

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Бондаренко Г.В., Бондаренко А.В. Применение арт-терапии в управлении персоналом // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 4. С. 15. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_4/Bondarenko.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Tom10_4/Bondarenko.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2024-4a-15.

УДК 005.95

## ПРИМЕНЕНИЕ АРТ-ТЕРАПИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Бондаренко Геннадий Викторович**

кандидат философских наук, доцент  
практический психолог, тренер, арт-терапевт, член Национальной ассоциации для развития арт-терапевтической науки и практики «Арт-терапевтическая ассоциация»  
г. Уфа, Российская Федерация

**Бондаренко Александр Викторович**

кандидат философских наук, доцент  
доцент Института нефтегазового бизнеса  
Уфимского государственного нефтяного технического университета  
г. Уфа, Российская Федерация

**Аннотация.** В подготовленной статье отмечается актуальность использования арт-терапии в творческом развитии индивидуальности и личности персонала бизнес-организаций. Сформулированы основные достоинства арт-терапевтической практики. Дается характеристика основных направлений применения арт-методов в работе с персоналом: психодиагностика, индивидуальное консультирование сотрудников, командообразование, профилактика профессионального выгорания и стресс-менеджмент.

При анализе значимых приемов и методик современной арт-терапии в контексте рассматриваемой проблемы особое внимание уделено рисуночной терапии, работе с метафорическими картами, песочной терапии и сказкотерапии. Выделен ряд актуальных тенденций применения арт-терапевтических приемов в бизнес-организациях.

**Ключевые слова:** арт-терапия, индивидуальность, творчество, персонал, индивидуальное консультирование, групповой тренинг, командообразование, полимодальная арт-терапия, метафорические карты.

## **Введение**

Работа с персоналом является многогранной и сложной проблемой, требующей использования междисциплинарных теоретико-методологических подходов и практических методов, в том числе глубинной психологии, отношения к сотрудникам бизнес-организаций с позиции ценности индивидуального и личного развития.

К сожалению, следует констатировать, что в современных российских реалиях данным подходам уделяется незначительное внимание. Редкий руководитель осознает важность взаимосвязи между успешным развитием своей организации и благополучием своих сотрудников, часто практикуется потребительское отношение к персоналу. Применяемые методы психологии в работе с персоналом наиболее ориентированы на ум и в меньшей степени на интуицию и человеческое бессознательное.

В этой связи, следует подчеркнуть значимость обращения к методам глубинной психологии и психотерапии, направленным на активизацию внутренних ресурсов и установление с ними диалога. Одним из таких методов, доказавших свою эффективность в различных сферах социальной жизни и, в частности, в сфере бизнеса, но еще пока недостаточно используемых в работе с персоналом, является арт-терапия (от англ. art – искусство, живопись; therapy – терапия, лечение) [8], представляющая собой метод практической психологии, основанный на использовании творческого самовыражения человека и направленный на совершенствование его личности, раскрытие индивидуальности, преодоление внутри- и межличностных проблем.

В связи с этим, *цель данной статьи* – исследование и описание возможностей использования арт-терапии в работе с персоналом. Основными задачами являются: характеристика достоинств арт-терапии; рассмотрение ключевых направлений применения арт-терапии в работе с персоналом; анализ приемов арт-терапии, наиболее эффективных в работе с персоналом, особенности анализируемых приемов; описание перспективных тенденций использования арт-терапии в данной работе.

## **Методология исследования**

Для достижения поставленных задач был проведен теоретический анализ научной литературы и интернет-источников по основным направлениям и формам применения арт-терапии в работе с персоналом. В свою очередь, осмыслен собственный опыт проведения индивидуальных консультаций и групповых занятий в различных организациях на основе арт-терапевтических приемов.

## **Результаты исследования**

### *Особенности современной арт-терапии*

Арт-терапия как метод практической психологии обращается к индивидуальным глубинным творческим ресурсам человека, благодаря раскрытию которых возможно разрешение самых разнообразных проблем. Художественное творчество, представляя собой достаточно мягкий способ совершенствования жизни человека, способствует диалогу сознательного и бессознательного, индивидуального, личного и духовного, происходит выявление подавленных проблем и их социально-приемлемое выражение.

Занятие арт-терапией благотворно влияют на осознание различных внутренних противоборствующих сил и их интеграцию. Практикующий начинает глубже осознавать себя, развивается творческое мышление и интуиция, происходит преодоление рассудка разумом, человек становится более спонтанным в проявлении своих чувств и мыслей, улучшается самоотношение, пробуждается уверенность и принятие имеющихся возможностей и направлений для дальнейшего роста, происходит разрешение внутренних конфликтов и гармонизация личности. В творческом человеке раскрывается чувство собственного достоинства и нежелание идти на компромиссы, таким человеком сложно манипулировать.

Современная российская арт-терапия развивается прежде всего как полимодальная терапия художественным творчеством и включает в себя многообразие творческих направлений и соответствующих приемов, которые возможно успешно использовать в различных проблемных ситуациях в работе с персоналом.

Рассмотрим основные направления и связанные с ними возможности применения арт-терапии в работе с персоналом.

### ***Психодиагностика***

Прежде всего, арт-терапия обладает широкими возможностями для проведения психодиагностических исследований при приеме в организацию и уже работающих сотрудников. В отличие от традиционных опросников использование арт-методов позволяет получить более достоверные ответы, в связи с изучением бессознательных особенностей человека через его художественное творчество. Включаясь в творчество люди начинают вести себя более спонтанно, не могут в полной мере контролировать свои проявления и давать социально приемлемые ответы, также раскрывают свои психологические характеристики, которые сами не осознают. Это позволяет арт-терапевту через поведение человека в ходе индивидуального или группового тестирования, через комплекс диагностических показателей (цвет, символы, образы, особенности линий и др.), а также обсуждение полученной художественной работы составить максимально достоверный психологический портрет человека.

Важно подчеркнуть, что именно исследование полученной художественной работы в форме диалога психолога и клиента (группы), в ходе которого происходит активное взаимодействие и дается обратная связь психолога (а также группы в варианте группового тренинга), позволяет достичь целей арт-терапевтической работы с персоналом.

Арт-методики могут способствовать выявлению следующих индивидуальных и личностных особенностей:

- актуальные жизненные проблемы,
- ценности,
- творческий потенциал,
- жизненные установки,
- отношение к себе и другим людям,
- зависимости,
- конфликтность и др.

При проведении арт-терапевтической психодиагностики наиболее подходит использование рисуночных методик, среди которых наибольшим потенциалом для исследования персонала и соискателей на работу в рамках индивидуального формата, по мнению авторов, обладают:

- «Мандала»,
- «Рисунок на заданную тему»,
- «Рисунок человека»,
- «Карта сказочной страны»,
- «Человек, срывающий яблоко с дерева» и др.

Значительный интерес представляет использование в рамках психодиагностики совмещения заданий на сознательное видение проблемы и заданий, связанных с художественным творчеством. Они позволяют соотнести я-концепцию человека и подлинное его поведение, выявить значимые внутренние конфликты.

Для проведения психодиагностики персонала эффективной являются также групповая форма проведения тестирования, а также диагностика в рамках тренинговых занятий.

Групповая рисуночная терапия может выступать аналогом социометрического исследования, позволяя выявить особенности взаимоотношений в определенном коллективе, наличие лидеров, пренебрегаемых, возможные конфликты. В ходе групповых занятий с данными целями целесообразно применять следующие методики:

- «Групповая мандала»,

- «Герб и девиз»,
- «Наша команда»,
- «Рисование по мокрому листу» и др.

Следует отметить, что не только изотерапия, но и другие направления арт-терапии могут давать ценную диагностическую информацию в ходе групповых тренинговых занятий – драматерапия, метафорические карты, сказкотерапия. Особо следует подчеркнуть диагностический потенциал использования драматических постановок, значительно способствующих спонтанному и подлинному проявлению природы коллектива и отдельных его представителей.

Знание и опыт проведения арт-терапии помогает в проведении психодиагностики на основе анализа социальных страниц, дающих самую обширную информацию о человеке. Арт-терапевтические приемы способствуют исследованию аватарок, фото, видео, музыки, символики, представленной на «стене» социальной страницы.

*Индивидуальное консультирование руководящего звена организации и рядовых сотрудников*

Психолог-арт-терапевт способен оказать необходимую помощь персоналу организации через прояснение подлинных процессов, происходящих в человеке. Приемы арт-терапии, за счет внимания к бессознательной сфере, позволяют выявить содержание внутренних кризисных состояний и наметить пути их преодоления, в связи с тем, что в самом человеке заложены значительные ресурсы для исцеления. Важно, что арт-терапия помогает найти собственный уникальный путь решения проблем.

При работе с руководящим персоналом организации арт-терапия может помочь в прояснении целей и направлений перспективного развития организации, в поиске путей преодоления кризисных тенденций, при принятии решений (здесь можно успешно использовать метафорические карты, песочную терапию, сказкотерапию, рисунок и лепку).

Психологам бизнес-организаций следует особо обратить внимание на использование в своей деятельности метафорических карт и песочной терапии.

Применение метафорических карт характеризуется экологичностью проведения, быстротой выхода на актуальные проблемы клиента. Наиболее успешно могут быть использованы универсальные наборы метафорических карт: «ОН», «КАК», «Persona», «Спектрокарты» и др. Также целесообразно применение узконаправленных наборов, связанных с тематикой жизненных ресурсов (например, набор «Источник»), травм (например, набор «Соре»), проблемами мужского и женского профессионального развития (например, наборы «Он» и «Она»). Особый интерес к работе с метафорическими картами обычно

проявляют женщины-сотрудники, учитывая визуальную составляющую данного метода, возможность активно проявить свои эмоции и чувства и получить неожиданные интуитивные прозрения.

В произведении В. Киршке «Клубника за окном», одном из первых, освещаются варианты подобной работы и приводятся её примеры [4, с. 205-208]. А. Редхед, Й. Шютте и В. Киршке, креативные руководители (г. Гамбург) делятся своим успешным опытом применения метафорических карт в развитии креативности, преодолении конфликта между семейной и профессиональной самореализацией в ходе работы с сотрудниками организаций Германии и Китая.

Песочная терапия, способна также дать быстрый осязаемый результат в индивидуальном консультировании. Следует подчеркнуть, что в песочной терапии, в отличие от других модальностей арт-терапии, наиболее разработана теоретическая составляющая, в частности – структурированная психодиагностика, во многом опирающаяся на юнгианскую психологию. Использование песка обращает человека к его детству, активизируется взаимодействие с внутренним ребенком. Взаимодействие с песком помогает в отреагировании и проявлении многообразия сложных переживаний. Классической методикой песочной терапии является построение воображаемого мира и население его обитателями. В ходе исследования ассоциаций, связанных с содержанием творческой работы, можно посмотреть на различные стадии индивидуального развития, значимые субличности, воплощаемые в различных героях песочной истории, препятствия личностному развитию и актуальные проблемы в общении.

### ***Командообразование***

В ходе групповой арт-терапии возможно прояснение проблем, выступающих источниками конфликтов в организации. Бизнес-коллектив может остановиться на определенной стадии группового развития, с учетом нерешенных проблем. Условия арт-терапевтических занятий благодаря совместному творчеству помогают выйти на новый уровень развития коллектива. Процесс совместного творчества помогает персоналу лучше понять себя и друг друга, осознать ожидания, объединяющие ресурсы, общие задачи, проявить в мягкой форме недовольство, обиды и страхи. Ценно, что групповая арт-терапия помогает повысить доверие и открытость в коллективе.

Традиционной формой проведения арт-терапевтических занятий является групповая рисуночная терапия. Интерес также представляет использование арт-терапии в ходе совместных выездов на природу. В ходе подобной работы могут быть использованы:

инсталляция на основе природных материалов, вокалотерапия, музыкальная и танцевально-двигательная терапия.

Особо следует отметить значимость драматерапии в повышении сплоченности персонала. Процесс драматической постановки, который может быть проведен совместно с элементами сказкотерапии, использованием метафорических карт для представления участников, носит очень живой и волнующий характер, с активным проявлением юмора. Анализ видеозаписи проведенной постановки позволяет участникам прийти к новым осознаниям, касающихся самих себя и взаимодействия с другими сотрудниками бизнес-организации.

Успешность применения сказкотерапии в работе с персоналом подчеркивает Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева в своей книге «Пять кейсов для бизнес-тренера» [3]. Основываясь на собственном опыте проведения тренинговых занятий, она выделяет основные направления использования сказкотерапии в бизнес-организации:

- мониторинг результативности персонала,
- преодоление «неуправляемых» конфликтов,
- развитие эффективной коммуникации руководителя и сотрудников,
- совершенствование делового этикета.

Ценной разработкой является предложенная в данной работе бизнес-игра «Рыцари круглого стола», подготовленная с применением авторских метафорических карт.

Вариантами применения метафорических карт в командообразовании являются:

- использование тематических трансформационных игр, которые в настоящее время получили активное распространение,
- включение в процесс арт-тренинга карт из настольных ассоциативных игр; наиболее используемыми настольными играми являются: серия «Dixit» («Диксит») (авторами серии являются Жан-Луи Рубира и Мари Кардуа, издательство компании Libellud); серия «Имаджинариум» (издательство компании Cosmodrome Games); серия «Мемо» (издательство компании «Нескучные игры»).

### ***Профилактика профессионального выгорания и стресс-менеджмент***

Арт-терапевтические приемы успешно применяются при профилактике различных аспектов профессионального выгорания, например, эмоционального и творческого. Обучение арт-методам способствует развитию навыков саморегуляции. В целом, занятие арт-терапией стимулирует творческую активность и восстановление внутренних ресурсов, влияет на пробуждение интереса к различным видам художественного творчества.

Одним из наиболее доступных и эффективных методов арт-терапии, применяемых в стресс-менеджменте, является медитативное рисование. Классическими приемами его проведения являются «Мандала» и «Фрактальное рисование».

Мандала, рисование в круге, способствует внутренней гармонизации человека, в частности – стабилизации эмоционального и соматического состояний. В рамках стресс-менеджмента могут быть использованы два варианта проведения метода «Мандала»: классический, подразумевающий свободное рисование, и применение мандал-раскрасок.

В рамках классического варианта следует выбрать лист бумаги А4 или А3, на котором необходимо изобразить с помощью шаблона, тарелки или в свободном формате круг [1]. Далее участнику психологического занятия предлагают сделать рисунок в рамках этого круга, также можно выходить за его пределы. Художественная работа может носить как свободный, так и тематический характер (например, темы, связанные с различными видами жизненных ресурсов). В групповом варианте обычно используют ватман. Получившийся рисунок мандалы следует исследовать с помощью ассоциаций со своей жизнью.

Использование мандал-раскрасок может носить более заземляющий характер, за счет уже имеющейся основы для рисунка.

Фрактальное рисование разработано Танзилой Закировой Полуяхтовой [7]. Процесс фрактального рисования первоначально напоминает процесс работы по методике «Каракули». Клиент создает хаотичные линии, не отрывая ручки от поверхности бумаги в течение примерно минуты, рисуя при этом с закрытыми глазами. Линии должны носить хаотичный характер и не соответствовать известным образам. После создания подобного рисунка с закрытыми глазами необходимо открыть глаза и по наитию раскрасить ячейки внутри получившейся фигуры, следуя определенным принципам. Итоговая работа напоминает лоскутное одеяло, играющее различными красками.

В зависимости от целей диагностической или развивающей работы фрактальное рисование может проводиться в серийном или единичном тематическом формате. При исследовании фрактального рисунка можно обратить внимание на доминирующие цвета ячеек, наличие и объем темных цветов (черный, коричневый, темно-зеленый и др.), количество и формы ячеек. Особое внимание следует обратить на образы и ассоциации, которые автор рисунка выделит в нем. С помощью метода амплификации или метода свободных ассоциаций можно соотнести со своей жизнью и выделить ключевые внутренние противоречия и ресурсы для их разрешения.



Актуальной тенденцией в профилактике профессионального выгорания является также использование направленного визуализирования ресурсных образов и создание художественных работ по его мотивам.

Маргарет Паркин предлагает применение нарративной арт-терапии (работы с историями и сказками) для преодоления стресса, связанного с изменениями: «Истории помогут расставить приоритеты и понять, что для вас важнее всего в жизни... Истории помогут управлять стрессом, связанным с коммуникациями внутри коллектива или рабочей группы» [6, с. 193-233].

Кроме вышерассмотренных направлений применения арт-терапии в бизнес-организации, возможными целями арт-терапевтических занятий могут являться:

- бизнес-планирование [2, с. 293-307];
- развитие эмоционального интеллекта [6, с. 193-233];
- развитие ответственности сотрудников и работа с их полномочиями [5, с. 234-263];
- тайм-менеджмент персонала организации;
- повышение продаж;
- развитие коммуникативных навыков и др.

## **Заключение**

Подводя итог, следует подчеркнуть, что арт-терапия, как одно из основных направлений современной психологической теории и практики, находит своё активное применение в работе с персоналом благодаря обращению к творческому началу в человеке.

Ключевыми направлениями использования арт-методов в бизнес-организациях являются: психодиагностика, индивидуальное консультирование сотрудников, командообразование, профилактика профессионального выгорания и стресс-менеджмент. В то же время, существует целый спектр целей и задач в работе с персоналом, требующих дальнейшего совершенствования и расширения применения арт-методов.

Особенно необходимо отметить эффективность следующих модальностей арт-терапии, используемых в синтезе, при работе с персоналом бизнес-организаций: рисуночная терапия; драматерапия; нарративная арт-терапия (в том числе, сказкотерапия); применение метафорических карт, песочная терапия.

Актуальной тенденцией в практике арт-методов с персоналом является интеграция арт-терапии с другими направлениями психотерапии: экзистенциальной психотерапией, символдрамой, духовной психологией и другими.

Успешность реализации арт-терапевтического подхода в определенной организации во многом связана с отношением руководства к ценности развития индивидуального начала сотрудников.

### Список литературы

1. Диагностика в арт-терапии. Метод «Мандала». Под редакцией А.И. Копытина. СПб.: Речь, 2005.
2. Драматерапия / Пер. с англ. А. Науменко. М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2002.
3. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Пять кейсов для бизнес-тренера. СПб.: Речь, 2006.
4. Киршке В. Клубника за окном. Ассоциативные карты для коммуникации и творчества. OH Verlag, 2010.
5. Паркин М. Сказки для коучинга: Как использовать сказки, истории и метафоры в работе с отдельными людьми и с малыми группами. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005.
6. Паркин М. Сказки для управления изменениями. Как использовать сказки для развития людей и организаций. М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005.
7. Полуяхтова Т. З., Комов А. Е. Родник фрактальной мудрости, или свежий взгляд на наши возможности. М.: Издательский Дом «Деловая литература», 2002.
8. Сайт Национальной ассоциации для развития арт-терапевтической науки и практики «Арт-терапевтическая ассоциация». – URL: [http://rusata.ru/chto\\_takoe\\_art-terapiya](http://rusata.ru/chto_takoe_art-terapiya) (дата обращения: 3.04.2024).

UDC 005.95

## THE USE OF ART THERAPY IN PERSONNEL MANAGEMENT

**Bondarenko Gennady Viktorovich**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,  
practical psychologist, trainer, art therapist, member of the National Association for the  
Development of Art Therapeutic Science and Practice "Art Therapeutic Association"  
Ufa, Russian Federation

**Bondarenko Alexander Viktorovich**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate  
Professor at the Institute of Oil and Gas Business of Ufa State Petroleum Technical University  
Ufa, Russian Federation

**Abstract.** The prepared article notes the relevance of the use of art therapy in the creative development of individuality and personality of the staff of business organizations. The main advantages of art therapy practice are formulated. The article describes the main areas of application

of art methods in working with staff: psychodiagnostics, individual employee counseling, team building, prevention of professional burnout and stress management.

When analyzing significant techniques and techniques of modern art therapy in the context of the problem under consideration, special attention is paid to drawing therapy, working with metaphorical maps, sand therapy and fairy tale therapy. A number of current trends in the use of art therapy techniques in business organizations are highlighted.

**Keywords:** art therapy, individuality, creativity, staff, individual counseling, group training, team building, polymodal art therapy, metaphorical maps.

### References

1. Diagnostics in art therapy. The "Mandala" method. Edited by A.I. Kopytin. St. Petersburg: Speech, 2005.
2. Dramatherapy / Translated from English by A. Naumenko. M.: EKSMO PRESS, 2002.
3. Zinkevich-Evstigneeva T. D. Five cases for a business coach. St. Petersburg: Speech, 2006.
4. Kirshke V. Strawberries outside the window. Associative maps for communication and creativity. HE'S a Verlag. 2010.
5. Parkin M. Fairy tales for coaching: How to use fairy tales, stories and metaphors in working with individuals and small groups. M.: LLC Publishing House Dobraya Kniga, 2005.
6. Parkin M. Fairy tales for change management. How to use fairy tales for the development of people and organizations. M.: LLC "Publishing House "Dobraya kniga", 2005.
7. Poluyakhtova T. 3., Komov A. E. The spring of fractal wisdom, or a fresh look at our capabilities. M.: Publishing House "Business Literature", 2002.
8. Website of the National Association for Development art therapy science and practice "Art Therapy Association". – URL: [http://rusata.ru/chto\\_takoe\\_art-terapiya](http://rusata.ru/chto_takoe_art-terapiya) (date of application: 04/3/2024).