

ВСЕ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГРУППЕ



К. Фопель

Создание команды



Все о психологической группе

Клаус Фопель

**Создание команды.
Психологические
игры и упражнения**

«Интермедиатор»

2002

УДК 159.88
ББК 88

Фопель К.

Создание команды. Психологические игры и упражнения /
К. Фопель — «Интермедиатор», 2002 — (Все о психологической
группе)

ISBN 978-5-98563-455-6

В современном мире способность действовать в команде является одним из наиболее востребованных личных и профессиональных качеств. В книге «Создание команды» представлены психологические игры и упражнения, направленные на обучение сотрудничеству и кооперации. Руководители групп смогут применять процедуры, представленные в сборнике, в самых разных ситуациях: в школах и в организациях, в командных тренингах и в тренингах общения. Секрет их в том, что они раскрывают потенциал человека, способствуют росту самоуважения, учат ценить свою и чужую индивидуальность.

УДК 159.88

ББК 88

ISBN 978-5-98563-455-6

© Фопель К., 2002
© Интермедиатор, 2002

Содержание

Введение	5
Глава 1	14
Имена – это важно	14
Встреча	16
Шанхайцы	17
Измерим друг друга	18
Тройки	19
Алфавит	20
Уйти, чтобы остаться	21
Анкета	22
«Оле Неле Нишиков»	23
С днем рождения	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Клаус Фопель

Создание команды Психологические игры и упражнения

Введение

В современном мире способность действовать в команде, несомненно, является одним из наиболее востребованных личных качеств наряду с надежностью, готовностью помочь, чуткостью, широтой взглядов, терпением и самоуважением. Эти качества необходимы всем, кто хочет строить отношения с другими на основе взаимного уважения, коммуникации и сотрудничества. Как этого добиться? Проблема в том, что наша жизнь, как правило, пронизана духом соперничества. В экономике конкуренция является двигателем прогресса и гарантией существования бизнеса. В школе учащихся часто сравнивают между собой, проводят разнообразные конкурсы и состязания, предполагающие обязательное наличие победителей и проигравших. Часто даже хобби и увлечения подразумевают соревновательность и соперничество. Так, например, болельщиков в первую очередь интересует, кому достанется победа.

К сожалению, часто соперничество характеризует и частную жизнь. Супруги соревнуются в том, кто зарабатывает больше денег, доказывают друг другу, что они успешнее в карьере. Чтобы повлиять на поведение детей, родители зачастую постоянно сравнивают друг с другом братьев и сестер. При этом все осознают, что победителей обычно бывает намного меньше, чем проигравших. Всегда есть риск потерпеть поражение, и сознание этого порождает неуверенность в себе и различные страхи. В результате победители, и проигравшие становятся гораздо более агрессивными, что, безусловно, осложняет их отношения с другими людьми. Соперничество делает нас психологически более закрытыми, рано или поздно разрушает внутреннюю уверенность в своих силах, которая должна базироваться на доверии к другим и к себе, на готовности и способности помогать и принимать помощь. Однако в последние годы идеи сотрудничества получают признание и все большее распространение, особенно в экономике. Небольшие фирмы могут выжить в условиях рынка, только если они работают сообща, кооперируются при решении сложных задач. Крупные организации тоже научились ценить преимущества работы в команде на всех уровнях и этапах: от разработки проекта до выпуска продукта. В системе образования, здравоохранения и в некоммерческих организациях также отдают предпочтение кооперации над конкуренцией. Эта тенденция не обошла стороной и политику. Объединение западноевропейских государств в Европейский Союз является примером радикального шага в сторону разрушения привычной идеи соперничества и замены ее идеей сотрудничества. Таким образом, мы имеем два по сути противоречащих друг другу подхода к жизни: соперничество и кооперация. И все больше людей, выбирая второй подход, желают жить и работать в условиях взаимного партнерства.

Книга, которую Вы держите в руках, написана специально для того, чтобы помочь читателю приобрести практические навыки взаимодействия с другими людьми и по возможности заменить соревновательный принцип принципом сотрудничества. Книга содержит игры и упражнения, которые дают возможность научиться работать в команде, развить позитивное самосознание, научиться ценить свою и чужую индивидуальность – то есть сформировать те качества, которые позволяют совместно решать сложные многоступенчатые задачи. Я, как автор этой книги, искренне желаю, чтобы люди получали удовольствие от работы в команде, достигали поставленных целей в атмосфере не соперничества, а кооперации, чтобы они могли дать волю своей фантазии и интуиции, стать более раскрепощенными.

Представленные здесь упражнения могут быть использованы в самых разнообразных ситуациях: в школе и в университете, в молодежных группах и при разработках экономических проектов, в командных тренингах, на семинарах по межкультурной коммуникации, а также в религиозных общинах. Упражнения направлены на то, чтобы не только пробудить у членов группы интерес друг к другу, но и сформировать позитивную самооценку у каждого из них. Как показывает опыт, мы испытываем положительные чувства и ценим деловые и личные качества тех людей, которые не вызывают нас на соревнование. К соперникам же мы относимся достаточно противоречиво, в большинстве случаев с неприязнью.

Жажда победы

Существует три способа достичь цели:

- конкуренция (работа направлена на достижение превосходства над другими),
- кооперация (совместная работа),
- независимая деятельность (работа никак не соотносится с деятельностью других).

Защитники идеи конкуренции оперируют четырьмя «мифами»:

Миф 1. Конкуренция – неизбежный спутник жизни, она свойственна природе человека.

Миф 2. Конкуренция будит в людях лучшие качества и раскрывает их скрытые возможности. Мы не могли бы чего-либо достичь, не будь конкуренции.

Миф 3. Конкуренция доставляет удовольствие. Наиболее зрелищные игры и шоу всегда построены на этом принципе.

Миф 4. Конкуренция усиливает характер и придает уверенность в своих силах.

Я хотел бы прокомментировать эти «мифы». На утверждение о том, что конкуренция свойственна человеку, имеются два контраргумента. Первый: сотрудничество точно так же типично для человека, как и соперничество; второй: соперничество есть признак приобретенный и не передающийся по наследству (в биологическом смысле). Психологи *Дэвид и Роджер Джонсоны*, занимающиеся вопросами воспитания, отметили, что в повседневной жизни мы охотнее признаем и поддерживаем именно принцип сотрудничества, поскольку совместная деятельность требует от нас меньшего внимания, чем деятельность, нацеленная на соревнование. Психолог *Эшли Монтегю* доказал, что без совместной деятельности общество просто не смогло бы существовать и человек лишь постольку шел от одной ступени эволюции к другой, поскольку был нацелен на коллективную деятельность (в качестве примера можно привести тот факт, что родители совместно решают такую сложную задачу, как воспитание детей).

А как же обстоят дела с эволюцией? Мы часто полагаем, что борьба за существование приводит к выживанию наиболее приспособленных видов. При таком понимании обусловленная культурой конкуренция проецируется на природу, так что можно сказать, что в основе этого подхода лежит типично «антропоморфный» принцип мышления. Уже *Петр Кропоткин* в своей известной книге «Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса» (Петроград – Москва, 1919) детально описал механизм коллективной деятельности у животных. Он указал на то, что замена соперничества взаимной поддержкой способствует продолжению вида. Биолог *Стефан Джей Голд* убедительно доказал, что процесс эволюции по своей структуре вообще не нуждается в таком принципе как соперничество.

Особенно интересен взгляд социальных психологов на эту проблему. Они считают, что конкуренция есть продукт деятельности исключительно человеческого общества, а не природы. Это означает, что соперничество не является биологической характеристикой человека, а следовательно, совсем не обязательно должно присутствовать в его жизни. Основоположник направления по исследованию конкуренции в социальной психологии *Мортон Дойч* еще в 1973 году указал на нелогичность предположения о врожденной потребности человека побеждать. Эта потребность искусственно воспитывается обществом: семьей, школой, окружением. Социолог *Дэвид Рисман* добавил к этому, что мы начинаем конкурировать и соперничать с дру-

гими в процессе воспитания. Педагоги выделяют наиболее успешных в учебе учеников, а тех, кто, по их понятиям, не держится на должном уровне, принижают. Это приводит к тому, что уже маленькие дети в школе хотят, чтобы их соученик ответил на вопрос неправильно, дабы самим иметь возможность продемонстрировать учителю свои достижения. В спорте также преобладает принцип соревнования, правда, уже измеряемый количественно: кто прыгнет дальше всех, кто быстрее пробежит стометровку...

Мы очень рано привыкаем конкурировать с другими, и даже не всегда напрямую, например, в те моменты, когда смотрим по телевизору футбольный матч или когда отец на наших глазах устраняет претендентов на должность, которую хочет занять сам, и т. д. Чем больше моментов соперничества мы в своей жизни видим и переживаем, тем сильнее развивается у нас потребность в победе над другими, и наоборот, привычка действовать в команде позволяет нам обходиться без ощущения превосходства. Эта зависимость была доказана в исследованиях известного спортивного психолога *Терри Орлика*, одного из основателей теории кооперативных игр. *Орлик* исследовал отношения между детьми, игравшими в кооперативные игры в период с дошкольного возраста по второй класс школы. Он обнаружил, что дети предпочитают как раз такие игры: две трети мальчиков и девочек в возрасте десяти лет охотнее играют в игры, в которых никто не проигрывает, чем в те игры, в результате которых выявляются победитель и проигравший.

Любопытный взгляд на эту проблему мы встречаем в сравнительной антропологии. Все чаще и чаще исследователи культуры первобытных народов склоняются к мысли, что первобытные люди смогли выжить прежде всего благодаря своей способности и готовности действовать сообща, а вовсе не благодаря агрессии, использованию орудий труда или объему головного мозга. В отличие от приматов, в ранних человеческих обществах активно использовался принцип групповой деятельности, для них очень характерной была готовность «поделиться своими ресурсами». В 30-е годы *Маргарет Мид* убедительно показала, что первобытные общества, сохранившиеся до сих пор, отличает высокая способность и готовность к групповой деятельности. К похожим заключениям пришла и футуролог *Райн Айслер*.

Расскажем кратко о том, какие аргументы использовались для того, чтобы доказать неизбежность соперничества в человеческой жизни. *Зигмунд Фрейд* строил свою концепцию на предположении о том, что соперничество является основополагающим принципом нашего существования. Фрейдовская модель глубоко укоренена в нашей культуре, поэтому мы можем исходить из того, что люди воспринимают и придерживаются ее, сами не замечая этого. *Фрейд* утверждает, что человек является существом эгоистическим, которое прежде всего ищет удовольствий. Для него люди – вовсе не жаждущие любви и понимания существа, наоборот, их отличительным и необходимым качеством являются агрессивные инстинкты. По *Фрейду*, соперничество неустранимо, и мысль о нем закладывается уже в отношениях родителей и детей. Желание быть любимым приводит к бесконечной борьбе, кульминацией которой является *эдипов комплекс*: отец рассматривается как соперник, а мать – как награда за победу.

К счастью, неопрейдисты, и особенно *Карен Хорни*, придерживаются иной концепции. *Карен Хорни* доказала, что жажда соперничества и конкуренции является компенсацией неуверенности в себе и низкой самооценки. Для нее психическое здоровье тесно связано со слабой потребностью в конкуренции.

Что влияет на эффективность нашей деятельности?

Мы так часто слышим, что должны быть лучше других, что в конце концов приходим к убеждению, будто наличие соперничества является условием эффективной работы. Это убеждение пронизывает нашу культуру. Но последние открытия в области психофизиологии и педагогики показывают, что лучшие результаты достигаются вовсе не в условиях конкуренции и

не зависят от наличия соперника. Напротив, мы достигаем большего, когда нам «не дышат в спину».

Коллективная работа означает нечто большее, чем просто способность действовать в группе. Для этого необходимо, чтобы имелаась некая задача, результат которой зависит от совместных действий, и общая цель, при которой успех каждого члена группы напрямую зависит от успеха действий всей группы. На практике это означает, что происходит не только обмен идеями, но и распределение ресурсов и обязанностей и, наконец, то, что каждый член группы разделяет ее успех. Школьники учатся лучше, когда они работают в группе, в которой все помогают друг другу. Конечно, скептики сомневаются в том, что от этого выигрывают и хорошие, и плохие ученики. Мы утверждаем, что не только слабо или средне одаренные дети получают особые преимущества от такой организации учебного процесса, но и талантливые дети учатся в таком случае лучше.

Как выявить неблагоприятные воздействия соревновательного принципа? Сначала необходимо разграничить две совершенно разные вещи: напряженную работу и стремление превзойти другого. Если во время работы мы стремимся доказать свое превосходство, то наше внимание раздваивается, на выполнение самого задания тратится меньше энергии. Это типично для множества ситуаций: спортсмены испытывают стресс из-за напряженных соревнований и теряют скорость реакции и концентрацию; журналисты подвергают себя опасности в погоне за сенсацией и проявляют небрежность в сборе фактов; ученые пренебрегают тщательным проведением эксперимента и фальсифицируют результаты тестов; менеджеры начинают нервничать, боятся в трудных ситуациях спросить совета у коллег или начальника.

Мы делаем все, на что способны, когда работаем увлеченно, с интересом. Это называется внутренней мотивацией. Она особенно заметна, когда речь идет о познании новых, сложных или интересных нам вещей. Внешними мотиваторами (к которым относятся деньги, оценки, признание) мы не можем заменить мотивацию внутреннюю. Как показывают исследования, внешняя мотивация негативно воздействует на воодушевление и интерес к проблеме. Если человек замотивирован только внешне, то парадоксальным образом удовольствие от решения поставленной задачи теряется, что приводит к плохому результату. Разумеется, существует и исключение: очень сильная мотивация может вырастать из чувства личной ответственности за других людей, что неудивительно – эта положительная связь создает чувство внутренней общности и уверенности и, таким образом, повышает удовлетворение от решения коллективной задачи.

Соперничество в спорте и в игре

Для многих людей спорт является важной формой досуга – это могут быть как активные формы (собственно занятия спортом), так и пассивные (роль зрителя, болельщика, наблюдателя). Независимо от этого, так же как и независимо от вида спорта – будь то футбол или гольф, – речь все равно идет о победе и поражении.

Можно было бы предположить, что свободное время должно быть наполнено удовольствиями и разрядкой от напряжения, поскольку это совершенно противоположно переживаниям, которые сопровождают нас на работе. В свободное время мы имеем возможность играть, экспериментировать, заниматься тем, в чем мы свободно выражаем свою индивидуальность, что доставляет удовольствие и нам, и окружающим. Но здесь возникает интересный вопрос о том, как соотносятся игра и соревнование. Несколько выдающихся авторов посвятили свои исследования игре. К наиболее известным среди них принадлежат *Жан Пиаже* и *Йохан Хейзинга*. К сожалению, оба автора придерживаются той точки зрения, что соперничество есть обязательная характеристика игры. Я хотел бы решительно возразить против этого. Я полагаю, что игра ценна сама по себе, а соперничество и игра являются противоречивыми понятиями.

Во время игры речь не идет о конечном продукте, как это бывает на работе. Игра не имеет иной цели, кроме себя самой. И только в этом случае она может быть спонтанной и творческой.

Спорт традиционно ориентирован на соревнование. Поэтому психологически он оказывается ближе к работе, чем к игре. В спорте действуют точно определенные правила, там есть судьи, которые следят за соблюдением этих правил, результатом спортивного поединка является оглашение имени победителя. Тем не менее спортсмены отчасти страдают от соревновательного характера своей деятельности. «Зацикленность» на необходимости победить соперника мешает спортсмену пережить то удивительное чувство, которое исследователи процесса творчества называют чувством свободного потока, свободного полета. Это чувство может испытать любой рыбак или альпинист, композитор или писатель, который раскрывает себя в своей деятельности, а не самоутверждается в ней. В спорте же все иначе. Там всегда есть напряжение, давление, и неудивительно, что яростные защитники спорта придерживаются и в политике консервативных взглядов. Спорт отвечает состязательной идеологии общества, учит нас ценности иерархических институтов и призывает подчиняться существующему в обществе статус-кво. Все преподносится таким образом, что спорт закаляет характер, но в действительности он развивает человека ровно настолько, чтобы встроить его в устоявшуюся социальную систему.

Как и в экономике, в спорте наличествует типичная ориентация на продукт, обладающий определенными параметрами: скорость, длина, частота. Когда мы принимаем участие в спортивных состязаниях, мы прибегаем к математическим вычислениям. Во время игры этого не происходит. Здесь тоже есть элемент борьбы, но эта борьба доставляет удовольствие всем участникам, хотя по ее окончании и не дают медалей.

Соперничество в спорте травматично для детей. Для большинства из них спорт заканчивается тупиком, поражениями, отнимающими радость игры. Это объясняет тот факт, что многие подростки покидают спортивные кружки после пубертата. Они больше не хотят подвергаться стрессу и унижениям, к которым приводит атмосфера соперничества.

Существуют замечательные идеи кооперативных игр, которые развивали американские спортивные психологи, такие как *Терри Орлик*, *Метт Уайнстайн*, *Джеффри Собел*, *Эндрю Флюгельман* и *Дейл Н. Лефевр*. Они просто изменили правила известных игр, чтобы придать ценность процессу, а не результату: никто не обижен, победитель не устанавливается, психологически все выигрывают.

Формирует ли соперничество характер?

Рассмотрим психологические последствия соперничества. Если у нас есть выбор, то обычно мы избегаем ситуаций, в которых присутствует элемент соперничества и возможность проиграть. Как правило, мы стараемся избегать и чересчур честолюбивых людей. Инстинктивно мы понимаем, что соперничество в принципе своем – нечто неестественное. Но тогда почему же мы все-таки принимаем участие в нем снова и снова?

Первое объяснение состоит в том, что многие виды деятельности построены по образу и подобию процесса соревнования, и нам достаточно сложно отстраниться от этого, поскольку этот принцип проник повсюду в нашу жизнь. Отсюда развиваются конкурентные убеждения, которые к тому же поощряются на всех уровнях. Но существует и другое объяснение. Мы начинаем соревноваться в надежде разрешить глубоко скрытые сомнения в наших собственных возможностях, повысить свою самооценку. Победа над соперником формирует у человека иллюзию повышения своей самооценки как в собственных глазах, так и в глазах других. Желание быть лучше других, успешнее, умнее, любимее – все это лишь компенсация отсутствующей уверенности в себе. Конечно, у всех людей есть врожденное желание развивать свои способности и таланты, самосовершенствоваться и самореализовываться. На это указывал известный психолог *Абрахам Маслоу*. Но некоторые только тогда чувствуют себя комфортно, когда им

удается превзойти других, и это желание не имеет ничего общего с самосовершенствованием. В этом случае любая деятельность связана с напряжением сил, потому что на карту поставлены не просто успех или неуспех, а самоуважение. Так тщеславие и честолюбие приобретают характер мании. Когда честолюбивые люди попадают в ситуацию, где нет возможности соперничать, они испытывают большой дискомфорт. Я полагаю, что многие трудоголики в первую очередь так много работают из-за своего стремления к конкуренции, которая нужна им как воздух. Они впадают в недовольство и раздражение, когда по каким-то причинам не могут доказывать свое превосходство над другими.

Каждый наверняка встречал людей, которые не испытывают потребности демонстрировать свои успехи и силу. Они делают только то, что кажется им привлекательным и соответствует их возможностям и интересам. Мы воспринимаем таких людей как зрелых и независимых. Их обаяние неотразимо – они действуют и творят свободно. Почти всегда такие люди обладают весьма высокой самооценкой и поэтому не испытывают желания соперничать с другими. В нашей культуре соперничество является наиболее широко распространенным способом компенсации страха оказаться несостоятельным. Но, как это ни парадоксально, опасения по поводу собственных возможностей вовсе не зависят от того, насколько успешны мы в реальной жизни. Не только неудачники, бедные или слабо одаренные сомневаются в себе. Многие исключительно успешные люди испытывают сомнения в собственной значимости. Почему это так – ответ найти непросто. Мы не можем объяснить этот факт только негативным опытом детства. Есть и какие-то иные причины, под давлением которых мы ставим под сомнение свою личностную ценность. Я полагаю, что важную роль в этом играет отрыв от привычных условий существования, отторжение человека от круга успешных людей и некоторая духовная несостоятельность.

Есть еще одна причина, почему соперничество не может повышать самооценку. Во время соревнований мы ставим нашу жизнь в зависимость от каких-то внешних условий: от судей, от успеха или неуспеха. Когда же мы ни с кем не конкурируем, то испытываем совершенно иные чувства. Работая вместе с другими, мы чувствуем себя увереннее. Чем активнее и шире сотрудничество, тем больше повышается вероятность того, что другие будут следовать нашему примеру, будут охотнее работать и общаться с нами. В этом случае мы постоянно чувствуем собственную полезность и ценность, понимаем, что зависим только от себя.

И наконец, я хотел бы кратко охарактеризовать взаимосвязь соперничества и страха. Каждый, кому знакома жесткая конкуренция, испытывает неуверенность, которая со временем не проходит, а только усиливается. Результативность работы падает под тяжестью стресса, источником которого является соперничество. Боясь ошибиться, мы становимся менее изобретательными, и даже выполнение механических действий может ввести нас в ступор, что, в свою очередь, усиливает неуверенность и страх. Но существует и другой страх – страх перед победой. Что это такое и как это объяснить? Мы переживаем, когда из-за нас проигрывает кто-то другой. В то же время мы боимся враждебного отношения со стороны побежденных. И надо сказать, что страх этот достаточно обоснован. Победителем восхищаются, но ему и завидуют. И все мы знаем, что многие не откажутся посмотреть, как развенчают вчерашнего победителя.

Психоаналитик *Ролло Мей* провел большое междисциплинарное исследование о возникновении страха в группе. Он пришел к выводу, что соперничество является наиболее частой причиной страха в нашей культуре. Оно ослабляет связи между людьми и приводит к изоляции. Тот, кто постоянно находится в состоянии конкуренции с другими, чувствует себя одиноким. Важнейшая потребность – потребность в социальных связях – не удовлетворяется. Поэтому люди предпочитают избегать ситуаций соперничества, даже если они необходимы обществу. Тогда общество прибегает к всевозможным уловкам, чтобы все-таки заставить людей конкурировать друг с другом. Например, отказ от соперничества позиционируется как слабость, хотя в человеческих отношениях отказ от причинения вреда другим людям может стать началом здо-

рового душевного развития. Соперничество неблагоприятно не только для развития характера, оно отрицательно сказывается на образе мыслей. Мир делится на победителей и побежденных, и это черно-белое видение распространяется на все. Мы упускаем из поля зрения множество нюансов и все больше склоняемся к тому, что мир делится на два лагеря: добро и зло, ум и глупость, богатство и бедность и т. д. Этот ограниченный взгляд на мир – слишком высокая цена, которую мы платим за желание стать победителем.

И наконец, очень важен факт, который часто упускается из вида: соперничество нас обезличивает. Ведь соревнование может существовать только в тех условиях, когда все признают одинаковые ценности и стремятся к одинаковым целям по одинаковым правилам. Это приводит к тому, что индивидуальность отодвигается на второй план, от чего, естественно, страдает и творческая активность. Творческая активность по сути своей предполагает неодинаковость людей, оригинальность их мыслей и готовность ставить под сомнение целесообразность уже принятых ранее решений. Не удивляет и то, что соперничество разжигает конфликты. В случае постоянной конкуренции мы имеем дело не с мужественными героями, а с осторожными, послушными людьми. Если же человек придерживается ценностей, которые выходят за пределы безличности, тогда он обычно весьма скептически относится к идее соперничества.

Сотрудничество вместо соперничества

Наша личная жизнь также во многом зависит от наличия в ней конкуренции. Часто интимные отношения отягощаются тем, что близкие люди стремятся к победе друг над другом. Когда рождается ребенок, возникает новое соперничество. Между отцом и матерью разгорается ожесточенная борьба за любовь ребенка. Порой родители начинают играть в игру «Супербэби»: они сравнивают своего ребенка с другими детьми в семье или с детьми друзей. И у родителей, и у ребенка развиваются тревога и неуверенность, ведь родители совершенно забывают о том, что нет стандартов для развития ребенка. Кто первым начнет говорить? Кто быстрее бежит? Все это – не имеющие значения вопросы, от которых мы должны отказаться. От мыслей о соперничестве страдают не только отношения в семье, но и дружба, когда люди, вместо того чтобы наслаждаться непохожестью друг на друга, начинают соревноваться между собой.

Если мы стремимся к тому, чтобы наши дети становились полноценными членами общества, необходимо создать предпосылки для их настоящего развития: например, очень важно развить в них способность к эмпатии, умение не только представить себе существование иной точки зрения, но и вжиться в нее, понять, что движет другим человеком. Эмпатия способствует развитию готовности помочь другому в трудных ситуациях. Дети, у которых развиваются навыки кооперации, избавлены от таких неприятных чувств, как зависть и пренебрежение. Зависть во многом есть изобретение человеческого общества. Люди мечтают о признании, внимании, любви – и соперничество дает им иллюзию того, что в нем определяется, кто достоиннее всех этих благ. Те, кто проигрывает в этом соревновании, не могут воспринимать успехи других иначе, чем с завистью. Мы завидуем всему, чем обладает победитель. А зависть легко переходит во враждебность, презрение и ненависть. Мы ненавидим тех, кто более успешен, кто получает больше денег, больше признания, и втайне желаем победителю поражения. Если же мы принадлежим к избранным, то есть к победителям, которые по своему положению или способностям стоят на верхних ступенях, то легко культивируем в себе презрение к хроническим неудачникам. Мы говорим себе, что они и не заслуживают лучшего, что они прирожденно слабы духом, что они сами виноваты в своем поражении. Эта заносчивая позиция избавляет нас от вопросов о справедливости существующего положения вещей и от забот по смягчению условий конкуренции в обществе.

Сотрудничество и соперничество имеют одно важное различие. Тот, кто кооперируется с другими, обычно легче доверяет людям. Он может рассчитывать на то, что его друже-

любное отношение к окружающим найдет такой же приветливый отклик. Доверие влечет за собой душевную открытость: я могу впустить другого в свои мысли и чувства. Это является фактором душевного здоровья и важной деталью в построении личных отношений. Соперничество, наоборот, портит доверительные отношения, и они заменяются расчетом: каждый просчитывает, насколько далеко может простираться его откровенность. Сотрудничество связывает людей, соперничество изолирует. Здесь можно опять согласиться с *Карен Хорни*, которая утверждает, что конкуренция есть не только результат крайней формы индивидуализма в обществе, но и его первопричина.

Мы уже говорили о том, что соперничество является видом агрессии. Язык очень точно отражает это: само наличие соперников означает, что существует чья-то победа и чье-то поражение. Соперничество неизбежно приводит к враждебности, что особенно ясно видно в спорте. Сейчас очень популярна теория катарсиса. *Аристотель* утверждал, что мы можем освободиться от чувств, причиняющих нам страдания, сопереживая героям трагедии в театре. По аналогии с этим полагают, что спортивные состязания и другие агрессивные общественные и культурные мероприятия избавляют их участников от внутреннего напряжения. Наиболее известными представителями этой теории являются *Зигмунд Фрейд* и исследователь человеческих отношений *Конрад Лоренц*. Оба они полагают, что агрессия есть врожденное человеческое чувство. Но эта точка зрения, без сомнения, может быть опровергнута. Когда мы наблюдаем за агрессивными отношениями других людей, наша агрессивность вовсе не уменьшается, наоборот, мы учимся на их примере технике агрессивности. При этом барьеры по ограничению агрессивности становятся все ниже, например, у атлетов в течение сезона агрессивность постоянно растет. Дети, которым показывают фильмы про бокс, начинают контактировать друг с другом на более агрессивном уровне. Первобытные народы, в обычаи которых входят спортивные игры, более других склонны к военной агрессии. Бесчисленные исследования доказывают, что постоянные соревнования не делают детей дружелюбнее. Американский психолог *Муза-фер Шериф* провел в лагере бойскаутов следующий эксперимент: две группы детей играли в типичную игру, ориентированную на соперничество, в конце которой победителю был обещан приз. На протяжении игры было заметно, что в командах развивается очевидная враждебность по отношению к противнику. Спортивные соревнования также провоцируют на агрессивное поведение болельщиков. В прессе часто описываются случаи вандализма спортивных фанатов, но и «нормальные» болельщики тоже склонны к грубости. Критики насилия намеренно опускают обсуждение причин, из которых вырастает агрессия. Им не приходит в голову мысль, что огромная распространенность соперничества должна будить в нас враждебность. И учителя, жалующиеся на то, что ученики дерутся на переменах и хулиганят, упускают из виду, что таким образом дети недвусмысленно выражают враждебность, лежащую в основе всей нашей системы образования. Чувства, которые будит в нас соперничество, распространяются на другие виды нашей деятельности. Постоянное соперничество поддерживает внутри нас перманентное возбуждение. Разочарование может привести к тому, что проигравший начинает реагировать на него физической агрессией, причем неадекватные физические реакции возникают не только у потерпевшего поражение, но и у победителя. Причины этого предположительно лежат в том, что у всех без исключения опыт соперничества вызывает негативные эмоции – неуверенность, страх и изоляцию. Эти эмоции настолько сильны и продолжительны, что даже победа не возмещает предшествующих ей страданий. Из всего этого следует, что в обществе должны постоянно создаваться новые возможности по внедрению сотрудничества с другими людьми. Сотрудничество помогает нам сосуществовать с другими. Совершенно естественно, что своих партнеров мы видим в хорошем свете и ценим отношения с ними. Когда мы делим с другими успех, мы склонны оказывать друг другу поддержку. Особенно это значимо для отношений, которые вначале развивались не совсем гладко. Опыт сотрудничества улучшает отношения между людьми разных национальностей, религиозных или культурно-этнических

взглядов. Сотрудничество сводит людей вместе. В атмосфере сотрудничества нам всегда легче быть дружелюбными с другими.

В заключение я хотел бы развеять одно недоразумение. Сотрудничество вовсе не означает бесконфликтность. Настоящее сотрудничество ведет к тому, что каждый вносит свой личный вклад, каждый имеет собственное мнение. На основе позитивных отношений вырастает то, что условно можно назвать «конструктивным конфликтом». Когда речь идет о разных интересах и разных точках зрения, все сложности вполне разрешимы, если они не связываются с вопросами победы или поражения. «Конструктивные конфликты» не раздражают, а обучают, повышая обоюдный интерес партнеров в соответствии с девизом: «Споры сплочивают людей». Никто не стремится непременно добиться поражения партнера. В условиях современной экономики нам необходимы человеческие качества, которые вновь становятся ценными: творческая энергия, стойкость, решительность, а также командный дух, чувство социальной ответственности и гражданская смелость. Книга «Создание команды» предоставляет массу возможностей для развития и культивирования этих качеств.

Клаус Фопель

Зальцхаузен, сентябрь 2000

Глава 1

Начальная стадия работы группы



Имена – это важно

15 минут

Это широко распространенное упражнение, которое облегчает группе начало знакомства. Участники в игровой форме узнают и заучивают имена друг друга. Нередко сами участники бывают удивлены тому, насколько легко происходит запоминание при задействовании кинестетической памяти.

Материалы

Множество мягких игрушек или свернутые шерстяные носки.

1. Группа встает в круг.

2. Объявите, что приглашаете группу к участию в ритуале, который совершают при приветствии жители тропических островов.

3. Игру начинаете Вы. Поднимите выбранный для игры предмет (игрушку или носки) над головой и громко назовите свое имя. Затем передайте предмет своему соседу справа. Он также должен представиться и передать предмет своему соседу, и так далее: каждый, кто получает игрушку, называет свое имя и передает ее своему соседу справа. Когда игровой предмет, пройдя полный круг, снова окажется у Вас в руках, игра начинается по второму кругу, но в противоположном направлении. Снова громко произнесите свое имя и передайте предмет соседу слева. После завершения этого круга группа переходит к следующей, более динамичной части тренинга.

4. Теперь предмет может передаваться во всех направлениях. Начните первым: установив визуальный контакт с одним из участников, громко назовите его по имени и бросьте ему игрушку. Поймавший продолжает игру, также называя по имени другого участника и передавая предмет ему. Не останавливайте игру до тех пор, пока предмет не побывает в руках каждого участника хотя бы по два раза. Если группа велика по объему, обязательно убедитесь в том, что никого не забыли.

5. Теперь Вы приглашаете группу к следующей фазе упражнения. Попросите каждого члена группы сказать несколько слов благодарности тому, кто передает ему игрушку, обращаясь при этом к нему по имени. Например: «Большое спасибо, Мария». Но при этом может произойти так, что участнику передает игрушку человек, чье имя он еще не запомнил. В этом случае игрок говорит: «Большое спасибо...» и ждет, что «неизвестный» ему представится. Через некоторое время темп игры можно ускорить.

6. На этом этапе можно ввести в действие вторую и третью игрушки (в зависимости от величины группы) и продолжить процедуру знакомства. Обратите внимание на то, чтобы правила игры соблюдались. Единственное отличие от предыдущего этапа состоит в том, что все участники должны быть еще внимательнее, поскольку в помещении станет шумно. Игроки должны по-прежнему передавать друг другу предметы и благодарить того, кто передал им игрушку. На этом этапе создается атмосфера живого экзотического ритуала, который помогает группе сделать первые шаги на пути к становлению ее как команды.

7. Остановите игру через 2 минуты и попросите любого желающего назвать имена всех членов группы. В группе из восемнадцати человек почти всегда находятся трое или четверо, у которых это не вызывает сложностей. По желанию группы можно усложнить правила: предложите участникам поменяться местами и спросите, может ли кто-нибудь теперь назвать все имена.

8. После этого Вы можете пригласить группу на «коктейль». Возьмите в левую руку воображаемый стакан, а правую протяните соседу для рукопожатия и скажите следующее: «Паулина, я очень рад, что ты здесь». Затем перейдите к следующему участнику. Пригласите группу принять участие в этой воображаемой вечеринке, приветствуя других гостей рукопожатием или объятиями. Через несколько минут между участниками должна завязаться самостоятельная беседа, которая будет свидетельствовать о том, что группу удалось расшевелить.

Встреча

15 минут

Чувства, проявляемые участниками при встрече друг с другом, очень важны, ведь по ним Вы можете судить о настроении, в котором каждый отдельный участник и группа в целом начинают занятие.

1. Группа становится в круг. Все по очереди представляются и делают при этом какое-либо движение, жест, принимают ту или иную позу, стараясь продемонстрировать свое отношение к собственному имени в данный момент. При этом тот, кто представляется, делает шаг вперед. После каждого представления вся группа пытается догадаться, какое чувство сейчас хотел выразить выступавший.

2. Проследите за тем, чтобы каждый участник называл свое имя не менее трех раз, выражая свои чувства тремя различными способами соответственно.

Шанхайцы

15 минут

Это упражнение подходит для использования в группе, участники которой еще не знакомы друг с другом. Оно создает впечатление, что группа решила общую проблему и что у нее есть определенная цель. При этом участники могут познакомиться без смущения, рассказать о себе и запомнить друг друга по именам.

Возможно, участникам покажется интересной история о том, как это упражнение получило свое название. В XIX веке капитаны кораблей пополняли свою команду матросами при помощи разных уловок, в том числе и путем обмана. Последним особенно славился шанхайский порт, поэтому матросов, которых завербовали против их воли, стали называть «шанхайцами». Проверьте, есть ли в Вашей группе люди, которые пришли сюда не добровольно, а под чьим-то давлением. Для них символика этого упражнения будет особенно важной.

Материалы

Вам потребуется веревка такой длины, чтобы можно было несколько раз обмотать всех участников, плотно прижавшихся друг к другу. Обычно это несколько метров.

1. Сначала попросите группу принять нужную позу. Для этого все встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль», которую Вы плотно обматываете веревкой. Лучше всего это сделать на уровне бедер, чтобы звенья «спирали» почувствовали, что весьма крепко друг к другу привязаны.

2. Теперь объясните группе задание: в этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. По пути каждый должен представиться и рассказать о себе что-нибудь необычное.

3. Постарайтесь сделать так, чтобы, выполняя Ваше задание, участники были застрахованы от опасностей. На их пути не должно быть лестниц, дверей, острых углов. Поясните группе, какой именно путь ей предстоит. Когда цель будет достигнута, развяжите веревку.

4. Перед выполнением задания напомним участникам, что они, несмотря на необычный способ передвижения, должны запомнить все, что будет говорить каждый из них.

5. После того как задание выполнено, все «освобожденные» возвращаются обратно в комнату и встают в круг. Теперь попросите рассказать о том, что запомнилось в ходе передвижения. Для этого поочередно указывайте рукой на каждого участника и спрашивайте всю группу, как зовут этого участника и что он рассказал во время движения. Вы должны быть готовы к тому, что ответы будут в большинстве случаев правильными (движение активизирует нашу память).

Замечания

Выберите такой маршрут движения, чтобы группа сочла его преодоление своим достижением. Проследите за тем, чтобы участники в тяжелой обуви не наступали на ноги другим.

Если Вы хотите сделать задание более сложным или смешным, предложите группе в начале и в конце движения садиться на корточки. Правда, здесь все зависит от физических возможностей участников.

Измерим друг друга

20 минут

Микрогруппы выстраиваются в ряд по следующим критериям:

- по количеству братьев и сестер у каждого,
- по числу видимых пуговиц на одежде,
- по ширине улыбки,
- по размеру обуви,
- по длине волос,
- по длине большого пальца руки (от второго сустава до кончика пальца),
- по росту (ноги на полу, руки вытянуты вверх),
- по наиболее дальнему путешествию, предпринятому участниками.

1. Поделите участников на две команды по десять-двенадцать человек.

2. Объясните правила: например, команды должны встать так, чтобы имеющие наибольшее количество братьев и сестер стояли впереди, а обладатели наименьшего количества – позади.

3. Когда команда решит, что стоит правильно, ее участники должны встать руки по швам и крикнуть: «Сделано!» Прежде чем Вы объявите новый критерий построения, дайте построиться оставшейся команде. Проверьте, действительно ли первая команда построилась правильно.

Замечания

Это упражнение дает возможность участникам хорошо познакомиться и сблизиться, координируя свои действия в команде.

Тройки

30 минут

Это упражнение хорошо использовать на начальных этапах работы в группе. Сначала все участники разбиваются на подгруппы по трое, знакомятся между собой в этих подгруппах, а на последнем этапе образуют общий круг.

1. Попросите группу разбиться на микрогруппы по три человека в каждой. Предложите участникам выбрать себе в партнеры кого-нибудь из тех, кого они не знают, но с кем хотели бы познакомиться поближе. Затем на протяжении пяти минут каждый участник рассказывает двум своим партнерам о себе. При этом партнеры могут задавать говорящему вопросы, например, о том, что (или кто) привело его в эту группу, каких религиозных или политических взглядов он придерживается, что изменилось в его жизни в последнее время.

2. После того как каждый в тройке рассказал о себе, еще пять минут все трое обсуждают существующие между ними сходства и различия.

3. Затем каждый участник получает прозвище, например, «Карл Смелый». Эти прозвища придумываются в тройках и должны подчеркивать лучшие качества участников (3 минуты).

4. Теперь все опять смешиваются в одну группу и становятся в круг. Все участники поочередно делают шаг вперед, объявляют свое прозвище и представляют небольшую импровизацию или танец. Остальные участники группы хором повторяют прозвища и воспроизводят увиденные движения.

Алфавит

20 минут

Существует множество игр для запоминания имен. Предлагаемая игра представляет собой нечто совершенно новое. В ее процессе группе приходится решать задачу, которая способствует развитию внимания и вырабатывает «чувство команды». Большинство групп положительно реагирует на это задание и решает задачу удивительно быстро.

1. Объявите группе, что Вы приготовили для нее задание для принятия командного решения и это задание поможет участникам познакомиться друг с другом. Первый шаг очень прост – каждый громко и отчетливо называет свое имя (без фамилии). Скажите примерно следующее: «Пожалуйста, произносите имена громко и внятно и постарайтесь при этом выразить голосом, что вы гордитесь своим именем. Если кто-то не расслышал чьего-то имени, пусть тут же попросит повторить его, сказав: «Еще раз, пожалуйста». Очень важно, чтобы каждое имя было хорошо расслышано».

2. После того как все назовут себя, объявите задание. Все должны стать в шеренгу по алфавиту, придерживаясь следующих правил: надо встать так, чтобы впереди стояли люди, имена которых начинаются на первые буквы алфавита, а в конце шеренги те, чьи имена начинаются на последние буквы. При расстановке нельзя разговаривать, писать, показывать буквы своего имени жестами или рисовать их в воздухе. Нельзя показывать никаких документов, в которых указано ваше имя. Единственное, что допускается – это перемещать отдельных участников на другое место и показывать знаками, что кто-то должен стоять на определенном месте.

3. Скажите участникам, что цель упражнения состоит в том, чтобы проделать все это как можно быстрее. После завершения задания проводится проверка – все громко называют свои имена.

4. Если расстановка оказалась неверной, все повторяется заново. Все участники должны перемешаться и снова попытаться встать по алфавиту. Сколько попыток потребовалось группе, чтобы безошибочно встать в шеренгу по алфавиту?

Уйти, чтобы остаться

20 минут

Довольно часто, особенно в начале тренинга, участники демонстрируют ведущему свое нежелание работать в группе. Они ведут себя так, как будто в любом другом месте им находиться гораздо приятнее, чем в этой комнате вместе со своими коллегами и руководителем. В таких ситуациях можно прибегнуть к простому приему. Попросите Ваших подопечных представить, что они сейчас находятся в любом другом месте, которое им нравится. Оттуда они «вернутся» отдохнувшими, и вы вместе сможете продолжить работу. Скажите им следующее.

1. Садитесь или ложитесь поудобнее и закройте глаза. Сделайте три глубоких выдоха. Вспомните момент, когда вы ощущали состояние полной удовлетворенности. Вспомните, как вы тогда ощущали себя. Как двигались? Как дышали? Есть ли какая-нибудь поза, соответствующая этому состоянию? Примите эту позу и сделайте три глубоких вдоха и выдоха, представив свое дыхание как три огромных волны, на гребне которых вы находитесь и которые уносят вас глубоко в ваш внутренний мир.

Теперь в ваших фантазиях идите в то место, где вы чувствуете себя лучше всего, где нет проблем, напряжения, а все окружающее радует глаз. Это может быть место, которое вы знаете, или место, существующее только в вашей фантазии. Когда вы окажетесь там, осмотритесь: какие цвета вокруг, какие формы имеют окружающие вас вещи, тепло здесь или холодно, как вы здесь дышите? Какие звуки вы слышите, что можете потрогать? Хочется ли вам походить, посидеть или полежать в этом месте? Вам понравилось бы что-то делать здесь или вы просто наслаждаетесь атмосферой этого места? Осваивайтесь здесь, испытайте все возможности, какие вам дает это место (1 минута).

Вдруг вы замечаете лежащий на видном месте подарок. Это подарок для вас. Подойдите ближе, потрогайте его, рассмотрите со всех сторон. Исследуйте его, подумайте, что вы сможете с ним сделать. Потратьте часть времени на то, чтобы сжиться с ним, полюбить его (1 минута).

Если вы уже готовы вернуться, снова три раза сделайте глубокие вдох и выдох и попрощайтесь со своим местом, запомните его, чтобы вам всегда было легко сюда вернуться. Сохраните в себе впечатления от подарка. Потянитесь и откройте глаза. Вы снова окажетесь среди нас, но отдохнувшие и расслабившиеся.

2. Попросите участников рассказать о том, где они побывали и как нашли свой подарок. Эти рассказы укрепляют доверие между членами группы и делают последующие шаги в совместной работе более интересными и продуктивными.

Анкета

10 минут

В чем секрет успешной работы группы или сплоченной команды? На этот вопрос можно ответить кратко: в том, что члены группы или команды чувствуют себя нужными. А для того, чтобы это почувствовать, они прежде всего должны ощутить свою востребованность и ответственность перед группой. Поэтому я советую Вам начинать каждое занятие с группой с поочередного опроса участников, в ходе которого они рассказывали бы о том:

- что чувствуют в настоящий момент,
- каких успехов они добились в жизни,
- что хорошего случилось в их жизни со времени последнего занятия,
- какие свои взгляды или переживания за это время они пересмотрели и обдумали,
- какие пожелания у них есть на это занятие.

В очень больших группах такой опрос может занять слишком много времени, поэтому его имеет смысл проводить в группе, численность которой не превышает двадцати шести человек. Если же группа больше, то надо разбить ее на подгруппы.

Чтобы учесть сиюминутное настроение участников, вы можете предложить им заполнить символическую анкету. Просто спросите: «С каким настроением вы начинаете это занятие? Если бы вам предложили выбрать погоду под ваше настроение, какую бы вы выбрали?»

Вопросы могут быть следующими:

- Какое животное сейчас отражает ваше настроение?
- Какое растение?
- Какой цвет?
- Какая местность?
- Какое блюдо?
- Какое транспортное средство?
- Какое время года?
- Какое название книги?
- Какой знак препинания?
- Какая геометрическая фигура?

«Оле Неле Нишиков»

10 минут

Это упражнение направлено на то, чтобы участники могли расслабиться и посмеяться, оно особенно подходит для занятий в маленьких группах. Если работа ведется в больших группах, их необходимо разбить на подгруппы по шесть-восемь человек. Чтобы создать необходимую атмосферу, расскажите следующую историю: «Это старый кавказский ритуал. Пропал вождь одного племени. Каждый вечер его соплеменники собираются вместе, садятся вокруг костра и спрашивают друг друга, видел ли кто-нибудь Оле Неле Нишиков. Самое главное при этом, что никто из племени не должен смеяться, потому что пропажа вождя – это страшная беда».

1. Участники усаживаются в круг. Выберите кого-нибудь, кто начнет игру. Он должен обратиться к своему соседу справа и сказать: «Ты не видел Оле Неле Нишиков?» При этих словах нельзя улыбаться даже губами, а тем более смеяться.

2. Сосед справа отвечает установленной фразой: «Жаль, но я не видел его. Я спрошу моего соседа».

3. Он задает тот же вопрос соседу справа, не улыбаясь и не смеясь. Но при этом он может добавить что-то свое, чтобы вызвать смех у остальных участников.

4. Тот, кто улыбнется или засмеется, выбывает из игры.

С днем рождения

15 минут

Это упражнение вовсе не означает, что надо праздновать день рождения кого-нибудь из участников, но дата рождения играет здесь основную роль.

1. Скажите группе, что с данного момента запрещено разговаривать. Предложите членам группы представить, что они неожиданно потеряли возможность говорить и теперь могут понимать друг друга лишь каким-то иным способом. (Если после этого предупреждения все разговоры сразу прекращаются, то Вы имеете дело с весьма дисциплинированной группой, но такое бывает очень редко, поэтому будьте готовы, что все замолчат лишь через некоторое время.)

2. Теперь объясните правила: игроки должны выстроиться в шеренгу в соответствии с датой своего рождения (год рождения не считается). Например, игрок, родившийся 10 января, встает первым, далее за ним стоят родившиеся в феврале, в марте и т. д. При выполнении этого задания не позволяйте участникам говорить шепотом или артикулировать губами.

3. Скажите игрокам, что они должны постараться встать в ряд без ошибок с первого раза. Если ваши подопечные растерялись, приведите им пример: «Если, скажем, Штефан родился 11 июля, Оливер 9 января, Килиан 10 февраля, Андреас 5 октября, то правильное построение будет следующим: Оливер, Килиан, Штефан, Андреас».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.