

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 процедируется 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 другими 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 похожему заключению 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 имелась 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 Уайн-стайн*, *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 стараем-

ся 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 удастся 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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. НАЧАЛЬНАЯ СТАДИЯ РАБОТЫ ГРУППЫ	
Имена — это важно	20
Встреча	22
Шанхайцы	23
Измерим друг друга	25
Тройки	26
Алфавит	27
Уйти, чтобы остаться	28
Анкета	30
«Оле Неле Нишиков»	31
С днем рождения	32
Импульс	34
Рулетка	35
Como esta Usted?	36
Небо и земля	37
Вавилон	40
«Час пик»	42
Очищение	43
Ромео и Джульетта	44
«А можно еще быстрее?»	46
Мой вклад	47
Работа в команде	48
Скованные одной цепью	50
Необычные вопросы	52
Публичное интервью	53
«Хагу!»	54
Найти стратегию	56
Глава 2. РАЗВИТИЕ ДОВЕРИЯ	
Бутылочка	58
Разожми кулак	60
Сквозь игольное ушко	61
Наша группа	63
Совместная импровизация	65
Небольшое путешествие	66
Опасения	68

Воображаемое путешествие	70
Подойди ближе	71
Сафари	73
Щелчок	76
Непростое задание	77
Полоса препятствий	79
Образовать круг	81
Гуру	82
Чего я избегаю	83
Артобстрел	84
Нос	86
Видеть руками	87
Особенное доверие	89
Поиск	91
Оберегающий круг	92
Бег вслепую	93
Авторалли	94
Футбол	96
Прогулка в стиле «шерп»	98
Коридор	100

Глава 3. САМОПОЗНАНИЕ

На сцене	102
Правда и ложь	103
Автопортреты	104
Книга жизни	106
Каждый... ..	107
Кто это?	110
Как меня видят другие	111
Рисуем дерево	112
Жизненный путь	113
Я — это... ..	114
Коллаж	116
Сегодня	117
100 ответов	120
Истории	122
Мои трудности	123
Гнев	124
Как я себя представляю	125
Скрытая индивидуальность	126

Глава 4. ЦЕННОСТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

Ассоциации	128
Ценности	129
Без слов	131
Похожие и разные	132
Все, некоторые, никто	133
Кабаре	136
Различия	137
Мягкая обратная связь	138
Любопытство	140
Я особенный? Это хорошо!	141
Группа как зеркало	146
За дверью	148
Сокровенные мечты	149
Помощник	150
Портрет группы	152
Влияние	154
Душевные тайны	156
Социограмма	158
Групповая скульптура	160
Как я отношусь к группе?	162

Глава 5. СОСРЕДОТОЧЕНИЕ, КОНЦЕНТРАЦИЯ

Сознательное движение	164
Где же ты?	166
Дыхание неба и земли	167
Постукивающий массаж	168
Духовная энергия	169
Встряска	170
Ты двигаешь, тебя двигают	171
Охотничий азарт	172
Красный Барон	173
Я тоже!	174
Магическое единение	175
«Пин!»	176
«Касабланка»	177
Орфей и Эвридика	178
Союз смеха	179
Цвета радуги	180
Кто лишний?	181

Образцы	182
Ты или я	184
Глава 6. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ КООПЕРАЦИИ	
Красное или голубое?	186
Наша команда	187
Развитие идеи	188
Бескорыстное внимание	190
Умение выслушать	191
«Сканирование» чувств	192
Случайные собеседники	193
Пойми меня	194
Что ты делаешь?	195
Цепочка чисел	196
Ранжирование ценностей	197
Нарисованный диалог	200
Слепая геометрия	202
Футбол вслепую	204
Копия	206
Рисование под диктовку	209
Бартерная торговля	211
Картина путешествия	213
Костюм из газеты	214
Остров сокровищ	216
Глава 7. УПРАЖНЕНИЯ НА МОБИЛИЗАЦИЮ ЭНЕРГИИ ГРУППЫ	
Командная аэробика	218
Стой и иди	219
Бух!	220
Не толкай меня	221
Замедленная съемка	222
Уйди с моей дороги	223
Орел или решка	224
Совместный рост	225
Воображаемые предметы	226
Нога к ноге	228
Китайский тест на равновесие	229
Красная кнопка	230
Звездопад	231
Облава	232

Пять секунд и пять игроков	234
Ян-Кем-По!	235
Преувеличение	236
Стена	237
Часы	238
Сибирская дуэль	239
Noblesse oblige	240
Игра на деньги	241
Трое и преследователь	242
Квикстеп	243
Дымящиеся «кольты»	244

Глава 8. РАЗВИТИЕ ФАНТАЗИИ

Как ты ходишь?	246
Вожаки	247
Спонтанная трансформация	248
Каракули по Винникотту	249
Метафорические портреты	250
Неожиданные ассоциации	251
Цепи импровизаций	252
Волшебная газета	254
Пластилинное искусство	256
Алиби	258
Короткометражный фильм	259
Украинская машина	260
Миниатюрный памятник	262
Машина эмоций	263
Скульптура	264
Живые картины	265
Совместный рассказ	266
Творческое управление	268
Суть группы	270

Глава 9. СОТРУДНИЧЕСТВО

Буквенная хореография	272
Зеркало и антизеркало	273
Как дела? — Спасибо, хорошо	274
Трехликий эксперт	276
Семь предпосылок	277
Принципы коммуникации	278

Мяч по кругу	281
Вращающийся квадрат	282
Лунный мяч	284
Жажда объединения	286
Караван	288
Транспортная проблема	290
Высокая скорость	291
Змея	294
Новый патент	295
Небоскреб	297
Гордиев узел	299
Заторможенное падение	300
Отражения	302
Пять квадратов	304
Глава 10. ГОЛОС ИНТУИЦИИ	
Родство душ	308
Управляем вместе	310
Мужчина или женщина	311
Три действия за три минуты	312
Потрясающая мимика	314
Волшебство	316
Сердце и душа	318
Семь или одиннадцать	319
Возвращение	320
Отвечать за другого	321
Алфавит	322
Кто я?	324
Слепая пушка	325
Гензель и Греттель	326
Глава 11. ТВОРЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ	
Что изменилось?	328
Пробка	329
Дни рождения	332
Кооперация вслепую	333
Треугольник	335
Завязать узел	336
Секрет Джованни	338
Что любит Макс	341

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru