенності групи за статтю комунікативною структурою групи була «зірка», трансфер (почуття учасників до ведучої) був акцентований. Стиль ведення тренінгу був гнучким, недирективним (за К.Роджерсом), відповідність програмі не була жорсткою, особлива увага приділялася відстеженню актуальної тренінгової ситуації, її обговоренню і розвитку. Теоретична парадигма тренінгу була близькою до еклектичної (прагматичної) з деяким акцентом на уявлення і принципи гештальт-терапії за Ф. Перлзом і психодрами за Я. Морено. Психодраматичні інтерпретації поведінки (за З.Фрейдом) давали учасникам у згорнутій формі з урахуванням відповідності їх світогляду. Особливістю манери поведінки ведучої була нетрадиційна, досить чітко окреслена особистісна позиція, що провокувало відповідне саморозкриття учасників, партнерські взаємини на сесіях, прояв взаємної довіри.

Учасники групи на заняттях виявили значний рівень рефлексії (самосвідомості), конструктивну, кооперативну позицію, багатство внутрішнього світу, глибоке розуміння мотивів людської поведінки, швидкі темпи освоєння навичок аутогенного занурення, високий рівень кретивності у вербальних і моторних проявах, швидке засвоєння та інтеріоризацію внутрішніх ритуалів тренінгу — ембріонів формованої корпоративної культури організації в цілому. Слід зазначити гостру реакцію учасників на порушення моральних норм, принципів суб'єктивно трактованої справедливості,

а також високу оцінку холонокровності, здатності зберігати тверезу голову і душевну рівновагу в критичних, провокуючих ситуаціях. Незважаючи на кількаразово вербалізований учасниками принцип «нікому не вір», рівень базової довіри один до одного, інших людей, світу взагалі виявився на диво високий.

Зафіксовано також високий рівень відкритості, відвертості учасників, який визначався тим, що:

- ведуча тренінгу була чужою для установи і засуджені не переносили на неї звичні негативні емоції стосовно «ментів»;
- обстановка й атмосфера тренінгу була гостро незвичною для учасників;
- ведуча підкреслювала не обов'язковість для учасників виконання інструкцій та участі у вправах;
- відкрита та відверта особистісна позиція ведучої;
- нетрадиційний вибуховий початок тренінгу, який порушив звичні стереотипи відносин.

Рівень мотивації учасників був дуже високим: після стомлюючої нічної зміни вони не лягали спати, щоб не проспати сесію; були випадки, коли не встигли оформити документи і учасник порушив режим локалізації, щоб потрапити на сесію; інший засуджений пожертвував побаченням з рідними, щоб брати участь у тренінгу.

У підсумкових самозвітах учасників тренінгу відзначені такі психологічні ефекти:

- позитивні емоції (100%);
- активізація та поглиблення рефлексії (89%);
- поліпшення розуміння мотивів своєї та чужої поведінки (89%);
- формування більш гнучких поведінкових паттернів (78%);
- поліпшення перцептивних навичок — навичок сприйняття (67%);
- підвищення самооцінки особистості (67%);
- засвоєння нових копінгових стратегій — стратегій подолання труднощів (56%);

Пролонговане спостереження і самоспостереження учасників дозволило зафіксувати:

- зниження частоти міжособистісних конфліктів;
- підвищення комунікабельності, поліпшення відносин з найближчим оточенням;
- підвищення рівня внутрішнього психологічного комфорту.

Період «післятренінгової ейфорії» («піднятий настрій», «спокій», «гарні сни») у різних учасників займав від двох до п'яти

тижнів, після чого розпочинався етап негативних емоцій (відчуття втрати, туга, фрустрація) приблизно такої ж тривалості (67% учасників) або плавне входження в звичайний психологічний стан (33% учасників), однак на більш високому рівні душевного благополуччя.

Стосовно ж ряду досить стійких установок — елементів корпоративної культури установи, то вони піддалися істотній трансформації. Зокрема це стосувалося розташування засуджених на різних «поверхах» ієрархічної драбини, їх прав і обов'язків, а також взаємовідношень між ними.

Автори висловлюють щиру подяку колишнім засудженим, добра воля і відкритість яких сприяли успішному початку описаної роботи.

Висновки

1. Ефективним шляхом формування, розвитку і корекції корпоративної культури є психологічний тренінг. Робота з корекції корпоративної культури повинна проводитися системно, охоплюючи всі ступені ієрархії установи, причому складність цієї роботи, ступінь опору носіїв корпоративної культури різко підвищується з переходом на все вищі поверхи ієрархії.

2. Рекомендована програма тренінгу з розвитку корпоративної культури має ієрархічну структуру. Перший етап є тренінгом особистісного зростання із задачами корекції та розвитку особистості учасників; другий — поєднання тренінгу перегляду цінностей з комунікативним тренінгом із задачами виявлення та корекції ціннісних орієнтацій, удосконалення комунікативних умінь; третій — тренінг з корпоративної культури із задачами виявлення, корекції та розвитку образу організації, розвитку командного почуття, уміння працювати на загальний результат.

3. Розроблена методика системної діагностики процесу групової психокорекції складається з відбіркової, вхідної, процесуальної та вихідної діагностики і включає імперативну та факультативну частини. Метою відбіркової діагностики є відбір учасників, вхідної — констатація вихідного стану, виявлення рольових можливостей учасників, процесуальної — виявлення групової та індивідуальної динаміки показників, вихідної — визначення ступеня ефективності та завершеності корекції, необхідності та шляхів подальшої корекційної роботи або підтримки. Імперативна частина діагностичного комплексу включає виконання комплексу психорисунків за

Т.С. Яценко, заповнення питальника, заповнення самозвіту поточного стану. Факультативна частина діагностичного комплексу включає бесіди й інтерв'ю під час індивідуальних консультацій, а також спостереження тренінгової поведінки учасників групи.

4. Проведене дослідження динаміки стану групи дозволило зробити такі висновки:

– рівень ситуативної тривожності членів групи протягом тренінгу лінійно зростає, що відображає, з одного боку, підвищення напруги, відчуття небезпеки, психологічної незахищеності у зв'язку з руйнуванням психологічного захисту;

– почуття впевненості у собі протягом тренінгу сильно лінійно зростає, що можна вважати основним показником позитивної динаміки психологічного стану учасників тренінгу, що інтегрує ряд аспектів їх особистісного зростання;

– реактивність, сензитивність учасників протягом тренінгу зростає, що свідчить про підвищення чутливості членів групи до співпереживань і про розвиток навичок соціально-психологічної перцепції. Спостерігається конвергенція групи за рівнем сензитивності внаслідок прогресуючого «зараження» високосензитивними членами групи інших учасників, що провокує «емоційну відповідь» на події під час тренінгу;

– рівень позитивних емоцій учасників на занятті протягом тренінгу зростає, причому спостерігається сильна конвергенція групи за цим показником, що підтверджує «заразність» позитивних (але не негативних!) емоцій;

– таким чином, динаміка більшості компонентів психологічного стану учасників лінійна, лише рівень та розсіювання негативних емоцій на початку мають тенденцію до зростання, а потім — до зниження, причому максимум обох показників збігається, відповідаючи моменту проходження 60% обсягу програми тренінгу.

5. Результати проведених тренінгів дозволили сформулювати такі практичні рекомендації:

– з метою поліпшення зворотного зв'язку і підвищення ефективності тренінгу рекомендується використовувати для вхідного, поточного і вихідного контролю стану учасників розроблені для цих цілей питальники;

– з метою оптимізації управління груповою динамікою рекомендується дозувати дезінтегруючі та реінтегруючі впливи ведучого з урахуванням ступеня фактичної інтеграції групи на даний момент часу;

– з метою оптимізації сили та спрямування психокорекційних впливів у процесі тренінгу рекомендуються масовані дезінтегруючі впливи стосовно окремого учасника (аналіз комплексу психорисунків, «гарячий стілець», роль протагоніста у психодрамі) супроводжувати прийомами психологічної підтримки як зі сторони ведучого, так і зі сторони групи.

Контрольні запитання

1. Місце психологічної служби на сучасних підприємствах, у навчальних закладах та в інших організаціях.
2. Основні задачі психологічної роботи на підприємстві та в інших організаціях.
3. Два види роботи психолога з клієнтами: індивідуальне консультування і психологічний тренінг. Переваги психотренінгу.
4. Методи психотренінгу.
5. Механізм психотренінгу.
6. Організація психотренінгу з корекції розвитку особистості.
7. Методика психотренінгу з корекції розвитку особистості.
8. Організація психотренінгу з розвитку корпоративної культури.
9. Методика психотренінгу з розвитку корпоративної культури.
10. Методи оцінки ефективності тренінгу.
11. Питальники, які використовуються для самооцінки учасників тренінгу.
12. Динаміка стану учасників тренінгу: рівень ситуативної тривожності, почуття впевненості у собі, реактивності, рівень позитивних і негативних емоцій.
13. Приклад системного підходу при організації психотренінгу в школі.
14. Приклад проведення психотренінгу на військовому кораблі.
15. Приклад проведення психотренінгу в колонії посиленого режиму.