**Проблемы применения западных моделей социально-психологического тренинга в России**

**План работы**

1. Проблемы посттренингового периода

2. Специфические особенности тренингов развития личности в западной и восточной культурах

3. Причины привлекательности западных моделей СПТ для российских участников

4. Сферы применения западных моделей СПТ в России

5. Проблема профессиональной и личностной подготовки тренеров в России

# 1. Проблемы посттренингового периода

Многие факторы, влияющие на эффективность социально-психологического тренинга (СПТ) являются культурозависимыми. Уже на уровне определения социально-психологического тренинга как сферы деятельности, решающей проблемы психически здоровых людей, и разграничения СПТ и психотерапии, мы сталкиваемся с вопросом о норме морального состояния человека как социального существа. В своей книге "Психология самооценки" (1969) психолог Натаниел Брэнден (по [121, 62]) писал: "Одной из приоритетных задач научной психологии является выработка определений душевного здоровья и душевной болезни. Но относительно природы душевного здоровья и душевной болезни, между психологами и психиатрами нет общего мнения - нет общепризнанных определений, нет базового стандарта, позволяющего отделять одно психологическое состояние от другого. Многие авторы заявляют, что объективные дефиниции и стандарты - цель принципиально недостижимая: универсальное понятие душевной болезни попросту невозможно. Они утверждают, что поскольку одинаковое поведение в одной культуре может считаться здоровым и нормальным, а в другой - невротическим или сумасшедшим, все критерии культурно обусловлены».

Теоретики подобных взглядов, обычно настаивают на том, что самое "универсальное" определение душевного здоровья - это соответствие культурным нормам. Таким образом, они заявляют, что человек психологически здоров в той мере, в какой он "пригнан" к своей культуре.

Один из наиболее впечатляющих примеров - гомосексуализм. До 1973 г. он квалифицировался Американской психиатрической ассоциацией как душевная болезнь, а после 1973 года перестал быть ею. В справочнике Американской психиатрической ассоциации DSM-II - Руководства по диагностике и статистике душевных расстройств (2-е изд.), вышедшего в 1968 году, гомосексуализм определялся как психическое расстройство. В этой книге он проходит по разделу "Сексуальных отклонений". В 1973 Американская психиатрическая ассоциация проголосовала по вопросу об исключении гомосексуализма из разряда психических расстройств. В результате, когда в 1980 г. вышло третье издание DSM, там говорилось: сама по себе гомосексуальность не является душевным расстройством.

Это еще раз подтверждает тот факт, что развитие методов воздействия на личность и, социально-психологического тренинга, в частности, должно идти параллельно с развитием того общества, в котором эти методы реализуются.

Проблемы посттренингового периода в основном обусловлены тем, что тренинг, «отрывая» индивида от привычного социального контекста, от соответствующей референтной группы, может культивировать в нем иные, противоречащие прежним ценности и нормы. Последствия этого как для индивида, так и для его окружения могут быть отнюдь не благоприятными.

«Большая озабоченность исследователей сложностями, сопровождающими эту разновидность «социально-психологического вмешательства», представляется нам не случайной. Знакомство с основными характеристиками групп СПТ показывает, что они по существу являются лабораториями развития межличностных отношений, основанных на системе ценностей, альтернативных ценностям реальных групп и организаций (искренние и теплые отношения с людьми, самостоятельность в принятии решений относительно перспектив развития собственной личности, демократическая установка по отношению к власти и т. д.)» [52, 144]. Многие исследователи отмечают разочарование, часто испытываемое участниками групп по возвращении домой и на работу от сознания «разительного контраста между опытом встреч и повседневным миром, в котором мы живем» [88, 56].

Хотя, согласно Курту Баку (по [104]), одному из наиболее последовательных критиков направления «групп встреч», многие тренинговые группы направлены на установление контактов и развитие близости в отношениях. Сильные эмоции, возникающие в момент межличностной «встречи», на самом деле могут оказаться не столь интимными, а тем более значимыми. Он утверждает, что каждый участник используется как инструмент или объект для формирования переживаний у других членов группы и отношения в группе не являются личностными и подлинными. Следовательно, по завершении курса обучения участники заботятся друг о друге не так, как они думали заботиться друг о друге в период занятий в группе.

Поскольку многие тренинговые группы приводят к возникновению уникального, интимного стиля общения, который противоречит социальным условностям, то члены группы часто испытывают трудности, возвращаясь в мир социальных условностей.

Этот болезненный переход наглядно проиллюстрирован в кинофильме «Bob and Carol, Ted and Alice». Супружеская пара после прохождения курса обучения в мастерской Эсалена не проявляет терпимости к своим старым друзьям, так как считает их по сравнению с собой менее «открытыми» и более «неуверенными».

«Хоть и не дидактично, но тренинговые группы формируют ценности, которые трудноосуществимы в повседневных социальных контактах. Так, у бывших участников при возвращении к обыденной жизни и при осознании, что другие не разделяют их новую систему убеждений и не относятся к ним, как к близким, родным людям, может возникнуть существенное разочарование.

Вероятно, наиболее сильный феномен «возвращения» бывает тогда, когда один из супругов возвращается из группы личностного роста и обнаруживает, что его (ее) супруга (супруг) не изменились и даже не поражены богатством его (ее) нового опыта» [104, 24].

«Трудности реализации многих ценностей тренинговых групп в реальных социальных условиях приводят к тому, что некоторые люди становятся «завсегдатаями» этих групп. Множество «наркоманов» групп переходят из одной группы в другую в поисках все более и более сильных и значимых переживаний, так как они не способны измениться или адаптироваться к реальному миру и чувствуют себя в безопасности, комфортно только среди узкого круга участников группы.

Если не происходит переноса полученного в группах опыта в реальную жизнь, тренинг становится неким подобием убежища для регрессивных и зависимых личностей» [104, 24].

Особенно ярко такой эффект может проявиться в условиях реализации западной модели СПТ для российских участников. Ценности, транслируемые в тренинге, соответствуют ценностям западного общества и входят в некоторый диссонанс с социальными нормами и ценностями российского общества.

Рассмотрим культурный контекст применения СПТ как один из факторов, влияющих на возникновение позитивных и негативных эффектов в посттренинговом периоде.

#

# 2. Специфические особенности тренингов развития личности в западной и восточной культурах

Слово «культура» многозначно. В частности, оно может обозначать «искусство» или «образ жизни». В данной работе мы примем определение культуры, представленное Б.С. Ерасовым [33, 8] «Культура – это духовный компонент человеческой деятельности как составная часть и условие всей системы деятельности, обеспечивающей различные стороны жизни человека. Культура раскрывает свое содержание через систему норм, ценностей, значений, идей и знаний, получающих свое выражение в системе морали и права, религии, в художественной сфере и науке».

Вильфред Бион связывал понятие культуры с характеристиками рабочих групп или групп базисных устремлений, в то время как С. Фолькинс, находившийся под влиянием гештальт- психологии, связывал понятие культура с внешними влияниями на группу и ее членов. Также слово культура может ассоциироваться с ценностями и идеями национального и интернационального масштаба, а также с теми ценностями и идеями, которые характерны для различных групп людей или их семей. Кроме того слово культура соотносится с духом времени.

Начиная участие в групповом тренинге, участники отнюдь не являются «чистым листом бумаги». Каждый из них отличается неповторимой историей своей жизни, со своей «культурой» и взглядами на жизнь, определяемыми их социальным опытом.

В области тренингов развития личности существуют определенные различия в подходах к применению активных групповых методов. В данной работе сравниваются такие два подхода как: в западной традиции – поиск универсальных алгоритмов, в восточной традиции - поиск «правильного» состояния, «правильного» процесса взаимодействия.

В области тренингов развития личности западный мир традиционно шел по пути «технологизации» процесса. Естественный западный путь - это накопление знаний о «симптомах» и реакции участника на определенные действия, классификация таких знаний и опыта и создание более или менее универсальных алгоритмовработы. Развитие методов обычно шло либо по пути дальнейшего совершенствования существующего алгоритма, либо по пути создания принципиально нового, зачастую существенно противоречащего старым.

Именно такой подход существует в медицине, традиционных направлениях психотерапии, групповой психотерапии и других смежных областях. Подход «алгоритмизации» наиболее ярко выражен в психодиагностике и особенно в различных моделях типологии личности. Базовый алгоритм традиционной психотерапии состоит в сравнении клиента или его симптома с набором готовых шаблонов, поиску наиболее адекватного шаблона и последующем применении соответствующего ему готового набора техник или процедур.

Несколько лет назад в США было проведено достаточно объемное исследование, в процессе которого эксперты просмотрели тысячи видеозаписей психотерапевтических сеансов терапевтов различных школ. В дальнейшем, используя специальные опросники, оценивалась результативность терапии. Целью работы было определение факторов, существенно влияющих на эффективность терапевта. Одним из неожиданных результатов оказалась весьма слабая зависимость эффективности терапии от применяемого метода. Данные американских исследователей показывают, что наиболее существенным является уровень эмпатии участника и тренера, клиента и терапевта. В первой половине ХХ века этот фактор фактически не рассматривался [24].

Важной характеристикой специфики западного подхода к современным активным групповым методам является специфичность подготовки специалистов. В большинстве западных моделей СПТ и обучения не предусмотрено изменение личностных характеристик тренера или консультанта в ходе освоение технологии ведения тренинга.

Обратимся к понятию эмпатии участников и ведущих или тренеров. М. Щербаков (по [26]) рассматривает модель структуры сознания и вводит понятие «уровней сознания». В известном смысле можно говорить, что эмпатия возможна на различных уровнях глубины сознания от поверхностного до очень глубоких (что крайне редко встречается в западной терапии). Уже упомянутое американское исследование рассматривало в основном эмпатию на поверхностном и подповерхностном уровне. Восточные мастера проводили личностные изменения, использую глубинные уровни эмпатии.

Западные модели СПТ, и соответственно модель обучения такой работе отличаются следующими признаками:

1. ориентация на накопление знаний и исследование результатов;
2. алгоритмизация и технологизация работы;
3. низкий уровень эмпатии участник - тренер;
4. невнимание к личностным изменениям при обучении (формировании) тренеров, терапевтов;

В отличие от западного, восточный путь всегда отличался процессуальной ориентацией [121]. Наиболее важным были не «правильные знания» о результате и не их структуризация и алгоритмизация, а скорее поиск «правильного» состояния, «правильного» процесса взаимодействия с собой и с окружающим миром (включая и процесс взаимодействия с другими людьми). При этом традиционно считалось, что «правильный» процесс всегда гарантирует и правильный результат. Фокус внимания при этом всегда направлен именно на процесс, то есть на путь, а не его конечную точку.

В процессуальном подходе алгоритмизация работы и «психодиагностика» становятся маловажными, зато изменения в личности тренера приобретают исключительное значение.

Если в западной культуре несчастный, внутренне зажатый тренер или терапевт с массой собственных нерешаемых проблем — вполне обычное явление, то в восточной культуре такое практически невозможно (во всяком случае «неправильно»). Как минимум во время работы состояние мастера должно быть полностью адекватно процессу,и именно от этого состояния зависит, насколько процесс состоится и приведет к положительным результатам.

Процессуальный подход также автоматически подразумевает и недирективность работы. Действительно, если в западной модели очень важно определить, в чем проблема, и как ее решить, то в процессуальном тренер вводит участников в ресурсное состояние и, «запустив правильный процесс», считает, что автоматически предоставляется возможность произвести необходимые изменения, и выбор «внутреннего Я» всегда будет правильным. Такой уровень доверия к обучающимся кажется просто фантастическим для западных специалистов. Прекрасной иллюстрацией этой идеи может служить эпизод из фильма «Смысл жизни» (Monte Pithon «Meaning of Life»). В заполненной сложными приборами клинике доктор убеждает женщину, что та не может родить самостоятельно, так как у нее нет для этого специального образования.

Такая особенность западного подхода определяет тот факт, что абсолютное большинство западных моделей курсов, семинаров и тренингов построено по принципу усвоения знаний и навыков.

В России часто при построении программы тренинга не учитывается указанный факт различия в культурных особенностях подходов. Так, например, Е.В. Кузнецова в работе «Развитие межличностных невербальных коммуникаций средствами СПТ» в теоретической части основывается на классификациях СПТ и теоретических выкладках Л.А. Петровской и других российских авторов, но в качестве практического примера приводит подробную программу СПТ, который можно отнести к западному типу «тренинга навыков». В тренинге вырабатываются конкретные навыки в области невербального общения.

Ю.Н. Емельянов [29] анализирует самоотчеты лиц, прошедших тренинг. При этом описываемый тренинг тоже направлен на формирование навыков и является примером СПТ, построенного на основе западного «технологического» подхода.

#

# 3. Причины привлекательности западных моделей СПТ для российских участников

Несмотря на то, что, как уже было указано, многие тренинговые группы, построенные по западным моделям, формируют ценности, которые трудноосуществимы в повседневных социальных контактах, методы работы в группах, отношения и атмосфера, которые выстраиваются в ходе групп весьма привлекательны и комфортны для участников тренингов. На наш взгляд, интересным и необходимым в рамках диссертационной работы является рассмотрение причин привлекательности тренинговых групп в условиях российской ментальности.

При этом будут использоваться результаты исследования, проведенного М.А.Кукарцевой в 1996 году [61].

«Изначально идея менталитета означала существование некоей формы мышления, своеобразной общественно-исторической ситуации (закон «партиципации» Л. Леви-Брюля, «склад мышления» А. Богданова) М. Блок и Л. Февр понимали менталитет как своеобразный аналог той части коллективного бессознательного, которая в глубинной психологии Юнга относится к принципиально неосознаваемому» [33, 262].

Учитывая то, что в настоящее время понятие «менталитет» не имеет однозначного определения, мы полагаем возможным определить его в рамках данной работы как национальный способ видеть мир и действовать соответствующим образом в определенных обстоятельствах. Каждый этнос имеет свой менталитет, сформированный географическими, биологическими, психологическими, культурными обстоятельствами его существования.

А. Гуревич называет его «Общим ментальным фондом» этноса. «В этом фонде есть ядерный слой-инвариант, а также инновационные структуры, меняющиеся соответственно времени проживания этноса.

Очевидно, также, что есть менталитет, присущий отдельным группам и классам общества» [61, 30].

Вот некоторые из черт совокупного русского менталитета, в разное время и в разных работах обозначенные Лихачевым, Мамардашвили, Мильдоном, Колосовым:

1. Стремление русских во всем доходить до крайности, до пределов возможного и в кратчайшие сроки. Отсюда русский человек всегда находится в состоянии балансирования между несчастным прошлым и безрадостным будущим. Настоящее превращается в мечты о счастье, но мечты перманентные
2. Отсюда сосредоточенность на текущем, этакая сингулярность настоящего, длящаяся в бесконечности. При этом ожидание счастья по контрасту соседствует с тяжелой обыденностью, придающей каждой позитивной черте русского менталитета некий противовес: добродетели - неоправданную злость, любви – неоправданную ненависть, щедрости – неоправданную скупость и т.д.
3. «Подобное несовпадение того, что есть реально с тем, что хочется, порождает принципиальную нелюбовь к программированию своих действий, расчету ситуации. Это взращивает в русских оживляющую веру в спасительное «авось» [61, 31].

В таком контексте становится очевидным, чем так привлекают тренинговые группы, цель которых анонсируется как мгновенное избавление от огромного количества проблем состояния духа, коммуникативных, карьерных и других проблем значимых в жизни любого человека. Потенциальный участник зачастую не имеет достаточно четкой информации, чтобы определить, насколько адекватна предлагаемая помощь его проблемам. Но, так как русский человек редко утруждает себя планированием того, что и каким образом он хочет изменить в своей жизни, то он готов оплачивать тренинг, который обещает ему быстрое улучшение, полагаясь, что из общего объема навыков, он получит то, что нежно ему. Здесь уместно вспомнить о старинных русских сказках, в подавляющем большинстве которых после того, как главных отрицательный персонаж побежден при помощи «чудесного меча, булавы и т.п.» его замок мгновенно разрушается, и на месте замка вырастают прекрасные цветы.

1. «Русский человек в ожидании счастья, и эта черта его менталитета сформированf языческой мистикой, всегда ориентирован в некое мистическое «Далёко», неосязаемое, ненаглядное. «Оно концентрирует внимание на себе и позволяет не замечать того, что у тебя под носом» (Мамардашвили). Это «Далёко» имеет только пространственные (не временные) характеристики. Оно заполняет некое место в Космосе и его можно найти, что всегда с успехом удается народному любимцу Иванушке-дурачку.
2. Отсюда вечная попытка русских сбежать из истории: за три моря, в град Китеж, в царствие небесное, где сразу же и наткнуться на привалившее счастье» [61, 31].

Русский человек может как угодно долго задумываться о своих проблемах и путях возможного разрешения, но он крайне редко будет самостоятельно предпринимать конкретные действия, доступные без посторонней помощи. Даже если какие-то действия предпринимаются, они чаще всего не составляют единую программу, рассчитанную на длительное выполнение. Тренинг, таким образом, первоначально не воспринимается как длительный процесс. Большинство тренинговых программ предполагают первый универсальный этап, за которым следуют «более глубинные». Участнику предлагается целый ряд перспектив улучшения, каждая из которых воспринимается как то самое «Далёко».

1. «Русское сознание, сформированное на чужеземном (византийском) информационном и религиозном фоне, отпечатало на себе природное уважение к чужеродному, чужеземному, над которым и посмеяться можно и поёрничать, но для привечания которого надо «в лепешку разбиться» [61, 32].

Как было указано в начале диссертационной работы, многие авторы считают, что в России групповое движение находится на той стадии развития, которая в западных странах имела место в 70х годах. Многие тренинговые программы, реализуемые сейчас в России, таким образом, являются либо привнесенными западными разработками, либо просто используют в своей работе множество западных методик, рассчитанных на западный же менталитет. Соответственно, русскими участниками такие программы воспринимаются как нечто крайне необычное, дающее удивительные результаты. Участники ощущают изменения, происходящие под действием ярких эмоций, часто экстремальных условий, в которых они оказываются в ходе групповой работы, под влиянием тренера, авторитет которого непререкаем. Кратковременные изменения реальны и ощутимы. Участник убежден в том, что изменения позитивны и не задумывается над тем, как применять эти новшества в жизни.

1. «Всеми отмечаемая соборность русского менталитета понимаемая не как сборность (коллективизм), а как необычайно сильное, обескураживающее, граничащее с физиологическим ощущением, чувство органического внутреннего единения людей на основе общности Духа. Дух – некая таинственная, «чудесная» и организующая сила. Позитив здесь ясен. Страшен негатив: стремление ощущать себя не самостоятельным лицом истории, а членом «массы» в семантике этого понятия, данной Фуко» [61, 32].

Групповые методы работы, которые реализуются в СПТ, предлагают в концентрированной форме атмосферу органического внутреннего единения участников. Здесь искусственно создается некий микромир, в котором категорично устанавливаются свои правила поведения, отношения, культивируется любовь друг к другу, честность и т.п. Так, девизом одной из организаций, проводящей большинство видов СПТ, является: «Не волнуйся, будь счастлив. Все, что тебе нужно, это любовь!», причем пишется он на английском языке. По окончании тренинга человек оказывается в одиночестве, без своего микромира, без искусственного тепла. Пытаясь восстановить равновесие, человек либо пытается воссоздать групповую атмосферу среди окружающих его людей, либо возвращается в тренинговую программу за новыми яркими эмоциями. Реализовать первое очевидно трудно, поэтому и возникает проблема «завсегдатаев» тренинговых групп.

Таким образом, национальная специфика российских участников СПТ обуславливает проблему адаптации западных методик к российской реальности, требует создания специфически российских тренинговых программ. Можно также сделать вывод о необходимости разработки специальных блоков в программах СПТ, которые позволили бы участникам легче адаптировать вновь полученные навыки в «старом» социальном окружении.

# 4. Сферы применения западных моделей СПТ в России

Изначально активные групповые методы обучения развивались в сфере медицины, прежде всего в психотерапевтической практике. Сейчас методы социально-психологического тренинга получили широкое распространение вне медицинской практики.

Выделим две области активного применения СПТ:

1. В рамках институтов социальных служб:

в службах занятости,

в службах психологической поддержки,

в педагогических центрах повышения квалификации,

в системе дополнительного образования,

в центрах семейного консультирования,

в общественных организациях.

1. В рамках бизнес - сообщества:
2. в тренинг-центрах,
3. в консалтинговых организациях,
4. в агентствах по подбору и развитию персонала,
5. индивидуальными тренерами.

Если деятельность в первой области подвергается некоторому контролю, а, следовательно, специалисты стремятся выполнять необходимые процедуры, способствующие производству качественного продукта (взаимодействие с научными организациями, четкое формулирование целей занятий, внимательный отбор состава группы и пр.), то деятельность во второй области в большинстве случаев строится исходя из коммерческих интересов. Основная наблюдаемая автором тенденция - развивается и поддерживается то, что лучше продается. Здесь особенно ярко проявляется проблема недобросовестного применения западных моделей СПТ.

В российских компаниях все чаще руководство обращает внимание на проблемы развития и обучения персонала. При этом, многие компании под развитием понимают не только профессиональное, но личностное развития сотрудников. Сама по себе эта тенденция представляется весьма позитивной. Но, к сожалению, в очень малом количестве фирм есть специализированные отделы, которые занимаются обучением персонала и специалисты которых могут профессионально оценить качество предлагаемых программ и тем более оценить, насколько они соответствуют российской культуре. Руководители, также, не будучи сами профессионалами в сфере оценки эффективности методов обучения, доверяют обучение тем фирмам, которые лучше представили свою программу и предложили меньшую цену. Из-за неразвитости системы оценки эффективности тренингов и отсутствия подобного опыта у корпоративных заказчиков повышается вероятность негативных эффектов проведенного тренинга или отсутствия какого-либо эффекта.

Приведем пример того, как на практике проявляется проблема несоответствия целей задаваемых разработчиками тренингов на западе и целей тех же тренингов, которые декларируются в России, а также проблему внутренней валидности методов применяемых в российских коммерческих компаниях.

Вместе с перестройкой на российский рынок пришло много западных компаний, а с ними - и мода на командообразующие тренинги. Нельзя сказать, что до этого в России их не было, но именно в 1990-х они стали неотъемлемой частью программ развития и обучения персонала предприятий.

Тренинги, направленные на построение команды, являются частым примером применения методов западных СПТ в современных российских организациях.

Обычно, руководители, ставя задачу, говорят примерно так: «Мне нужно, чтобы наши сотрудники были одной командой. Чтобы они понимали, что у них есть общая цель и были более ответственными». Однако, есть принципиальное различие между тем, что под «эффективной командой» понимают западные управленцы и менеджеры российских компаний.

Согласно мнению бизнес-тренера Екатерины Полонской [94] - сотрудники российских организаций, из которых «строят команду», описывают свое видение достаточно характерным образом. На вопрос «что, по-вашему, определяет хорошую команду»? наиболее частыми являются ответы: «взаимопонимание», «дружеская атмосфера», «взаимовыручка», «чувство плеча/локтя», «взаимопонимание и хорошее отношение друг к другу не только в рабочее время», «каждый на своем месте, но и прикрывает соседа», «желание помочь в трудной ситуации», «доверие друг другу». Гораздо реже встречаются «общая разделенная цель», «профессионализм» или «распределение ролей». То есть, члены команды должны быть, в первую очередь, симпатичными, дружественно настроенными и достаточно близкими людьми, с которыми приятно общаться (желательно не только на работе) и на которых можно положиться в трудную минуту.

Эмоциональная составляющая является самой важной. Осознание того, что это не просто компания хороших друзей, работающих вместе, присутствует, но явно на втором плане.

Для западных менеджеров эта наша привязанность к «человеческим отношениям», частое предпочтение личных качеств профессиональным («ничего, что специалист не самый лучший, зато – душа человек»!) и преимущество отношений над задачей были и есть трудно воспринимаемыми.

В последние годы, когда западные компании несколько обжились в России, ситуация смягчилась. Тем не менее, фундаментальное различие в представлении о понятии «команда» осталось. В западной культуре «team» – это группа специалистов-профессионалов, подчиненных конкретной задаче и взаимодействующих друг с другом через поиск путей решения этой задачи. Если какой-либо член такой команды не соответствует актуальной цели, он достаточно безболезненно заменяется на другого, более подходящего. В России команда, это группа в первую очередь, достаточно близких, доверяющих друг другу людей, которые, к тому же, имеют общую задачу.

Сравним цели, которые формулируют западные и российские организации, проводящие тренинги командообразования (согласно рекламным материалам, представленным в Интернет, наблюдениям автора данной работы в ходе общения с американскими тренерами, а также консультациям с экспертами):

Западные организации:

1.прояснить и согласовать обязанности каждого;

2.развивать кооперацию, координацию и коммуникацию как на внутрикомандном, так и на межкомандном уровнях;

3.выявить и разрешить потенциальные проблемы, которые могут помешать их деятельности;

4.быть открытыми по отношению к новым творческим способам решения задач;

5.задать стандарты качества;

6.научиться понимать, оценивать и использовать личностные и профессиональные особенности каждого члена команды.

Российские организации (согласно результатам оценки автором данной работы программ нескольких известных российских тренинговых организаций: компания PR PASSAT – Наша команда, Центр поддержки корпоративного управления бизнесом, Учебный центр Финансовый Дом, Центр обучения персонала КЛАСС, Компания СРС – Мастер):

1.обновление картины эффективного взаимодействия;

2.поддержание рабочего эффективного контакта;

3.улучшение рабочих отношений;

4.индивидуализация общения участников;

5.овладение некоторыми навыками управления, такими, как ведение спора, делегирование ответственности, конструктивный диалог и ведение дискуссии.

6.максимальное сплочение участников выезда вокруг единой для всех цели – эффективная совместная работа в рамках одной компании;

7.создание атмосферы доверия, взаимной поддержки и уважения в команде;

8.создание условий для становления мощного фундамента корпоративной культуры, как основного внутреннего стержня любой современной команды;

9.используя творческий потенциал участников, способствовать возникновению новых и нестандартных идей, воплощаемых в результатах проведения активной программы;

Оба подхода направлены на улучшение социально-психологических характеристик индивидов и групп. Различия осознаются, когда мы пытаемся вычленить из целей российских компаний те, которые не выражены в перечне целей западных СПТ. Мы видим такие цели, как улучшение отношений, создание атмосферы доверия (которая в западном подходе воспринимается лишь как способ воздействия), индивидуализация общения. Западный подход определяет цели технологического характера – формирование навыков, решение задач, а российский – скорее эмоционального, процессуального характера – формирование отношений, развитие потенциала. Только два пункта направлены на формирование навыков и решение конкретных задач. То есть разница заключается не в том, какие конкретные задачи решаются в ходе СПТ (формирование знаний, навыков или определенных установок), а ради чего все это делается. Например, задача «развитие кооперации» сопоставима с задачей «улучшение рабочих отношений», но в первом случае развитие кооперации или сотрудничества понимается как повышение эффективности распределения ролей в группе, повышение эффективности выполнения производственных задач в группе, а во втором случае улучшение рабочих отношений будет скорее пониматься как снижение конфликтности в группе и развитие межличностной сензитивности.

Чтобы понять, в чем причина таких отличий, представляется возможным использовать модель из области межкультурных различий, описанных Fons Trompenaars в книге «On the Waves of Culture» [94]. Он выделяет семь основных параметров или шкал, по которым, как он считает, отличаются культуры. По пяти шкалам описываются человеческие взаимоотношения, по одной - отношения к времени и еще по одной - отношение к природе. Вопрос об особенностях восприятия команды относится к области человеческих отношений и оценивается по шкале внутренних границ и различения личного и общественного пространства. Шкала называется: Специфичность (определенность) - Диффузность (размытость) (Specific-Diffuse).

Культура считается специфичной, когда у большинства людей - ее носителей - личное и публичное пространство четко отделяются друг от друга. Сотрудник специфичного типа ясно отличает служебные отношения, при которых главным является решение поставленной задачи, и все прочие типы отношений. Ситуации, когда он играет роль начальника, приятеля или родственника имеют определенные границы; они как бы отделены заборчиками, на каждом из которых висит табличка с надписью: «руководитель», «старый приятель», «партнер по футболу», «муж» и т.п. И переходя с одного «участка» на другой, он не забывает «плотно прикрыть за собой дверь». На каждом «участке» существуют свои, вполне конкретные правила поведения, которые ясно осознаются и используются. Такой подход позволяет специфичному человеку днем раскритиковать своего коллегу за допущенную ошибку, а вечером пригласить его в спортивный клуб. Критикует он как коллега, а идет на тренировку как приятель, и две эти роли не смешивает.

Такое поведение немыслимо для диффузной культуры. Здесь человек одновременно играет роли и, скажем, директора, и друга Иван Иваныча, и соседа по даче. Правила поведения в разных ситуациях, конечно, отличаются, но не так сильно. Поэтому, даже если руководитель справедливо накажет сотрудника, являющегося одновременно его приятелем, то, скорее всего, он будет чувствовать себя перед ним виноватым и постарается как-то это загладить или компенсировать.

По мнению Fons Trompenaars (по [94]) специфичная культура преобладает, в первую очередь, в Австралии, Нидерландах, Великобритании, Швейцарии, Швеции, США и большинстве других стран Западной Европы. Диффузные страны - Китай, Непал, Индонезия, Югославия, Венгрия, Чехословакия.

К. Левин предложил для описания личности модель в виде ряда концентрических окружностей, представляющих «жизненные пространства» человека. Наиболее личное, интимное пространство, куда посторонние просто так не допускаются, располагается ближе к центру, а публичные, разделяемые с другими людьми сферы – ближе к периферии. В зависимости от соотношения этих пространств, Левин выделил людей U-типа и G-типа (от USA и Germany). Люди U-типа имеют большое, разделенное на разные сегменты публичное пространство. Работа, спорт, вечеринки с друзьями, участие в каких-либо объединениях – все это может являться сегментами публичного пространства. Другие люди легко входят в это пространство (на то оно и публичное). Но, даже «прижившись» в каком-либо общественном сегменте такого человека (например, несколько лет подряд соседствуя с ним по даче и имея хорошие отношения), вы можете ни на шаг не приблизиться к его личному пространству. Для нашей культуры гораздо ближе человек G-типа. Публичное пространство у него тоненькое и, зайдя в него, вы очень быстро попадаете на границу личного.

Эта разница явственно ощущается на тренингах с кросс - культурной группой участников. Западные участники, как правило, легче включаются в работу, обсуждения и игры. Для них это общественное пространство, где они чувствуют себя непринужденно и спокойно взаимодействуют даже с малознакомыми людьми. Например, получив задание поделиться личными переживаниями, они делают это достаточно легко, так как для них это еще одна из ролей их общественной зоны: «участник тренинга, делящийся личными переживаниями». Но это еще не значит, что они воспринимают группу как доверенных лиц. Российские участники, напротив, начинают работу достаточно настороженно, с опасением, что к ним будут «лезть в душу». А при малейшем подозрении, что тренер пытается это сделать, немедленно закрывают все входы и выходы и «изгоняют» посторонних даже из своего публичного пространства. Максимум на что можно тогда рассчитывать – это холодно-вежливое отношение. Зато если контакт налажен, люди будут открываться достаточно глубоко, впуская новых знакомых в «святая святых».

То же происходит и в команде. Поскольку при длительном общении диффузному человеку не удастся ограничиться общественным пространством (в нем слишком мало места), то он неизбежно пускает другого в свою личную зону (насколько далеко – будет видно). И поэтому ему очень важно, что это за человек, какие у них отношения, и можно ли ему доверять. Для него это значительно важнее профессиональных качеств партнера.

Рассмотрим вопрос, какие же отношения ценятся в отечественной команде? Чтобы рассмотреть подробнее варианты отношений, Fons Trompenaars добавляет к шкале Специфическое-Диффузное еще одну шкалу из области человеческих взаимоотношений – Нейтральное-Аффективное (эмоциональное) (Neutral-Affective). Она определяет то, как люди проявляют свои эмоции: ярко, выразительно, динамично (аффективно) или, наоборот, стараются их не показывать, держать под контролем (нейтрально). Здесь речь не идет о наличии эмоций, а только об их демонстрации. Под сдержанной улыбкой японца может скрываться буря чувств и, напротив, темпераментно жестикулирующий итальянец может чувствовать себя при этом достаточно спокойно. Россия (по крайней мере, ее центральная и северная части) принадлежит в большей степени к нейтральной культуре.

В самом общем приближении можно сказать, что в современной России существуют две субкультуры: субкультура области бизнеса и субкультура области обыденной жизни. Субкультура области бизнеса сейчас находится под значительно большим влиянием западной культуры, чем субкультура обыденной жизни. Это происходит из-за того, что в обыденной жизни мы имеем больше возможностей выбора, чем в рамках трудовой деятельности. Однако, даже в бизнесе существуют примеры трудностей с включением в элементов созданных в западной культуре. Американский бизнес принес на наш рынок свою «любимую» систему Управления по Целям (management-by-objectives). Руководитель А ставит перед сотрудником Б цель, они договариваются, что Б будет ее реализовывать и в конце оговоренного срока оценка результата его работы покажет, насколько он приблизился к поставленной цели. Успешное достижение целей ведет к продуктивным отношениям между А и Б. Логично, четко, ясно. Почему же до сих пор в тех организациях, где внедряется Управление по Целям, мы слышим от клиентов, что «люди слишком субъективно подходят к оценке деятельности», «сотрудники боятся, что все это сведется к критике», «разве возможно реально объективно оценить человека?». Действительно, невозможно, если мы оцениваем человека, а не какое-то конкретное выполняемое им действие. А в диффузной культуре это воспринимается именно так. Здесь можно оценивать человека, только принимая во внимание всю его ситуацию, его прошлые заслуги и достижения, его связи, его семейное положение и т.п.

Это, однако, не значит, что диффузная команда не достигает целей. Просто она идет с другой стороны: от качества взаимоотношений к качеству выполнения задачи. Чем лучше взаимоотношения, тем больше гарантий, что будет достигнут хороший результат. С точки зрения управления, эта команда требует существенно большего времени и терпения для налаживания работы.

Тренеры, реализуя программы командообразования, разработанные для и на основе специфической западной культуры без тщательной переработки и переоценки целей, на которые направлен тренинг не будут достигать позитивного эффекта на уровне долговременных изменений. Возможно будет только несколько изменять эмоциональный фон, настрой группы, но такой эффект быстро теряется без постоянного подкрепления.

# 5. Проблема профессиональной и личностной подготовки тренеров в России

На эффективность социально-психологического тренинга влияют, как мы убедились, множество факторов. Важно учитывать культурные особенности общества при разработке программы тренинга, важно внимательно относиться к подбору группы и выбору программы для конкретной группы, важно следовать определенной этике поведения и преследовать исключительно коммерческие цели при работе с группой и многое другое. Большинство из этих факторов зависят от уровня подготовки специалистов, разрабатывающих тренинги и работающих с группой.

Проблема подготовки тренеров в России во многом повторяет по своим причинам проблему применения моделей западных СПТ в российских группах.

Для достижения высокого уровня подготовки тренеров и соблюдения этики их работы необходимо создание и внедрение в структуру общества соответственного социального института. В западных странах сообщество тренеров и консультантов выведено на уровень социального института уже давно. Это подтверждается наличием ассоциаций тренеров и консультантов на национальном уровне, государственных программ поддержки исследований групповых методов развития. Также существуют и применяются документы, регламентирующие деятельность тренеров, психотерапевтов, консультантов: как на уровне законодательства, так и на уровне Кодексов, разработанных профессиональным сообществом.

За последние 15 лет отечественное сообщество тренеров совершило некоторые шаги в своём развитии. На данный момент существует множество профессиональных групп, ассоциаций и обществ. Большая их часть включает в себя ограниченное количество участников (от 5 до 30 человек), которые исповедуют определённую теорию и придерживаются общих целей. Некоторые из них претендуют на всероссийский охват, стремятся стать главной, объединяющей профессиональной организацией. Однако, все эти профессиональные сообщества, объединяет нечто общее, а именно недостаточное внимание к этической стороне профессии тренера и психотерапевта.

Еще одним показателем уровня разработанности проблемы подготовки тренеров может служить работа соответствующих научных кафедр в учреждениях академического образования, наличие стандартов качества для проведения и оценки программ подготовки тренеров. Надо отметить, что в России подготовкой профессиональных тренеров не занимаются учреждения академического образования. В учебных программах студентов социальных специальностей освещаются лишь некоторые разделы в рамках курсов, посвященных групповой динамики и межличностному взаимодействию. Возможно в настоящее время в этом нет необходимости, но в любом случае, обучение в рамках 3 – 8-ми дневного тренинга тренеров явно недостаточно для получения высокой квалификации тренера.

Анализируя программы подготовки тренеров в США и России можно сказать, что в большинстве подготовка тренеров проводится по западной модели. Здесь мы имеем в виду как структуру тренинга, так и методы воздействия на участников, логику построения упражнений и сами упражнения. Примеров тренингов тренеров, полностью разработанных российскими авторами либо не существует, либо они не публикуются в литературе, доступной сообществу. Приведем обобщенный пример блоков программы тренинга тренеров (по результатам анализа, проведенного автором. Проанализированы программы семи тренингов по подготовке тренеров и консультантов):

1. Тренинг – как групповая форма развития и обучения?
2. Формирование учебной группы.
3. Цели и стратегия тренинга, отвечающие запросам и задачам заказчика.
4. Анализ ожиданий участников.
5. Различные типы групповых и индивидуальных разогревов.
6. Коммуникативные и экспрессивные техники.
7. Использование пространственных и временных факторов.
8. Имидж, позиция, роль тренера в организации.
9. Психотехническая компетентность.
10. Конструирование и анализ упражнений и техник.
11. Интуиция и креативность в работе тренера.
12. Как видеть групповые процессы и управлять ими.
13. Техники воздействия на групповые процессы.
14. Планирование динамической составляющей тренинга.
15. Опасности и поведение в работе с группой.
16. Использование собственной энергии группы: группа со спонтанной динамикой.
17. Роль и позиция тренера в группах с различным типом динамики.
18. Адресаты тренинга – Заказчик и Клиент.
19. Способы целеполагания и формулирование результата тренинга.
20. Использование мотивов, интересов и предпочтений тренера.
21. Выбор стиля проведения тренинга.
22. Оценка тренинга: анализ изменений.
23. Разработка конкретных тренинговых программ.
24. Программа и сценарий: адресаты, назначение и этапы проработки.
25. Подготовка раздаточных материалов, использование технических средств.
26. Защита учебных проектов (доклад, демонстрация фрагмента работы, обсуждение).
27. Постановка индивидуальных задач дальнейшего профессионального развития. Источники повышения квалификации тренера.

Нередко, прежде чем перейти к блоку подготовки тренерских навыков, ведущий тренинга тренеров уделяет много времени так называемой «личностной части», в которой проводятся упражнение на познание себя и формирование тех установок и ценностей, на которых будет основан последующий учебный процесс. Чаще всего используется концепция «лидера», где на первый план ставятся достижение личных целей, осознание своих сильных сторон, формирование настроя на успех.

Противоречие этих базовых установок и установок будущих тренируемых может рождать те проблемы посттренингового характера, о которых мы говорили выше.

Для того, чтобы в современных условиях добросовестный тренер мог эффективно работать и развиваться ему нужен некий внутренний режим контроля за своими установками, навыками и направлением развития. На наш взгляд, профессиональному тренеру должно быть свойственно:

1. стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;
2. мотивация к непрерывному обучению;
3. этические стандарты;
4. стремление к совершенствованию основ своей профессии – степень осознания необходимости изучать процессы и продукт своего труда, эта установка может считаться развитой, если профессионал поддерживает исследования, ведущие к лучшему пониманию его предмета;
5. профессиональная идентичность – степень, до которой человек разделяет и глубоко усвоил нормы профессии.