

ВЫПУСКАТЬ ЛИ ДЖИНА ИЗ БУТЫЛКИ? (ПСИХОДРАМАТИЧЕСКИЕ ТЕХНИКИ – В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ)

А.БАРЫШЕВА

В работе психолога с персоналом организации все большую популярность приобретают активные обучающие методы, использование которых содействует повышению профессиональной активности и мотивации сотрудников. Какими должны быть эти обучающие программы? Не отрицая значения поведенческих тренингов, преследующих цели эффективного изменения поведения, автор подчеркивает преимущества другого подхода, ориентированного на работу с внутренними переживаниями клиента. Одновременно метод должен отвечать требованиям оказания клиенту помощи в сжатые сроки. По мнению автора, таким целям вполне отвечает метод психодрамы.

Если еще лет пять назад большинство руководителей российских компаний лучшим видом обучающих программ для своих сотрудников полагали циклы лекций или семинаров, то сегодня речь чаще идет о проведении тренинговых занятий с использованием активных обучающих техник.

И действительно, применение различных поведенческих методов позволяет участникам тренинга получить не только представление об эффективных путях разрешения проблемных рабочих ситуаций, но и практические навыки эффективного взаимодействия в подобных случаях. Кроме того, тренинговые техники обучают участников лучше понимать свои внутренние переживания, а также переживания партнера по деловому общению. Как правило, они хорошо понятны участникам тренинга и вызывают минимальное сопротивление в процессе обучения. Основной акцент в техниках данного типа делается на внешней стороне поведения. В этом заключена сила и в то же время слабость поведенческих методов.

Один из наиболее распространенных запросов заказчика тренинга звучит следующим образом: «Дайте нам адекватный способ решения таких-то и таких-то ситуаций, и мы его используем». Казалось бы, в чем проблема? Написаны тонны литературы, в которой описываются эффективные приемы совладания самыми разными ситуациями, которые относятся к числу сложных. Для любой из них можно подобрать в худшем случае один, а, как правило, несколько успешных приемов. И вместе с тем тренер, который в ответ на проявление «искреннего интереса» начинает описывать «правильный путь поведения», часто попадает в ловушку, бессознательно поставленную клиентом. Клиент находит массу причин, по причине которых

предлагаемые «приемы» не могут быть использованы в данном конкретном случае. Стандартные «отговорки»: «Этот прием хороший, но для нашей ситуации не подходит», или «Да как это можно сделать, он же меня не поймет!», «Я не смогу это сделать, у меня не получится».

Соппротивление клиента имеет под собой глубокую основу. Оно опирается на бессознательные установки, индивидуальные жизненные ценности и эмоциональный опыт. Иногда в результате тренинговых занятий некоторые из такого рода установок, отношений и переживаний частично «переходят» на уровень осознания. Однако установки, связанные с детскими переживаниями и травматическим опытом, так и остаются в «тени» бессознательного, продолжая неявно управлять внешним поведением человека. Именно эти внутренние переживания, которые, казалось бы, никаким образом не связаны с деятельностью некой реальной, ориентированной на прагматический результат организации, нередко становятся барьером на пути эффективной работы персонала и эффективного менеджмента. Пока бессознательные процессы и «правильные» схемы разрешения ситуации будут противоречить друг другу, бессознательные силы окажутся «в выигрыше».

Особенно важны упомянутые выше внутренние психологические препятствия в работе первых лиц, так как именно от их личностных особенностей в наибольшей степени зависит деятельность находящейся в их ведении организации. Консультант может «расшибиться в лепешку», стараясь убедить своего клиента принять меры, способствующие, например, демократизации управления. Он может ссылаться на результаты проведенных исследований, приводить примеры конкурирующих организаций, привлекать мнения значимых для клиента руководителей, рассматривать пагубные последствия авторитарных решений и т.д., но если у клиента не было личного опыта уважительного отношения на протяжении его детства, все эти попытки останутся бесполезными. Можно заключить пари с 99-процентной уверенностью в успехе, что клиент найдет все приведенные доводы «справедливыми, полезными и важными», но абсолютно не подходящими к «данной проблемной ситуации».

И наоборот, либеральный руководитель, не знавший опыта жестких ограничений в детстве, при всем согласии с необходимостью введения «более строгого контроля», не сможет достаточно длительное время поддерживать контролируемую систему. Просто потому, что проблема ограничений является его неосознанной личной проблемой.

Иногда руководитель может частично осознавать внутренние препятствия и ясно видеть, каким образом его личные противоречия отражаются на деятельности фирмы. Вместе с тем, ему не хватает ресурсов для решения

собственной проблемы «в одиночку». Так, мы знаем руководителя, который не боялся честно признаться своим подчиненным в собственной неуверенности. И, однако, большинство его управленческих решений были «продиктованы» именно этим качеством.

Важным фактором, который не может игнорировать ни одна организация, является фактор времени. Принятие неэффективных управленческих решений обычно достаточно быстро приводит к нежелательным результатам – снижению прибыли, повышению издержек, потере конкурентных преимуществ, ухудшению имиджа компании. Организация обычно не может ждать, пока ее руководитель «излечится», подвергнув себя длительному психоанализу. Что же делать?

Нам представляется важным использование методов, соединяющих в себе преимущества, с одной стороны, поведенческого подхода, направленного на действие, на поиск эффективного изменения поведения, а с другой – подхода, ориентированного на работу с внутренними переживаниями клиента: осознаваемыми и неосознаваемыми ощущениями, отношениями, установками, старыми родительскими предписаниями. Одновременно такой метод должен удовлетворять требованиям фактора времени, обладая возможностью оказывать клиенту необходимую помощь в сжатые сроки. Нам представляется, что таким целям вполне отвечает метод психодрамы.

Якоб Морено, создатель метода, датой рождения психодрамы считал 1 апреля 1921 года. Сначала психодрама использовалась только в рамках психотерапии, позволяя успешно бороться с психическими заболеваниями различной этиологии. Затем рамки ее применения все более расширялись. Сегодня данный метод успешно используется в различных сферах: психиатрии, психологии, обучении, менеджменте, консультировании организаций.

Психодрама – метод, в ходе которого клиент с помощью ведущего и группы воспроизводит в игровом действии значимые события своей жизни, разыгрывая сцены, имеющие отношение к его проблеме. При этом сцены «разыгрываются» в настоящем времени, что придает им необходимую интенсивность и предоставляет возможность изменить жизнь здесь и сейчас. Важно, что в условиях работы с организацией психодраматически могут ставиться не только «реальные» сцены, такие как собеседование при поступлении на работу, заключение сделки с клиентом, беседа с подчиненным и пр., но и сцены внутренней психологической реальности. Здесь могут быть озвучены «внутренние голоса», которые оживают каждый раз, когда принимается ответственное решение, разыграны фантазии и сновидения, имеющие отношение к профессиональной деятельности, найти отражение представлению об идеальной работе организации.

Психодрама – это игра, но игра не по заранее написанному литературному сценарию (как в кино или театре), а на основе сценария жизненного, который каждый раз рождается заново, отражая внутреннюю психологическую реальность клиента. Драма понимается как *действие*, и буквальный перевод психодрамы звучит как «*действие психики*». Введение игры в работу с клиентом предполагает, что мы относимся к человеку как к чему-то большему, чем просто «носителю интеллекта» – орудия, предназначенного для выполнения определенной работы. В психодраме он принят таким, каков он есть. Игра захватывает протагониста полностью, тем самым открывая для него же самого скрытые в нем ресурсы, о которых он, возможно, даже не подозревал.

Порой обращение к эмоциональной стороне профессиональной работы, такой, на первый взгляд, четкой, структурированной и логически обоснованной, похоже на освобождение джина из бутылки. Естественно, возникают опасения, что действия «джина» могут оказаться разрушительными. И появляется желание не только не выпускать его, но и поглубже «замуровать». Но это ложный страх. Самый устрашающий джин может обратиться ангелом-хранителем, если ему в этом помочь. За счет чего же становится возможной столь удивительная трансформация и как персонал организации может воспользоваться ею?

1. В психодраматических техниках заложен потенциал, позволяющий *активизировать* значимые эмоциональные переживания. Одновременно адресуясь к кинестетическому, слуховому и зрительному каналам восприятия, они помогают клиенту преодолеть собственное сопротивление и «пробиться» к этим важным для него переживаниям. Иллюстрацией может служить простой пример. В процессе групповой работы руководство торговой фирмы выделило время как для анализа объективных показателей ее деятельности, так и для обсуждения отношения «первых лиц» компании к возникшим проблемам. Доверительная групповая атмосфера, благодаря которой коллеги могли поделиться своими тревогами, опасениями, предпочтениями, желаниями, позволила и президенту компании «вплотную» подойти к своим личным проблемам. Оказалось, что президент давно уже хотел бы уйти из торгового бизнеса, чтобы заняться настоящим, как он выразился, делом, просто не хватало духа признаться себе в этом. Стоит ли удивляться, что дела фирмы пришли в плачевное состояние? Исследование собственных эмоциональных переживаний помогает руководителю лучше понять те мотивы, которые либо помогают ему успешно заниматься бизнесом, невзирая на всевозможные препятствия и стрессы, либо служат тому помехой. Позитивная мотивация руководителя – такое же, если не большее, конкурентное преимущество для организации, как и четко отла-

женная система сбыта или возможность получения кредита на выгодных условиях. Мы знаем компанию, которой за полгода удалось успешно решить многие проблемы, прежде казавшиеся неразрешимыми. За счет чего? Секрет успеха до смешного прост: у директора появился первый внук, а вместе с ним – новый смысл жизни, «проснулось» желание зарабатывать деньги... Но, как правило, психодрама помогает «высвободить» скрытые ресурсы участников, не дожидаясь рождения внука.

2. Психодраматические техники содержат в себе широкие возможности, способствующие эмоциональному *отреагированию* внутренних проблем, катарсису. Актуальность профессионально организованной работы, направленной на снижение напряжения, иллюстрирует следующая ситуация. Из раза в раз, с завидным постоянством, независимо от характера бизнеса, которым занимается компания, группы сотрудников с «пылом и жаром» обсуждают японский опыт снятия стресса. Возведенное в норму обладание «чучелом начальника», на которое любой может излить свои агрессивные чувства, вызывает откровенную зависть у наших сотрудников, лишенных такой возможности. Обычно группа приходит к мнению, что для «хорошего самочувствия» персонала организации, а, следовательно, для продук-

тивной работы необходимо иметь ряд чучел: начальника, клиента, представителя контролирующей организации и подчиненного. В разных группах данный перечень варьируется, в зависимости от специфики их работы. Возможно, не худо было бы перенять японский опыт. Однако куда полезнее вспомнить о существовании множества других не менее эффективных методов «избавления» от стрессов, включая и психодраматические. А прежде всего – главнейшее из условий преодоления кризиса: выявление собственных позитивных психологических ресурсов и обращение к ним. Можно ли быть уверенным, что мы используем их на 100%?

3. Психодраматические техники позволяют добиться *целостного понимания* сложной ситуации. Часто это достигается благодаря использованию образов и метафор. Метафора – язык, на котором говорит бессознательное. Прибегая к образам, «картинкам», можно пробудить интуитивное понимание ситуации. Мы часто обращаемся к метафорам с диагностической целью. Порой один образный ответ «вскрывает» проблемы компании-клиента глубже, чем десятки статистических сводок. Так, фирмы выступают в качестве «безмозглых оловянных солдатиков, марширующих под стук выбивающих ритм барабанных палочек», «хорошо отлаженную машину, не допускающую простоев», «корабль, попавший в штормовую бурю»... Важно, что психодраматические техники дают возможность не только обмениваться собственными «картинками», но и перевести их на язык конкрет-

ной реальности. Далее появляется возможность увидеть и понять, что делает солдатиков «безмозглыми», каким образом машина может «дать себе передышку» и кому может послать SOS «терпящий бедствие корабль».

4. Психодраматический метод позволяет проработать личные проблемы, в основе которых лежат давние психотравмирующие переживания. У сегодняшнего поколения 25-, 30- и 40-летних, составляющих основной костяк предпринимателей российского бизнеса, нет недостатка в переживаниях подобного рода. Тоталитарный режим, широко использующий такие методы управления, как давление, контроль, беспрекословное подчинение не подлежащим обсуждению жестким нормам, обеспечил их достаточным количеством психотравмирующих ситуаций уже в годы детства. Сегдневные условия также дают немало поводов для стресса, подвергая новым испытаниям как руководителей, так и рядовых сотрудников организаций. Неоспоримая закономерность: до тех пор, пока пережитые психотравмы остаются за гранью нашего сознания, они управляют нашим поведением. А пока мы не можем изменить свое поведение, у организации, в штат работников которой мы входим, мало шансов стать более успешными.

5. Одна из характерных черт сегодняшнего бизнеса – его интенсификация. Сотрудники организаций практически все свое время тратят на работу, оставляя для отдыха редкие часы. Между тем, ежедневная нагрузка на каждого работника продолжает расти. Закономерно возникает вопрос: где взять ресурсы для восстановления собственной работоспособности?

Психодраматические техники являются эффективным инструментом поиска позитивных ресурсов личности. Одна из основных задач психодраматической сессии – психологическое «усиление» клиента, помогающее ему справиться с заявленной проблемой. Благодаря использованию «дополнительных "я"» скрытые в человеке ресурсы становятся более «реальными» и «ощутимыми».

6. Психодраматические техники способствуют активизации познавательных процессов. Сегодня на рынке ощущается острый дефицит специалистов, обладающих как систематизированными знаниями в области менеджмента и маркетинга, так и практическими навыками управления в реальной ситуации. Психодраматические техники позволяют «оживлять» строгие схемы и сухие теории, иллюстрировать существующие закономерности и противоречивые ситуации. Например, это может быть схема продвижения товара. В этом случае каждый участник выбирает себе роль какого-нибудь предмета или явления: кто-то может выступать в роли магазина розничной торговли, кто-то – в роли оптового склада, другие – в ролях товара, клиента, рекламных акций и т.д. Сначала такая игра вызывает

некоторое недоумение и даже настороженность. Но через некоторое время «товар» начинает «рассказывать», где он «хотел бы продаваться» (в более просторном и уютном магазине), а «клиент» размышляет над тем, какие рекламные акции привлекли бы его внимание. Понимая всю условность такого распределения ролей, участники обучения могут не только логически осознать определенные требования к эффективной системе сбыта, но и прочувствовать «изнутри», какие решения в данной ситуации будут наиболее успешными. В течение небольшого отрезка времени группа получает не только необходимые знания, но и эмоциональный опыт решения маркетинговых задач. Приемы работы с клиентом, конфликтные ситуации с подчиненными, сложные управленческие решения – весь этот материал эффективнее усваивается, если участники обучающей программы «пропускают его через себя».

7. Психодраматические техники создают условия для осуществления «временного прорыва» в будущее собственной организации. «Картинка будущего» позволяет лучше понять стратегические задачи сегодняшнего дня. Иногда с этой целью используется техника двух стульев. На одном стуле сидит «сегодняшний» руководитель, на другом – тот же руководитель через N-ное количество лет. «Сейчас Вы в 2010-м году. Вам 43 года. Сегодня Вы пришли на свою фирму. Расскажите о ней поподробнее...». «Вернувшись» обратно в 2004-й год, руководитель может предпринять меры для изменения или укрепления тенденций, приведших его к кризису или процветанию в 2010-м году (в зависимости от той перспективы, с которой он там столкнулся).

В каких направлениях в работе с персоналом организации можно использовать психодраматические техники? Наиболее существенными нам представляются две сферы.

Обучение персонала. Яркая образная подача материала, ориентированная на активность участников обучения, позволяет быстрее усвоить новый, подчас достаточно сложный материал. Интенсивность эмоциональных переживаний, необходимость действия и нацеленность на разрешение ситуации дает участникам обучения концентрированный опыт – практики решения сложных задач. Кроме того, в процессе игры постепенно меняется личное отношение к собственной профессиональной деятельности. Психодраматические техники способствуют формированию более зрелого отношения к проблемам организации, учат брать на себя ответственность за свою работу, повышают уверенность и креативность в работе.

Формирование команды. Для эффективного взаимодействия команды, помимо прочих характеристик, важны личное «видение» каждым членом команды общей цели совместной работы, а также осознанные (и неосоз-

нанные) взаимные ожидания относительно работы друг друга. Именно недостаточная четкость такого рода представлений, «непроговоренность» своего понимания ситуации, неадекватность ожиданий по отношению к другим создают почву для возникновения различных «нестыковок», противоречий и несоответствий в работе команды. В конечном итоге это резко снижает эффективность организации в целом.

Психодраматические техники помогают «выудить» из области бессознательного те «недостающие» элементы, без которых оказывается затруднительным и целостное понимание задач организации, и налаживание четкого взаимодействия, и принятие каждым личной ответственности в общей командной работе.

Сопровождение первого лица. Невозможно переоценить влияние личностных особенностей «первого лица» организации на ее работу в целом. Мотивы, ценности, установки и предпочтения руководителя определяют (часто бессознательно) миссию организации, ее цели и задачи, структуру, кадровые решения, стиль руководства. Пожалуй, нет ни одной сферы, которая не ощущала бы на себе влияние руководителя. В процессе сопровождения психолог или консультант может использовать психодраматические техники для работы с внутренними психологическими проблемами, которые становятся барьером на пути к эффективному руководству организацией.

* * *

Автор надеется, что ему удалось убедить читателя в эффективности психодрамы как метода, способного активно содействовать решению некоторых актуальных проблем современного бизнеса. Используя закономерности игры, психодраматические техники открывают новые возможности для развития компании. Психодрама высвобождает внутренних «демонов» и «джинов», но лишь с той целью, чтобы превратить их в позитивные силы, благодаря которым возрастают компетентность, уверенность и профессионализм клиента-организации и ее персонала.