



Klaus W. Vopel  
Materialien für Gruppenleiter  
Teil1: **DIAGNOSE** **DER**  
GRUPPENSITUATION  
Teil2: **GESTALTUNG** **DER**  
SCHLUSSPHASE  
Teil 3: **KOMMUNIKATIONSREGELN IN**  
**GRUPPEN**  
Teil 4: **UMGANG MIT KONFLIKTEN**  
Teil 5: **TEAMENTWICKLUNG**  
Teil 6: **BRIEFE ALS LERNSTRATEGIE**  
Teil 7: **ZIELE**  
Teil 8: **LERNEN**  
**iskopress**  
*Klaus W. Vopel*  
**Психологические**  
**группы**  
**РАБОЧИЕ** **МАТЕРИАЛЫ** **ДЛЯ**  
**ВЕДУЩЕГО**  
*Практическое пособие*

*Перевод с немецкого 5-е издание, стереотипное*

**Москва «ГЕНЕЗИС» 2004**

УДК 159.98(075.3)

ББК88.4

Ф789

Переводчик *Екатерина Патяева*

Научный редактор *Ольга Сафуанова*

Художник *Фарит Сафуанов*

Фопель К.

Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие  
/Пер. с нем. 5-е изд., стер. — М.: Генезис, 2004. — 256 с: ил.  
ISBN 5-98563-018-8

Книга адресована психологам, ведущим групповую работу. В ней представлены разнообразные упражнения, существенно расширяющие репертуар приемов ведения групп и повышающие эффективность групповой работы. Рабочие материалы скомпонованы по конкретным направлениям: умение работать с конфликтами, развитие групповой сплоченности, духовный рост и осознание жизненных целей и т.д. Описаны методы, позволяющие диагностировать ситуацию в группе и подготовить участников к завершению групповой работы. Многие упражнения подходят для работы с детьми и подростками.

ISBN 5-98563-018-8

© 1993, 1997 by iskopress, Salzhausen © Издательство «Генезис», 2000

*От издательства*

Уважаемый читатель!

В 1998-99 г.г. издательство "Генезис" выпустило в свет серию книг "Как научить детей сотрудничать?". Их автором является немецкий психолог Клаус Фопель — специалист широкого профиля, практик, автор более 90 книг, большинство из которых

представляют собой практические материалы для психологов, ведущих группы разных направлений. Мы предлагаем Вашему вниманию очередную книгу К.Фопеля, которая, мы надеемся, будет хорошим подспорьем специалистам, ведущим психологические группы.

Книга представляет собой сборник упражнений и включает в себя как оригинальные авторские разработки, так и приемы, традиционно используемые в различных психотерапевтических школах. Многие упражнения апеллируют не столько к интеллекту и сознанию, сколько к эмоциям и бессознательному. Материалы скомпонованы по темам в соответствии с различными целями групповой работы. У Вас будет возможность выбрать упражнения, которые наиболее соответствуют Вашему направлению работы и наилучшим образом подходят для конкретной группы.

В первой части описаны способы диагностики состояния группы. С помощью представленных здесь упражнений можно выявлять проблемы, возникающие во взаимоотношениях участников группы и анализировать групповую динамику.

Во второй части Вы найдете упражнения, которые помогут участникам осознать и сформулировать свои жизненные цели и более четко понять цели групповой работы.

Упражнения, собранные в третьей части, предназначены для работы с конфликтами. Они помогут участникам осознать позитивную роль конфликтов и научиться сочетать собственные интересы с уважительным отношением к позиции оппонента.

Четвертая часть посвящена проблеме превращения группы как рабочего коллектива в сплоченную команду.

В пятой части приведены упражнения, затрагивающие важнейшие аспекты обучения, приобретения нового опыта и новых знаний.

В книге также описано, как можно использовать в групповой психологической работе письма конкретным или воображаемым адресатам (шестая часть).

Седьмая часть посвящена проведению заключительного этапа групповой работы, подготовке участников к повседневной жизни без ощущения постоянной групповой поддержки.

В конце книги приводятся основные правила поведения в группе.

Книга адресована специалистам, имеющим опыт групповой работы. Материалы предназначены главным образом для работы со взрослыми, однако многие упражнения могут быть использованы в детских и подростковых группах.

Мы надеемся, что эта книга станет достойным пополнением Вашей рабочей библиотеки.

Научный редактор

кандидат психологических наук О.В. Сафуанова

*Часть 7*

### **Диагностика групповой ситуации**

#### **DIAGNOSE DER GRUPPENSITUATION**

*^ведение*

Собранные в этой части книги упражнения позволяют ведущему выявлять и прорабатывать проблемы взаимоотношений, которые часто возникают внутри группы. Эти процедуры могут применяться как в естественных группах, так и в группах, созданных с конкретной целью и на определенный срок. Я исхожу из того, что книгу будут читать специалисты, уже обладающие определенным опытом групповой работы, поэтому основной упор в ней делается на описании самих процедур (к каждой из них приводится подробный текст инструкции), а где и как упражнения могут применяться, обсуждается очень кратко.

Основные идеи, лежащие в основе предлагаемых упражнений, заключаются в следующем:

— Если Вы как ведущий группы анализируете групповой процесс не в тиши кабинета, а вместе с группой, то тем самым Вы увеличиваете вероятность того, что группа как целое станет более зрелой, ответственной и творческой. Группы же, в которых

участников подавляют или балуют, будут реагировать как дети: саботажем или апатией.

— Как ведущий группы, Вы должны иметь в виду, что каждая из описанных ниже процедур (которые, помимо всего прочего, должны служить углублению самопознания участников) будет активизировать и сопротивление членов группы. Поэтому попытайтесь занять такую позицию, чтобы по возможности вместе с участниками выявлять те или иные факты и исследовать их взаимосвязи и последствия. Воздерживайтесь от какого-либо оценивания или сравнения конкретной группы с так называемыми хорошими (или даже идеальными) группами.

— Ваша работа по совместному анализу групповой ситуации будет более продуктивной, если в процессе ее проведения Вы будете относиться к участникам более дружелюбно и тепло, чем обычно. Это поможет им справиться с новым, нередко болезненным для них, опытом.

## *Содержание*

### **Начало работы**

Упражнение 1. Кто самый чужой для меня? .....ю

Упражнение 2. Пожелания друга .....12

Упражнение 3. Цели группы .....-|з

### **Сплоченность**

Упражнение 4. Степень включенности в группу.....14

### **Деление группы на подгруппы**

Упражнение 5. Скрытые противоречия .....15

Упражнение 6. "Выяснение отношений" .....16

### **Доверие**

Упражнение 7. Я тебе доверяю .....17

Упражнение 8. Потерявшийся .....18

### **Анализ развития группы**

Упражнение 9. Взлеты и падения .....19

Упражнение 10. "Хвосты" .....20

### **Взаимное влияние**

Упражнение 11. Я в группе .....21

Упражнение 12. Ряд влияния .....22

Упражнение 13. Выбор руководителя группы .....24

Упражнение 14. Трон .....25

### **Проекция**

Упражнение 15. Кто кого напоминает? .....26

### **Симпатии**

Упражнение 16. Подарок.....28

### **Групповая атмосфера**

Упражнение 17. Удовлетворенность работой группы .....29

Упражнение 18. Самораскрытие .....31

### **Групповые нормы**

Упражнение 19. Незаконченные предложения .....32

Упражнение 20. Альтернатива .....33

### **Отношение к ведущему**

Упражнение 21. Приглашение к совместной деятельности .....34

### **Расставание**

Упражнение 22. Тяжело расставаться .....35

Упражнение 23. Что я приобрел? .....36

*Кто для меня самый чужой?*

*Упражнение 1 (Клаус В. Фопель)*

В начале работы любой группы участники обычно чувствуют себя несколько

скованно. Многие люди ощущают смущение перед группой, высказывая это, например, таким образом: "Я не чувствую себя свободно и не хочу ничего говорить вслух, потому что в группе слишком много людей". Снять эту начальную неловкость помогает один простой рецепт: если человек уясняет для себя, кто конкретно из участников группы вызывает у него смущение, и может сообщить ему об этом, то он перестает испытывать неловкость. Именно это можно сделать с помощью предлагаемого ниже упражнения. Если группа очень велика, Вы можете проводить его в подгруппах, примерно по семь участников в каждой.

■ **Инструкция:** Я хочу, чтобы вы получили возможность чувствовать себя свободнее в нашей группе. Это можно сделать, если каждый из вас сейчас ответит для себя на вопрос: кто из участников группы кажется мне в данный момент наиболее чужим? При этом каждый понимает под этим то, что он сам хочет. Оглянитесь вокруг, подумайте и постарайтесь ответить на этот вопрос. (1-2 минуты.) А теперь каждый пусть нарисует портрет того человека, которого он определил для себя как самого чужого. У вас есть для этого 10 минут. Выберите себе несколько карандашей, подходящих, как вам кажется, по цвету для того, чтобы выразить те чувства, которые вы испытываете по отношению к конкретному человеку. Художественные достоинства рисунка значения не имеют. Пожалуйста, не разговаривайте друг с другом во время рисования. В заключение подпишите портрет и поставьте сегодняшнюю дату, сразу после этого отдайте его тому человеку, которого вы рисовали.

Если вы сами получили от кого-то свой портрет, постарайтесь понять, что хотел вам сказать автор. Что чувствуют те из вас, кто не получил ни одного портрета? (3 минуты.)

Обсуждение проходит следующим образом: сначала те участники, которые получили свои портреты, высказывают группе свои предположения о том, что хотел сообщить им автор рисунка, и выражают свое отношение к этому; лишь после этого сами авторы могут высказаться и пояснить, что именно они имели в виду.

## 10

**1 Вопрос** для обсуждения:

- Что я имею в виду, когда говорю о том, что кто-то в группе чужой для меня?
- Чем мои критерии "чуждости" отличались от критериев, высказанных другими участниками нашей группы?
- Насколько широк был диапазон определений "чуждости"?
- Чувствую ли я себя сейчас увереннее?
- Кто из участников получил много портретов, и как они к этому отнеслись?
- Кто не получил ни одного портрета? Как отреагировали эти участники?

*пожелания друга*

*Упражнение 2 (Клаус В. Фопель)*

В начале работы любой группы важно, чтобы каждый участник почувствовал, что пребывание в группе может быть наполнено для него особым смыслом. Предлагаемая процедура дает участникам возможность прислушаться к своему внутреннему голосу и услышать его как бы со стороны.

**Инструкция:** Я хочу, чтобы каждый из вас сейчас сосредоточил внимание на смысле и цели своего участия в этой группе. Закройте глаза... Пусть вам вспомнится какой-нибудь человек, который, как вам кажется, заинтересован в том, чтобы вы участвовали в работе нашей группы, и ожидает в этой связи от вас каких-то изменений. Это может быть просто ваш знакомый (например, по работе), а может быть и человек, с которым вас связывают личные, близкие отношения... (30 секунд.)

Теперь представьте себе, что этот человек говорит о том, чему, по его мнению, вам стоит здесь научиться. Сформулируйте для себя его пожелания и выберите из них два наиболее важных. (2 минуты.)

*Теперь откройте глаза и запишите то, что вы выбрали. Затем по очереди прочитайте нам свои записи.*

**Вопросы для обсуждения:**

— Насколько то, чего ждут от меня другие, совпадает с моими собственными желаниями?

— Кто из участников написал примерно то же, что и я?

— Насколько широк диапазон ожиданий в нашей группе?

— В какой мере ожидаемые результаты моего участия в группе соответствуют теме нашей работы?

**12**

*Цели группы*

*Упражнение 3 (Клаус В. Фопель)*

В начале работы участников группы нередко тревожит, смогут ли они достичь своих личных целей, поскольку они не знают, в какой мере их собственные желания согласуются с желаниями других. Предлагаемая процедура помогает участникам более четко осознать свои собственные цели, понять, насколько они совпадают с целями других членов группы, и увидеть, что именно их объединяет.

**Инструкция:** *Я хочу дать вам возможность обсудить с другими членами группы планы нашей совместной работы. Пусть каждый выберет себе партнера, с которым он хотел бы выработать общие для группы цели, поделиться своими соображениями о том, зачем он пришел на занятия и чего он ждет от них. Коротко обоснуйте свой выбор партнера, который, впрочем, волен отклонить ваш выбор, если укажет причины своего отказа. Теперь сядьте вместе со своим партнером и в течение пяти минут обсудите следующий вопрос: что мы можем придумать, чтобы другая пара захотела вместе с нами планировать совместную работу? Каждая пара должна представить свой проект и кратко пояснить его достоинства. При этом не надо говорить пока, с какой именно другой парой вы хотите сотрудничать. После этого пары могут договариваться друг с другом — аналогично тому, как это делали отдельные участники на первом этапе упражнения — о совместной работе четвером. Опять-таки, пара может сказать "нет", если приведет основания своего отказа. Ваши четверки имеют теперь полчаса для того, чтобы сформулировать три общие для вас цели, над которыми вы хотите работать в рамках нашей группы. Запишите результат ваших усилий на большом листе бумаги, который вы представите для совместного обсуждения.*

**Вопросы для обсуждения:**

— Насколько широк оказался спектр представленных целей?

— В какой мере они соответствуют теме группы?

— Насколько вы уверены, что цели вашей микрогруппы могут быть реализованы?

**13**

*Степень включенности в группу*

*Упражнение 4 (Клаус В. Фопель)*

Для полноценной работы группы необходимо, чтобы каждый участник ощущал свою принадлежность этой группе. Тот, кто чувствует себя посторонним или слабо включенным в совместную деятельность, вынужден большую часть своей эмоциональной и умственной энергии тратить на то, чтобы искусственно поддерживать чувство собственной ценности и значимости. Особенно проблематично в этом смысле положение тех людей, которые фактически не принимают участия во внут-ригрупповых взаимодействиях (например, сами они молчат, а другие участники к ним не обращаются). Предлагаемое упражнение обращает внимание группы на проблему включенности участников и в тоже время создает предпосылки для более полной интеграции в группу "аутсайдеров".

**Инструкция:** *Я хочу, чтобы мы проверили, насколько каждый из нас чувствует себя в данный момент включенным в группу. Для меня это упражнение очень важно,*

поскольку я знаю, как неприятно для любого человека ощущать себя хотя бы в какой-то степени, но посторонним. Сейчас вам надо будет встать, и, не разговаривая друг с другом, выстроиться в одну линию. Пусть тот, кто чувствует себя полностью включенным в группу, встанет около двери, а тот, кто чувствует себя слабо включенным или даже совсем не включенным, — у противоположной стены комнаты. Все остальные должны распределиться на линии, соединяющей двух крайних участников — в соответствии с ощущаемой в данный момент степенью включенности. Пусть каждый найдет свое место... Теперь оглянитесь вокруг себя и посмотрите, как выстроилась наша группа. Я хочу, чтобы каждый сейчас коротко сказал о том, что побудило его встать именно на это место и как он относится к решению, принятому другими участниками. В какой мере результат упражнения оказался неожиданным для вас?

**Вопросы для обсуждения:**

- Кто из участников чувствует себя наиболее слабо включенным в группу?
- Что мешает вам чувствовать себя более включенным?
- Что вы сами можете сделать для того, чтобы полнее включиться в работу группы?
- Каким образом вам могут в этом помочь остальные участники?

*Скрытие противоречия*

**Упражнение 5**

Участникам группы свойственно объединяться в подгруппы. Подгруппы могут включать в себя, например, людей одного поколения, только мужчин или только женщин, представителей каких-то близких профессий или социальных слоев, людей, примерно одинаково представляющих себе задачи группы и т.д. Подгруппы могут дополнять друг друга, вступать в открытую конфронтацию между собой или находиться в состоянии скрытого конфликта. В последнем случае энергия оказывается направленной не на групповой процесс, а на противостояние, что препятствует конструктивной работе по достижению групповых целей. Когда у Вас возникает подозрение, что Вы имеете дело с таким делением на подгруппы, при котором различные чувства и эмоции участников не выражаются прямо и, в силу этого, связывают энергию группы, Вы можете прибегнуть к представленным здесь простым процедурам.

*Кто мне близок? (Клаус В. Фопель)*

Инструкция: Я предлагаю вам выполнить следующее упражнение: вы должны будете образовать две подгруппы, которые могут включать в себя неодинаковое число участников. Встаньте сейчас с теми людьми, которые вам по той или иной причине близки. Что создает ощущение вашей общности, пусть каждый определит для себя сам. При этом важны два момента: во-первых, чтобы вы были честными по отношению к самим себе, и, во-вторых, чтобы вы выразили чувство близости, которое вы ощущаете именно в данный момент. Обращайте внимание на тех людей, которые присоединяются к вам. В зависимости от этого вы можете переходить из одной подгруппы в другую.

**перетягивание каната** (старая детская игра)

Вы можете обыграть противостояние подгрупп еще выразительнее, если принесете длинный канат (около 5 метров) и предложите участникам группы разделиться на две команды (так, как им хочется) и встать у противоположных концов каната. Затем команды перетягивают канат. Результаты этой игры еще в большей степени отражают чувства участников.

**Вопросы для обсуждения:**

- Объединяет ли членов каждой подгруппы что-то общее?
- Что отличает одну подгруппу от другой?

**I**

15

*"Выяснение отношений"*

**Упражнение б**

*Я тебе доверяю*

*Упражнение 7 (Клаус В. Фопель)*

Во многих естественных группах (и в некоторых тренинговых тоже) подгруппы, различающиеся по сферам профессиональной деятельности, образованию, возрасту, полу и другим признакам (например, педагоги и представители администрации, преподаватели и студенты, мужчины и женщины и т.д.), находятся в состоянии скрытой или явной конфронтации друг с другом. Для того чтобы проработать суть их противоречий, Вы можете попробовать предложить участникам следующую цепочку упражнений.

***перетягивание каната*** (старая детская игра)

Предложите членам группы разделиться на две команды таким образом, чтобы участники каждой команды были объединены каким-нибудь общим признаком. В течение трех минут команды пытаются перетянуть другу друга толстый пеньковый канат. Это физическое действие мобилизует энергию участников и символически выражает противодействие подгрупп.

***предубеждения*** (из практики лабораторий групповой динамики)

После перетягивания каната члены каждой подгруппы должны разойтись по разным помещениям и в течение 10 минут сформулировать и записать на больших листах бумаги все то, что, по их мнению, характерно для другой подгруппы. Характеристики могут быть как позитивными, так и негативными.

***преувеличение*** (Клаус В. Фопель)

После этого предложите обеим подгруппам, взяв за основу результаты предыдущего упражнения, создать за 45 минут сценку, в которой бы пародировались (преувеличенно изображались) негативные свойства и способы поведения другой подгруппы. После этого обе группы собираются вместе и играют друг для друга свои сценки.

**Вопросы для обсуждения:**

- Какие особенности другой подгруппы мне наиболее неприятны?
- В какой мере эти особенности присущи мне самому?
- В чем я завидую членам другой подгруппы?
- В чем состоит реальная сила и слабость каждой подгруппы?
- В чем суть наиболее важной претензии каждой подгруппы по отношению к другой?

Решающим для самочувствия участников и для конструктивной работы по достижению групповых целей является потенциал доверия членов группы друг другу. Каждый участник снова и снова задает себе вопросы: "В какой мере я могу доверять тому или иному члену группы?", "Кто и в какой степени, доверяет мне?" Предлагаемое ниже упражнение делает существующую в группе структуру доверия впечатляюще прозрачной. Условием его выполнения является готовность участников откровенно обсуждать эти проблемы. В естественных группах этот эксперимент должен проводиться только внешним по отношению к группе ведущим, ибо только нейтральный ведущий может обеспечить необходимую для этого процесса безопасность.

—Инструкция: *Я хотел бы предложить вам подумать над тем, в какой мере вы доверяете или не доверяете друг другу. Сейчас каждый получит от меня маленькую белую карточку, на которой он должен написать свое имя. После этого вы положите ее на пол перед собой. Затем каждый получит две наклейки: красную, которая означает доверие, и синюю, означающую недоверие. Ваше задание состоит в том, чтобы понять, кому из членов группы вы в наибольшей степени доверяете, а кому— не доверяете. Затем вы передадите соответствующие наклейки тем людям, которых вы выберете. Сначала прикиньте, сколько красных и сколько синих наклеек можете получить вы сами, и запишите эти числа на обороте вашей карточки. Теперь закройте, пожалуйста, глаза. Сейчас я слегка толкну моего соседа справа. Он встанет и распределит свои наклейки. Вернувшись на свое место, он закроет глаза и слегка толкнет своего соседа справа, чтобы тот, в свою очередь, встал и распределил свои наклейки.*

■ **Вопросы для обсуждения:**

— В какой мере ваш прогноз совпал с фактически полученным вами количеством наклеек?

Как вам думается, от кого вы получили красные, а от кого — синие наклейки? Подтвердилось ли это предположение?

— Кто получил больше одной красной или больше одной синей наклейки? Как он к этому отнесся?

— Как реагировали участники, не получившие ни одной красной или ни одной синей наклейки?

Какие выводы вы сделаете для себя из этого упражнения?

16

2 Психологические группы

17

*потерявшийся*

*Упражнение 8 (Клаус В. Фопель)*

Доверие другому человеку отчасти может быть рационально объяснено тем или иным конкретным опытом моего общения с этим человеком. Отчасти же доверие является иррациональным: я доверяю, хотя и не могу разумно объяснить, почему. Предлагаемая ниже процедура дает участникам группы возможность осознать, насколько глубоко их доверие членам группы. В то же время она поможет участникам группы активизировать свою интуицию.

■■■■Инструкция: Я хочу дать вам возможность глубже исследовать межличностные взаимоотношения в нашей группе. Сядьте поудобнее и закройте глаза. Дышите глубоко и спокойно. (30 секунд.)

*Я хочу пригласить вас принять участие в воображаемом путешествии. Представьте себе, что наша группа путешествует по обширному дремучему лесу где-нибудь в Восточной Европе... (30 секунд.) Целыми днями вы идете по лесу и наслаждаетесь природой... (30 секунд.)*

*С какой-то из дней вы теряете группу из вида и забредаете все глубже и глубже в лес. Внезапно вы понимаете, что не имеет смысла идти дальше. Вы садитесь и начинаете ждать, найдет ли вас кто-нибудь из группы. Вы знаете, что это в вашей ситуации будет наиболее разумным. Вы сидите и смотрите, будет ли вас кто-то искать и сможет ли найти... (2 минуты.)*

*Теперь, независимо от того, что произошло в вашем воображении, сохраните все это в памяти, попрощайтесь с тем местом, где вы были, и мысленно возвращайтесь сюда, в нашу реальную группу... (1 минута.)*

■ **Вопросы для обсуждения:**

— Искал ли меня кто-нибудь из членов группы и смогли найти? Кто именно?

— Кому не было до меня никакого дела?

— Как отразилось в этом упражнении мое доверие конкретным участникам группы?

— Какой вклад я вношу в имеющийся в группе потенциал доверия?

— Что делают другие участники такого, что помогает, или, наоборот, мешает развитию доверия в группе?

18

*и падения*

*9 (Клаус В. Фопель)*

Каждый из членов группы ощущает ее развитие по-своему, в одни и те же моменты совместной работы ее участники нередко чувствуют себя по-разному. В естественных группах (а в некоторых случаях и в тренинговых) бывает важно увидеть и проанализировать историю группы. Данное упражнение дает Вам замечательную возможность сделать это.

■Инструкция: Я хочу сегодня вместе с вами исследовать историю развития нашей



группы. Если мы все вместе лучше поймем прошлое группы, то сможем яснее увидеть, на чем стоит делать упор в будущем. Возьмите листок бумаги и нарисуйте на нем линию, которая символически будет представлять ваше самочувствие во время пребывания в группе с самого начала и до сегодняшнего дня. Проведите эту линию так, чтобы были ясно видны пережитые вами "взлеты и падения", и пометьте ключевыми словами наиболее важные для вас ситуации. У вас есть на это 10 минут.

На линии вашего самочувствия отметьте еще три момента:

— момент, в который вы были наиболее счастливы в этой группе;

— ситуацию, которая была вам наиболее неприятна;

— промежуточную ситуацию, в которой вы чувствовали себя спокойно и комфортно.

Поставьте на своем листке сегодняшнее число и подпишитесь. Теперь вы можете некоторое время походить по комнате, посмотреть на листки других участников и перекинуться с ними парой слов.

### **1 Вопросы для обсуждения:**

— Есть ли события, которые ощущаются одинаково позитивно или одинаково негативно всеми или почти всеми участниками?

— Обнаружилась ли какая-нибудь тенденция в развитии группы?

— Как каждый из нас видит будущее группы?

— Какие выводы нам стоит сделать из этого упражнения?

19

"Хвосты"

Упражнение 10 (Клаус В. Фопель)

Группам, как естественным, так и тренинговым, очень вредят неразрешенные проблемы, невысказанные участниками чувства и мысли. Предлагаемая процедура помогает группе выявить важные "хвосты" групповой истории и проработать их.

**Инструкция:** Предложите участникам проанализировать некоторые важные аспекты их участия в группе. Для этого зачитайте им предлагаемые ниже вопросы, причем так, чтобы они записывали свой ответ на каждый вопрос, прежде чем Вы перейдете к следующему.

1. На что я надеялся при вступлении в эту группу?

2. Что из этого мне удалось осуществить?

3. С кем я работал вместе чаще всего?

4. Кто из участников задел меня сильнее всех?

5. Кто подарил мне самую большую радость?

6. В какой момент я пережил самый сильный кризис в этой группе?

7. В какой момент вся группа в целом пережила наиболее серьезный кризис?

8. Кто из членов группы до сих пор лучше всех справлялся с заданиями?

9. Чему мне надо научиться, чтобы я мог работать на том уровне, на котором хочу?

10. Что я до сих пор не высказал?

11. С кем из участников группы мне хочется обсудить все (или некоторые) из ответов на эти вопросы?

Затем дайте каждому возможность выбрать себе партнера и в течение 20 минут обсудить с ним ответы на вопросы. После этого начинайте общее обсуждение упражнения.

### **Шопросы для обсуждения:**

— Какой из вопросов задел меня больше всего?

— Что бы я хотел выяснить в ходе общего обсуждения?

20

Я. в группе

Упражнение 11 (Клаус В. Фопель)

Для каждого члена группы в равной мере важно как чувствовать свою

принадлежность к группе, так и ощущать достаточную степень своего влияния в ней. Следующая процедура проясняет структуру власти и влияния в группе, при этом наиболее очевидными становятся крайние позиции этой структуры.

*Инструкция: Я хочу предложить упражнение, которое покажет вам, как остальные члены группы оценивают вас с точки зрения вашего влияния в группе. Каждый из вас получит две карточки: красную и синюю. На красной карточке напишите, пожалуйста, имя участника, который обладает для вас наибольшим авторитетом. На синей — имя наименее авторитетного для вас участника. На каждой из карточек одним-двумя предложениями укажите, в чем именно заключается влияние на вас этого человека. Укажите также, что привело вас к такому мнению. У вас есть на это 5 минут... Теперь передайте, пожалуйста, карточки адресатам. Положите полученные вами карточки на пол перед собой, чтобы мы могли увидеть, что у нас получилось.*

#### **Шопросы для обсуждения:**

- Кто не получил ни одной красной карточки? Что это для него означает?
- В какой мере "отправители" красных карточек довольны влиянием тех, кому они их адресовали?
- Как реагируют члены группы на полученные ими синие карточки?
- Получил ли кто-нибудь много синих карточек? Как он к этому отнесся?
- Кто не удовлетворен своими результатами и хотел бы изменить степень своего влияния в нашей группе?

#### **21**

##### **РяЭ влияния**

##### *Упражнение 12 (традиционное для групп встреч)*

Для развития группы немаловажен вопрос о том, на какую степень влияния претендует каждый из ее участников, и насколько остальные согласны с его притязаниями. Упражнение дает ответ на этот вопрос. Становится ясно, кто из участников претендует на лидерство в группе. Это упражнение выполняет не только диагностическую функцию, но и дает возможность членам группы выразить часть накопившейся агрессивной энергии. В нем не стоит принимать участие тем, у кого есть серьезные проблемы со здоровьем.

■ *Инструкция: Я хочу предложить вам упражнение, в результате которого каждому станет ясно, на какую степень влияния в группе он претендует, и каким влиянием он реально может располагать. Сейчас я наклею в середине этой комнаты кружок, который будет символизировать "центр влияния". Ваше задание состоит в том, чтобы выстроиться от этого кружка "ряд влияния". Тот, кто претендует на наибольший авторитет в группе, будет стоять непосредственно в центре влияния, а тот, кто не претендует на авторитет, встанет на противоположном конце ряда. Все должны выстроиться друг за другом. Выбором своего места вы даете понять тем, кто стоит ближе вас к центру влияния, что вы уважаете их притязания и готовы им подчиняться. Если кто-то занял то место, на которое вы хотели встать сами, можно отодвинуть его в сторону. Держаться за тех, кто стоит впереди вас, не разрешается. Пожалуйста, ничего не говорите в ходе упражнения и будьте осторожны, чтобы не нанести физического вреда ни себе, ни другим. Каждый отвечает за то, что он делает. Начинайте, пожалуйста. На всю эту процедуру у вас есть максимум 5 минут.*

Позаботьтесь о том, чтобы групповое помещение было соответствующим образом подготовлено, так как в ходе этого упражнения нередко начинаются возня и стычки.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Насколько поведение участников в ходе этого упражнения совпадает с их поведением в других ситуациях?
- Чье поведение меня удивило?
- Чьи притязания на власть я был готов принять?
- Чьим притязаниям я противостоял? Какие основания были у меня для этого?

- \_ Кто был особенно вовлечен в происходящее?
- \_ Кто участвовал в борьбе за первое место?
- \_ Есть ли победитель?
- В какой мере его примут остальные?
- Сложилась ли ясная и очевидная картина влияния в группе?

*T\$ыбор руководителя*

*Упражнение 13 (Клаус В. Фопель)*

Для того чтобы выявить структуру власти и влияния в группе, нередко бывает полезно спросить, кого группа хочет выбрать своим руководителем. Этот вопрос можно по-разному конкретизировать применительно к той или иной группе: например, можно выбирать руководителя экспедиции по чужой стране или руководителя для выполнения нового и сложного задания. Следующее упражнение позволяет выяснить, кто из участников может получить в качестве руководителя поддержку наибольшего количества членов группы.

*Инструкция: Я хочу предложить вам разобраться в том, кого вы, не считая меня, готовы принять в качестве руководителя группы. Каждый из вас получит сейчас три одинаковые карточки. У вас будет 20 минут на выполнение задания. Задание состоит в следующем: свои карточки вам надо будет отдать тем членам группы, которых вы охотно приняли бы в качестве руководителя группы. При этом вы сами решаете, сколько карточек вы дадите тому или иному кандидату. Разумеется, вы можете выдвинуть в кандидаты и себя самого и предложить другим членам группы подкрепить ваши полномочия своими карточками. Приготовьтесь к тому, чтобы в ходе переговоров кратко обосновать то, что вы хотите от руководителя, или же то, что вы сами готовы делать в качестве руководителя. Руководителем группы станет тот, у кого к концу игры будет больше всего карточек. В ходе игры вы, разумеется, можете свободно передвигаться по комнате.*

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Кто получил больше всего карточек?
- Как ему удалось этого достичь?
- Сколько участников не поддержали нового руководителя группы?
- Что они сделали для того, чтобы помешать его избранию?
- Выяснилось ли в ходе этого упражнения нечто новое?

#### **24**

*<Щ.рон*

*Упражнение 14 (Клаус В. Фопель)*

Эта процедура позволяет ответить на вопрос, кого каждый из участников готов видеть в качестве лидера и наделить соответствующей властью. Причем ответ на этот вопрос будет получен не путем логического анализа и рассуждений, а с помощью интуиции и спонтанного действия. Наиболее значимыми результаты будут в том случае, если участники целиком отдадутся своему воображению.

*Инструкция: Я хочу предоставить каждому из вас возможность выяснить, кого из остальных участников группы он готов признать в качестве лидера. Закройте, пожалуйста, глаза и сядьте посвободнее. Сосредоточьтесь на время на своем дыхании, постарайтесь вдыхать и выдыхать глубже, чем обычно. (30 секунд.)*

*Я хочу пригласить вас поучаствовать в небольшом воображаемом эксперименте. Представьте себе, что занятие нашей группы проходит для разнообразия в каком-то старом замке. Сам я не могу присутствовать на этом занятии. Вот вы все собрались в большом зале замка и по широкому переходу идете к комнате, в которой будет проходить работа группы. (15 секунд.)*

*Вы открываете дверь комнаты и видите заранее расставленные кругом стулья. Для каждого из вас приготовлено по стулу. Один из стульев сразу бросается в глаза. Он*

*отличается от остальных высокой спинкой, подлокотниками и дорогой обивкой. Вы все расслаживается. Обратите внимание, кто сел в это, выбивающееся из общего ряда, кресло? Куда сели вы сами? (1 минута.)*

*Теперь откройте глаза и по очереди расскажите, что вы видели...*

**• Вопросы для обсуждения:**

- Кого из участников группы видели в кресле чаще остальных?
- Как он сам к этому относится?
- Как каждый относится к участнику, которого он увидел в кресле?
- Кто посадил в кресло самого себя?

25

*Кто кого наполняет?*

*Упражнение 15 (Клаус В. Фопель)*

Практически в каждой группе бывает так, что некоторые участники, глядя на других членов группы, осознанно или неосознанно вспоминают тех или иных значимых для себя людей. При этом нередко чувства, которые вызываются этими значимыми фигурами, переносятся на членов группы, что затрудняет нормальное общение с ними. Если же удастся открыто обсудить, с кем ассоциируется конкретный участник, то становится легче провести грань между "новыми" впечатлениями, возникающими при восприятии того или иного поведения данного человека, и "старыми", всплывающими в памяти в силу ассоциативной связи. Предлагаемую процедуру имеет смысл проводить как на начальной стадии работы группы, так и в том случае, если у Вас сложилось впечатление, что взаимоотношения участников отягощают связанные с переносом трудности.

• Инструкция: *Я хочу предложить вам поучаствовать в упражнении, которое поможет нам установить более реалистичный контакт друг с другом. Иногда призраки прошлого подшучивают над нами, и в результате какой-нибудь участник группы ассоциируется у нас с некогда значимым для нас человеком. Это приводит к тому, что наши старые чувства и реакции, намного превосходящие по интенсивности то, что мы ощущаем по отношению к члену группы, включаются так, как будто они были записаны на магнитофон. Пожалуйста, подумайте в течение 3 минут о том, есть ли среди членов группы кто-то, кто напоминает вам значимых людей: кого-нибудь из родителей, брата, сестру, друга, подругу, любимого человека. Проверьте буквально всех участников группы, не забудьте и обо мне. Теперь запишите на карточке имя того члена группы, который вызывает у вас такого рода биографические ассоциации. Коротко укажите также, какие чувства пробуждает в вас это воспоминание, и чем именно это воспоминание было вызвано. Теперь передайте карточку соответствующему члену группы.*

**Вопросы для обсуждения:**

- Кто получил одну или несколько карточек?
- Как он к этому отнесся?
- Как я реагировал в ситуации, когда на меня переносились позитивные чувства?

26

- Как я реагировал в ситуации, когда на меня переносились негативные чувства?
- Как чувствуют себя те, кто заполнил карточки?
- Получил ли карточку руководитель группы? Как он к этому отнесся?

*'Лодарок*

*Упражнение 16 (Клаус В. Фопель)*

Самочувствие членов группы зависит еще и от того, насколько свободно они могут выражать свою симпатию к другим участникам, и знают ли о том, что симпатичны кому-то. Предлагаемое упражнение предоставляет участникам группы возможность поработать в этом направлении.

Инструкция: *Я хочу предоставить вам возможность выразить ваши дружеские чувства друг к другу. Вы можете сейчас выбрать кого-нибудь из членов группы, кому вы хотели бы сделать небольшой подарок. Не говорите заранее о том, кого вы выбрали. У*

*вас есть 20 минут для того, чтобы придумать подарок. Это может быть что-то готовое или сделанное вашими руками. Важно только, чтобы вы сосредоточились, прежде всего, на человеке, которому вы хотите что-нибудь подарить. Теперь по очереди передайте друг другу свои подарки.*

**Вопросы для обсуждения:**

- Как выглядел процесс вручения подарков?
- Кто не получил ни одного подарка? Как он на это отреагировал?
- Какими другими способами выражали члены группы свое расположение друг другу?

**28**

*Удовлетворенность работой группы*

*Упражнение 17 (Клаус В. Фопель)*

Время от времени Вам стоит выяснять вместе с участниками группы, в какой мере каждый из них удовлетворен групповой работой — как ее содержанием, так и общей атмосферой занятий. Вы получите обратную связь о себе как о руководителе группы и обратите внимание участников на важность сложившейся в группе атмосферы. Разумеется, важно, чтобы Вы всерьез отнеслись к полученным данным. Если выявится серьезная неудовлетворенность групповой работой, то имеет смысл обсудить эту проблему с группой более обстоятельно. Если же Вы отнесетесь к этим данным лишь как к информации для себя и совместно с участниками не сделаете из этого никаких выводов, то тем самым Вы только усилите неудовлетворенность и сопротивление групповой работе. Первый вариант упражнения дает членам группы возможность выразить оттенки своего отношения. Если же Вы хотите выяснить степень удовлетворения участников лишь приблизительно, можно выбрать второй вариант упражнения, дающий грубую, но ясную картину групповой ситуации.

*Вариант 1*

■ *Инструкция: Я хочу, чтобы каждый из вас показал, насколько он в данный момент удовлетворен работой группы. Сейчас я положу посередине комнаты книгу. После этого вы, не говоря ни слова, должны будете встать настолько близко к этой книге, насколько вы удовлетворены нашей работой. Тот, кто очень доволен работой, встает вплотную к книге, тот, кто очень недоволен, может встать, например, около стены. Все остальные могут занять любое место между этими двумя крайними позициями.*

Позаботьтесь о том, чтобы во время выполнения этого задания никто не разговаривал. Когда каждый найдет себе место, попросите всех остаться на своих местах, посмотреть, где стоят другие, и затем коротко сказать, что они хотят выразить своим местоположением и как они относятся к позиции других.

*Вариант 2*

*(Инструкция: Я хочу, чтобы мы с вами выяснили, кто в данный момент не удовлетворен работой группы. Для этого те, кто в основном*

**29**

*удовлетворен, должны встать около двери, а те, кто не удовлетворен, — у противоположной стены комнаты. Сделайте это, не разговаривая друг с другом... Теперь скажите, пожалуйста, что привело вас на это место, и прокомментируйте позиции других участников.*

**Вопросы для обсуждения:**

- Если какой-то конкретный участник не удовлетворен работой группы, то хочет ли он при этом сам работать как-то иначе?
- Что мы все вместе хотим делать по-другому?

*Само раскрытие*

*Упражнение 18 (Клаус В. Фопель)*

Групповая атмосфера характеризуется еще и тем, в какой мере каждый из участников может раскрываться в группе. Следующее упражнение позволяет получить

данные об этом очень простым способом.

*(Инструкция: Мне хочется, чтобы мы выяснили, насколько каждый из нас чувствует себя защищенно и не боится раскрываться во время нашей работы. Закройте, пожалуйста, глаза и слушайте мои дальнейшие инструкции. Представьте себе шкалу от 1 до 10. Единица на этой шкале означает, что вы стесняетесь раскрываться, десять — что вы можете быть откровенными и искренними. Теперь решите, каким количеством баллов вы оцениваете свою способность к самораскрытию на наших занятиях. Когда вы определите это для себя, поднимите, не открывая глаз, соответствующее число пальцев. Держите пальцы до тех пор, пока я не попрошу вас открыть глаза. Я сделаю это, когда последний из вас покажет на пальцах свои баллы. Теперь откройте глаза и посмотрите, сколько пальцев поднимает каждый.)*

**■ Вопросы для обсуждения:**

- Почему каждый из участников нашей группы выставил себе ту или иную оценку?
- Что объединяет тех, кто поставил себе низкое число баллов?
- Чья оценка показалась неожиданной?
- Что может изменить группа для того, чтобы работать лучше?

31

*Незаконченные предложения*

*Упражнение 19 (Клаус В. Фопель)*

В каждой группе существуют свои гласные и негласные правила, определяющие, какое поведение допустимо, а какое — нет. Нередко эти нормы поведения не осознаются, или же не являются совместно принятыми. Предлагаемая процедура дает возможность участникам осознать и обсудить действующие в группе правила.

*Инструкция: Я хочу предложить вам прояснить явные и неявные правила, действующие в нашей группе. Запишите все правила, которые мы с вами обговаривали. (3 минуты.)*

*Теперь напишите, пожалуйста, по два варианта окончания для каждого из следующих незаконченных предложений:*

- *В этой группе нежелательно...*
- *С этой группой опасно...*
- *Из этой группы будет исключен тот, кто...*
- *В этой группе можно...*

**■ Вопросы для обсуждения:**

- В какой степени действующие в группе правила ясны участникам?
- Насколько широк спектр негласных норм?
- Какие из них полезны, а какие обременительны?
- Стоит ли совместно принимать в нашей группе дополнительные правила?

32

*Альтернатива*

*Упражнение 20 (Клаус В. Фопель)*

С помощью предлагаемой проективной техники можно выявить представления участников об удовлетворенности групповой работой и понять, что еще им хотелось бы получить от работы в группе.

*Инструкция: Я хотел бы предложить вам взглянуть на нашу группу как на целое и выяснить, насколько вам нравится наш способ совместной работы. Сядьте поудобнее и закройте глаза... (30 секунд.)*

*Представьте себе, что вы — наблюдатель, который может смотреть на нашу группу через небольшое отверстие в стене. Мысленно наблюдайте за группой, когда она занята разными видами деятельности. (2 минуты.)*

*Теперь представьте себе, что в соседней комнате вы можете наблюдать за другой группой, у которой есть все, чего нам не хватает, и которая делает все то, что мы с вами боимся делать. Понаблюдайте теперь за этой идеальной группой. Что вы там*

*видите?* (2 минуты.)

*Теперь скажите "до свидания" обеим группам и постепенно возвращайтесь сюда, в эту комнату...*

**• Вопросы для обсуждения:**

— Что я увидел в другой группе?

— Что отличает ее от нашей?

— Что я увидел в нашей группе?

— Что было общим для обеих групп?

— Что мы можем сделать для того, чтобы наша группа стала для нас привлекательнее?

— Что мы можем изменить в структуре нашей группы?

— Что каждый из нас хочет делать по-другому?

<sup>3</sup> Психологические группы

33

*приглашение к совместной деятельности*

*Упражнение 21 (Клаус В. Фопель)*

Многие ведущие упускают из виду, что необходимо тщательно отслеживать свое отношение к участникам группы и их отношение к себе. В силу авторитета, создаваемого его положением, и в результате разнообразных проекций, в группе легко может сложиться отношение к ведущему как к могущественному, обладающему властью отцу. Причем это отношение может включать в себя как позитивные, так и негативные аспекты. Я считаю важным, чтобы участники установили с ведущим партнерский контакт. Предлагаемая психологическая процедура позволяет осознать и обсудить отношение участников к ведущему.

**Инструкция:** *Я хочу вместе с вами исследовать наши отношения. Предлагаю сделать это следующим образом: пусть сейчас каждый из вас представит себе, что он имеет возможность пообщаться со мной не в группе, а в любой другой ситуации. Подумайте, что бы вы хотели делать вместе со мной. Запишите на карточках одной-двумя фразами то, что пришло вам в голову. Потом поставьте свою подпись и передайте карточки мне. Я зачитаю их вслух, а затем мы проведем совместное обсуждение. В ходе этого обсуждения я расскажу о своих внутренних ощущениях.*

**Вопросы для обсуждения:**

— Насколько широк оказался спектр желаний участников?

— Какие желания вызваны особенностями личности ведущего, а какие — скорее его ролью?

— Какова была реакция ведущего на различные желания участников?

— Какие формы поведения ведущего неприятны участникам, а какие, наоборот, нравятся?

34

*^Клже^со расставаться*

*Упражнение 22 (Клаус В. Фопель)*

В конце работы группы большинство участников переживает печаль расставания, им бывает тяжело прощаться с людьми, которые стали для них значимыми. Чем более неопределенно испытываемое чувство, тем хуже удастся справиться с горечью расставания. Предлагаемая процедура дает участникам группы прекрасную возможность выразить свои чувства конкретным людям.

**Инструкция:** *Я хочу помочь вам осознанно осуществить неизбежное прощание с другими членами группы. Для этого сделайте, пожалуйста, следующее: сядьте поудобнее и на пару минут закройте глаза. При этом постарайтесь прояснить для себя, с кем из участников группы вам труднее всего расстаться, и что именно делает прощание с ним таким тяжелым.* (2 минуты.)

*Теперь откройте глаза и напишите этому человеку короткое прощальное письмо,*

которое должно состоять не более чем из шести предложений. Сообщите этому человеку, что он для вас значит, что вы в данную минуту чувствуете и что помогает вам принять неизбежность расставания. Не забудьте поставить дату и подписаться. У вас есть на это 10 минут.

Теперь переходим ко второй части упражнения. Пожалуйста, прочитайте прощальные письма адресатам, а затем передайте им ваши послания. Когда каждый из нас сделает это, мы сможем обменяться своими впечатлениями об этом упражнении.

#### **Вопросы для обсуждения:**

— Кто из участников получил одно или несколько прощальных писем? Что это для них значило?

— Кто не получил ни одного письма? Что это для них значило?

— Кем стали участники группы друг для друга?

— Что помогает вам справиться с горечью расставания?

35

*Что я приобрел?*

*Упражнение 23 (Клаус В. Фопель)*

Горечь прощания с группой смягчится, если каждый участник сформулирует для себя, что существенного приобрел он в ходе работы и чем это поможет ему в повседневной жизни. На это направлено следующее упражнение.

**Инструкция:** *Чтобы нам было легче расстаться друг с другом, мы можем сделать следующее: пусть каждый сосредоточится на том, что он здесь приобрел. Подумайте пару минут над следующим вопросом: в чем состоит наиболее важный опыт, который я приобрел в этой группе и который поможет мне лучше справляться с трудностями повседневной жизни? Закройте глаза и не открывайте их до тех пор, пока не найдете ответ на этот вопрос, а затем запишите ответ на карточке.*

*Мне хочется, чтобы каждый сейчас поделился с нами тем, что он осознал.*

#### **Вопросы для обсуждения:**

— Насколько широк спектр приобретенного опыта?

— Чей опыт оказался сходным с моим?

— Что я могу сделать для того, чтобы то, что я приобрел, было для меня значимым как можно дольше?

*Часть 2*

### **Цели как предмет психологической работы в группе**

#### **ZIELE**

##### *Введение*

В этой части книги представлены упражнения, которые помогут членам группы осознать, сформулировать и обсудить свои цели. Речь может идти о самых разных целях: познавательных, поведенческих, духовных и др. Упражнения могут быть использованы при работе с различными типами групп.

Первые пятнадцать упражнений дают возможность каждому участнику определить свои личные и профессиональные цели. Эти упражнения основаны на следующих предпосылках:

— Многие цели возникают неосознанно, формируются в бессознательном. Наша задача — осознать их и, при необходимости, уточнить или переформулировать.

— Наши цели постоянно видоизменяются. Старые цели отодвигаются на второй план или исчезают совсем. Они уступают место новым, в соответствии с изменившейся жизненной ситуацией.

— Чем старше мы становимся, тем большую важность приобретают для нас духовные цели.

— Нам будет легче осознать и сформулировать собственные цели, если мы будем оптимистично смотреть на жизнь, руководствоваться действительно "взрослыми" моделями поведения и прислушиваться к голосу собственного Я.



Остальные упражнения (с 16 по 23) помогают участникам в начале занятий определить для себя цели групповой работы. Первые четыре упражнения этого блока дают возможность членам группы представить свои индивидуальные цели. Последние четыре способствуют поиску общих для членов группы целей.

38

### Содержание

Упражнение 1. Времена года моей души .....	40
Упражнение 2. Бедность, богатство и Господь Бог .....	42
Упражнение 3. Свободен! .....	43
Упражнение 4. Объявления .....	44
Упражнение 5. Волшебная лавка .....	45
Упражнение 6. Превращаем проблемы в цели .....	46
Упражнение 7. Сон о будущем .....	47
Упражнение 8. Сон наяву .....	49
Упражнение 9. Карта будущего .....	50
Упражнение 10. Верстовые столбы моего будущего .....	51
Упражнение 11. Ожидания .....	52
Упражнение 12. Радуга .....	53
Упражнение 13. Стрела .....	54
Упражнение 14. Путь к цели .....	55
Упражнение 15. Смысл жизни .....	57
Упражнение 16. Что я хочу изменить? .....	58
Упражнение 17. Пустой стул .....	59
Упражнение 18. Ключи .....	60
Упражнение 19. Иллюстрированные цели .....	61
Упражнение-20. Разноцветные листы .....	62
Упражнение 21. Подвижные четверки .....	63
Упражнение 22. Определение целей в два этапа .....	64
Упражнение 23. Определение целей в три этапа.....	65

39

### *1\$режуена года м.оey души*

#### *Упражнение 1*

Не все свои цели мы ставим осознанно. Иногда наши цели формируются бессознательно, и только после того, как мы что-то сделаем, мы начинаем понимать, чего же нам хотелось на самом деле.

*Инструкция: Мы можем многому научиться у природы. В частности, именно в природе мы наблюдаем отрадное постоянство перемен. Все растения и животные проходят через цикл времен года. Зима дарит всем покой, а кому-то дает возможность умереть. Весной жизнь снова пробуждается. Летом она достигает своего полного расцвета, созревают плоды. Осень позволяет собрать урожай, а затем природа вступает в следующий цикл становления, исчезновения и нового рождения.*

*Если мы хотим собирать урожай, то постоянство смены времен года должно нас успокаивать. Если же мы привязываемся лишь к мечтам о цветении, то круговорот времен года будет нас огорчать. Точно так же и в нашей собственной жизни мы можем достигать зрелости и пожинать плоды лишь в том случае, если поймем и примем для себя, что многое уходит и изменяется, создавая тем самым предпосылки возникновения нового.*

*Пусть эта мысль послужит вам отправной точкой для размышления. Возьмите сейчас лист бумаги и составьте список (примерно из пяти пунктов) — перечень того, что в вашей жизни отмирает, становится слабее, теряет свою значимость, отступает на второй план. Возможно, заканчивается и уходит в прошлое дружба, работа, брак. Может быть изменяется внутренняя позиция или какое-либо чувство, ваша жизненная*

философия или политические взгляды. Сосредоточьтесь на том, что изменяется, но при этом не исчезает совсем.

А теперь составьте еще один список (тоже примерно из пяти пунктов) — перечень того, что находится в самом начале, в стадии становления, что пока еще не стало полноценной частью вашей жизни. Это может быть то, что только появляется или то, что вновь возвращается, становится все более важным и желанным. Возможно, это новая дружба или зарождающийся интерес к кулинарии, или растущее желание путешествовать. Постарайтесь писать как можно более конкретно. (15 минут.)

А теперь выберите из второго списка тот пункт, который вам особенно интересен. Напишите к нему небольшое пояснение. Какова его

40

предыстория, что именно зарождается? Что помогает и что мешает его появлению? Может ли это стать для вас важной жизненной целью? Как вы можете на это настроиться? Как будет выглядеть ваша жизнь, если то, что возникло, будет развиваться дальше? У вас есть еще 15 минут на размышление.

*Бедность, богатство и Успехъ Бог*

*Упражнение 2*

Иногда цели проясняются для нас благодаря экстремальным обстоятельствам. Временами мы бессознательно устраиваем себе кризисы для того, чтобы пережить и осознать нечто важное.

Это упражнение дает возможность участникам пережить экстремальные ситуации в воображении и представить себе, к чему на самом деле могут привести изменения, к которым они неосознанно стремятся.

**Инструкция:** Даже когда наша жизнь протекает вполне благополучно, мы временами испытываем неприятное чувство. Иногда это связано с тем, что мы стремимся реализовать давно поставленные цели и забываем скорректировать их в соответствии с происходящими внутри нас изменениями.

Жизнь вынуждает нас более обстоятельно задумываться над происходящим и подвергать наши цели пересмотру.

Я хочу дать вам возможность пережить в воображении несколько необычных ситуаций. Представьте себе, что вы внезапно попали в крайнюю нужду. Что вы будете делать? Что из вашего имущества вы захотите, пусть даже ценой огромных усилий, сохранить? Какие элементы вашего жизненного уклада вы захотите оставить неизменными и какой ценой? Какие новые возможности откроет для вас бедность? В чем может заключаться ваш шанс? Опишите, как вы будете действовать в такой ситуации, как будете себя чувствовать, о чем думать. У вас есть на это 10 минут...

А теперь представьте себе, что вам досталось огромное состояние. Что это будет означать для вас? Что вы сделаете прежде всего? Какие возможности это для вас откроет? Напишите, что вы будете в этой ситуации делать, какие будете строить планы. Для этого у вас есть еще 10 минут...

И, наконец, представьте себя в роли Бога. Что вы измените, что нового создадите, чтобы сделать этот мир лучше? В течение 10 минут записывайте то, что придет вам в голову.

Теперь задумайтесь на время о том, что вам хочется — возможно, уже давно, а может быть, лишь с недавних пор — изменить в своей жизни. Какие цели представляются вам важными? Как вы могли бы изменить свои жизненные планы? Запишите свои соображения.

42

*Свободен!*

*Упражнение 3*

В этом упражнении воображаемая экстремальная ситуация поможет участникам увидеть новые цели — цели, которые могли быть скрыты пеленой условностей и

устаревших иллюзий.

**[Инструкция:** Сейчас вы переживете что-то вроде шока, и это, возможно, поможет вам взглянуть на свою жизнь по-новому. У каждого из нас есть множество желаний и целей. Некоторые из них мы осознаем и стремимся к их удовлетворению. О других мы догадываемся, однако предпочитаем оставлять их в полутьме. А часть наших желаний прячется, вероятно, в самых темных глубинах нашего бессознательного. Что произойдет, если мы станем более ясно и четко понимать наши желания и цели?

Представьте себе, что вы приняли волшебную таблетку, которая на время устраняет все сдерживающие факторы, усвоенные правила и моральные нормы. Вы освобождаетесь от робости, нерешительности, тревожности, от внутренней цензуры и любого внешнего давления. Действие волшебной таблетки продолжается в течение недели.

Что вы будете делать все это время? Что вы будете говорить? Как будет выглядеть ваша жизнь? Как вы будете себя чувствовать? Напишите, как бы вы прожили эту неделю. У вас есть на это четверть часа.

А теперь подумайте, могли бы вы сделать что-то из того, что вы записали, и без волшебной таблетки. К каким целям вы можете стремиться и без нее? Запишите свои мысли. (5 минут.)

43

Объявления

Упражнение 4

Выполняя это упражнение, участники могут сформулировать и проговорить вслух цели, которые они уже осознали. Они имеют возможность утвердиться в этих целях и принять их как само собой разумеющееся.

**Инструкция:** У каждого из нас есть цели, которые мы держим в голове, в сердце и в душе. Некоторые из них служат нам своеобразными "алиби-целями"— в действительности, мы вовсе не хотим их осуществлять. Другие цели являются амбивалентными ("пятьдесят на пятьдесят"). Мы с равной вероятностью можем как стремиться к их достижению, так и избегать их реализации. Но есть и такие цели, которые мы очень хотели бы осуществить.

К чему вы стремитесь в своей жизни? Вы можете сейчас набросать объявления о целях, которые для вас очень важны. Это могут быть самые разнообразные объявления: покупка недвижимости или квартиры, предложение рабочих мест, обмен или "Разное". Вы также можете написать объявления о поиске партнера, друга, ребенка, консультанта, сотрудника и т.п., или же изобрести абсолютно новую разновидность объявлений.

Указывайте каждый раз, что именно вы ищете, каковы ваши конкретные пожелания и что вы готовы предложить взамен. Снабдите тексты объявлений своими координатами. Где бы вы хотели опубликовать свои объявления? Если вам не удастся подобрать подходящую газету или журнал, придумайте новые. (30 минут.)

44

волшебная лавка

Упражнение 5

Участники могут сосредоточиться на существенных для них жизненных целях и с помощью воображения осознать следующую закономерность: чтобы приобрести что-то новое, нам всегда приходится платить. Упражнение построено так, что участники могут оказывать поддержку друг другу. Условием его проведения является достаточно близкое знакомство членов группы между собой.

**■Инструкция:** Я хочу предложить упражнение, которое даст вам возможность посмотреть на самих себя. Вы сможете высказать любое желание и, как в сказке, взвесить, чего это желание будет вам стоить.

Я прошу вас устроиться поудобнее. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните и

полностью расслабьтесь.

Представьте себе, что вы идете по узенькой тропинке через лес. Вообразите окружающий вас ландшафт. Осмотритесь вокруг. Сумрачно или светло в окружающем вас лесу? Что вы слышите? Какие ароматы вы ощущаете? Что еще вы чувствуете?

Внезапно тропинка поворачивает и выводит вас к какому-то старому дому. Вам становится интересно, и вы заходите внутрь. Стены оборудованы стеллажами и выдвижными ящиками, как в мелочной лавке. Повсюду стоят стеклянные сосуды, банки, коробки. Это действительно старая лавка, причем волшебная.

Теперь представьте себе, что я — продавец в этой лавке. Добро пожаловать! Здесь вы можете получить все, чего вы хотите от жизни. Но есть одно правило: за выполнение каждого желания вы должны отдать что-либо или от чего-то отказаться. Тот, кто пожелает воспользоваться волшебной лавкой, может подойти ко мне и сказать, чего он хочет. Я задам ему только один вопрос: "Что ты отдашь за это?". Он должен решить, готов ли он отдать что-либо, и что именно это будет. Я больше ничего говорить не буду. Через некоторое время ко мне сможет подойти следующий член группы. В заключение мы обсудим, что каждый из нас пережил.

**45**

*превращаем, проблемы в цели*

*Упражнение б*

Это упражнение дает участникам возможность составить общее представление об их повседневных проблемах и сформулировать наиболее важные из них в виде целей.

Инструкцию к этому упражнению можно использовать в качестве раздаточного материала.

**Инструкция:** У каждого из нас есть свои проблемы. Некоторые из них мы должны принять и жить с ними так, как можем. Но к счастью, многие наши проблемы могут быть решены, если мы сможем представить их для себя в виде целей, которых мы хотели бы достичь. Давайте попробуем сделать это.

1. Составьте список проблем, которые вы хотели бы как можно скорее решить. Следующие вопросы помогут вам в этом:

- Что я действительно хочу делать, иметь, чего хочу достичь?
- Что еще может доставить мне удовольствие?
- С каких сфер жизни я хотел бы усовершенствовать свои способности?
- Что в последнее время занимало мои мысли, тяготило или сердило меня?
- На что я чаще всего жалуюсь?
- Что создает мне больше всего забот?
- Что заставляет меня чувствовать себя тревожно или напряженно? Что дает возможность чувствовать себя уютно?
- Что меня больше всего расстраивает?
- Что стало в последнее время меня раздражать?
- Что я хотел бы изменить в моем отношении к самому себе?
- Что мне надо изменить в себе? •
- На что у меня уходит слишком много времени?
- Что мне очень сложно делать?
- От чего я быстро устаю?
- Как я мог бы лучше распределять свое время?
- Как я мог бы разумнее расходовать свои деньги?

2. Теперь опишите проблему, которую вы хотели бы решить прежде всего. Представьте ее как можно более объективно.

3. Сформулируйте цель, которую вы могли бы достичь. Что вам надо сделать для того, чтобы ваша проблема, перестала существовать или, по крайней мере, стала менее острой?

*Сон о будущем.*

### *Упражнение 7*

С помощью направленного воображения участники могут интуитивно прояснить для себя свои цели, ожидания и желания.

**Инструкция:** Мы обладаем удивительной способностью по-разному воспринимать время. Иногда нам кажется, что год пролетает как одна секунда, а бывает и так, что секунды растягиваются на годы. Кроме того, мы можем мысленно возвращаться в прошлое или, наоборот, заглядывать в будущее.

Эту поразительную способность можно использовать для того, чтобы прояснить для себя глубоко запрятанные желания. Сядьте поудобнее и закройте глаза. Наберите несколько раз побольше воздуха в легкие и с каждым выдохом пусть вас покидают все заботы, все мысли, все накопившееся напряжение...

Теперь представьте себе часы — любые часы с циферблатом и тремя стрелками: часовой, минутной и секундной. Держите их перед своим внутренним взором, и пусть они показывают какое-нибудь время... Наблюдайте за тем, как часы начинают идти вперед. Представляйте себе во всех деталях, как движется секундная стрелка, что в это время происходит с минутной, как перемещается часовая стрелка. Смотрите на них внимательно и наблюдайте за всеми тремя стрелками одновременно... (30 секунд.)

А теперь представьте себе, что часы постепенно начинают бледнеть, и вы засыпаете. Вы находитесь как раз там, где вам бывает легко заснуть. Сон переносит вас в желаемое будущее.

В этом сне появляются различные образы: одни из них видны вполне отчетливо, другие лишь едва намечены. Некоторые из вас услышат звуки, шорохи, слова... Кто-то почувствует запахи или ясно ощутит свои движения... Внимательно посмотрите, какую картину будущего представило вам ваше бессознательное. Свяжите возникшие образы с вашими осознанными желаниями...

А если этот сон о будущем вдруг растает или прервется, вы можете вернуться к картинке с часами и снова понаблюдать за стрелками. Это позволит вам вновь сосредоточиться. За эти несколько минут вы сможете пережить те важные события, на которые надеетесь в будущем... (3-5 минут.)

47

А теперь возвращайтесь, пожалуйста, назад, в эту комнату. Не торопясь откройте глаза, выпрямитесь, потянитесь...

Запишите, пожалуйста, свой сон о будущем. При этом вы можете дополнить его новыми деталями, которые придут вам сейчас в голову. У вас есть на это 15 минут...

Сон наяву

### *Упражнение 8*

Если нам трудно до конца понять свои цели, сны наяву могут оказать весьма ценную помощь.

**Инструкция:** Сны наяву являются зеркальным отражением наших желаний и надежд. При этом они могут давать подсказки, настраивающие нас на более реалистичный и позитивный лад. Как и ночные сны, сны наяву прокладывают мосты к нашему внутреннему потаенному знанию и дарят нам прозрения, до которых сознанию самому по себе дойти было бы трудно.

Я хочу предложить вам записать какой-нибудь сон наяву — любую фантазию, которая сама пришла вам в голову, когда вы скучали, отдыхали после трудной работы или просто спокойно сидели. Если вы не можете вспомнить ни одного сна наяву, придумайте его. У вас есть на это 30 минут...

Теперь перечитайте то, что вы написали. Отнесите к своей фантазии как к символическому образу, из которого вы можете извлечь ту или иную реальную цель. Какие возможные цели скрыты в вашем сне наяву? Перечислите их и напишите, что вы думаете об этих целях, какие чувства они у вас вызывают... (10 минут.)

49

#### 4 Психологические группы

##### *Карта будущего*

##### *Упражнение 9*

Представление своего будущего в виде карты местности позволит участникам более четко осознать свои цели. Метафорическое выражение целей в виде пунктов на карте, а путей их достижения — в виде улиц и дорог, помогает участникам создать в воображении наглядную картину своего будущего.

После создания такой карты каждый сможет соотнести цели между собой и понять, насколько они сочетаются друг с другом, какие препятствия встречаются на пути к ним, какие новые возможности открываются...

*Инструкция: Я хочу предложить вам начертить карту своего будущего. Ваши глобальные цели обозначьте как пункты местности, в которых вы хотели бы оказаться. Обозначьте также промежуточные большие и маленькие цели на пути к ним. Придумайте и напишите названия для "пунктов-целей", к которым вы стремитесь в своей личной и профессиональной жизни. Нарисуйте также улицы и дороги, по которым вы будете идти. Как вы будете добираться к своим целям? Самым коротким или обходным путем? Какие препятствия вам предстоит преодолеть? На какую помощь вы можете рассчитывать? Какие местности вам придется пересечь на своем пути: цветущие и плодородные края, пустыни, глухие и заброшенные места? Будете ли вы прокладывать дороги и тропы в одиночестве или с кем-нибудь? У вас есть 30 минут...*

*А теперь запишите свои размышления по поводу вашей карты будущего. Где находятся важнейшие цели? Насколько они сочетаются друг с другом? Где вас подстерегают опасности? Откуда вы будете черпать силы для того, чтобы достичь желаемого? Какие чувства вызывает у вас эта картина? На это вам отводится 15 минут...*

##### *Горстовые столбы своего будущего*

В этом упражнении участники составляют список того, что им хотелось бы сделать в будущем, чтобы упорядочить свои цели. Преимущество этого способа работы состоит в том, что он усиливает ощущение направленности и непрерывности жизни.

*Инструкция: Я хочу показать вам, как без всякой астрологии можно заглянуть в свое будущее. У каждого из вас есть множество надежд и желаний. Некоторые из них смогут, по всей вероятности, претвориться в жизнь, другим же суждено остаться в царстве мыслей и представлений.*

*Определите, как далеко в будущее вы хотите заглянуть. Может быть вам интересно увидеть свою жизнь через год или два, а может быть — через десять лет?*

*Теперь подумайте, чего вы хотите достичь за это время. Что вы хотите создать? Чему научиться? Кем стать? От чего вы хотели бы отказаться или освободиться?*

*Представьте себе, что каждая важная цель этого жизненного отрезка является верстовым столбом на пути жизни, по которому вы идете. И когда вы доходите до очередного верстового столба, вы можете сказать себе: "Это я уже сделал!". Выбирайте только такие цели, которые для вас позитивно окрашены и достойны того, чтобы к ним стремиться. Причем их должно быть не больше шести-восьми. Расставьте их в нужной временной последовательности и обозначьте каждый верстовой столб несколькими ключевыми словами.*

*Когда вы это сделаете, перечитайте список своих целей на будущее и напишите, что вы думаете о нем, насколько разумным он вам представляется. У вас есть на это 20 минут...*

51

##### *Ожидания*

##### *Упражнение 11*

Участникам предоставляется хорошая возможность взглянуть не только на позитивные, но и на негативные предположения о себе и своей жизни и видоизменить их

так, чтобы они стали продуктивными.

**Инструкция:** Наши мысли о будущем нередко очень хаотичны. Мы полны надежд и опасений. Иногда наши страхи действуют на нас дисциплинирующе, но нередко они подталкивают нас к таким действиям, которые способствуют претворению в жизнь наших тайных опасений.

Сосредоточьтесь сейчас на своих осознанных и не совсем осознанных ожиданиях и представлениях о будущем. Обратите внимание как на позитивные, так и на негативные ожидания. В этом случае вы сможете лучше ощутить возможность контроля над своими действиями.

Составьте список важнейших предположений о своей будущей жизни. Что вы будете делать? Что будет с вами происходить? Записывайте все, что будет приходить вам в голову в любом порядке. У вас есть 10 минут...

А теперь сосредоточьте свое внимание на негативных предположениях. Превратите их в позитивные ожидания, чтобы они не сбылись в своей негативной форме. Например, предположение "Я буду болеть" вы можете заменить на "Я смогу научиться лучше следить за своим здоровьем". Запишите эти новые, позитивные ожидания. Затем в двух-трех предложениях выразите те мысли, которые возникают у вас при взгляде на эти переформулированные ожидания. Что вы о них думаете? Что вы чувствуете? У вас есть на это 15 минут...

Радуга

Упражнение 12

Для многих участников медитативное рисование, которым они будут заниматься в ходе этого упражнения, представляет собой идеальный способ осознания важных жизненных целей.

Инструкция: У нас есть сейчас прекрасная возможность задуматься о будущем, определить и осмыслить важные для нас цели. Говорят, что на конце радуги стоит горшок с золотом, который каждому, кто его найдет, дарит счастье и богатство.

Представьте себе вашу личную радугу, созданную солнцем и дождем для того, чтобы порадовать вас...

Пусть те точки, где радуга опирается на горизонт, обозначают ваше настоящее и будущее. Вообразите, что в точке будущего вас ждет нечто ценное и очень желательное для вас, идеально подходящее вам.

Нарисуйте, пожалуйста, радугу, а там, где она уходит за горизонт, нарисуйте цель, которая придет вам в голову во время рисования. Сосредоточьтесь прежде всего на радуге, на ее цветах, ее изгибе. Пока вы будете рисовать, вам будут приходить в голову различные мысли, в памяти будут всплывать различные цели. Нарисуйте будущую цель на первом плане, осознавая, что она может быть не единственной важной целью. Вы можете рисовать ее символически или реалистично, или совмещая оба эти способа. (20 минут.)

А теперь взгляните на свой рисунок и мысленно представьте себе ответы на следующие вопросы:

- Как мне достичь своей цели?
- Что зависит от меня, а что от других?
- Какие препятствия могут встретиться на пути?
- От чего мне, возможно, придется отказаться?
- Что я выиграю?
- Кто, кроме меня, может получить пользу от достижения этой цели?
- Как я отношусь к этой цели?

На эти размышления у вас есть 5 минут...

53

Стрела

Упражнение 13

Это упражнение приобщает бессознательное участников к тайне "прицеливания". Нередко мы стремимся к своим целям чересчур резко или выбираем неподходящее для их достижения время. Действуя в плане воображения, мы можем осознать, что именно нам надо делать, чтобы двигаться к своей цели уверенно и сосредоточенно.

**Инструкция:** 8 жизни нам часто нужны образцы и модели, которые давали бы представление о том, как можно жить и действовать. А при определенных условиях мы сами можем быть для себя таким образцом.

Сегодня я хочу показать вам, каким образом можно научиться у себя самого тому как достичь цели.

Сядьте поудобнее, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов и позвольте себе полностью расслабиться.

Закройте, пожалуйста, глаза и представьте себе, что вы держите в руках лук. Почувствуйте ступнями и всеми мышцами ног, как прочно вы стоите на земле. Держите лук одной рукой, а тетиву с приложенной к ней стрелой — другой. Ощутите, как напрягаются мышцы рук, когда вы натягиваете лук...

А теперь постарайтесь ясно и отчетливо увидеть находящуюся впереди вас цель. Обратите внимание на то, как указывает на нее острое стрелы... Теперь лук заряжен и полностью готов к выстрелу, стрела направлена точно на цель. Почувствуйте, сколько энергии сконцентрировано в спокойствии заряженного лука. Вам надо только отпустить стрелу, чтобы эта энергия понесла ее к цели. Пуск стрелы высвобождает энергию движения...

И вот стрела выпущена. Следите за ее полетом и ощущайте ее устремленность к цели. Ничего больше не существует для стрелы — только цель. Никаких сомнений, отклонений в сторону, никаких отступлений. Безупречно прямо летит стрела и входит в середину цели...

Спокойно и уверенно вы можете послать в цель еще несколько стрел и, делая это, ощутить направленную в одну точку концентрированную силу и решительность... (1 минута.)

Теперь возвращайтесь назад и медленно открывайте глаза...

Пусть к цели

Упражнение 14

Это упражнение помогает участникам наметить важную цель и ни на шаг не отступать с ведущего к ней пути, несмотря на все препятствия.

**Инструкция:** Иногда мы хорошо знаем, чего мы хотим, но нам не хватает энергии для осуществления своих намерений, для того, чтобы в течение длительного времени прилагать усилия и не отступать, несмотря на возникающие препятствия и помехи.

Подумайте, пожалуйста, о важнейших целях, стоящих перед вами на текущем этапе жизни, и коротко опишите их несколькими ключевыми словами. Спектр этих целей может быть очень широким: это могут быть абстрактные и конкретные цели, труднодостижимые и легкие, далекие и близкие. Решающее значение здесь имеет то, что цель важна для вас, и вы действительно хотите ее достичь. (5 минут.)

Теперь выберите из списка ту цель, которая в данную минуту вам ближе всего, которая вас больше всего привлекает... Сядьте поудобнее и закройте глаза. Наберите несколько раз побольше воздуха в легкие, и пусть вместе с выдыхаемым воздухом вас покинут все заботы, мысли, неотложные дела, уйдет напряжение... Сосредоточьтесь на выбранной цели...

Пусть в вашем сознании всплывет картина или образ, символизирующий для вас эту цель. Это ваш личный, индивидуальный символ, и образ может быть каким угодно: природным объектом, животным, человеком, предметом... (30 секунд.)

Оставаясь с закрытыми глазами, представьте себе, пожалуйста, что перед вами лежит длинная и прямая тропа, ведущая на вершину холма... И над холмом вы видите



именно тот образ, который символизирует вашу цель... А по обеим сторонам тропинки вы ощущаете присутствие различных сил — сил, которые пытаются заставить вас свернуть с пути, помешать вам достичь вершины холма... (1 минута.)

И эти силы могут сделать буквально все, что захотят. Не могут они лишь одного — разрушить прямую как луч тропинку, слегка светящуюся перед вами. Эти силы символизируют различные отвлекающие ситуации, людей, менее важные цели, негативные настроения. В их распоряжении есть много способов заставить вас отклониться в сторону. Они попытаются лишить вас мужества или чем-нибудь соблазнить. Они приведут множество логических доводов, доказывающих, что даль-

55

ше идти нет смысла. Они захотят запугать вас или вызвать у вас чувство вины... (1 минута.)

А вы можете ощутить себя сгустком ясной воли и неуклонно идти вперед по тропе. Не торопитесь и давайте себе достаточно времени для того, чтобы понять стратегию каждого "возмутителя спокойствия". Ощущайте направление движения. Вы можете даже обменяться парой слов с кем-то из тех, кто пытается отвлечь вас, однако после этого снова продолжайте свой путь и ощущайте себя живой, устремленной вперед, волей... (3 минуты.)

А когда вы достигнете вершины холма, посмотрите на тот образ, который символизирует вашу цель. Ощущайте его присутствие, оставайтесь какое-то время рядом с ним и наслаждайтесь его близостью. Почувствуйте, что означает для вас этот образ, прислушайтесь к тому, что он вам сейчас может сказать... (1 минута.)

И вот пришло время позволить всем этим образам поблекнуть и отодвинуться на второй план. Заберите с собой то, что оказалось для вас важным, и постепенно возвращайтесь назад. Откройте глаза, потянитесь, выпрямитесь... А потом запишите свои размышления по поводу цели и тех сил, которые хотят заставить вас свернуть в сторону...

*СjUЫCJL. Жи3И.и*

*Упражнение 15*

Для участников, которым за сорок, это упражнение дает прекрасную возможность прояснить цели своего существования. Участники группы должны быть близко знакомы друг с другом и доверять Вам.

[Инструкция: Сядьте, пожалуйста, прямо и сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов... Закройте глаза и сосредоточьтесь.]

Представьте себе старинную пустую виллу, которая сейчас необитаема. Осмотрите это здание. Пройдитесь по всем комнатам, полюбуйте старинной мебелью, светильниками, картинами и коврами... (1 минута.)

Теперь поднимитесь по лестнице на второй этаж, пройдите через спальню...

Обратите внимание на фиолетовую портьеру, немного прикрывающую широкую деревянную дверь... Отодвиньте портьеру в сторону и откройте дверь...

Сейчас вы видите вторую лестницу, пыльную и всю в паутине. Очевидно, ею очень давно никто не пользовался... Медленно поднимитесь по ступеням и откройте находящуюся наверху дверь...

Вы оказались в старой библиотеке, наполненной светом, льющимся из окон и проникающим сквозь стеклянную крышу. Попытайтесь прочесть несколько названий книг... Вдруг вы замечаете, что в углу комнаты сидит какой-то человек...

Он говорит спокойным, мягким голосом: "Я ждал тебя". И откуда-то из глубины души к вам приходит чувство, что этот человек обладает всеми знаниями мира и может ответить на все вопросы...

Вы решаетесь задать ему самый важный вопрос: "Зачем я пришел в этот мир?" И в тишине ждете, что он вам ответит. Ответ может прийти в словах, в жестах, в переданных телпатически мыслях или образах. И вы можете задать этому человеку

*любые важные для вас вопросы... (2 минуты.) А теперь поблагодарите старого мудреца и попрощайтесь с ним... Спуститесь по лестнице вниз, снова пройдите по всем комнатам... Покиньте эту виллу и возвращайтесь назад. Вы чувствуете себя обновленным после этой встречи... Потянитесь, выпрямитесь и откройте глаза...*

57

*Что я хочу изменить?*

*Упражнение 16*

С помощью этого упражнения участники могут выразить цели своей работы в группе в стиле театра импровизаций. Вам следует предлагать его только в том случае, если оно соответствует Вашей манере работы, а группа достаточно активна.

Этой процедуре должны предшествовать разогревающие упражнения.

*(Инструкция: Давайте попробуем сегодня выяснить, кто какие цели ставит перед собой в группе. Мы будем делать это без слов, и каждый сможет показать нам, к чему он стремится.*

*Встаньте, пожалуйста, образуя круг. Пусть каждый по очереди выходит в середину круга и в течение одной-двух минут показывает нам те формы поведения, от которых он хотел бы избавиться. После небольшой паузы он должен будет изобразить заменяющие их варианты поведения. Тот, кто думает, что понял действия этого человека, присоединяется к нему и демонстрирует такие же способы поведения. Тогда стоящему в круге будет не так одиноко, а нам станет легче отождествиться с ним и понять его...*

*стул*

*Упражнение 17*

Для этого упражнения надо будет поставить в центр круга пустой стул. Участник, который будет рассказывать о своих целях, может мысленно посадить на этот стул какого-нибудь человека, например, того, кто умеет доброжелательно слушать или имеет отношение к целям говорящего, или как-то иначе важен для него в данном контексте. Эта ситуация также символизирует готовность ведущего группы считаться с людьми, которые не участвуют в занятиях группы.

*Инструкция: Сейчас мы будем говорить о своих целях, но сделаем это не совсем обычным образом. Я поставлю в центре круга пустой стул. Тот, кто будет рассказывать о своих целях, мысленно посадит на этот стул какого-нибудь человека и будет обращаться именно к нему. Мы все будем слушать и постараемся догадаться, кто сидит на пустом стуле. А в конце своего монолога говорящий скажет нам об этом сам. Вы можете посадить на стул кого-нибудь, кто умеет слушать или каким-то образом связан с вашими целями, или кого-то еще. Если вы захотите, вы можете с самого начала сказать нам, кого посадите на пустой стул....*

59

*Ключи*

*Упражнение 18*

В этом упражнении используйте большую связку ключей. Ключ в руке человека, который говорит о своих целях, придает ему уверенность и одновременно с этим символически выражает возможность что-то открыть или, наоборот, закрыть для себя.

*(Инструкция: В процессе учебы мы расстаемся со многими представлениями, как бы "запираем на ключ" ошибочные предположения, иллюзии, отслужившие взгляды, устаревшие задачи, ненужные отношения и т.п.*

*И в то же время мы многое открываем для себя: приобретаем новый взгляд на вещи, обращаемся к новым темам, задачам, людям.*

*Все это будет символизировать связка ключей. Тот, кто захочет рассказать о своих целях, будет держать ее в руках. Он может решить, какой ключ и по какой причине больше всего подходит для его конкретных целей, а также, с чем именно связана его цель: придется ли ему что-то "открывать" или, наоборот, "запирать".*

*После того, как вы расскажете о своих целях, передайте, пожалуйста, связку следующему участнику.*

*Кто хочет начать?*

60

*Иллюстрированные цели*

Описанная здесь процедура будет полезна, прежде всего, Вам как руководителю группы. Вы сможете получить от каждого из участников набросок его учебных целей.

Для членов группы преимущество этого упражнения состоит в том, что каждого из них будет поддерживать помощник, позволяющий им чувствовать себя уверенно. Кроме того, участников обычно привлекает возможность быть выбранным в качестве иллюстратора, а также возможность сравнивать словесные описания целей с наглядной иллюстрацией.

*(Инструкция: Я предлагаю вам сегодня рассказать о том, чего вам хотелось бы достичь, работая в этой группе.*

*Мы сделаем это следующим образом. Каждый, кто будет говорить о своих целях, может выбрать себе иллюстратора, который во время его выступления подготовит небольшой набросок, наглядно изображающий сказанное. Рассказав о своих целях, он сможет еще раз вместе с нами взглянуть на рисунок, чтобы проверить, правильно ли его поняли, и не забыл ли он что-нибудь важное. При этом он может предложить что-то изменить в рисунке или дополнить его. Затем он повесит рисунок на стену.*

*После этого о своих целях расскажет следующий член группы...*

61

*Разноцветные листы*

*Упражнение 20*

Приведенные ниже упражнения лучше всего проводить в учебных группах. Участники получают возможность увязать свои собственные цели с целями остальных членов группы.

*Инструкция: Давайте попробуем сегодня более четко определить цели вашей работы в группе. К числу целей я отношу также ваши ожидания относительно стиля и способов нашей работы, групповой атмосферы и, естественно, тем занятий.*

*На первом этапе каждый сможет выразить свои представления так, как они приходят ему в голову. На втором — вы сможете уточнить свои желания, работая в малых группах. Сначала мы будем общаться без слов. Каждый из членов группы по очереди сможет изобразить одно из своих ожиданий на висящем на стене большом листе бумаги — записать его отдельным словом, нарисовать символ или набросать рисунок. Затем он вернется на свое место, и следующий член группы изобразит что-то свое. Каждый может выходить к листу столько раз, сколько хочет, но соблюдая при этом следующее правило: за один раз изображать только что-то одно. Кто хотел бы начать? (Остановите этот круг, когда интервалы между выходами участников начнут увеличиваться.)*

*А теперь все встаньте. Пройдитесь по комнате и выберите тех участников, с которыми вам хотелось бы поработать в четверке, чтобы более конкретно определить ваши общие пожелания... Теперь объединитесь в четверки и начинайте вместе планировать работу группы...*

*Пусть каждая группа возьмет себе по большому листу бумаги и одному фломастеру. (У каждой группы должен быть фломастер своего цвета.) Найдите спокойное место и попытайтесь изложить свои пожелания так, чтобы ваш список состоял из четырех пунктов. Постарайтесь выразить каждое желание как можно точнее и не забудьте расставить их в порядке значимости. Подчеркните два наиболее важных для вас положения. У вас есть на это 30 минут...*

*подвижные четверки*

*Упражнение 21*

Это упражнение также дает возможность участникам связать свои цели с целями других членов группы. Участники объединяются в четверки, состав которых постоянно меняется, что символизирует гибкость, а также значимость группы как единого целого.

*Инструкция: Я хотел бы дать вам возможность рассказать о том, чего вы ожидаете от нашей группы, и выразить ваши пожелания.*

*Пожалуйста, встаньте и походите по комнате. Подумайте, с кем из участников вы хотели бы на первом этапе обсудить свои представления и пожелания по поводу работы и целей этой группы. Выберите трех человек. Объединитесь в четверки... Обсудите в своей четверке, как вы представляете себе работу нашей группы. (10 минут.)*

*А теперь мне хотелось бы, чтобы один из участников каждой четверки покинул ее и продолжил работу в другой подгруппе. Сначала коротко обсудите, кому из вас стоит сделать это первому... (2 минуты.) Теперь пусть эти люди покинут свои четверки и присоединятся к другим подгруппам... Продолжите обсуждение своих целей в новом составе. Коротко расскажите новому члену четверки о том, к чему вы пришли, и попытайтесь еще раз определить наиболее важные цели нашей работы... (10 минут.)*

*А теперь я хотел бы, чтобы еще один участник из каждой четверки перешел в другую подгруппу. Но это должен быть не тот, кто присоединился к четверке на последнем этапе. Обсудите, кто сменит подгруппу в этот раз... Пусть эти люди перейдут в другие четверки...*

*Сообщите новому члену группы, к чему вы пришли до него и продолжайте дальше уточнять свои цели. У вас есть еще 10 минут для этого...*

*Давайте еще раз осуществим частичную смену состава подгрупп. Кто сменит четверку на этот раз? Покиньте свои подгруппы и присоединитесь к новым...*

*Сообщите вновь прибывшим о том, что вам удалось сделать ранее. Теперь вам надо определить две наиболее важные цели и записать их на листе бумаги. У вас есть 10-минут...*

*В заключение все подгруппы должны будут представить и объяснить свои цели всей группе в целом.*

63

*Определение целей в два этапа*

*Упражнение 22*

В этом упражнении участники обсуждают цели сначала в парах, в психологически более комфортных условиях, а затем продолжают эту работу в подгруппах из четырех человек.

*I Инструкция: У вас сейчас будет возможность обсудить друг с другом свои цели. На первом этапе вы обсудите их с одним из участников группы. Встаньте, пожалуйста, пройдите по комнате и найдите партнера, с которым вам было бы интересно поговорить... Сядьте рядом с ним... Расскажите друг другу, как вы представляете себе нашу работу, от чего, по вашему мнению, будет зависеть ее ход, что для вас здесь наиболее интересно и т.д. Запишите на карточке несколько соображений, которые представляются вам существенными. При этом постарайтесь, чтобы к концу совместного обсуждения у вас было не более четырех основных пунктов, которые следовало бы учесть в ходе нашей работы. У вас есть на это 15 минут...*

*Теперь все вместе образуем большой круг... Я прошу каждую пару написать свои четыре главных пункта на больших листах бумаги...*

*А сейчас я хотел бы, чтобы каждая пара объединилась с какой-нибудь другой. Коротко обсудите со своим партнером, с какой именно парой вы хотите объединиться... По очереди выскажите свои пожелания о составе четверки и выясните, принимает ли выбранная вами пара ваше приглашение...*

*Теперь сядьте вчетвером так, чтобы листы с записями были у вас перед глазами... Каждой четверке надо будет решить, какие два пожелания из ваших списков должны быть учтены во что бы то ни стало. Кроме того, у вас есть возможность добавить к*

ним одно новое пожелание. У вас есть на это 20 минут...

*Теперь возвращайтесь в общий круг...*

*Я хотел бы, чтобы каждая четверка рассказала о своем решении, постаралась подробно обосновать его, а затем отметила на листе обе выбранных цели крестиком. Если участники четверки добавили третий пункт, то его также следует внести в список и отметить крестиком. Какая из групп хочет быть первой?*

После того, как все четверки поделятся результатами своей работы, устройте короткий обмен впечатлениями и расскажите группе о том, в какой форме Вы можете учесть все их пожелания.

*Определение целей в три этапа*

*Упражнение 23*

Это упражнение особенно подходит для больших по размеру групп. Благодаря получаемой подгруппами обратной связи, обмен мнениями на общегрупповом обсуждении будет символически подчеркивать, что и вся группа в целом, даже если она большая, сможет со временем стать работоспособной.

*Инструкция: На сегодняшнем занятии мы можем определить темы, прояснить и согласовать цели, выбрать оптимальные способы их достижения и обсудить другие аспекты нашей совместной работы. При этом мы сможем постепенно добиться того, что все участники нашей большой группы лучше узнают друг друга.*

*Сначала вы обсудите свои пожелания и ожидания в небольших подгруппах. Я предлагаю вам начать работать в четверках, чтобы у каждого была возможность высказаться и внимательно выслушать других. Сейчас, пожалуйста, встаньте, пройдите по комнате и определите, с кем из участников вы хотели бы работать вместе... Затем объединитесь в четверки...*

*Сядьте вместе и поговорите о том, как и над чем должна, по-вашему, работать наша группа. В начале обсуждения выберите человека, который потом представит итоги вашей работы всей группе... (15 минут.)*

*А сейчас, пожалуйста, вернитесь в общий круг... У выступающих есть в общей сложности 10 минут на то, чтобы рассказать о пожеланиях, высказанных к этому моменту в их четверках...*

*Теперь я хотел бы, чтобы вы снова вернулись в свои четверки и продолжили обсуждение целей. При этом учитывайте то, что вы услышали от других подгрупп. Возможно, услышанное послужит вам стимулом к размышлению, возможно, оно будет совпадать с вашими собственными соображениями. В любом случае, уясните для себя, как вы относитесь к идеям, высказанным другими. К концу работы вам надо будет снова выбрать представителя для выступления на общем обсуждении. У вас есть на это 15 минут...*

*А теперь вернитесь, пожалуйста, в общий круг. Выступающим дается 10 минут...*

*Мне хочется, чтобы вы в третий и последний раз вернулись в свои подгруппы. У вас есть 20 минут для того, чтобы сформулировать по-*

*65*

*желания относительно нашей работы и записать их на большом листе бумаги. Желательно, чтобы их было не больше четырех...*

В заключение дайте каждой подгруппе возможность представить на всеобщее обсуждение четыре важнейшие цели и пояснить их.

*Часть 3*

**Работа с конфликтами**

UMGANG MIT KONFLIKTEN

*^ведение*

Представленные здесь упражнения созданы в рамках различных направлений психологии и психотерапии и отражают разные точки зрения на причины возникновения конфликтов, их позитивные и негативные стороны и пути работы с ними. Несмотря на

различия теорий, лежащих в основе этих направлений, их объединяет признание следующих фактов:

— Конфликты неизбежны и нередко выполняют позитивную задачу.

— Конфликт решается легче, если хотя бы один из его участников готов отступить на шаг назад.

— Сопротивление партнера уменьшается в том случае, если мы понимаем его точку зрения и сами готовы изменить свое поведение.

— Многие конфликты возникают не из-за несовместимости интересов, а по другой причине: мы, как представители западной цивилизации, приучены к мысли, что есть только одна истина, один победитель, один виновный и т.д., и потому склонны принижать наших оппонентов и нападать на них.

Эти упражнения предназначены для того, чтобы помочь участникам научиться сочетать свои собственные интересы с уважительным отношением к другим людям.

#### *Содержание*

Упражнение 1. Сократовский диалог .....	70
Упражнение 2. Контролируемый монолог.....	72
Упражнение 3. Предубеждения .....	73
Упражнение 4. Предложение и запрос .....	74
Упражнение 5. Вехи .....	75
Упражнение 6. Смена перспективы .....	76
Упражнение 7. Проработка конфликта в тройках.....	78
Упражнение 8. Исследование проекций .....	80
Упражнение 9. Групповая мозаика .....	81
Упражнение 10. Ритуал .....	83
Упражнение 11. Тайные чувства и ожидания .....	85
Упражнение 12. Я и другие .....	87
Упражнение 13. Границы .....	88
Упражнение 14. Максимум — минимум .....	91
Упражнение 15. Анализ конфликта .....	93
Упражнение 16. Увеличивающее зеркало .....	94
Упражнение 17. Обмен ролями .....	95
Упражнение 18. Скульптура .....	96
Упражнение 19. Получаем — отдаем .....	97
Упражнение 20. Межгрупповая встреча .....	99
Упражнение 21. Конфликты и сплоченность .....	101

69

#### *Сократовский диалог*

##### *Упражнение 1 (С. Сакс / С. Холландер)*

Тайна Сократа состоит в том, что свои вопросы он строил с учетом конкретных представлений о мире своих партнеров по диалогу. Благодаря этому вопросы не вызывали сопротивления и могли помочь его собеседнику прийти к важным прозрениям.

Это упражнение проводится в парах. Оно помогает осознать и проанализировать различия в точках зрения партнеров на интересующую их проблему. Жесткая структура диалога способствует тому, чтобы каждый участник, прежде всего, достигал понимания позиции другого — в отличие от повседневной практики, когда мы стремимся как можно быстрее переубедить партнера или уговорить его отказаться от своего мнения.

Участие в таком диалоге требует от обоих партнеров значительной дисциплинированности. Упражнение подходит главным образом для работы с конфликтами, которые возникают в силу недостатка информации о точке зрения партнера.

Инструкция: *Мне хочется предложить вам одно упражнение. Пожалуйста, решите сразу, хотите ли вы попробовать выполнить его. В ходе работы вам придется соблюдать определенные правила:*

1. Вы должны помнить о том, что цель этой процедуры — разобраться в проблеме, которую вы понимаете по-разному.

2. На первом этапе один из вас должен взять на себя роль спрашивающего, а другой — отвечающего. На втором этапе вы меняетесь ролями.

3. Спрашивающий должен принимать ответы партнера и не пытаться оспаривать их.

4. Вопросы должны быть направлены на прояснение позиции партнера, его убеждений и взглядов.

5. Ваша задача — выявить точку зрения партнера, понять, как он видит интересующую вас обоим проблему.

6. Можно задавать уточняющие вопросы, если в ответах вашего собеседника возникнут противоречия.

7. Отвечающий должен быть готов продолжать диалог даже тогда, когда ему неприятно отвечать.

8. Ответы должны быть максимально искренними.

70

9. Оба партнера должны строго придерживаться своих ролей: спрашивающий никак не комментирует услышанное, а отвечающий не задает вопросов.

Если правила нарушаются, группа обращает на это ваше внимание.

Этап завершается тогда, когда один из вас пожелает его закончить. После второго этапа группа поделится с вами своими наблюдениями и впечатлениями...

Контролируемый диалог

2

Это упражнение помогает двум членам группы, вовлеченным в конфликт, научиться понимать позицию другого, вместо того, чтобы пытаться ее изменить. Во время спора мы обычно не слушаем собеседника, а лишь стремимся отрицать его позицию или ставить ее под сомнение. Нередко оппоненты начинают оскорблять друг друга и поэтому не могут выполнить необходимого для компромисса условия — проявить уважение к позиции партнера. Четкие правила упражнения побуждают участников по очереди настраиваться на собеседника, чтобы понять его точку зрения на спорный вопрос. В упражнении используется прием перефразирования. Этот прием труднее всего применять в тех случаях, когда нам приходится повторять утверждения, вызывающие у нас протест. Однако нередко именно это и помогает нам осознать наш собственный вклад в возникновение конфликта.

Инструкция: Мне хотелось бы предложить вам упражнение, которое потребует от вас внутренней дисциплины. Группа выделит время для того, чтобы вы по очереди изложили свою позицию, и будет следить за тем, чтобы вы придерживались следующих правил:

1. Один из вас будет говорящим, а второй — его живым эхом.

2. Каждый может выполнять роль говорящего до тех пор, пока кто-нибудь из вас не захочет остановиться, но не более одного часа. После этого вы меняетесь ролями.

3. Говорящий шаг за шагом излагает свое понимание спорной темы, стараясь сделать это как можно более прямо и ясно.

4. Живое эхо перефразирует высказывания говорящего, т.е. повторяет его утверждения своими словами.

5. Если говорящий доволен своим живым эхом, он продолжает говорить дальше, если нет — поправляет его.

В заключение мы всей группой обсудим это упражнение и расскажем вам о своих впечатлениях.

предубеждения

Упражнение 3 (С. Сакс / С. Холландер)

Это упражнение помогает участникам группы осознать предубеждения,

осложняющие их совместную работу, и ослабить их. Мы все воспринимаем мир через призму нашего собственного опыта. Мы оцениваем мужчин, исходя из образа своего отца, а женщин — исходя из образа матери, и т.д. Нам трудно полностью избавиться от предубеждений, и чем реже мы получаем возможность их скорректировать, тем чаще вовлекаемся в конфликты.

В ходе этого упражнения участники могут, выслушивая различные мнения, осознать свои предубеждения. Его можно проводить в любых подгруппах, где существуют различия, способствующие проявлению предубеждений, например, различия по полу, возрасту, доходу, профессии и т.д.

**Инструкция:** Выберите для занятия несколько признаков, по которым можно было бы противопоставить членов группы, например, мужчины — женщины, старые — молодые, бедные — богатые, и т.д. Разделите группу на пары так, чтобы участники в каждой паре различались по одному из выбранных признаков. Те члены группы, для которых не найдется подходящего партнера, присоединяются к образовавшимся парам в качестве наблюдателей.

Один из участников пары (А) сообщает другому (Б), что он думает о группе, к которой тот принадлежит. Б задает вопросы и старается слушать как можно более внимательно, проявляя интерес и воздерживаясь от критики. (5-10 минут.)

Потом Б говорит о том, что он думает о своей группе, а А задает вопросы. (5-10 минут.) В заключение, прежде чем перейти ко второму этапу, оба партнера обсуждают свои впечатления.

Затем Б делится своими мыслями по поводу группы, которую представляет А, после этого А в течение 5-10 минут сообщает, что он сам думает о своей группе.

Вслед за этим партнеры снова обмениваются впечатлениями.

Затем все участники собираются для общего обсуждения и рассказывают о том, что показалось им примечательным или осталось непонятным.

В завершение спросите участников, хотят ли они обсудить таким образом еще какие-нибудь различия, которые способствуют проявлению предубеждений.

73

*предложение и запрос*

*Упражнение 4 (В. Даниэльс /Л. Хоровитц)*

В группах, участники которых не говорят о том, что они ожидают друг от друга, постоянно возникают конфликты. Это происходит потому, что, они выражают свои желания лишь косвенно, в результате часто оказываются непонятыми и раздражаются, не достигая желаемого.

Если же основные ожидания в отношении друг друга становятся известными, то разочарований и конфликтов становится значительно меньше.

■ *Инструкция: Я хотел бы предложить вашему вниманию упражнение, которое может помочь вам укрепить уверенность в себе и доверие к другим членам группы. В тех случаях, когда мы говорим другим людям о том, что мы от них хотим, или что мы сами хотели бы сделать для них, они знают, чего им ожидать. Они начинают лучше понимать нас и доверять нам. Нередко мы выполняем требования других или же сами делаем вид, что чего-то ждем от них, лишь для видимости, проявляя вежливость. В этом случае наши отношения с другими людьми становятся напряженными и неясными.*

*Пожалуйста, встаньте и начните молча ходить по комнате... Мне хочется, чтобы вы поэкспериментировали сейчас с двумя предложениями, ничего не комментируя и не задавая вопросов. Первое предложение начинается со слов: "Я могу предложить тебе...", а второе — со слов: "Я бы хотел от тебя...". Встречаясь с кем-нибудь, с кем вы хотели бы поговорить, остановитесь перед ним и несколько мгновений оба помолчите. Произнесите оба предложения, заканчивая их в соответствии со своими желаниями. Партнер должен молча вас выслушать. Прежде чем разойтись, снова молча постоит рядом друг с другом.*



*Если ваш партнер тоже хочет сказать вам о своих ожиданиях или пожеланиях, он может подойти к вам позже и сделать это.*

*Выберите тех членов группы, которым вам хотелось бы выразить свои ожидания и пожелания в первую очередь.*

В заключение обсудите со всей группой следующие вопросы: что каждый предлагал другим, какие высказывал ожидания и какие пожелания чаще всего высказывали ему самому. Обратите внимание участников на соотношение количества запросов и предложений, высказанных и полученных ими.

#### *Упражнение 5 (И. Прогофф)*

С помощью этого упражнения участники группы знакомятся с простой и эффективной техникой, позволяющей им по-новому взглянуть на человека, с которым они конфликтуют.

Мы слишком часто сосредотачиваемся только на предмете конфликта. При этом нас захлестывают эмоции, и мы забываем о человеке, с которым вступили в конфликт.

Это упражнение позволяет участникам взглянуть на свой конфликт, исходя из жизненного пути своего оппонента, и понять, на основе какого опыта и жизненных перспектив он действует в этом конфликте. Технику "жизненных вех" хорошо использовать в тех случаях, когда человек, с которым вы находитесь в конфликте, далеко, и непосредственный разговор с ним невозможен: при конфликте с родителями, мужем или женой, начальниками и т.д.

**•Инструкция:** *Мне хотелось бы предложить вам попробовать применить психологическую технику, позволяющую лучше разобраться в позиции вашего партнера по конфликту. Если нам удастся даже в наиболее тяжелых ситуациях увидеть в оппоненте человека со своими достоинствами и недостатками, сильными и слабыми сторонами, мы в меньшей степени испытываем страх перед ним и перестаем ставить перед собой непосильную задачу во что бы то ни стало победить его. При этом мы становимся более гибкими и способны гораздо легче разрешить конфликтную ситуацию.*

*Сделайте, пожалуйста, следующее... Вспомните какого-нибудь человека, с которым у вас остался неразрешенным старый конфликт, или с которым вы конфликтуете сейчас. Для этого закройте на минуту глаза, и пусть перед вами возникнет образ- этого человека. Возьмите листок бумаги и запишите на нем " вехи" биографии этого человека: важные события, которые определили его жизнь, поворотные пункты его судьбы, сформировавшие его индивидуальный взгляд на мир. (10 минут.)*

*Теперь разделитесь на пары и по очереди расскажите друг другу биографию того человека, с которым вы конфликтуете. Причем говорите обязательно от первого лица. И только после того, как вы это сделаете, сообщите своему собеседнику, в чем состоит конфликт, как вы теперь стали к нему относиться, и что вы хотите сделать для того, чтобы сгладить конфликт. У вас есть на это 30 минут...*

В заключение обсудите впечатления от этого упражнения.

75

*См.ена перспективы*

#### *Упражнение 6 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение знакомит участников с психологической техникой, которую они смогут применять в тех случаях, когда поймут, что втянулись в конфликт со значимым для них человеком. Кроме того, оно предоставляет отличную возможность выявить небольшие конфликты между членами группы и частично разрешить их.

Как и в предыдущем упражнении, здесь речь идет о том, чтобы научиться вставать на точку зрения другого человека, понимать его внутренний мир и находить возможность увязывать свои интересы с интересами партнера.

Если группа ограничена во времени, лучше всего проводить это упражнение в середине ее работы; в долговременных группах его стоит предлагать тогда, когда

участники начнут в достаточной мере доверять ведущему.

■ Инструкция: Мне хочется предложить вам упражнение, в котором вы сможете применить свой жизненный опыт. Каждый из нас достаточно хорошо знает себя и представляет, что он чувствует в трудных ситуациях, как воспринимает окружающее, что для него приемлемо, а что нет. Эту способность к пониманию самого себя мы можем применить и к другому человеку, если на какое-то время идентифицируемся с ним и увидим мир с его позиции.

Готовность сменить точку зрения и посмотреть на мир глазами другого человека может быть очень полезна именно в ситуации конфликта. Нам станет легче понять потребности этого человека и выделить среди них те, которые можно будет без особых трудностей увязать с нашими собственными интересами. Тем самым мы построим мост через разделяющую нас с другим пропасть и сможем вместе работать над решением проблемы.

Оглянитесь сейчас по сторонам и подумайте, с кем из членов группы вы находитесь в незначительном конфликте. Если таких людей несколько, выберите, по крайней мере, двух, которые в данный момент вам наиболее интересны...

А сейчас представьте себя на месте выбранного вами человека и посмотрите на конфликт с его позиции. Запишите, как вы видите конфликт, что чувствуете по отношению к нему, что вы могли бы о нем сказать с точки зрения другого. Вам будет легче представить себе внутренний мир другого, если вы примете характерную для него позу, вос-

произведете его жесты. На выполнение этого задания у вас есть 30 минут...

Давайте разделим нашу комнату на две части: "пространство ожидания" и "пространство общения". Вместе с партнером по упражнению, пройдите в "зону общения" и прочтите ему свои записи. Выясните, что в них верно. Попробуйте с помощью вопросов прояснить для себя то, что вам было непонятно в его позиции и постарайтесь составить как можно более полное представление о его точке зрения. Определите те области, в которых ваши интересы совпадают, а затем попытайтесь на основе этого прийти к разрешению конфликтной ситуации...

В заключение обсудите упражнение вместе со всеми участниками.

*проработка конфликтов в тройках*

*Упражнение 7*

Это упражнение дает участникам группы возможность открыто проговаривать возникающие между ними разногласия и небольшие конфликты и работать над их разрешением.

Инструкция: Давайте сегодня обсудим, что не устраивает вас друг в друге. Быть может, чье-то поведение раздражает вас или вызывает ощущение угрозы. Возможно, вы стремитесь к разным целям, обладаете разными ценностями и установками. Подумайте об этом пару минут, посмотрите на каждого члена группы и попробуйте определить, в чем именно состоят ваши различия, и что в другом человеке вызывает у вас критическое отношение.

Выберите себе партнера, с которым вы в чем-то расходитесь, но еще не проговорили открыто свои разногласия и хотели бы сделать это сейчас.

Те из вас, у кого в данный момент нет желания выяснять отношения, поступят в распоряжение пар в качестве нейтральных участников. Я хотел бы, чтобы вся группа разбилась сейчас на тройки, состоящие из двух конфликтующих участников и одного нейтрального...

Прежде всего сформулируйте спорный вопрос. Вы можете даже преувеличить свои разногласия, чтобы прояснить их сущность. Нейтральному участнику разрешается помогать вам. Когда вы определите, в чем состоит конфликт, и объясните друг другу, в каких ситуациях или при каких условиях у вас возникают проблемы, сделайте следующее...

Пусть каждый по очереди расскажет партнеру о тех моментах своей жизни, которые определили его взгляды, его чувства и поведение. Это может быть монолог, начинающийся с воспоминаний детства и включающий в себя рассказ о важных для вас людях и событиях. Каждый должен постараться показать партнеру, что привело его именно к такой позиции в конфликте, чем он руководствовался в своих действиях.

Затем попытайтесь своими словами обобщить то, что вы услышали от партнера. Сформулируйте сущность сказанного им настолько точно, чтобы он смог сказать: "Да, это именно так. Ты понял меня". Нейтральный участник может помочь вам, когда это кажется ему уместным.

В заключение скажите друг другу о том, что вы теперь чувствуете и как воспринимаете ваши разногласия. Попробуйте представить,

78

как вы отреагируете, если когда-нибудь снова столкнетесь с подобной проблемой.

Предоставьте тройкам достаточно времени для работы, а затем попросите участников группы поделиться полученным опытом.

*Исследование проекций*

*Упражнение 8 (гештальттерапевтическая техника)*

Нередко причиной конфликтов является не расхождение в целях или интересах, а феномен проекции. Проекция — это приписывание другим людям качеств или чувств, которых на самом деле у них нет. Иногда мы проецируем на других наши собственные чувства, иногда ведем себя с ними так, как будто они являются нашими родителями, начальниками, супругами и т.д. Как правило, такие неосознанные проекции ведут к недопониманиям, разочарованиям и обидам.

Это упражнение помогает членам группы разобраться в тех чувствах (положительных или отрицательных), которые вызывают у них другие участники группы.

Инструкция: *Мне хочется предложить вам упражнение, которое поможет вам понять истинную причину тех чувств, которые вы испытываете к другим членам группы.*

Возможно, среди участников группы есть люди, которые вас восхищают или, наоборот, раздражают, от которых вы стараетесь держаться подальше. В этих случаях может оказаться, что вы переносите на другого человека свои собственные позитивные или негативные чувства, или же другой участник напоминает вам какого-нибудь значимого для вас человека: мать, отца, мужа или жену и т.д.

Определите для себя такого члена группы и произнесите речь на тему: "Ты человек, который...". Прежде всего, скажите партнеру, что вы о нем думаете, что вы видите в нем хорошего или неприятного, какие качества вы ему приписываете и каких действий ожидаете от него. Пусть партнер выслушает вас молча. Когда вы закончите, он даст вам обратную связь и скажет, какие из ваших предположений верны.

Затем обдумайте, в какой мере вы спроецировали на него свои собственные качества или качества значимых для вас людей...

В конце — общее обсуждение.

*Групповая шюзаика*

*Упражнение 9 (Р. Хости)*

Это упражнение помогает участникам и ведущему оценить потенциальную возможность возникновения конфликтов в группе. Оно особенно полезно для тех групп, участники которых боятся конфронтации и открытого высказывания разногласий, так как позволяет мягко перейти к обсуждению возникших проблем. В этом случае важно, чтобы Вы, как ведущий, приняли ту формулировку конфликта, которую дает группа. Не стоит слишком много говорить о конфликте, если Вы хотите его решить.

Работа в тройках и возможность выразить свое мнение с помощью рисунка создает атмосферу безопасности, которая уравнивает чувство тревоги, вызванное темой работы.

Инструкция: Мне хочется предложить вам упражнение, которое даст возможность сравнить наши индивидуальные впечатления от групповой работы и понять, в чем они похожи, а в чем — отличны. Мы сможем увидеть, чего мы уже достигли, и над чем нам еще предстоит работать. Я ознакомлюсь с вашими представлениями и расскажу вам о своем понимании происходящего.

Я хотел бы, чтобы вы объединились по трое. Выберите себе партнеров, мнение которых вам интересно узнать...

Пусть каждая микрогруппа возьмет себе большой лист бумаги и коробку с восковыми мелками или карандашами...

Пожалуйста, нарисуйте картину, которая отражала бы ваш взгляд на происходящее в группе. Постарайтесь выразить в рисунке, чего мы уже достигли, что нам еще предстоит сделать, в какой атмосфере мы работаем, как общаемся друг с другом, к каким целям стремимся, какие чувства у нас преобладают, как мы оказываем взаимное влияние друг на друга. Представьте в своей картине наиболее интересные для вашей подгруппы аспекты групповой работы, отметьте то, что вам нравится и чем вы недовольны. Вы можете использовать три Цвета: один цвет для изображения того, что вам нравится в группе, второй — для того, чем вы недовольны, и третий — для нейтральных событий. У вас есть на это 1 час...

После этого участники всех троек собираются для общегруппового обсуждения, предварительно свернув и отложив свои картины в сторону. Предложите им коротко обменяться впечатлениями. Затем каждая под-ГРУППа по очереди выкладывает свои рисунки в центре круга. Авторы сна-

## 81

чала молча выслушивают мнения и догадки остальных членов группы о содержании картины и лишь затем дают свои собственные комментарии. Потом наступает очередь следующей тройки.

В завершающем обсуждении можно осторожно подвести итог и проанализировать, с какими трудностями группе уже удалось справиться, какие проблемы стоят перед ней в данный момент, и какие сложности могут возникнуть в будущем.

"Ритуал.

Упражнение 10 (Клаус В. Фопель)

В некоторых группах и групповых ситуациях конфликты упорно возникают снова и снова. Проблема состоит не в том, что конфликт не выражен явно, но скорее в стереотипе взаимодействия, включающемся всякий раз, когда группа сталкивается с трудностями. В ситуациях, когда очевидно, что группа находится на грани конфликта, Вы можете предлагать группе продолжить обсуждение болезненной темы с помощью представленного здесь ритуала. Обращение к нему поможет продуктивно преобразовать энергию конфликта.

Суть этого ритуала состоит в следующем:

— Необходимо без слов договариваться о том, кто будет говорить следующим. Это помогает постоянно поддерживать внимание участников на высоком уровне и дает возможность каждому изменить свою точку зрения на конфликтную ситуацию.

— Как только участникам группы удастся хоть раз сообща справиться с этой задачей, они убеждаются в том, что способны достичь согласия, и это служит дополнительным стимулом к продолжению работы.

Этот способ можно использовать для работы не только с хроническими конфликтами, но и с различными возникающими в ходе работы группы проблемами.

■ Инструкция: Я хотел бы предложить вам ритуал, который поможет продолжить работу над вызывающей разногласие темой. Смысл его заключается в том, что вы должны без слов договариваться о том, кто имеет право говорить. При этом должны соблюдаться следующие правила:

1. В каждый момент говорит только один член группы.

2. Говорить может только тот, кому все остальные дали на это разрешение.
3. Разрешение говорить человек получает, когда все остальные члены группы жестом указывают на него.
4. Во время процесса принятия решения ничего говорить нельзя.
5. Если кто-то хочет получить слово следующим, ему разрешается выразить свое желание, указав пальцем на самого себя.

83

6. Тот, кто получает слово, может произнести не более одного предложения.
7. Ритуал заканчивается при соблюдении двух условий: если кто-то из членов группы выскажется за его прекращение, и если после этого высказывания никто больше не получит слова. В случае же, если все члены группы (кроме того, кто пожелал закончить ритуал) демонстрируют желание продолжить работу, указывая на следующего, то это означает, что процедура продолжается.

*Я буду следить за тем, чтобы все правила соблюдались.*

*чувства и ожидания*

*Упражнение 11 (Е. Гудисун)*

Во многих группах участники со временем начинают испытывать сильные чувства друг к другу. Однако значительная часть этих чувств остается невыраженной, потому что участники опасаются спровоцировать в группе конфликтную ситуацию. Например, я могу опасаться, что выражение моей сильной симпатии к одному из участников вызовет у кого-то ревность, или же на группу отрицательно повлияют проявление мои негативных чувств, например, гнева или соперничества.

С другой стороны, я и сам могу предполагать, что другие участники испытывают ко мне разноречивые чувства. Например, я могу считать, что кто-то не любит меня за мои частые выступления, или что кто-то хотел бы моего исключения из группы, поскольку я пользуюсь авторитетом у значимого для него члена группы.

В том случае, когда тайные чувства, опасения, желания и страхи не могут быть высказаны, участники группы либо занимают отстраненную позицию, либо увязают в псевдоконфликтах.

Это упражнение помогает участникам высказать то, что у них накопилось, и провести четкую грань между своими и чужими чувствами. При этом важно, чтобы после завершения упражнения было отведено достаточно времени для открытого обсуждения полученной информации и для использования появившихся в результате работы новых возможностей.

*[Инструкция: Я хотел бы предложить вам упражнение, которое даст возможность каждому желающему открыть другому то, что до их пор оставалось невысказанным. Речь может идти о чувствах, в которых вам было трудно признаться, или о предполагаемых чувствах другого человека, о желаниях, опасениях, разногласиях и о обо всем, что до сих пор оставалось тайной. При этом вам надо будет соблюдать несколько простых правил:*

1. Тот, кто хочет сообщить о чем-то, что раньше держалось в тайне, обращается прямо к адресату своего послания.
2. Адресат слушает молча и глазами поддерживает контакт с говорящим.
3. После этого слово может взять следующий член группы.

85

*У ресницы*

*Упражнение 13*

***'Вариант 1 (Дж. О. Стивене)***

Чтобы сохранить свою целостность, мы проводим вокруг себя невидимые границы. Мы позволяем другим приближаться к нам физически и психологически лишь до определенного расстояния, защищая себя от вредного воздействия или от чрезмерного влияния. Тот, кто не может отстаивать свои границы, создает трудности для себя самого и

для окружающих. С другой стороны, когда мы устанавливаем границы на большом расстоянии от себя или делаем их непроницаемыми, мы становимся одинокими. Общаясь с другими, мы часто не замечаем этих психологических границ. Неосторожно преступив их, мы оказываемся бестактными по отношению человеку, тот же, кто нарушает наши границы, кажется нам бесцеремонным или тяготит нас.

Немало конфликтов возникает в силу того, что в ходе повседневной жизни мы недостаточно четко обозначаем границы вокруг своей личной территории, а также сами оказываемся невосприимчивыми к знакам, указывающим на приближение к чужим границам.

Данное упражнение помогает участникам стать более чувствительными к границам членов группы, с которыми им бывает трудно находить общий язык.

[Инструкция: *Мне хочется предложить вам упражнение, которое поможет вам научиться стать более чувствительными к границам, с помощью которых каждый человек защищает свою индивидуальность.*

*Посмотрите на всех членов группы и выберите кого-нибудь, с кем вам по какой-либо причине трудно общаться...*

*Сядьте напротив друг друга и задумайтесь на минуту о том, как вы в это мгновение можете представить себе ту невидимую психологическую границу, которую проводит вокруг себя ваш партнер. Как вам кажется, насколько близко он позволит вам подойти к себе? Каким образом? При каких условиях? Как он скажет вам "стоп!" или "подойди поближе"?*

*Я хотел бы, чтобы вы сейчас молча поэкспериментировали друг с другом. Встаньте лицом друг к другу и вытяните руки перед собой. Коснитесь ладонями и кончиками пальцев ладоней партнера, так, чтобы ваши руки были мягко прижаты друг к другу. Смотрите друг другу в глаза и начинайте осуществлять соприкасающимися ладонями и пальцами*

88

*различные движения. Экспериментируя с движениями, постарайтесь узнать что-либо новое о своем партнере.*

*Что выражают движения партнера? Кто из вас чаще оказывается инициатором движений, а кто чаще проводит разведку? Кто чаще говорит "стоп!"?*

*Теперь исследуйте ту индивидуальную границу, которую партнер очерчивает вокруг своего тела, и которую он готов защищать. По-разному пододвигайте руки к партнеру и выясните, в какой мере он позволяет вам приблизиться к нему в разных местах. Как вы сами себя чувствуете, приближаясь к его границам? Насколько вы уверены в себе и в какой мере позволяете партнеру подойти к вашим границам? Будьте чувствительны к сопротивлению с обеих сторон, а также к отступлениям назад. Где проходит ваша собственная граница, и как вы ее защищаете?*

*Теперь остановитесь и сядьте вместе со своим партнером. Поговорите о том, что вы заметили, о том, какую "политику границ" использует каждый из вас, и как вы можете использовать понятое для того, чтобы в будущем легче ладить друг с другом...*

*Вариант 2 (Д. Блох)*

Это упражнение предназначено для того, чтобы помочь двум конфликтующим между собой участникам проанализировать важные аспекты возникших между ними трудностей. (В продвинутых группах вы можете видоизменить упражнение, разделив группу на четверки, чтобы в каждой подгруппе было два конфликтующих участника, один посредник и один носитель адекватного поведения.)

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы выявить те правила, по которым каждый из нас определяет, как именно должны с ним обращаться другие люди, а также в том, чтобы выработать индивидуальный стиль защиты своих границ. Эффективный контроль над границами является предпосылкой нашего самоуважения.

■Инструкция: Прежде всего, убедитесь в готовности обеих конфликтующих сторон

работать со своими трудностями.

1. В первой части эксперимента в центре внимания находится один из участников конфликта (А), другой (Б) наблюдает. Попросите А выйти на середину и сосредоточиться на своем индивидуальном пространстве, которое его окружает и защищает.

89

2. Пусть А опишет, насколько велико это пространство и какой оно формы; затем спросите его, может ли он выходить из своего личного пространства и насколько далеко.

3. Спросите А кому и при каких условиях он позволяет заходить в свое личное пространство.

Здесь могут помочь другие участники группы (но не Б!). Они могут, исполняя различные роли (мужчины /женщины, знакомого /чужого и т.д.), вступить в личное пространство А, при этом никто не должен произносить ни слова. Вы также можете попросить войти в личное пространство А нескольких человек одновременно, чтобы А мог выяснить, как он к этому относится. На каждом из этих этапов помогите А разобраться, как он открывает и закрывает свои границы, и подчеркните, что только он сам отвечает за определение своих границ и их защиту.

4. Теперь спросите А, каким образом он приглашает другого войти в свое личное пространство. Пусть он снова без слов пригласит к себе помощников, исполняющих различные роли, причем исполнители должны выражать различную степень заинтересованности. Здесь следует выяснить, насколько гибко этот человек может настраиваться на различные ситуации и устанавливать контакт.

5. Пусть теперь Б войдет в личное пространство А, причем именно таким образом, как он обычно делал это раньше. В заключение пусть Б вступит в личное пространство А так, как он это хотел бы сделать это, учитывая только что полученную информацию.

6. Повторите всю процедуру с участником Б.

7. Обсудите упражнение.

*/Лаксимум. — м.иним.ум.*

*Упражнение 14*

Этот эксперимент помогает участникам группы вывести на поверхность латентный конфликт и прояснить различные позиции, занимаемые участниками по отношению к конфликту двух сторон. Процедура обсуждения в этом упражнении включает в себя три этапа, на каждом из которых участники объединяются в новые пары по определенной схеме. Это необходимо для того, чтобы члены группы имели возможность обсуждать позиции с разными партнерами и могли изменить свою точку зрения.

**Инструкция:** Сформулируйте участникам вопрос, по поводу которого Вы хотели бы выяснить их мнение. Задайте крайние точки зрения на этот вопрос (например, по вопросу о том, можно ли делить детей на классы по их способностям, одни люди считают, что можно и нужно, другие считают, что нельзя ни в коем случае). Попросите участников оценить свое мнение по поводу вопросов, которые Вы будете задавать, при помощи оппозиций, например: за — против, оптимист — пессимист, можно — нельзя и т.д.

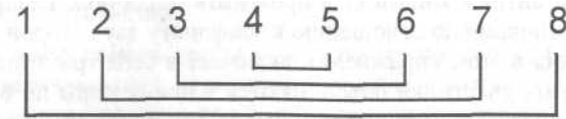
Проведите на полу четкую прямую линию, концы которой будут обозначать максимальную степень выраженности каждого из противоположных мнений. Затем попросите участников занять такое место на этой шкале, которое соответствует их представлениям, поведению, чувствам. Обратите их внимание на то, что речь здесь идет не о выражении их желаний, но о выяснении существующего положения дел. Попросите участников молча занять свое место на этой линии. Скажите им, что определить свое место может быть трудно, и что небольшие неточности вполне допустимы. Затем предложите им взглянуть, какое место занял каждый из членов группы.

После этого попросите членов группы объединиться в пары, причем по следующему принципу:

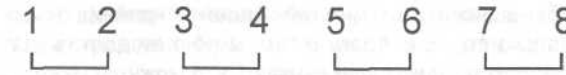


91

У собеседников каждой пары есть 10 минут для того, чтобы обсудить друг с другом свои точки зрения. Теперь предложите участникам новое разделение на пары по следующей схеме:



Снова дайте им 10 минут для обмена мнениями, а затем предложите третью схему формирования пар:



Снова дайте партнерам 10 минут для обсуждения.

В заключение — общегрупповой обмен впечатлениями.

*конфликта*

*Упражнение 15 (М. Эрлих)*

Это упражнение особенно полезно в том случае, когда группа разделилась в каком-то вопросе на две противоборствующие подгруппы. Многократное использование приема, называемого "аквариум", позволяет участникам рассматривать исходный конфликт все более дифференцированно и находить общность с членами исходно "враждебной" подгруппы.

**инструкция:** Предложите, чтобы одна из подгрупп (например, некурящие) образовала внутренний круг, а другая (курильщики) — внешний. Вы сами садитесь во внутренний круг. Правом говорить обладают только те, кто находится во внутреннем круге, сидящие же во внешнем круге сначала играют роль зрителей.

Организуем дискуссию внутри "аквариума". Участникам надо будет прийти к единому мнению о том, что отличает их, как группу, от сидящих снаружи. Обычно во время этой дискуссии мнения сидящих в "аквариуме" расходятся (например: "Мы заботимся о здоровье" — "Мы бережно относимся к деньгам"). Проработайте в подгруппе это новое разделение и помогите четко его сформулировать.

На втором этапе все участники разделяются на две новые подгруппы в соответствии с выявившимся аспектом противопоставления (забота о здоровье — бережливость). Теперь во внутреннем круге сидят, например, "бережливые", а во внешнем — "заботящиеся о здоровье". Новый внутренний круг снова должен прийти к единому мнению о том, что отличает его участников от членов внешнего круга, и здесь обычно опять возникает новое разделение.

Этот процесс должен продолжаться достаточно долго, чтобы участники группы получили возможность обнаружить широкий спектр сходств и различий.

В конце упражнения вернитесь к исходной противоположности (курильщики — некурящие) и дайте возможность группе прийти к какому-нибудь компромиссу.

Теперь это должно получиться легче.

93

*увеличивающее зеркало*

*Упражнение 16 (Клаус В. Фопель)*

Этот упражнение стоит предлагать двум конфликтующим участникам, не замечающим, как каждый из них постоянно провоцирует противостояние со стороны другого и тем самым мешает постепенному разрешению конфликта. Однако его проведение возможно лишь при условии, что остальные участники группы готовы взять на себя роль "преувеличивающего зеркала" и обладают достаточной для этого гибкостью.



**(Инструкция:** После того, как Вы получите согласие обеих конфликтующих сторон, предложите им сесть в середине круга.

*Сейчас в течение трех минут вам надо будет говорить о сложностях, которые вы испытываете в общении друг с другом, и о том, что вы ощущаете в отношении себя самого и вашего партнера. Через три минуты я прерву вас и попрошу группу помочь вам. Двое желающих членов группы займут ваше место, возьмут на себя ваши роли и заново продемонстрируют то, что происходило между вами в эти три минуты. При этом они должны будут максимально преувеличивать особенности вашего общения и содержание вашего противостояния. Таким образом, у нас будет возможность проверить, понимаем ли мы вас, а вы сможете выяснить, поняты ли вы нами.*

*У показывающих вас добровольцев будет в распоряжении не больше трех минут, затем вы снова сможете занять свое место в центре круга.*

*Если вы захотите, вы сможете, прежде чем вернуться к своей исходной теме, обсудить, как вам понравилось воспроизведение вашего общения участниками группы. На этот раз у вас будет пять минут, а затем двое желающих участников попытаются снова продемонстрировать ваше общение. При этом им будет отведено, как и в первом случае, не больше 3 минут.*

Продолжайте работать таким образом до тех пор, пока не будет достигнут определенный прогресс.

Раунды дискуссии конфликтующих партнеров должны каждый раз увеличиваться на две минуты.

В конце — общее обсуждение.

94

*роляли*

*Упражнение 17 (традиционное для групп встреч)*

Это упражнение можно предлагать в том случае, когда оппоненты никак не могут сдвинуться с мертвой точки в выработке общей позиции. Предлагаемый способ работы поможет им лучше понять другую сторону, по-новому взглянуть на существующий конфликт и сделать дискуссию более продуктивной.

*Инструкция: Мне хочется поблагодарить вас за усилия, которые вы приложили для того, чтобы ясно представить партнеру свой взгляд и свою точку зрения.*

*Мне хочется дать вам возможность проверить для себя, насколько точно вы поняли то, что хотел донести до вас партнер. Для этого попробуйте занять позицию партнера — идентифицируйтесь с ним, с его взглядами, чувствами и требованиями. Для усиления идентификации вы можете принять его позу и скопировать характерные для него жесты.*

*Как только кто-нибудь из вас почувствует желание вернуться к своей собственной роли, пусть он сообщит об этом партнеру. Вы сможете тогда обсудить свои впечатления от перемены ролей и продолжить исходную дискуссию.*

*Если у кого-нибудь из вас, или у кого-то из членов группы, или у меня появится желание, чтобы вы снова поменялись ролями, то вы снова идентифицируетесь с позицией партнера и продолжите обсуждение в новых ролях, до тех пор, пока один из вас не захочет вернуться к своей позиции...*

Применяйте эту стратегию до тех пор, пока не убедитесь, что партнеры начинают лучше понимать друг друга.

95

*Скульптура*

*Упражнение 18 (В. Сатир)*

Временами бывает целесообразно предложить обоим оппонентам выразить важные аспекты конфликта не прибегая к речи, а пользуясь лишь своим телом и интуицией.

Смена способа выражения может открыть участникам конфликта новые возможности общения и придать им уверенности.

**Инструкция:** Я хотел бы спросить вас, согласны ли вы провести друг с другом небольшой эксперимент. Суть его вот в чем: каждый из вас по очереди должен будет представить себя скульптором, который создает из вас обоих скульптурную группу, выражающую ваши взаимоотношения и ваше поведение.

Сначала скульптор ставит партнера в определенную позу и придает нужное положение его рукам, ногам, голове, ладоням, пальцам и даже чертам лица. Партнер совершенно пассивен и позволяет лепить из себя все, что угодно. Скульптор должен приложить все усилия, чтобы придать скульптуре то положение, которое является с его точки зрения наиболее выразительным. Когда он придаст окончательную форму партнеру, он сам становится в нужную с его точки зрения позу.

Когда работа будет готова, ему надо будет сказать об этом партнеру и всем нам.

После этого вы поговорите о том, что привлекло ваше внимание, о том, что вы чувствовали в процессе изготовления скульптуры, какие мысли приходили вам в голову. Вероятно, вначале лучше высказаться пассивному партнеру.

Когда у вас возникнет впечатление, что вы уже все обсудили, вам надо будет поменяться ролями и снова с самого начала осуществить весь только что описанный мной процесс. Мы все будем внимательно наблюдать за вами, чтобы суметь лучше понять вас, а потом расскажем вам о своих наблюдениях и ассоциациях.

В заключение вы сможете сообща определить, чего вы достигли в ходе вашего взаимодействия, и как вам хотелось бы продолжить свое общение.

Вы также можете предложить партнерам отразить в своей скульптуре определенные ситуации их противостояния, или же включить в скульптуру других участников, игравших важную роль в их конфликте.

96

получаем. — отдаем.

Упражнение 19 (Клаус В. Фопель)

Это упражнение помогает участникам, пользуясь искусством ведения переговоров, преобразовывать конфликты в дружелюбные компромиссы. Исходным пунктом здесь выступают примерно следующие базовые положения:

— Конфликты удается более или менее устойчиво решать лишь в том случае, когда каждая из сторон получает в ходе переговоров какой-нибудь существенный с его точки зрения позитивный результат. С конфликтами работать легче, если мы рассматриваем их как процесс, происходящий между двумя деловыми партнерами: за то, что мы хотим получить, нам надо чем-то заплатить.

— Мы проявляем больше гибкости в переговорах, когда отчетливо осознаем, во-первых, наши собственные желания в отношении партнера и, во-вторых, различные варианты того, чем мы готовы расплатиться с ним.

Это упражнение особенно хорошо подходит для естественных групп, а во временных группах его можно предлагать в том случае, если участники хорошо знают друг друга, иначе им будет трудно понимать и учитывать желания друг друга.

**Инструкция:** Мне хочется предложить вам упражнение, которое даст вам возможность уладить мелкие разногласия и недовольства, возникшие у вас в ходе совместной работы.

Посмотрите сейчас на участников группы и определите, с кем из них вы хотели бы улучшить отношения. Выберите трех человек. Затем возьмите три карточки и на каждой из них напишите следующее:

1. Имя соответствующего участника.
2. По меньшей мере, три ваших желания в отношении этого человека. Каждое желание должно конкретно описывать, что должен сделать этот человек или что он должен вам дать.
3. По меньшей мере, пять возможных вознаграждений — способов, которыми вы хотели бы расплатиться с партнером.

*Заполнив карточки, вы можете начинать переговоры друг с другом. Следите за тем, чтобы к концу переговоров каждый остался доволен и мог себе сказать: "Я достиг хорошего результата". Заключите между собой небольшой договор, который конкретно фиксирует, что*

97

*каждый из вас отдает и что получает. Основное содержание договора запишите себе на карточки.*

Разделите комнату на две части — "пространство переговоров" и "пространство ожидания". Отведите на это упражнение достаточно времени для того, чтобы каждый успел провести свои переговоры.

В заключение попросите каждого кратко изложить итоги своих переговоров на общегрупповом обсуждении.

*/Аежгрупповая встреча*

**е 20**

Это упражнение помогает противостоящим друг другу группам или подгруппам лучше понять друг друга и создать основу для объединения. (В предлагаемой инструкции я исхожу из противостояния внутри группы.)

(Инструкция: *Мне хочется предложить вам упражнение, в ходе которого каждая подгруппа сможет сосредоточиться на характерных для нее особенностях, которые отличают ее от другой подгруппы или объединяют с ней.*

*Я хотел бы, чтобы те, кто стоит на точке зрения А, объединились друг с другом так же как и те, кто отстаивает точку зрения Б. Все, кто занимает нейтральную позицию, пусть также объединятся и будут наблюдателями.*

*Группы А и Б будут сейчас работать отдельно друг от друга, лучше всего — в двух разных комнатах. Каждая из групп должна будет выполнить три задачи:*

- 1. Описать свою группу, отметив, что для нее характерно, и что объединяет ее членов.*
- 2. Описать представление о вашей группе, которое, по вашему мнению, сложилось у другой группы.*
- 3. Описать представление, которое, по вашему мнению, сложилось у членов другой группы о самих себе: как они видят свою группу, что думают о ней.*

*Составьте три различных списка и постарайтесь написать их таким языком, чтобы с вашими записями смогли работать другие. Ровно через час я передам каждой группе три составленных другой группой списка, и у вас будет возможность познакомиться с точкой зрения ее участников. (1 час.)*

*Наблюдатели могут присоединиться к любой группе, но при этом не имеют права говорить.*

Пусть обе группы работают отдельно, а через час передайте им списки друг друга.

*А теперь познакомьтесь с точкой зрения другой группы и постарайтесь понять, в чем ваше представление о другой группе оказалось не вполне верным. Какая информация о другой группе оказалась для вас*

**99**

*совершенно новой? Как вы можете объяснить обнаруженные несовпадения? В чем ошибались вы сами, а в чем — члены другой группы? У вас снова есть один час...*

В заключение соберите всех для общего обсуждения и предложите обеим группам обменяться впечатлениями. Спросите участников, поможет ли им полученная информация достигнуть компромисса в исходном спорном вопросе.

*Конфликты и сплоченность*

*Упражнение 21 (Клаус В. Фопель)*

С точки зрения групповой согласованности, конфликты между участниками группы призваны выполнять важную задачу. Они предоставляют возможность выразить амбивалентные чувства, неизбежно возникающие в любых значимых отношениях. Более

того, незначительные конфликты взаимно нейтрализуют друг друга и предотвращают раскол группы в результате какого-нибудь центрального конфликта.

С другой стороны, важным является, разумеется, наличие объединяющего всех членов группы общего согласия в каких-то базовых вопросах. Такое согласие дает им возможность чувствовать себя достаточно уверенно при столкновениях между собой в разного рода мелких конфликтах. Это упражнение поможет членам группы понять, в чем состоит базовое согласие в их группе, а также выяснить, есть ли в группе небольших конфликты, обеспечивающие достаточно высокую степень групповой сплоченности.

■ Инструкция: *Я хотел бы предложить вам эксперимент, который поможет вам всем проверить прочность нашего единства как группы. Значимость наших отношений можно определить, помимо всего прочего, по тому, в какой мере они провоцируют между нами конфликты. Все вы знаете поговорку: "Кого люблю, того дразню". К тем, кто нам безразличен, мы не испытываем ни особо теплых чувств, ни особо враждебных. Правда, мы часто считаем, что именно в значимых и ценных для нас отношениях конфликтов быть не должно.*

*Наличие в группе определенного количества небольших конфликтов является знаком того, что она полна жизни и сил, и ее участники ценят друг друга.*

*Мне хотелось бы, чтобы вы проанализировали, достаточно ли у нас небольших конфликтов для того, чтобы внешний наблюдатель мог о нас сказать: "Да, это сплоченная группа".*

*Разделитесь на тропки.*

*Сейчас вам надо будет сделать следующее: нарисуйте картину в центре которой символически изобразите то, в чем, по вашему мнению, состоит базовое единство нашей группы, тот общий для всех исходный пункт, который всех нас объединяет. Затем составьте перечень всех имеющихся у нас конфликтов и нарисуйте их вокруг центрального образа картины. При этом постарайтесь, чтобы зрителям было понят-*

101

*но, кто участвует в том или ином конфликте. Я надеюсь, что вы сможете найти достаточное количество небольших конфликтов. Не забудьте проверить и изобразить, в какой мере вовлечен в те или иные конфликты и я. Для этой работы у вас есть один час...*

Во время обсуждения дайте всем группам по очереди представить свои картины и пояснить их. Помогите членам группы определить, какие конфликты они хотели бы оставить, какие должны быть решены самими участниками конфликта, а в каких им хотелось бы получить помощь со стороны остальных.

*Часть 4*

### **Развитие команды**

### **TEAMENTWICKLUNG**

#### *Введение*

Собранные в этой части книги упражнения предназначены для проведения семинаров, целью которых является развитие рабочего коллектива как команды. Здесь представлены упражнения, различные по стилю и тематике, но все они направлены на проработку проблем, наиболее часто встречающихся в ходе развития группы.

Работа по развитию команды более эффективна, если ее осуществляет специалист — человек, не входящий в эту группу. В то же время этим может заниматься и сам руководитель рабочего коллектива. Для этого нужно, чтобы члены группы доверяли ему, а он сам чувствовал себя достаточно уверенно для того, чтобы спокойно и уважительно выслушивать от своих сотрудников любые, в том числе и совершенно неожиданные, высказывания.

С точки зрения временных рамок хорошо зарекомендовали себя рабочие семинары длительностью от двух с половиной до трех дней. Если руководитель команды работает без какой-либо внешней помощи, то я посоветовал бы ему ориентироваться на более короткие семинары (например, продолжительностью полдня), чтобы нагрузка для

участников не была чрезмерной.

Во всех упражнениях руководитель участвует наравне со всеми. Исключение составляют упражнения "Руководитель команды - 1" и "Руководитель команды - 2".

#### *Содержание*

Упражнение 1. Публичное интервью .....	106
Упражнение 2. Метафора .....	108
Упражнение 3. Пять предложений .....	109
Упражнение 4. Примеры .....	110
Упражнение 5. Руководитель команды - 1 .....	112
Упражнение 6. Диагностика - 1 .....	114
Упражнение 7. Диагностика - 2 .....	116
Упражнение 8. Решаем проблемы .....	118
Упражнение 9. Цели .....	119
Упражнение 10. Мотивация .....	121
Упражнение 11. Ценности .....	123
Упражнение 12. Признание заслуг-1 .....	124
Упражнение 13. Уверенность .....	125
Упражнение 14. География команды - 1 .....	127
Упражнение 15. География команды - 2 .....	129
Упражнение 16. География команды - 3 .....	131
Упражнение 17. Время .....	133
Упражнение 18. Руководитель команды -2 .....	134
Упражнение 19. Функциональные обязанности .....	135
Упражнение-20. Обратная связь .....	137
Упражнение 21. Способность к компромиссу .....	139
Упражнение 22. Признание заслуг-2 .....	141

105

#### *интервью*

##### *Упражнение 1 (Клаус В. Фопель)*

Команда функционирует легко, эффективно и без напряжения, когда входящие в нее люди имеют представление о профессиональной идентичности своих коллег. Под профессиональной идентичностью понимается все то, что человек считает важным для себя как для профессионала, например: отношение к своей профессии и к своей работе; степень удовлетворения тем и другим; осознание своих достоинств и недостатков; представление о своей возможной и желаемой карьере; индивидуальный стиль работы; требования, предъявляемые к коллегам, руководителям, подчиненным и пр. Если мы располагаем достаточными знаниями обо всем этом, мы можем лучше понимать своих коллег, легче настраиваться на них и принимать их реакции.

Даже в долго существующих коллективах люди в разной степени задумываются о профессиональной идентичности своих коллег и с разной степенью точности представляют себе их профессиональные возможности. Это упражнение позволяет всем членам команды лучше осознать индивидуальность людей, с которыми они работают, что создает, атмосферу большей психологической безопасности и повышает продуктивность их взаимодействия. Для недавно созданных коллективов это хорошая возможность для знакомства и установления контакта.

**Инструкция:** *Мне хочется предложить вам упражнение, в ходе которого вы сможете лучше узнать о важных для совместной работы особенностях друг друга: о профессиональной позиции, об отношении к делу, о требованиях к себе и окружающим, об идеалах, которыми каждый руководствуется в своей профессиональной деятельности. Чем больше мы узнаем об этом, тем продуктивнее мы сможем взаимодействовать друг с другом, и тем внимательнее, мы будем относиться к коллегам. Такое отношение полностью отвечает и нашим собственным интересам.*

Человек, который чувствует, что с его особенностями и взглядами считаются, сам, как правило, относится к другим внимательно и предупредительно, старается учитывать их интересы.

Мы проведем сейчас несколько публичных интервью. Каждый, кто захочет дать интервью, сам выберет того, кто будет задавать ему вопросы.

Обычно вопросы определяет интервьюер, у нас же все будет наоборот. Сначала каждый сам определит, на какие вопросы он хотел бы ответить. Поэтому запишите, пожалуйста, вопросы, из ответов на ко-

торые станет ясно, что способствовало вашему профессиональному становлению, какими ценностями и целями вы руководствуетесь в работе, что вам помогает, или, наоборот, мешает в вашей профессиональной деятельности и т.п. (15 минут.)

Сейчас мы начнем интервью. Пусть каждый желающий выберет себе интервьюера и передаст ему свой перечень вопросов. Интервьюер имеет право задавать вопросы в любом порядке. Кроме того, он может добавить и свои собственные вопросы, но дающий интервью не обязан отвечать на все из них.

Все остальные слушают диалог молча. В конце интервью у группы будет возможность задать два дополнительных вопроса, которые могут относиться к обоим собеседникам. Завершив все интервью, мы сделаем короткий перерыв, а потом обменяемся впечатлениями о том, что происходило.

*Метасора*

*Упражнение 2 (М. Эрлих)*

Это упражнение дает участникам возможность составить представление о команде как о едином целом, об особенностях и основных способах ее работы, о царящей в ней атмосфере. На основе предложенных в ходе упражнения метафор можно будет выделить сильные и слабые стороны работы конкретной группы.

Инструкция: Мне бы хотелось, чтобы сейчас каждый из вас выразил свое личное видение команды как единого целого, придумав какой-либо образ, сравнение или символ. Например, можно сказать: "Она похожа на клетку со львами, где прекрасные могучие звери втиснуты в очень маленькое пространство, и поэтому мешают друг другу. Прутья мешают им двигаться, теснота делает их агрессивными, и, помимо всего этого, их еще недостаточно кормят". Другую команду можно было бы описать так: "Мерседес без мотора, который пассажиры должны приводить в движение, крутя педали. Внешне он великолепен, но ему не хватает мощного двигателя, позволяющего мчаться вперед".

Подумайте немного о том, какая метафора подошла бы к вашей команде...

Каждый участник предлагает свою метафору, после чего группа может обсудить следующие вопросы:

— Есть ли во всех этих образах что-то общее?

— Все ли образы вам понравились?

— Почему возникли те или иные образы?

— Какие вопросы мы должны себе задать, чтобы понять, что привело команду к нынешнему состоянию?

Во второй части упражнения участники создают метафоры, характеризующие идеальную команду, то есть такую, в которой они могли бы работать с радостью и увлечением. Выслушав каждого, снова попытайтесь найти общее во всех метафорах и сформулируйте цели, к достижению которых стремятся члены команды.

*Предложении*

*Упражнение 3 (К. Мауэ)*

Упражнение помогает участникам по-новому взглянуть друг на друга и служит основой лучшего взаимопонимания.

**Инструкция:** Сначала все участники должны написать на карточках пять предложений, которые каким-то образом описывали бы профессиональную сторону их жизни. Каждое предложение пишется на отдельной карточке. При этом участники сами

решают, какую информацию о себе они хотели бы сообщить, исходя из соображений собственной психологической безопасности. Карточки не подписываются, и для обеспечения полной анонимности все они должны быть оформлены одинаково, например, их может переписать кто-либо, не имеющий отношения к данной группе.

Карточки перемешиваются, и все члены команды вытягивают по пять штук. Потом каждый по очереди читает вслух предложение, написанное на одной из карточек: кто-то начинает, за ним читает его сосед, и далее по кругу по часовой стрелке. Прочитав первую карточку, участник отдает ее тому члену группы, который, как ему кажется, является ее автором, и ждет, когда очередь по кругу дойдет до него во второй раз. Тот, кто получил карточку, без комментариев оставляет ее у себя. При этом никто из остальных участников не высказывает своих предположений об авторстве и не делает никаких замечаний.

Если при первоначальном распределении карточек кому-нибудь достанется его собственное предложение, он должен в первую очередь прочитать именно его и затем передать карточку любому участнику, несмотря на то, что автором является он сам.

Таким образом проходит определенное количество кругов, в ходе которых каждый читает чужую карточку и передает ее предполагаемому автору. Когда кто-то из участников получает свою карточку от другого члена группы, он оставляет ее у себя и уже не имеет права никому отдавать. В том же случае, когда он получает от кого-то не свою, а чужую карточку, он должен зачитать ее в следующем круге и передать тому члену группы, которого он считает автором высказывания. Игра продолжается до тех пор, пока все карточки не будут правильно распределены.

В заключение устраивается последний круг, в ходе которого каждый участник команды зачитывает пять своих карточек. После этого члены команды обмениваются своими мнениями и впечатлениями.

109

#### *Упражнение 4 (Кlaus В. Фопель)*

Часто в одной команде собираются люди с разными ценностными ориентациями и по-разному строящие отношения с авторитетными для них людьми.

Для руководителя команды очень важно иметь представление о том, какими ценностями руководствуется в своей работе тот или иной член команды, и какую позицию он занимает по отношению к субъективно значимым людям. Зная это, он сможет выработать свой собственный стиль общения с каждым членом команды.

Целью этого упражнения является, помимо решения диагностических задач, создание для сотрудников возможности увидеть весь спектр индивидуальных ценностных ориентации и разнообразие позиций по отношению к референтным людям, чтобы затем проанализировать, каким образом эту информацию можно использовать для улучшения организации работы конкретной команды.

*Инструкция: Мне хочется предложить вам упражнение, которое поможет сравнить между собой ваши представления о подходящем для нашей группы стиле работы и выработать несколько практических правил, полезных для совместной деятельности.*

*Мне бы хотелось, чтобы вы проанализировали опыт своей профессиональной жизни, особенно опыт общения с людьми, которые казались вам достойными уважения и подражания, служили для вас своего рода идеалом. Пожалуйста, вспомните сейчас всю свою профессиональную жизнь, может быть, даже начиная со школы. Запишите имена тех, кто на той или иной ступени вашего профессионального развития являлся для вас примером и образцом для подражания. Отметьте, сколько вам в это время было лет, напишите, что в этом человеке было для вас наиболее важным. Укажите также, переняли ли вы у него что-нибудь такое, что и теперь помогает вам в вашей профессиональной деятельности. Затем подумайте, кто является для вас профессиональным образцом в настоящее время, чему вы научились или хотели бы научиться у этого человека... (30 минут.)*

На этом этапе работы руководитель команды принимает участие в упражнении наравне со всеми. После общего обсуждения записей Вы можете продолжить упражнение. Предложите руководителю рассказать каждому члену группы, какой стиль взаимоотношений с руководством, по его мнению, будет для этого человека наиболее эффективным. Члены коман-

ды дают ему по этому поводу обратную связь, подтверждая или опровергая его предположения. После этого желающие могут сказать руководителю, какого, с их точки зрения, отношения со стороны подчиненных тот ожидает. Руководитель подтверждает их предположения или корректирует их.

Последнюю часть упражнения стоит проводить лишь в том случае, если руководитель команды достаточно компетентен, уверен в себе и способен адекватно реагировать на любые суждения своих сотрудников.

*Руководитель команды — 1*

*Упражнение 5 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение дает возможность руководителю и его сотрудникам обсудить проблемы, касающиеся руководства. Руководитель может составить представление о том, как воспринимает группа его стиль руководства и как она на него реагирует. Благодаря этому ему станет легче предъявлять требования к тем или иным конкретным членам группы и поощрять их. Кроме того, он получает прекрасную возможность объяснить особенности своего стиля руководства и свое отношение к отдельным сотрудникам.

Члены команды, благодаря идентификации с руководителем, получают возможность критически взглянуть на себя и понять проблемы, с которыми сталкивается руководитель.

**■ Инструкция:** *Я хотел бы дать возможность команде и ее руководителю более пристально взглянуть на свои взаимоотношения. Обычно считают, что руководитель должен понимать каждого члена своей команды, видеть его заботы и потребности, выражать ему одобрение и оказывать помощь. Если команда заходит в тупик и не знает, что делать дальше, руководитель должен ее спасти. Кроме того, особое положение руководителя определяется еще и тем, что он имеет право принимать решения за всю команду. Реальный руководитель редко полностью соответствует всем этим требованиям. Его часто уважают, но не всегда любят.*

*Сотрудники редко размышляют о том, что думает и чувствует их руководитель. И это нормально. Однако сейчас мне хотелось бы попросить команду подумать именно об этом. Я хотел бы, чтобы каждый из вас поставил себя сейчас на его место и с его точки зрения посмотрел на группу. Идентифицируйтесь со своим руководителем в своем воображении и ответьте письменно на следующие вопросы:*

- 1. Какова стратегия его руководства?*
- 2. Насколько, с его точки зрения, управляема эта команда?*
- 3. Что ему делать легко, а что трудно?*
- 4. Как он обращается с отдельными членами команды? Как он обращается конкретно с вами?*

*Напишите небольшой отчет от первого лица: "Я как руководитель команды делаю..." Сам руководитель команды также отвечает на эти вопросы и составляет отчет. (30 минут.)*

112

Затем предложите членам команды сложить все записи вместе и перемешать их. После этого по очереди зачитываются все отчеты без указания автора. Руководитель команды выражает свое отношение к каждому отчету, причем старается сделать это как можно точнее и конкретнее. Команда может попытаться проанализировать реакции руководителя и поделиться друг с другом своими впечатлениями. После того, как все заметки будут обсуждены, руководитель зачитывает свои собственные записи.

В заключение руководитель может попробовать отгадать, кто является автором



конкретных отчетов. По желанию члены группы могут сообщить, верны ли его предположения.

*~DiazH.ост.УКа. — 1*

*Упражнение 6 (М. Эрлих)*

Если в рабочем коллективе наблюдаются такие явления, как спад продуктивности, увеличение количества жалоб сотрудников друг на друга и на руководство, рост враждебности, нечеткие представления о том, что надо делать в конкретный момент, неправильное понимание принятых решений или их бойкот, апатия, отсутствие активности и инициативы, сильная зависимость от руководителя или негативное отношение к нему и т.п., то это означает, что команда нуждается в специальной психологической работе.

Если руководитель замечает какие-либо из этих "симптомов" и анализирует их, у него может возникнуть желание провести семинар по развитию команды. Однако ему не стоит спешить сообщать свой "диагноз" сотрудникам, лучше предложить членам своей команды вместе разобраться в том, что происходит.

Это упражнение дает возможность каждому сотруднику сформулировать и изложить свои представления о причинах возникшей ситуации. Прежде чем члены команды придут на семинар, они должны будут дома письменно ответить на следующие вопросы:

1. Что, по Вашему мнению, мешает работе команды и ограничивает ее эффективность?
2. Что мешает Вам лично работать так, как хотелось бы?
3. Что в Вашей команде стоит продолжать делать так же, как и прежде?
4. Какие изменения могли бы помочь лично Вам и команде в целом?

**инструкция:** Сначала предложите членам команды разделиться на четверки для того, чтобы поделиться своими мнениями о сложившейся ситуации. При этом нужно дать им достаточно времени, чтобы каждый мог высказать все, что он об этом думает, и конкретизировать свои проблемы. Работа в подгруппах помогает каждому участнику обрести уверенность, необходимую для того, чтобы он мог рассказать о своем видении ситуации всей группе в целом.

После этого группа собирается вместе и составляет четыре больших списка, в которые включаются мнения всех членов группы по вопросам:

1. Что мешает работе коллектива в целом?
2. Что мешает работе отдельных членов коллектива?

**114**

3. Что стоит сохранить?
4. Что хотелось бы изменить?

Важно, чтобы в конце этой работы каждый член команды мог сообщить свое отношение к собранному материалу, отвечая на вопросы:

— Не слишком ли много всего получилось? Или слишком мало?

— Вижу ли я возможность преодолеть основные трудности?

— Достаточно ли мы доверяем друг другу, чтобы работать вместе над этими проблемами?

После такого обсуждения можно переходить к следующему шагу — решению проблем (см. Упражнение 8 "Решаем проблемы").

*1)диагностика — 2*

*Упражнение 7 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение также дает возможность членам коллектива почувствовать, что они наряду с руководителем способны анализировать стоящие перед командой проблемы. Оно побуждает членов команды выделить главную проблему и описать, каким образом участники команды реагируют на нее.

Формулируемые участниками проблемы могут быть совершенно разными: некоторые "диагнозы" могут быть сходными, другие — весьма разнородными. Этот

способ работы позволяет достаточно просто расставить приоритеты. Для проведения этого упражнения необходимо, чтобы члены команды умели работать с конфликтами.

*Инструкция:* Мне хотелось бы предложить каждому из вас сначала осознать, в чем вы в данный момент видите основные проблемы команды. Чтобы это сделать, ответьте, пожалуйста, письменно на следующие вопросы:

1. Что, по вашему мнению, является в настоящее время наиболее серьезной проблемой команды?
2. Когда эта проблема появилась?
3. Что сделали члены команды, столкнувшись с этой проблемой?
4. Кто первым заметил эту проблему? Кто первым отреагировал на нее? Как?
5. Кого встревожила эта проблема? Кто проявил беспомощность перед ней? Кто высказал готовность решать эту проблему? Кто уверен, что с ней можно справиться?
6. Кого эта проблема больше всего задевает? Кого меньше всего?
7. Кто из членов группы согласится с вашей точкой зрения?

Расположите вопросы так, чтобы они были видны всем. Время для ответов на вопросы — 30 минут.

*А сейчас поговорите о том, что вы написали в парах. Смысл этого этапа работы состоит в том, чтобы вы могли подробно обсудить свое видение проблем команды, уточнить и развить его. Решите сами, с кем вы хотите работать. Имейте в виду, что в паре обсуждается мнение только того участника, который явился инициатором обсуждения. Если же партнер тоже хочет обсудить свою точку зрения именно с этим членом команды, то он сможет сделать это только после того,*

116

*как члены пары разойдутся и поговорят еще с кем-то. Каждый решает для себя сам, сколько времени он хочет уделить обсуждению своей позиции. В целом в распоряжении группы имеется 90 минут.*

После этого группа собирается на общее обсуждение. Каждый, кто готов, высказывает свой "диагноз". После того, как все выскажутся, участники группы могут обсудить услышанное. В конце упражнения все "диагнозы" крупно записываются на большом листе бумаги, чтобы наглядно было видно, какие проблемы повторяются чаще, и, следовательно, являются для членов команды наиболее актуальными.

*Решаем, проблемы*

*Упражнение 8 (Клаус В. Фопель)*

Эта процедура помогает членам коллектива из всего множества выявленных проблем отобрать те, с которыми команде стоит работать во время семинара.

**Инструкция:** На первом этапе упражнения список проблем "просеивается" и выделяются три типа проблем:

1. Проблемы, с которыми мы хотим работать сами.
2. Проблемы, над решением которых должны работать другие сотрудники организации.
3. Проблемы, с которыми мы должны смириться до лучших времен.

На втором этапе определяется приоритетность проблем из первой группы по отношению друг к другу. Желательно, чтобы группа смогла достичь в этом вопросе консенсуса. Каждое голосование и принятие решения простым большинством голосов может усилить существующие в группе конфликты. Чтобы облегчить достижение консенсуса, участникам группы стоит в течение 60-90 минут — в зависимости от размеров группы — проводить парные диалоги, меняя партнера каждые пять минут. Это позволит им сблизить свои точки зрения. После завершения диалогов Вы помогаете группе определить приоритетность проблем на общем обсуждении. Если возникнут затруднения, можно провести с участниками группы Упражнение 13 "Уверенность".

На третьем этапе группа переходит к решению проблем. Для этого можно использовать классическую стратегию, состоящую из следующих стадий:

- определение проблемы;
- выдвижение альтернативных способов решения;
- выбор одной из альтернатив;
- составление плана действий;
- распределение задач и планирование времени;
- планирование способа оценки результатов.

Необходимо составить план мероприятий по преодолению проблем с указанием конкретных дат завершения важнейших стадий. Этот план должен быть вывешен на всеобщее обозрение.

#### *Упражнение 9 (М. Эрлих)*

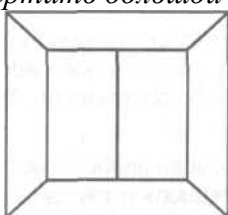
Важным условием продуктивной и приносящей удовлетворение работы команды является ясное представление всех ее членов о том, на достижение каких целей направлена их деятельность.

Это упражнение дает участникам команды возможность составить для себя как можно более полное представление о целях команды. Кроме этого, оно позволяет прояснить и индивидуальные цели, к которым стремится каждый в своей работе. Эти цели могут отчасти совпадать с общегрупповыми, а отчасти вытекать из ценностных ориентации и профессиональных перспектив каждого.

*Инструкция: Мне хотелось бы дать вам возможность увидеть общие цели вашей команды, чтобы убедиться в том, что каждый из вас имеет о них четкое представление. Кроме этого, каждый из вас может ознакомить коллег с личными целями, которые он ставит перед собой, работая в данной команде.*

*Вы можете эффективно и гармонично работать вместе лишь в том случае, если стремитесь к общим целям. В то же время не вызывает сомнения, что каждый в своей работе преследует и личные цели. И чем больше он встречает понимания, тем скорее будет готов сохранять лояльность по отношению к- интересам команды.*

*Я сейчас попрошу вас разделиться на четверки. Каждой четверке надо будет расчертить большой лист ватмана следующим образом:*



*Затем вам надо будет сделать следующее: выясните, что, с вашей точки зрения, является общими целями команды, и впишите эти цели в левую половину центрального квадрата. Важно, чтобы вы договорились между собой и пришли к единому мнению. Если вам не удастся сделать это, то данная цель является, очевидно, неясной. Сформулируйте ее в виде вопроса и впишите в правую половину квадрата, так как именно в этой части квадрата вам надо собрать все вопросы, относя-*

#### **119**

*щиеся к целям команды. Что еще вам надо выяснить, чтобы ваше представление о целях стало полным и конкретным?*

*Когда вы сделаете это, приступайте ко второму шагу: пусть каждый выберет себе одну из трапеций и запишет в ней свое имя и свои личные цели, которые он стремится достичь, участвуя в групповой работе. Затем обсудите свои цели с тремя остальными участниками четверки и выясните, как они относятся к вашим целям... (1 час.)*

После этого предложите четверкам по очереди рассказать о содержании их квадратов без какого-либо обмена мнениями. Только после того, как все группы представят свои результаты, команда вместе с руководителем может обсудить услышанное и уточнить то, что осталось неясным.

В ходе обсуждения надо на большом листе ватмана составить список целей,

используя их уточненные формулировки.

После этого все члены группы, включая руководителя, представляют свои личные цели. Затем следует обмен мнениями. В заключение руководитель коротко рассказывает о том, каким образом цели их коллектива связаны с целями организации, в которую он входит.

*/Антибация*

*Упражнение 10 (Клаус В. Фопель)*

Естественно предположить, что члены команды наиболее продуктивно сотрудничают друг с другом, когда они получают такие задания и играют такие социальные роли, которые соответствуют их образу самих себя.

Если руководитель группы исходит из этой весьма простой теории мотивации, и ему удастся учитывать индивидуальные особенности самосознания своих сотрудников, то он будет редко сталкиваться с их сопротивлением и сможет полноценно вовлечь их в работу. Разумеется, это относится и к общению сотрудников между собой.

Это упражнение обращено к здравому смыслу членов команды и направлено на то, чтобы поддержать их Я-концепцию и сделать ее достаточно понятной для других.

[Инструкция: *Я хотел бы предложить вам упражнение, в котором речь пойдет о следующем.*

*У каждого из нас есть определенное представление о самом себе, о тех ролях, которые он хотел бы играть в жизни, о своих сильных сторонах и слабостях, об особенностях своей личности. Мы чувствуем себя счастливыми тогда, когда можем жить в соответствии с этим образом себя, причем как в личной жизни, так и в профессиональной. Однако нередко мы считаем, что в профессиональной деятельности не следует проявлять свою личность. Но тогда мы довольно скоро начинаем чувствовать напряжение и неудовлетворенность работой.*

*Я хотел бы дать вам возможность более глубоко познакомиться друг с другом, для того чтобы найти такие способы организации совместной работы, при которой учитывались бы личностные особенности всех участников.*

*Каждому из вас надо будет сейчас нарисовать следующую схему: в середине листа нарисуйте квадрат и впишите в него такие особенности вашей личности, которые вам кажутся важными для работы в этой команде. Вокруг квадрата напишите те личностные качества, которые вы не можете использовать в профессиональной деятельности, потому что, с вашей точки зрения, они не нужны и, более того, являются даже неуместными. У вас есть на это 30 минут...*

Затем предложите участникам по очереди представить свои схемы. Остальные участники могут поделиться своими впечатлениями от увиденного.

121

Постройте обсуждение схемы вокруг двух центральных вопросов:

— Какими личностными проявлениями надо пожертвовать во время работы?

— Какие свойства личности все же можно интегрировать в профессиональную жизнь?

*Ценности*

*Упражнение 11 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение выявляет, в какой мере ценности каждого члена коллектива соответствуют базовым ценностям организации в целом. Чем больше это соответствие, тем легче члену команды работать с увлечением и энтузиазмом. Чем меньше они совпадают, тем труднее члену команды втянуться в общую работу. Можно предположить, что команда будет работать эффективно в том случае, когда базовые ценности организации всем понятны и в той или иной степени всеми разделяются.

[Инструкция: *Я хотел бы предложить вам упражнение, в котором речь идет о ценностях. Ценности представляют собой сердце организации. Они говорят нам о том, в чем состоит стержень нашей работы, ее смысл, какова та важнейшая цель, к которой*

*должна быть устремлена наша работа. С другой стороны, у каждого из вас есть свои личные ценности, далеко не всегда совпадающие с ценностями организации.*

*Это упражнение поможет вам понять, насколько вы готовы, и насколько вы в состоянии разделить ценности организации.*

*Объединитесь, пожалуйста, в тройки. Нарисуйте на большом листе бумаги огромное сердце, а в середине него сделайте рамку. Подумайте, в чем состоят три важнейших ценности организации и запишите их в рамке внутри сердца.*

*Затем пусть каждый определит для себя, в чем состоят его собственные важнейшие ценности, которые он хотел бы воплотить в работе. После этого попробуйте в тройках разобраться, в какой мере каждый, исходя из своих собственных важнейших ценностей, может разделить ценности организации.*

*Затем ответьте еще на следующие вопросы:*

- 1. Как выражаются ценности организации в работе команды?*
- 2. Соответствуют ли ценности организации духу времени?*
- 3. В какой мере ценности организации соответствуют ценностям окружающего мира?*

*На выполнение этого задания дайте участникам команды один час. После этого каждая тройка рассказывает о своих результатах, и группа обменивается впечатлениями об этом упражнении.*

### **123**

*признание заслуг — 1*

*Упражнение 12 (Клаус В. Фопель)*

*Это упражнение помогает членам команды детально проанализировать такую важную проблему, как признание их заслуг в достижении командой какого-то результата. При этом каждый получит, по крайней мере, часть причитающегося ему признания и, с другой стороны, немного попрактикуется в трудном деле признания заслуг другого.*

*[Инструкция: Мне хотелось бы предложить вам церемонию, в которой речь пойдет о заслугах, которых у каждого члена команды наверняка накопилось немало.*

*Сначала подумайте о том, каковы ваши заслуги на сегодняшний день. Что вы сделали очень хорошо? Какие трудности вы преодолели? Кому помогли? Чему вы при этом научились? Каков ваш личный вклад в достигнутые командой успехи? Напишите на карточке краткое итоговое резюме, в котором перечислите ваши собственные заслуги... (15 минут.)*

*А теперь каждый из вас вытянет по жребию чью-либо карточку. Вам надо будет подготовить хвалебную речь в честь того человека, чью карточку вы вытянули. В своей речи вы должны упомянуть все его заслуги, содержащиеся в резюме. Кроме того, нужно подчеркнуть его вклад в достигнутые командой успехи, отметить оказанную им другим членам команды помощь и поддержку, раскрыть его потенциальные возможности.*

*Для того чтобы ваша хвалебная речь была не только всеобъемлющей, но и реалистичной, вам надо коротко с глазу на глаз обсудить с другими сотрудниками, в чем, по их мнению, состоят заслуги данного члена команды. Запишите наиболее важные моменты и будьте как можно более объективны. Старайтесь действовать тактично, чтобы тот, о ком вы будете говорить, не догадался, кто именно готовит хвалебную речь о нем. (1 час.)*

*Теперь я бы хотел, чтобы каждый нарисовал плакат, на котором в словах и образах прославлялись бы заслуги героя вашей речи... (30 минут.)*

*Теперь соберитесь все вместе, предварительно свернув свои плакаты, и мы начнем саму церемонию. По очереди вручите свой плакат адресату и произносите в его честь подготовленную речь.*

*В заключение — короткий обмен впечатлениями.*

*уверенность*

*Упражнение 13 (Клаус В. Фопель)*

Когда перед командой встают новые задачи, когда происходят изменения в ее руководстве или составе, когда команде надо как-то отреагировать на происходящие в окружающем мире изменения — иными словами, во всех тех случаях, когда команде предстоит развиваться,— чувство уверенности и безопасности ее членов оказывается под угрозой. Обычно часть сотрудников приветствует изменения, но остальные предпочитают сохранять статус-кво и чувствуют себя неуверенно перед лицом перемен. Классическая ошибка многих руководителей состоит в том, что они заключают союз с теми членами команды, которые открыты новому, а те, кто не желает принять изменения, игнорируются, критикуются или подвергаются давлению.

Такого рода тактика может привести к расколу команды и к тому, что переход к новому надолго заблокируется. Как правило, именно те сотрудники, которые выглядят защитниками традиций, являются наиболее надежными союзниками для нововведений. Просто надо разобраться в их позиции, ознакомиться с их взглядами и мнениями, в которых позднее может обнаружиться достаточно оснований для постепенных изменений.

Данное упражнение предоставляет всем участникам возможность подробно и развернуто изложить свою позицию и создает у них уверенность в том, что их взгляды и мнения интересны коллегам и будут приняты во внимание.

*Инструкция: Я хотел бы предложить вам упражнение, в ходе которого вы сможете выяснить, в какой мере каждый член команды чувствует себя уверенно и безопасно. Мне хочется подчеркнуть, что я не рассматриваю чувство уверенности как заслугу и не воспринимаю его как недостаток. Мы все постоянно попадаем в самые разные ситуации: в одних мы чувствуем себя уверенно и спокойно, в других ощущаем неуверенность и тревогу.*

*Мне хочется, чтобы вы все вместе проанализировали, какое настроение царит в группе в настоящее время. Членов команды, которые чувствуют сейчас уверенность в себе, я прошу собраться в правой половине комнаты, а тех, кто в настоящее время чувствует себя неуверенно, я прошу пройти в левую половину комнаты...*

*Теперь я хотел бы, чтобы "уверенные" члены группы сели в центре комнаты и образовали "аквариум". А остальные пусть рассядутся во-*

125

*круг и будут молча слушать, как члены внутренней группы обсуждают свою ситуацию, и каждый из них рассказывает, в какой мере и почему он чувствует себя уверенно.*

После того, как все сидящие в "аквариуме" выскажутся, попросите членов группы из внешнего круга кратко выразить свои впечатления. Затем позиции меняются, и те, кто был снаружи, занимают места во внутреннем круге. Эта подгруппа также обсуждает свою ситуацию, чувства и мотивы каждого участника, после чего внешний круг делится своими впечатлениями и наблюдениями.

Доведите до всех свое мнение о том, насколько важны для развития группы чувства и мотивы "неуверенных" участников.

*Jeozrasisi команды — I*

*Упражнение 14 (Клаус В. Фопель)*

В этом упражнении члены команды имеют возможность ответить на вопрос, каким образом каждый из них вовлечен в команду.

Полученные ответы интерпретируются по-разному: во-первых, можно определить, в какой мере каждый включен в команду, а во-вторых, выяснить, какую роль каждый участник играет в команде, каким образом он вносит вклад в достижение общих целей.

Упражнение позволяет ответить на эти вопросы таким образом, что каждый имеет возможность не только продумать свою позицию, но еще и выяснить, что думают о егоместе в команде другие. Такое прояснение позиций часто служит важной предпосылкой для дальнейшего развития команды.

■ *Инструкция: Я хотел бы предложить упражнение, которое поможет составить*

*более точное представление о вашей команде. По-видимому, у каждого из вас есть свой взгляд на то, какое место он занимает в команде: принадлежит ли к кругу центральных фигур, относится ли к "среднему классу" или находится на периферии. У каждого есть и представления о том, каким способом он вносит вклад в работу команды и какую функцию выполняет: является генератором идей, посредником, "совестью" группы и т.п.*

*Однако мы часто упускаем из виду позицию других участников: какое мнение сложилось у них о нашем месте и роли в команде? А ведь это существенно влияет на то, как они общаются и взаимодействуют с нами.*

*Это упражнение должно прояснить для всех нас ответ на вопрос, какое место в команде вы отводите друг другу.*

*Объединитесь по трое, чтобы вместе проанализировать ситуацию. Мне хотелось бы, чтобы каждая тройка нарисовала совместную картину, которая бы изображала всех членов команды и ее руководителя в виде какого-то образа. На этой картине группа должна быть представлена как нечто целое, а ее члены — как отдельные части этого целого, выполняющие определенную функцию. Например, вы можете изобразить команду в виде машины, оркестра, усадьбы, и т.п. Каждый член команды должен быть обозначен своим цветом, но не подписывайте, пожалуйста, имен. Вместо этого напишите на отдельном листке пояснительную записку, в которой объяснялось бы, кто на каком месте изображен...*

127

Отведите на выполнение этого задания от 60 до 90 минут в зависимости от размеров команды. Затем на общем обсуждении, предложите тройкам по очереди выкладывать свои картинки в середину круга. Сначала пусть все члены группы, кроме авторов, попробуют их объяснить, т.е. определить, кто на каком месте изображен, и расшифровать послание, которое несет в себе композиция картины. И только после этого сами авторы могут рассказать о том, какие соображения они положили в основу картины. После того, как все картины будут таким образом представлены, члены команды могут высказать свои реакции и впечатления. Прежде всего следует выяснить, насколько каждый удовлетворен своей ролью и что он хотел бы изменить.

*География ком.анды — 2*

*Упражнение 15 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение можно применять, прежде всего, для диагностики особенностей взаимодействия членов команды в необычной ситуации. В первую очередь оно помогает, не угрожая психологической безопасности участников, прояснить границы личного пространства каждого и его притязания на власть.

Каждый человек претендует на определенное пространство, которое бы его защищало и давало возможность чувствовать себя свободно. Когда мы без приглашения переступаем через эти границы, то, как правило, задеваем этим человека, и он отступает назад или готовится, в свою очередь, атаковать нас. Часто нам бывает не вполне ясно, где пролегают те невидимые границы, которые проводят вокруг себя наши коллеги и начальники. В этом может быть наша собственная вина, если мы не умеем достаточно хорошо распознавать чужие границы. Но могут быть виноваты и другие, если они проводят неясную или непоследовательную политику границ. Лишь тот, кто ясно ощущает границы своего личного пространства, может чувствовать себя взрослым и сильным.

Эффективное функционирование команды как всякой социальной системы зависит от того, насколько ясны и определены границы между ее сотрудниками, и насколько члены команды считаются с этими границами. С другой стороны, работоспособность команды зависит еще и от того, насколько сбалансированы притязания на власть ее участников. Равновесие возникает в том случае, когда участники претендуют на власть отличными друг от друга способами, в разных ситуациях и в разное время.

[Инструкция: *Мне хочется предложить вам упражнение, в котором речь пойдет о*

*невидимых границах внутри команды, являющихся регуляторами наших межличностных взаимоотношений. Они, аналогично указателям в уличном движении, дают нам сигналы о том, как далеко мы можем зайти, когда нам надо остановиться и т.д.*

*В качестве подготовки к упражнению я прошу вас склеить вместе несколько листов бумаги, чтобы получилась поверхность, символизирующая групповую территорию (из расчета примерно 8 листов на 16 членов команды)...*

*Сейчас вы должны будете все одновременно, не произнося ни слова, очертить в подходящем для вас месте этой территории то пространство, на которое вы в этой команде претендуете, чтобы у вас*

## 129

*получилась своего рода топографическая карта команды. Используйте тот цвет, который вам больше всего подходит. После того, как последний член команды закончит свою работу, мы сможем оценить и обсудить, что у нас получилось...*

Сначала предложите участникам высказать свои впечатления об упражнении в целом, а после этого дайте каждому возможность сообщить группе, где он обозначил свою территорию, и что он хотел этим выразить. Особое внимание стоит обратить на неясные границы, пересечение границ друг с другом, полное включение одной территории в другую, образование колоний, центральное и периферическое положение, близость к руководителю команды, большие размеры и т.д.

*У-география команды — 3*

*Упражнение 16 (Клаус В. Фопель)*

В этом упражнении речь идет о различных внутригрупповых и внешних по отношению к группе неформальных связях членов группы. Нельзя ожидать, что руководитель и его сотрудники лояльны только к своей рабочей группе. Ситуация намного сложнее.

Руководитель команды, как правило, в определенной мере проявляет лояльность по отношению к своим непосредственным начальникам и коллегам своего собственного уровня. Внутри команды имеются группировки, члены которых тесно связаны друг с другом и при этом могут иметь весьма напряженные отношения с другими подгруппами или отдельными членами команды. Кроме того, сотрудник команды может заключать союзы с представителями других отделов организации, чтобы таким образом поддерживать благоприятный для себя баланс влияния на команду. Ситуация становится весьма критической, когда руководитель команды заключает союз с одним из своих подчиненных. Тем самым он нарушает основные принципы каждой иерархической организации. Он теряет возможность оказывать дисциплинирующее воздействие на своего союзника и провоцирует раскол в команде. Какой-то другой сотрудник, как правило, становится в этом случае "козлом отпущения".

Данное упражнение дает возможность руководителю и членам команды осознать причины возникновения тайной политики союзов и, в случае необходимости, помочь восстановить нейтральность руководителя по отношению к команде в целом.

**Инструкция:** *Я хотел бы предложить вам упражнение, в котором речь будет идти о внешних и внутренних границах и союзах.*

*Разделитесь на тройки и начертите схему, включающую всех, кто входит в команду. Обозначьте внешние границы команды и укажите ее важнейших соседей, как партнеров, так и соперников. В каких местах эти границы закрыты? Где они проницаемы? Начертите также границы внутри команды и укажите имеющиеся союзы. Какие группировки есть внутри команды? Где находятся одиночки? Между какими людьми и группировками существуют напряженные отношения? Укажите также, кто находится в доброжелательных или конфликтных отношениях с сотрудниками или руководителями других подразделений вашей организации. В какие важные взаимоотношения включен руководитель команды? Кто его союзники, с кем он*



конфликтует?

131

Запишите эти вопросы на листе, чтобы тройки могли обращаться к ним в ходе своей работы.

Отведите для этой работы примерно час, а после этого дайте тройкам возможность пояснить свои схемы. Обсуждение можно начинать лишь после того, как последняя тройка представит свой вариант.

*Упражнение 17 (Клаус В. Фопель)*

Упражнение дает участникам команды возможность проверить, удовлетворены ли они тем, какое время им предоставляется для выполнения отдельных видов работы и различных заданий.

*Инструкция: Я хотел бы предложить вам еще раз взглянуть на ваш бюджет времени.*

*Объединитесь, пожалуйста, в тройки. Приготовьте индивидуальные круговые диаграммы и отметьте на них, сколько времени в течение рабочей недели вы затрачиваете в среднем на следующие виды деятельности:*

- общекорпоративные решения;*
- обмен информацией;*
- выполнение повседневной работы и особых заданий;*
- помехи и улаживание конфликтов;*
- освоение новых знаний;*
- беседы во время перекуров;*
- другое.*

*После того, как вы закончите составление индивидуальных диаграмм, попытайтесь сделать втроем общую диаграмму, которая бы примерно показывала, на что команда в среднем расходует свое время в течение рабочей недели.*

*Прежде чем браться за этот расчет, проинформируйте друг друга о своих бюджетах времени. Постарайтесь также выяснить, как влияет такое распределение времени на эффективность работы коллектива. Каким видам деятельности уделяется достаточно времени? На что уходит слишком много времени, а на что — чересчур мало? Почему? Что бы вы хотели изменить?*

После этого тройки по очереди представляют свои результаты на общее обсуждение — прежде всего диаграмму распределения времени команды.

Помогите команде четко сформулировать то, что она хотела бы изменить, и согласовать эти изменения с руководителем.

133

*Руководитель колсанды — 2*

*18 (Д. Маламуд)*

*функциональные обязанности*

*Упражнение 19 (Д. Дайер)*

Данное упражнение дает возможность руководителю команды и ее членам пообщаться друг с другом и сблизиться между собой.

*Инструкция: Я хотел бы предложить упражнение, которое поможет вам ближе познакомиться с руководителем вашей команды. Запишите какой-нибудь вопрос личного характера. Может быть этот вопрос вы давно хотели задать руководителю, а может быть он только сейчас пришел вам в голову...*

*Теперь закройте глаза и представьте себе, что вы подходите к руководителю и задаете ему этот вопрос. Он вам отвечает. Внимательно вслушайтесь в то, что он говорит. Обратите внимание на выражение его лица, на его жесты, прислушайтесь к тону его голоса. Получив ответ, откройте глаза и запишите его на карточке...*

После того, как все записали ответы, желающий может на самом деле задать вопрос руководителю. Руководитель старается ответить на этот вопрос как можно более искренне

и обстоятельно. Если он не хочет отвечать, то говорит об этом прямо, при этом он не обязан объяснять причины своего отказа.

После этого задавший вопрос зачитывает тот ответ, который записан на его карточке. Затем свой вопрос задает следующий член группы, и т.д.

В заключение можно обсудить следующее:

1. Как чувствовали себя члены группы, получив возможность задать свои личные вопросы?

2. Каких тем касались заданные вопросы?

3. Каким образом вопросы затрагивали важные проблемы жизни коллектива?

4. О чем говорят расхождения между реальными и предполагаемыми ответами?

После этого следует второй круг, в котором каждый из членов группы и ее руководитель придумывают вопросы, адресованные любому человеку (включая ведущего), представляют себе ответ, а затем реально задают вопросы и получают ответы.

Обсуждение сосредотачивается вокруг тех же вопросов, которые приведены выше.

Уяснение своих обязанностей каждым членом коллектива бывает необходимо в следующих случаях:

— если команда только что создана;

— если перед ней ставят принципиально новые задачи;

— если перечень функциональных обязанностей устарел или вообще отсутствует;

— если нарастают конфликты между членами команды;

— если сотрудники не имеют четких ориентиров в своей работе;

— если команда редко собирается вместе для обсуждения рабочих проблем, а руководитель предпочитает встречаться с каждым сотрудником по отдельности.

В том случае, когда необходимо уточнить функциональные обязанности, руководителю следует предварительно поговорить с сотрудниками и попросить каждого из них письменно ответить на ряд вопросов:

1. Как Вы думаете, чего ждет от Вас организация? Каковы Ваши официальные функции?

2. Что фактически Вы делаете? Расходится ли это с первым пунктом?

3. Какие затруднения и проблемы возникают у Вас при взаимодействии с коллегами?

4. Какого рода информация о работе Ваших коллег могла бы помочь Вам в работе?

5. Какого рода информация о Вашей работе могла бы помочь другим членам команды?

6. Что должны сделать Ваши коллеги, чтобы Вы имели возможность выполнять свою работу как можно лучше?

7. Какие изменения в структуре команды, постановке и распределении задач повысили бы эффективность работы коллектива?

**Инструкция:** Для этой работы Вам понадобится не одно занятие, точное их количество будет зависеть от размеров команды.

Каждый член команды в течение 30-60 минут будет находиться в центре внимания.

**134**

**135**

Вначале он представляет свои заметки, относящиеся к пунктам 1, 2 и 5. Руководитель команды и остальные участники комментируют его выступление и помогают ему составить четкое представление о своих задачах.

Далее этот сотрудник высказывает свои соображения по пунктам 3, 4 и 6, причем остальные члены команды должны отреагировать на его высказывания. Основная цель этого этапа — дать возможность сотрудникам достичь как можно более ясных и четких договоренностей. К тем требованиям, которые так и останутся спорными, надо будет вернуться позже, организовав круг по принципу "услуга за услугу" (см. Упражнение 19 "Получаем — отдаем" в Части 3 "Работа с конфликтами").

Таким образом, каждый член группы по очереди сможет уяснить свою роль в

команде и свои взаимосвязи с другими сотрудниками.

После того как все, включая руководителя команды, побывают в центре внимания, следует второй круг, в котором каждый высказывает свое мнение по 7-му вопросу. Команда пытается найти приемлемые для всех решения.

Чтобы в процессе этой длительной и трудоемкой работы не упустить какую-нибудь важную информацию, имеет смысл с самого начала вести записи на большом листе ватмана. Позже эти записи можно перепечатать, размножить и раздать всем членам команды.

*Обратная связь*

*Упражнение 20 (Д. Дапер)*

В этом упражнении команда может проанализировать работу каждого сотрудника в отдельности и дать ему обратную связь. Каждый член команды получает, таким образом, информацию о том, что в его работе встречается одобрение, что мешает другим, что еще, по мнению коллег, ему следует делать в будущем. Последующее совместное обсуждение дает возможность соотнести пожелания с общей целью команды и поучиться друг у друга.

*Инструкция: Я хотел бы предложить упражнение, которое поможет вам более эффективно работать в будущем как единой команде. Я исхожу из того, что до сих пор каждый из вас делал много такого, что остальные члены группы встречали с одобрением, так как это помогало им или всей команде в целом. С другой стороны, я допускаю, что каждый делал и что-то такое, что другие считали ненужным или даже вредным. Наконец, я предполагаю, что вам хотелось бы, чтобы ваши коллеги действовали в будущем так, чтобы команда смогла работать еще лучше. У каждого из вас есть собственное представление об этом, и я хотел бы помочь вам объясниться друг с другом и прийти к ясным и четким договоренностям.*

*Пусть каждый повесит на стену по одному листу ватмана, написав в верхней части свое имя. Лист должен быть разделен на три колонки.*

*Над первой колонкой напишите, пожалуйста: "Продолжай и дальше..."*

*Другие члены команды должны будут вписать сюда все, что они ценят в его работе, и выразить надежду на совершенствование этих качеств в будущем.*

*Над второй колонкой напишите: "Пожалуйста, перестань..." Записи в этой колонке будут относиться к таким действиям этого сотрудника, которые они считают излишними, обременительными или даже вредными.*

*Над третьей колонкой напишите: "Начни в будущем..." Записи будут выражать пожелания коллег, касающиеся стиля поведения и действий, которые смогут сделать жизнь и работу команды более эффективной и приятной.*

137

*Необходимо придерживаться следующих правил:*

- 1. Не вписывайте ничего во 2-ю или 3-ю колонку, пока не сделаете запись в 1-ой колонке.*
- 2. Подписывайте свои записи.*
- 3. Не стойте около своего листа.*
- 4. Вы можете написать другому члену команды любое количество пожеланий.*
- 5. После того, как вы сделаете все свои записи, садитесь на свое место.*
- 6. Вы можете снять свой плакат и прочитать его только после того, как я объявлю этот этап работы завершенным.*

Пусть каждый участник внимательно изучит свой плакат. Затем начните первый обмен впечатлениями. После обсуждения членам группы нужно будет обдумать, какие пожелания им хочется выполнять, а какие — нет. По всем расхождениям в группе следует провести переговоры. Так, выдвинувший конкретные требования член команды может предложить что-нибудь взамен, например: "Пожалуйста, перестань так часто меня перебивать. А я обещаю, что буду чаще советоваться с тобой".

*Способность к ком.пром.иссу*

### *Упражнение 21 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение дает возможность участникам команды начать обсуждение важного вопроса. Как следует поступать в случае возникновения конфликтов и расхождений в группе, учитывая индивидуальное своеобразие каждого члена команды? Команда должна найти такую форму работы с конфликтами, которая обеспечивала бы необходимое для успешного выполнения заданий разнообразие мнений.

Во многих командах участники просто не умеют вступать в конструктивные противоречия, поэтому для возникающих проблем находятся псевдорешения, которые на практике себя не оправдывают и оставляют конфликт скрытым. В других командах, наоборот, по любому поводу возникают ссоры, что препятствует выработке адекватных решений.

С помощью этого упражнения каждый член группы сможет научиться четко формулировать свою позицию и одновременно с этим учитывать в процессе принятия решений точки зрения других.

*Инструкция: Я хотел бы пригласить вас принять участие в упражнении, которое поможет понять, как вы оцениваете умение друг друга, с одной стороны, добиваться своего, а с другой стороны, достигать компромисса. В большинстве команд эти качества бывают необходимы как руководителям, так и сотрудникам, являясь важными предпосылками продуктивных решений проблем.*

*Объединитесь по трое и сделайте следующее: разделите лист ватмана на две части и на каждой половине нарисуйте по лестнице так, чтобы на одного члена команды, включая руководителя, приходилось по одной ступеньке. Над первой лестницей напишите: "Умение добиваться своего", над другой — "Способность к компромиссам".*

*Теперь посоветуйтесь, на какую ступеньку вы хотели бы поставить каждого из членов команды. Подумайте о том, что добиваться своего можно не только открытой силой и напористостью, но и тонкими, не бросающимися в глаза маневрами. Под способностью к компромиссам стоит понимать сочетание умения отстаивать свои взгляды и защищать свои интересы с учетом позиции другого.*

*Когда вы договоритесь, на какую ступеньку следует поместить того или иного участника, запишите на этой ступеньке его имя, а на другом, пояснительном, листке приведите основания своего решения.*

139

*Ранжирование участников по степени их умения добиваться своего или идти на компромиссы не означает того, что они лучше или хуже других по этим качествам. Оно скорее отражает проблемы ваших личных взаимоотношений с ними. Подумайте над тем, как вам самим удастся договариваться с тем или иным человеком, и запишите это в листок с пояснениями... (90 минут.)*

*признание заслуг — 2*

### *Упражнение 22 (Клаус В. Фопель)*

Для каждой команды важно, чтобы ее члены уважали заслуги друг друга и выражали свою признательность. Желательно, чтобы время от времени такое признание заслуг происходило в торжественной обстановке, в присутствии всей команды.

Это упражнение хорошо проводить на завершающем этапе командного тренинга. Оно дает каждому участнику возможность поблагодарить своего наиболее значимого "учителя", и еще раз осознать, что в своем профессиональном развитии он получал помощь от других членов команды.

*(Инструкция: С этот раз я хотел бы пригласить вас на праздничную церемонию, которая позволит вам еще раз понять, за что вы испытываете чувство благодарности друг к другу. У каждого члена команды есть две важные задачи. Первая очевидна для всех: он должен выполнять свою часть общей работы. Вторая же задача далеко не всегда осознается: каждый участник должен помогать другим членам команды, способствовать их обучению и расширению их профессионального кругозора. Это*

*может происходить по-разному. Временами мы учимся у тех, кто противостоит нам, временами — у тех, кто нас понимает и помогает советом. С кого-то мы просто берем пример в своей работе.*

*Мысленно окиньте взглядом последний год: чему новому вы научились, работая в этой команде? Кто помогал вам в этом?*

*Уясните для себя, кто из членов команды сыграл за последний год наиболее важную роль в вашем развитии. Не путайте, пожалуйста, это с вопросом о том, вместе с кем вам лучше всего работалось или кто вам больше всех нравится...*

*Сегодня у вас будет возможность поблагодарить этого члена команды. Что вы хотели бы пожелать ему в следующем году? Это пожелание вам надо будет выразить символическим подарком, который вы должны сделать своими руками.*

*Для изготовления подарка вы можете использовать любые материалы. Не дарите принадлежащие вам вещи. У вас есть 45 минут. Когда вы вернетесь в группу, постарайтесь, чтобы вашего подарка никто не увидел, чтобы он остался сюрпризом. Никому не говорите, кому вы готовите подарок...*

141

*Теперь я бы хотел, чтобы вы по очереди вручили свои подарки. Сначала скажите своему коллеге, чему вы у него научились за последний год. Затем вручите ему подарок и выскажите свои пожелания.*

*После каждого вручения подарка оставляйте достаточно времени для того, чтобы вся группа могла порадоваться вместе с тем, кто получил подарок...*

После этого предложите группе кратко обменяться впечатлениями. Прежде всего спросите тех, кто не получил никакого подарка, как они себя чувствуют. Нередко они радуются вместе со всеми, временами бывают разочарованы, что уходят домой, ничего не получив.

*Часть 5*

**Познание**

LERNEN

*"Введение"*

Собранные здесь упражнения затрагивают такие важнейшие аспекты познания, как индивидуальные стратегии и темп обучения, влияние личности учителя, умение преодолевать препятствия и пр. Отдельные упражнения посвящены духовному развитию.

Эти упражнения могут использоваться в работе групп различных типов. Они помогают участникам осознать, с одной стороны, важность их собственной индивидуальной компетентности и ответственности, с другой — вклад личности учителя в процесс обучения. Последнее относится, прежде всего, к упражнениям 16-18, 20-22, цель которых — развить у участников более тонкое отношение к личности учителя и способность находить себе подходящих "наставников". Мы часто недооцениваем зависимость обучения от уровня зрелости или мудрости обучающего.

Одним из самых необычных является Упражнение 23 "Поучительные истории". Подобного рода упражнения можно считать одной из классических форм познания, поскольку еще с детства, слушая и сочиняя занимательные истории, рассказы, притчи, мы приобретаем многие знания. Члены группы обычно с удовольствием принимают участие в создании таких историй.

*Содержание*

Упражнение 1. "Лицензия на приобретение знаний" .....	146
Упражнение 2. Звездные часы познания .....	148
Упражнение 3. Утраченные иллюзии .....	149
Упражнение 4. Учиться — значит спрашивать .....	150
Упражнение 5. Что я хочу знать? .....	151
Упражнение 6. Чему я научился? .....	152
Упражнение 7. Телеграмма .....	153

Упражнение 8. "Дух группы" .....	154
Упражнение 9. Процесс учения .....	155
Упражнение 10. Цели учения .....	156
Упражнение 11. Темп учения .....	157
Упражнение 12. Скука .....	158
Упражнение 13. Заброшенный сад.....	159
Упражнение 14. Препятствия в учебе .....	160
Упражнение 15. Учимся на ошибках .....	161
Упражнение 16. Мой первый учитель .....	162
Упражнение 17. Наставники .....	163
Упражнение 18. Вехи .....	164
Упражнение 19. Развитие .....	166
Упражнение 20. Духовное развитие .....	168
Упражнение 21. Духовные учителя .....	169
Упражнение 22. Благодарность духовным родителям .....	170
Упражнение 23. Поучительные истории .....	171
Упражнение 24. Дары учения .....	172

## 145

### *"Лицензия на приобретение знания*

#### *Упражнение 1*

Выполняя это упражнение, участники группы могут сформулировать для себя, чему они хотели бы научиться и что побуждает их к этому. Они также имеют возможность осознать как желательные, так и нежелательные последствия своего обучения. Кроме того, они могут понять, какие знания им нужны, а для какого вида обучения время еще не пришло.

Это упражнение поможет участникам подойти к обучению более осмысленно и ответственно, научиться учитывать и продуктивно использовать свое внутреннее сопротивление, которое неизбежно возникает при освоении нового.

■ *Инструкция: Мы учимся всю нашу жизнь. Так было задумано эволюцией, этого требует наша природа. Но приобретение знаний происходит неравномерно. В определенные периоды жизни мы учимся много и быстро, продвигаясь вперед большими шагами. Затем наступает время применения полученных знаний, иногда — время кажущегося застоя. Содержание того, чему мы учимся, зависит от нашего возраста и уровня развития. В разные периоды жизни нас интересуют разные темы, в детские и юношеские годы — одни, когда мы взрослеем — другие.*

*Прислушавшись к голосу своего бессознательного, мы сможем выбрать, чему учиться, понять, что подходит нам больше всего, что соответствует нашей жизненной ситуации и логике нашего внутреннего развития.*

*Подумайте, пожалуйста, чему вам хочется научиться, а затем о том, к чему вы уже готовы, а к чему — нет. А теперь составьте себе "Лицензию на приобретение знаний". Укажите конкретно, чему вы уже имеете право учиться, и объясните, почему вы так считаете.*

*При этом ответьте, прежде всего, на следующие вопросы:*

— *Соответствует ли мое желание учиться моему возрасту?*

— *Соответствует ли оно моим жизненным целям?*

— *Соответствует ли оно моей текущей жизненной ситуации?*

*Укажите также, что ограничивает возможности вашего обучения. Запишите, чему вы пока не имеете права учиться. Дайте обоснование, снова ответив себе на три приведенных выше вопроса.*

*Наконец, укажите, как знания, которые вы надеетесь приобрести, помогут вам справиться с жизненными трудностями. Процесс обучения*

*приводит к определенным личностным изменениям, нарушает устоявшееся жизненное равновесие. В нашей жизни появляется риск возникновения новых проблем. Напишите, как вы видите эти проблемы и как собираетесь решать их.*

*И в заключение определите и отметьте, какая "инстанция" выдала вам эту лицензию. Быть может, ваш собственный внутренний голос привел вас к такому решению? Или это ожидания вашей семьи? Или что-либо другое?*

*Звездные часы познания*

*Упражнение 2*

В ходе этого упражнения участники могут помочь друг другу набраться смелости, необходимой для того, чтобы учиться новому. Оно даст им возможность более четко расставить приоритеты и провести грань между существенным и несущественным.

Взглянув на жизнь другого человека, мы получаем более широкий контекст для объективного видения своего собственного развития и учимся более уверенно отвечать на вызовы, которые бросает нам жизнь.

Инструкция: *Люди способны учиться всю свою жизнь и могут научиться бесконечно многому. Мы начинаем учиться еще до своего рождения. Часто мы учимся, сами того не замечая.*

*Временами приобретать новые знания и умения бывает очень приятно, но порой жизнь преподносит нам тяжелые уроки, заставляя проходить через обиды и болезни, катастрофы и кризисы. И нередко, когда все уже позади, мы начинаем осознавать, что извлекли полезный опыт из этих тяжелых событий — стали тверже стоять на ногах, научились спокойнее работать и более компетентно принимать решения. Мы учимся не только на своих собственных ошибках. Многому можно научиться, наблюдая жизнь других людей. Среди них есть и те, кто служит нам образцом и примером. Сегодня мы также имеем возможность поучиться друг у друга.*

*Я бы хотел, чтобы каждый из вас взял несколько листов бумаги или тетрадку которые понадобятся вам, чтобы составить коллекцию из жизненного опыта других людей. Вы можете сейчас по очереди подходить друг к другу и обмениваться тетрадками, чтобы все члены группы записали в каждую из них по одному предложению. Это предложение должно описывать какой-либо особо примечательный и не потускневший с годами случай приобретения нового опыта или знаний. Каждый должен указать, чему он научился, в каком возрасте и при каких обстоятельствах. Тот, кто пережил какой-либо важный опыт — "звездный час" — может в компактной форме передать его другим, в качестве примера и стимула для совершенствования. В конце занятия у каждого члена группы получится небольшая поучительная коллекция.*

*Я прошу вас начать и завершить свой список ситуациями, в которых вы сами переживали "звездный час". Подумайте, что вы можете извлечь из вашей новой коллекции?*

148

*^■траченные иллюзии*

*Упражнение 3*

В течение жизни у нас складывается внутренняя картина мира, представление о себе и своем месте в этой жизни. При этом мы постоянно пересматриваем эти представления и отбрасываем устаревшие, не соответствующие нашему уровню зрелости. Стремлением к внутренней ревизии наших взглядов мы обязаны своим психологическим и философским наставникам, знакомым нам лично или по книгам.

В ходе этого упражнения участники имеют возможность обратить особое внимание на этот процесс и получить поддержку, необходимую для дальнейшего развития их представлений о мире и о себе.

■ *Инструкция: Каждый из нас на протяжении всей жизни сталкивается с задачей создания адекватной картины мира, которая помогала бы жить с радостью и оптимизмом и приносить пользу.*

*Представления о мире у всех очень разные, и если наш личный образ мира нам не очень подходит, мы становимся подавленными, больными, одинокими. Поэтому мы постоянно работаем над тем, чтобы наши представления не отставали от реалий нашей развивающейся жизни. То, что нас больше не устраивает, мы считаем иллюзией и отказываемся от этого.*

*Любой из нас может назвать множество иллюзий, от которых он избавился в ходе своей жизни. И вполне возможно, что наша картина мира с течением времени становится проще, яснее и красивее. Учиться — это значит, помимо всего прочего, уметь от чего-то отказываться. И когда мы осознаем, от чего мы уже смогли отказаться, сколько идей потеряло для нас свое значение, у нас прибавится сил и мужества для того, чтобы двигаться дальше. Я хотел бы, чтобы каждый из вас составил перечень своих утраченных иллюзий, причем написал его, относясь с уважением к этим, теперь уже устаревшим, представлениям, которые некогда помогали ему жить. На это вам отводится 15 минут...*

149

*Учиться — значит спрашивать*

*Упражнение 4*

Учеба — это, помимо всего прочего, искусство задавать продуктивные вопросы. На старые вопросы мы едва ли сможем получить новые ответы.

В ходе этого упражнения участники группы смогут почувствовать, что значит спрашивать, и понять, как возникают новые вопросы. Будет очень полезно, если ведущий группы также примет участие в этой процедуре.

■ *Инструкция: Когда мы замолкаем и перестаем задавать вопросы, мы имеем возможность осознать что-то новое. В этой внутренней тишине нам нередко удастся найти решение важных жизненных проблем. Мы учимся и тогда, когда ставим совершенно новые вопросы. Это помогает нам по-иному взглянуть на существующие трудности, а иногда и преодолеть их.*

*Я хочу предложить вам упражнение, в ходе которого мы будем учиться ставить новые вопросы.*

*Примите удобную позу и расслабьтесь. Сейчас мы будем задавать разные вопросы. Пусть они как бы вытекают друг из друга. Новые вопросы могут возникать, если сменить внутреннюю позицию или точку зрения на проблему.*

*Каждый участник может говорить, когда ему хочется, но только не в тот момент, когда слово взял кто-то другой. На вопросы не надо отвечать, их не надо комментировать. Иногда оставляйте время для молчания, ведь в тишине могут возникать новые вопросы. Не поддавайтесь искушению думать быстро и задавать вопросы из хорошо знакомой вам области. Относитесь и к вопросам, и к тишине как к людям — с уважением и интересом.*

*Время для ответов и для решений еще придет. Мы перестанем задавать вопросы, когда они сами иссякнут, и что-то другое постучится к нам в дверь...*

150

*Что я хочу знать?*

*Упражнение 5*

Это простое упражнение позволяет по окончании темы или раздела сформулировать вопросы, задающие перспективу дальнейшей работы. Чем сложнее был процесс обучения, тем полезнее это задание для группы. На поставленные вопросы не обязательно отвечать на том же занятии.

*Инструкция: Я хочу поблагодарить всех вас за участие в работе. На многие вопросы мы уже нашли ответы, но наверняка у вас возникли и новые вопросы.*

*Поэтому сегодня мы закончим занятие не ответами, а вопросами. Для этого я прошу вас записать несколько неоконченных предложений и затем завершить их. Вот эти предложения:*



- Я хотел бы знать, верно ли...
- Я спрашиваю себя, как...
- Я думаю о том, что...
- Больше всего меня занимает мысль о том, что...

*Сформулируйте только те вопросы, которые вас интересуют. На это вам отводится 5 минут...*

После этого участники задают свои вопросы. Добавьте к этому перечню еще и собственные варианты.

151

*Чем.у я научился?*

*Упражнение б*

Эта упражнение позволяет ведущему и членам группы получить информацию о текущем состоянии процесса обучения. Переживания участников, связанные с приобретением нового опыта, складываются в единую многоцветную картину.

Инструкция: Повесьте большой лист бумаги со следующими неоконченными предложениями:

- Я научился...
- Я узнал, что...
- Я нашел подтверждение тому, что...
- Я обнаружил, что...
- Я был удивлен тем, что...
- Мне нравится, что...
- Я был разочарован тем, что...
- Самым важным для меня было...

*Я предлагаю вам сейчас подумать над тем, что вы приобрели, работая в группе. Пожалуйста, допишите по выбору любое из неоконченных предложений, представленных на плакате.*

Дайте каждому участнику возможность записать свой вариант продолжения.

*Упражнение 7*

Это еще одно упражнение, позволяющее получить от каждого участника краткую и надежную обратную связь после завершения учебной темы или раздела. На следующем занятии, открывающем новую тему, Вам нужно будет поделиться своими соображениями о полученных результатах и рассказать о том, как Вы будете учитывать их в дальнейшей работе.

Инструкция: *Что вы думаете о прошедшем занятии? Что было для вас важным? Чему вы научились? Что вам понравилось? Что осталось неясным? В каком направлении нам стоит продвигаться дальше?*

*Напишите мне, пожалуйста, об этом короткое послание — телеграмму из 11 слов. Я хочу узнать ваше мнение для того, чтобы учитывать его в дальнейшей работе.*

153

*"~Ду>с группы'*

*Упражнение 8*

Это упражнение позволяет в символической и впечатляющей форме выразить и ощутить атмосферу группы. Представленные образы "Духа группы" активизируют фантазию участников и стимулируют их к продолжению работы.

Особенно полезным это упражнение, нередко проходящее в юмористической форме, может оказаться в поворотные моменты жизни группы и в периоды застоя.

**Инструкция:** Поставьте между участниками группы один пустой стул.

*Представьте себе, что здесь, на этом пустом стуле, сидит невидимый Дух. Как вам известно, духи бывают разные — добрые и злые. Свой дух есть у каждой семьи, у каждого дома.*

*Итак, представьте себе, что здесь сидит Дух нашей группы — дух,*

*сопровождающий наши совместные занятия. Закройте на время глаза и попробуйте представить себе, как он выглядит. Похож ли он на тихую мышь или же на слона? На маленького зелененького человечка или на злого великана?*

*Посидите немного с закрытыми глазами — до тех пор, пока вы не представите Духа группы. Возможно, вы увидите его отчетливо, возможно его образ будет неясным... (1 минута.)*

*Теперь снова откройте глаза. Тот, кто захочет, может сесть на стул Духа группы, принять его позу, и в качестве группового Духа поговорить с нами: рассказать про себя, про то, какой ему видится наша группа...*

Дайте возможность достаточному количеству участников представить свою версию группового Духа.

*У/Процесс учения*

*Упражнение 9*

Это упражнение помогает участникам проанализировать процесс получения знаний и дает возможность двигаться дальше. Описанным здесь способом можно работать с разными понятиями (например: справедливость, природа, бессилие и т.д.). Данное упражнение посвящено теме "Здоровье".

**(Инструкция:** Я хочу показать вам очень простой способ, который можно использовать для упорядочивания своих мыслей.

*Вы сможете сопоставить три разных аспекта ваших знаний: что вы узнали о проблеме здоровья от других, что вы узнали из своего опыта, и что еще вы хотели бы для себя прояснить.*

*Для этого возьмите чистый лист бумаги и разделите его на четыре равные части, проведя вертикальную и горизонтальную линии.*

*В первой кратко, в нескольких словах, напишите и в символической форме изобразите, чему вас научили другие. Какое отношение к здоровью было заложено в вас воспитанием? Что вы узнали от значимых для вас людей?*

*Во втором прямоугольнике кратко запишите и в символической форме изобразите, чему вы научились сами. К чему вы пришли на основе собственного жизненного опыта? Что вы прочитали, что узнали, наблюдая за собой и другими?*

*В третьем прямоугольнике кратко запишите и в символической форме изобразите, что вам еще неизвестно, что вы хотите узнать, на что надеетесь, т.е. обозначьте перспективу дальнейшего развития ваших знаний.*

*Четвертый прямоугольник оставьте пока пустым. В нем вы сможете изложить свои идеи, наблюдения, планы и проекты, которые будут возникать в ходе вашей работы с тремя первыми разделами, в процессе их сопоставления и размышлений по их поводу.*

**155**

*У/Ели обучения*

**10**

Это упражнение предназначено для извлечения на свет неосознанных желаний и представлений, касающихся перспектив нашего учения. Оно особенно полезно в том случае, когда участники ставят перед собой сложные цели, так как помогает им соотнести возможности человека с его намерениями. Это упражнение хорошо проводить в начале работы учебной группы.

**Инструкция:** Положите в середине комнаты следующие предметы: мерную ленту, толстый моток ниток, ножницы, большую иголку.

*Я хочу предложить вам обменяться своими соображениями о том, что каждого из нас интересует. То, чему каждый хочет научиться, определяется многими факторами. Глубоко внутри нас есть желания, навеянные нашим бессознательным. Для того, чтобы нам легче было выразить эти мало осознаваемые цели, давайте воспользуемся предметами, лежащими в середине комнаты. Когда кто-нибудь из вас захочет высказаться, он сможет взять в руки те предметы, которые каким-то образом*

*привлекли его внимание, и может быть помогут ему выразить его цели. Держите их в руках, пока будете говорить, а потом положите назад...*

*<jileM.n учения*

## **11**

Иногда у членов группы возникают проблемы из-за того, что им хочется как можно быстрее достичь цели, но не хватает терпения делать все последовательно.

Это простое, основанное на символическом действии, упражнение поможет им соотнести свой темп учения со своими возможностями и начать ориентироваться не на свое честолюбие, а на собственную интуицию.

*Инструкция: Временами в ходе обучения мы суетимся и спешим, а потом обнаруживаем, что слишком переутомились и запутались. Это происходит, когда мы делаем следующий шаг, еще не закончив предыдущего.*

*Я хочу показать вам способ, который вы сможете применять всегда, когда захотите достичь своей цели с легкостью и изяществом, без излишней суеты.*

*Сделайте несколько медленных и глубоких вдохов и выдохов...*

*Встаньте и совершите обыкновенное действие: достаньте что-нибудь из своего кармана. Сделайте это так, как делаете всегда.*

*А теперь повторите это действие, разложив его на маленькие шаги. Разделите ваше движение на отдельные составляющие, например: поднять руку, раскрыть ладонь, опустить руку в карман и т.д. После каждого такого фрагмента действия на секунду остановитесь и повторите про себя: "Сначала делаем одно, потом другое".*

*А теперь придумайте сами небольшое действие и примените к нему этот алгоритм. Обратите внимание, как приятно ощущать, что вы не подгоняете себя и не заставляете себя что-либо делать, а доверяетесь своей интуиции...*

## **157**

*Скука*

*Упражнение 12*

Временами мы обнаруживаем, что наша энергия иссякла, и мы не способны больше учиться.

Это простое упражнение дает представление о том, каким образом можно вернуть себе вдохновение и снова включиться в процесс учения.

*Инструкция: Я хочу показать вам, как можно использовать скуку для получения полезного результата.*

*Когда вы в следующий раз начнете скучать, вы можете воспользоваться способом, о котором узнаете сегодня. Закройте глаза, глубоко вдохните и выдохните несколько раз...*

*А теперь перенеситесь в воображении в такое место, где бы вам сейчас хотелось очутиться... Найдите место, которое вам действительно нравится... Возможно, это будет комната, где вы сможете побыть в одиночестве... Возможно, вы представите себя где-нибудь на природе... Осмотритесь вокруг... (1 минута.)*

*А сейчас откройте глаза и вернитесь сюда... Внимательно оглядитесь, прислушайтесь к звукам и шорохам...*

*Теперь снова закройте глаза и мысленно вернитесь туда, где вы представили себя в своем воображении. Осмотритесь, обратите внимание на звуки, которые слышны в этом месте, на доносящиеся до вас запахи...*

*А теперь снова вернитесь сюда и откройте глаза...*

*Чего не хватает в вашей нынешней ситуации из того, что вы нашли в воображении? Что вы можете сделать, чтобы ваше пребывание здесь и сейчас стало таким же приятным, как в воображаемом месте? Возможно, вам нужен перерыв? Может быть вам следует прогуляться? Переключиться на другое задание? Поговорить с кем-нибудь? Или по-новому взглянуть на вашу работу?*

*Что конкретно вы можете сделать?*

## *Заброшенный сад*

### *Упражнение 13*

Это короткое погружение в мир фантазии поможет восстановить силы участников, уставших от напряженной учебы.

*Инструкция: Я хочу показать, как вы можете самостоятельно восстановить свои силы после трудной работы.*

*Пожалуйста, закройте глаза. Несколько раз глубоко вдохните и выдохните...*

*Представьте себе, что вы бродите по какому-то большому поместью. Вы видите высокие стены, целиком заросшие плющом. В стене вы замечаете старую деревянную дверь. Поддавшись внезапному порыву, вы открываете створки и входите внутрь...*

*Вы обнаруживаете, что оказались в старом саду. По-видимому, раньше этот сад был цветущим, аккуратным и очень ухоженным. Но сейчас он совсем одичал.*

*Деревья и кусты необузданно разрослись во все стороны, сорняков столько, что дорожки и клумбы стали едва различимы.*

*Вы начинаете наводить порядок в окружающей вас части сада. Возможно, вы будете косить траву, выпалывать сорняки, обрезать сучья, пересаживать растения, поливать их, вносить удобрения. Делайте все, что, как вам кажется, надо сделать, чтобы привести сад в порядок...*

*А когда вы устанете, и вам будет нужен источник вдохновения для продолжения работы, остановитесь и посмотрите на ту часть сада, которую вы уже привели в порядок, и сравните ее с участками сада, которых ваша рука еще не касалась... (3 минуты.)*

*Теперь скажите саду "до свидания" и со свежими силами возвращайтесь сюда.*

159

### *препятствия в учебе*

В ходе этого упражнения участники знакомятся с тем, как можно настраиваться на встречу с препятствиями и находить в себе ресурсы для их преодоления.

---

## *У на ошибках*

### *Упражнение 15*

С помощью этого упражнения участники группы учатся мысленно выстраивать альтернативы неудачным действиям или способам поведения.

**■ Инструкция:** *Иногда процесс нашей учебы стопорится, появляется ощущение, что мы не можем двигаться дальше. Нам чего-то не хватает, причем нередко мы сами не можем четко осознать, чего именно.*

*Я хочу показать вам, как можно помочь себе в такой ситуации.*

*Закройте, пожалуйста, глаза, несколько раз глубоко вдохните и выдохните...*

*Представьте себе, что вы идете по узкой тропинке через густой лес... И наталкиваетесь на какое-то препятствие. Постарайтесь увидеть внутренним взором, как именно выглядит этот барьер, мешающий вам двигаться, узнайте про него как можно больше...*

*Затем найдите способ преодолеть это препятствие... (1 минута.)*

*Перебравшись через препятствие, вы сможете обнаружить, что у вас появилось нечто, в чем вы как раз нуждаетесь сейчас, что может дать подсказку в вашей нынешней ситуации. Спокойно осмотритесь вокруг, постарайтесь понять, что именно может помочь вам... Затем внимательно изучите вашу находку... (1 минута.)*

*Сохраняя находку в памяти,- возвращайтесь назад, обогащенные новым опытом... Когда будете готовы, откройте глаза.*

**Инструкция:** *Когда выучитесь более эффективно: когда достигаете успеха или когда сталкиваетесь с трудностями? Многие совершенно напрасно не позволяют себе такую роскошь, как учиться на своих собственных ошибках. А такой способ обучения*

может быть даже приятным. Проанализировав свой опыт, мы сможем в следующий раз вести себя по-другому.

Я хочу показать вам, как можно учиться на своих ошибках. Вспомните сейчас какую-нибудь ситуацию, в которой вы сделали то, что представляется вам теперь типичной для вас ошибкой.

Сначала конкретно, шаг за шагом опишите, что именно вы сделали, что привело к отрицательному результату. И придумайте этому описанию какое-нибудь название.

Затем создайте версию номер два. Опишите в ней, как следует себя вести, если жизнь во второй раз столкнет вас с такой же ситуацией. Укажите, что именно вы будете делать на этот раз, как вы будете действовать, каким окажется результат. Дайте название и этому описанию.

У вас есть 30 минут...

**161**

*Леои первый учитель*

*Упражнение 16*

Наш первый школьный учитель почти всегда является для нас очень значимой фигурой и многое определяет в процессе нашего дальнейшего познания. Участники группы могут использовать воспоминание о первом учителе как повод для того, чтобы задуматься о своем внутреннем отношении к авторитетным для них людям. Нашли ли мы в течение жизни тех, у кого мы можем учиться, с кого мы могли бы брать пример?

Инструкция: *Если нам удастся находить людей, которые служили бы для нас образцами в разные периоды нашей жизни, то мы можем гораздо более успешно продвигаться в своем личностном развитии и более успешно учиться.*

*Задача состоит в том, чтобы научиться различать продуктивные и непродуктивные модели поведения, которые мы принимаем за образец. Как обстояло дело с первой для большинства из нас внесемейной моделью — с нашим первым учителем?*

*Вернитесь мысленно к вашему первому году в школе. Кто учил вас тогда? Это был учитель или учительница? Сколько, как вам тогда казалось, было этому человеку лет? Как он выглядел? Как обращался с детьми? Доверяли ли вы ему? Боялись ли его? Охватывал ли вас дух противоречия? Как вы приноравливались к этому человеку?*

*Я бы хотел, чтобы вы набросали сейчас портрет своего первого учителя. Постарайтесь быть как можно более объективными, описывая его личность, характер, его педагогический подход к детям. Что думал он по поводу учения?*

**162**

*(Наставники*

*Упражнение 17*

Это упражнение позволяет участникам группы осознать различные аспекты своей личной истории восхождения к знаниям.

Инструкция: *Каждый из нас может вспомнить бесконечное количество ситуаций, которые его чему-то научили. И каждого ждет еще немало таких ситуаций.*

*Я хочу, чтобы вы направили свое внимание на многообразие обстоятельств, которые могут нас чему-то научить. Сядьте, пожалуйста, группами по четыре человека, и пусть каждый расскажет о своем друге или подруге, у которого он больше всего в своей жизни учился. У вас есть на это 10 минут. Чему вы у них научились?*

*Теперь разделитесь на новые четверки и поговорите о том, кто из ваших учителей или руководителей к настоящему моменту оказал на вас наибольшее влияние. Чему научил вас этот человек, достигший большего, чем вы, в своем личностном или профессиональном развитии? (10 минут.)*

*А сейчас образуйте новые четверки и обсудите, какой автор, какая книга, кто из философов, ученых и т.д. больше всего повлиял на ваше развитие. Чему вы у него научились? (10 минут.)*

*Создайте новые четверки и расскажите друг другу о ситуации, в которой вы больше всего научились у себя самого. Что это была за ситуация? Чему вы в ней научились? На это вам также отводится 10 минут.*

**163**

**18**

Это упражнение дает участникам группы возможность понять, что мы непрерывно учимся на протяжении всей нашей жизни. Осознание этого поможет им приобретать новые знания в будущем.

■ *Инструкция: Мы не замечаем, что всегда чему-нибудь учимся. Иногда нам кажется, что мы остановились в своем развитии, однако бессознательно мы уже решаем новые задачи и осваиваем новые ситуации. И нередко мы можем лишь задним числом оценить, как многому мы научились в том или ином случае.*

*Мне хочется, чтобы вы составили перечень всех случаев, которые дали вам возможность научиться чему-то важному. Это может быть не только целенаправленная учеба, но и рабочие, игровые и другие ситуации.*

*Поищите в памяти занятия, которые научили вас чему-нибудь важному и ценному, чему-то, что до сих пор не потеряло для вас своей значимости и привлекательности.*

*Вспомните о том, чем вы любили заниматься в детстве. Нередко именно в детстве мы учимся чему-то, что потом вдохновляет и радует нас на протяжении всей нашей жизни. Подумайте о своих юношеских занятиях. На что вы направляли свою энергию, какие занятия интересовали вас и помогли научиться тому, что и сегодня наполняет вас глубоким чувством удовлетворения и даже гордости?*

*А когда вы стали взрослыми? Подумайте, какие ситуации побуждали вас учиться? Возможно, вы вспомните какую-нибудь область науки, профессиональную или иную сферу деятельности. Обратите особое внимание на занятия, воспоминания о которых вызывают у вас приятные чувства. Чему важному или прекрасному они вас научили?*

*Подумайте также о своих целях и планах на будущее. Чему вы бы хотели научиться?*

*Составьте перечень всех важных для вас ситуаций приобретения знаний. Укажите, хотя бы примерно, год и кратко опишите тот день и свои занятия. Пусть ваш список включает в себя от 8 до 10 наиболее важных вех процесса обучения. Потом вы сможете упорядочить его хронологически. У вас есть на это 30 минут...*

*Теперь прочитайте список еще раз и представьте себе весь спектр вашего познания. Возможно, вам захочется внести в него дополнения или уточнения.*

*Что вы теперь думаете об истории вашего обучения? Куда дальше ведет вас путь познания?*

*Туховное развитие*

В этом упражнении участники группы могут проследить истоки своего духовного развития. Они могут заново открыть для себя доступ к источнику внутренней мудрости, начать лучше понимать процесс поиска истины и углубить этот поиск.

■ *Инструкция: Каждый из нас обладает внутренним знанием и внутренней мудростью, связывающей нас с гармонией мироздания.*

*В этом упражнении вы сможете реконструировать историю своих духовных поисков и сделать ее источником вдохновения на будущее. Сядьте удобнее, сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов и полностью расслабьтесь. Восстановите в памяти наиболее важные события вашего духовного пути. Подумайте о том, как проходил ваш поиск истины и смысла человеческого существования?*

*Обратившись назад, к истории своей жизни, вы можете сейчас снова вызвать в памяти те важные шаги и события, в которых находила выражение ваша духовная жизнь.*

*Отмечайте наиболее значимые моменты вашего духовного развития. Это могут быть религиозные переживания, опыт приближения к истине в ходе ваших исследований,*

переживания, связанные с искусством или иными сферами жизни. Опишите их без каких-либо объяснений, комментариев или анализа. Наиболее полезны будут такие записи, где вы в нескольких словах сможете пролить свет на весь ход вашего развития, например: "Смерть моего отца перевернула мои представления о жизни" или "Философия открыла мне единство мира". Записывайте эти воспоминания и прозрения в том порядке, в каком они приходят вам в голову, не заботясь о хронологии... (15 минут.)

Теперь расставьте все события и воспоминания в хронологическом порядке. Это поможет вам лучше понять ход вашего внутреннего развития. Запишите также, какие мысли возникли у вас по этому поводу. Улавливаете ли вы ритм вашего духовного роста и поворотные пункты вашего развития?

168

духовные учителя

Упражнение 21

Без духовных учителей едва ли можно себе представить наше взросление и становление нашей самостоятельности. В ходе этого упражнения участники группы могут обрести вдохновение, оно может способствовать дальнейшему поиску таких носителей мудрости.

**Инструкция:** Наши поиски смысла могут обогащаться при мысленном обращении к образам людей, которые некогда нас чему-то научили. Эти образы могут поддерживать нас в наших непрекращающихся поисках истины.

Сядьте удобнее, полностью расслабьтесь. Мы будем думать сейчас о людях, у которых мы научились чему-то важному. Речь не идет о каких-то специальных познаниях или особой эрудиции. Для нас важны сейчас воспоминания о тех людях, которые являются в нашем представлении воплощением мудрости, потому что они открыли нам какие-то сокровенные истины. И вовсе не обязательно, чтобы они были мудрыми во всех отношениях, и чтобы другие люди также считали их мудрыми.

Вы обнаружите, что ваши духовные учителя менялись на протяжении жизни. В юные годы, возможно, воплощением мудрости представлялся дедушка или священник. Позднее это могли быть учителя, университетские профессора или авторы книг, открывавшие нам различные аспекты истины.

Менялись наши ценности, и сменяли друг друга люди, воплощавшие для нас высшую мудрость. Некоторых мы знали лично. Другие являются историческими, мифологическими или религиозными фигурами. Все, кто когда-либо затрагивал глубочайшие струны нашей души своими книгами, словами, музыкой, искусством, своей жизнью или легендами о ней, — все они могли стать для нас учителями мудрости.

Теперь у вас есть время для того, чтобы составить перечень людей, бывших для вас воплощением мудрости. Для каждого периода жизни выберите двух или трех людей. В разные периоды у вас, вероятно, были различные лично знакомые вам учителя мудрости. А идеальные образцы мудрости, возможно, будут постоянными для больших отрезков жизни или даже для всей вашей жизни.

У вас есть на это 30 минут...

169

Благодарность духовным, родителям.

Упражнение 22

В этом упражнении речь идет обо всех, кто нас учил и любил. Благодарность представляет собой действенный способ углубления чувства самостоятельности и развития личностной зрелости, основанной на внутренней связи и союзе с учителями.

**Инструкция:** У каждого из нас в жизни есть люди, которые нас поддерживали и помогли нам развиваться. Людей, которые нас учили и любили, которые принимали близко к сердцу наш рост и наше благополучие, которые нас ценили и вкладывали свои силы в наше развитие, можно назвать нашими наставниками или духовными родителями.

*Некоторые из них, возможно, были членами нашей семьи, другие к нашей семье не принадлежали. С одними мы могли общаться подолгу, с другими наши встречи были кратковременными.*

*От них мы перенимали те или иные качества, от них получали стимулы к познанию. Запишите имена, которые вам вспоминаются — имена учителей, наставников, советчиков, тех, кому вы исповедовались, и тех, кому подражали... (10 минут.)*

*Теперь выберите из них несколько человек и напишите им слова благодарности. В этих кратких посланиях выразите то, что вам хотелось бы сказать им сегодня. Кем вы стали? Чем они вам помогли?*

*На это вам отводится 20 минут...*

*поучительные истории*

*Упражнение 23*

Это упражнение дает возможность участникам группы учиться друг у друга очень необычным способом. Обязательным условием проведения этого упражнения является предварительное знакомство участников между собой. Нередко члены группы бывают буквально поражены тем, как хорошо их понимает другой человек.

**Инструкция:** *Временами мы учимся с помощью слов, временами — с помощью образов. Иногда нас учит логика, иногда — аналогия.*

*Когда мы были детьми, то учились на историях, которые рассказывали нам родители, бабушки и дедушки. Истории объясняли нам мир и помогали в нем ориентироваться.*

*Я хочу дать вам сегодня возможность осуществить один необычный эксперимент. Вы знакомы между собой в течение определенного времени и кое-что друг о друге знаете. А интуитивно вы знаете друг о друге гораздо больше.*

*Выберите себе партнера, который вам интересен и которого вы интуитивно хорошо понимаете. Я сейчас объясню вам, что надо будет делать.*

*Вначале младший из вас должен рассказать старшему историю, которая охватывала бы весь жизненный путь героя. Если вашим партнером будет женщина, рассказывайте историю о героине, если мужчина — о герое. Пусть ваш герой или героиня пройдет всю свой жизненный путь: учится, любит, переживает победы и поражения. Придумайте такую историю, которая вдохновила бы вашего партнера и чему-то научила его. Изложите ее в любом жанре, который вам нравится. Это может быть рассказ, сказка, сага, былина и т.п.*

*В качестве фрагментов вашей истории вы можете использовать известные вам факты из биографии вашего партнера, а также ваши интуитивные представления о нем.*

*Партнер должен слушать, воздерживаясь от каких-либо комментариев. Постарайтесь уложиться примерно в 20 минут. После этого поменяйтесь ролями.*

**171**

*Т)ары учения*

*Упражнение 24-*

Это упражнение дает возможность участникам поблагодарить тех членов группы, которые в наибольшей степени помогли им учиться. Если участники хорошо знают друг друга, они смогут пережить весьма продуктивный и продвигающий вперед опыт.

**Инструкция:** *Мы работали вместе в течение довольно долгого времени. Каждый сделал то, что было в его силах. Каждый чему-то научился сам и внес свой вклад в то, чтобы и другие тоже чему-то научились.*

*Задумайтесь на минуту о том, кому из членов группы вы особенно благодарны. Кто оказал вам существенную поддержку в учебе? И чем? Каким-то замечанием? Своим примером? Вопросом? Постоянным противостоянием? Еще чем-нибудь?*

*Когда мы выражаем благодарность другому человеку, мы тем самым повышаем и наше собственное самоуважение.*



*Я хотел бы, чтобы из всех, кто помогал вам и оказывал поддержку, вы выбрали только одного человека. Подумайте, какой маленький подарок вы можете ему приготовить. Этот подарок должен быть символом вашей благодарности. Важно, чтобы он был создан вами. Быть может, это будет стихотворение или рассказ? Рисунок? Афоризмы? Что-то еще?*

*У вас есть на это 20 минут, и, пожалуйста, не говорите заранее, кому вы хотите преподнести сюрприз...*

*Затем, собравшись вместе, участники по очереди торжественно преподносят свои подарки, сопровождая их короткими комментариями — получается небольшой праздничный ритуал.*

*Часть 6*

### **Письма как форма психологической работы**

#### **BRIEFE ALS LERNSTRATEGIE**

*Тары учения*

*Упражнение 24*

Это упражнение дает возможность участникам поблагодарить тех членов группы, которые в наибольшей степени помогли им учиться. Если участники хорошо знают друг друга, они смогут пережить весьма продуктивный и продвигающий вперед опыт.

•Инструкция: *Мы работали вместе в течение довольно долгого времени. Каждый сделал то, что было в его силах. Каждый чему-то научился сам и внес свой вклад в то, чтобы и другие тоже чему-то научились.*

*Задумайтесь на минуту о том, кому из членов группы вы особенно благодарны. Кто оказал вам существенную поддержку в учебе? И чем? Каким-то замечанием? Своим примером? Вопросом? Постоянным противостоянием? Еще чем-нибудь?*

*Когда мы выражаем благодарность другому человеку, мы тем самым повышаем и наше собственное самоуважение.*

*Я хотел бы, чтобы из всех, кто помогал вам и оказывал поддержку, вы выбрали только одного человека. Подумайте, какой маленький подарок вы можете ему приготовить. Этот подарок должен быть символом вашей благодарности. Важно, чтобы он был создан вами. Быть может, это будет стихотворение или рассказ? Рисунок? Афоризмы? Что-то еще?*

*У вас есть на это 20 минут, и, пожалуйста, не говорите заранее, кому вы хотите преподнести сюрприз...*

*Затем, собравшись вместе, участники по очереди торжественно преподносят свои подарки, сопровождая их короткими комментариями — получается небольшой праздничный ритуал.*

*Часть 6*

### **Письма как форма психологической работы**

#### **BRIEFE ALS LERNSTRATEGIE**

*"Введение*

Представленные в этой части книги письма относятся к той категории писем, которые почти никогда не отправляются по почте. Они предназначены для того, чтобы служить детям, подросткам и взрослым интересным и увлекательным средством поиска решений в трудных ситуациях, средством выражения и отстаивания своей позиции.

Помимо того, что письма способствуют самовыражению, они учат вас предвидеть возможную реакцию адресата. Кроме того, они позволяют людям научиться получать удовольствие от этой классической, распространенной во всех культурах формы общения.

Во все времена в письмах люди не только рассказывали друг другу о своей повседневной жизни, но и размышляли о глубоких проблемах, ценностях и смыслах. Кроме того, дневники и письма являются формой творческого самовыражения. Таким образом, в какой-то мере они всегда служили средством психотерапии, рефлексии и педагогического воздействия. Это означает, что письмо как жанр может быть

использовано психологами целенаправленно — для проработки психологических проблем участников группы.

Почему мы можем использовать письма как эффективное средство психологической работы? Они помогают людям понимать и выражать значимые для них мысли и чувства. То, что на первый взгляд кажется неясным, невысказанным и невозможным, становится, будучи написанным, более понятным и менее угрожающим. Письма способны поглощать страх перед сильными ощущениями и дерзкими мыслями и часто становятся своеобразными "пробными действиями". Нередко они оказываются первым действенным шагом к прояснению собственной позиции и к снижению напряженности во взаимоотношениях с другими.

Благодаря своей специфической форме, письма дают многим людям необходимое чувство безопасности и не вызывают сопротивления. Особенно это касается тех, для кого ясность и структурированность составляют неотъемлемую часть их личности.

Письма как форма психологической работы могут быть использованы в работе с различными типами групп. Упражнения 15-22 могут проводиться при работе с детьми и подростками.

## 174

### *Содержание*

Упражнение 1. Послание небес .....	176
Упражнение 2. Бутылочная почта .....	177
Упражнение 3. Тайнопись (неразборчивое письмо) .....	178
Упражнение 4. Сорок слов .....	180
Упражнение 5. Письмо значимого человека .....	181
Упражнение 6. Послушай свое тело .....	182
Упражнение 7. Письмо из будущего .....	183
Упражнение 8. Письмо от своего Я .....	184
Упражнение 9. Письмо-представление .....	186
Упражнение 10. О чем я до сих пор молчал.....	187
Упражнение 11. Письмо, которое ты никогда не получишь .....	188
Упражнение 12. Письмо, в котором я говорю тебе "спасибо" .....	190
Упражнение 13. Письмо умершему .....	191
Упражнение 14. Письмо своему собственному Я.....	192
Упражнение 15. Диалог в письмах .....	193
Упражнение 16. История в письмах .....	194
Упражнение 17. Письмо историческому понятию .....	195
Упражнение 18. Необычное письмо .....	196
Упражнение 19. Письмо литературному персонажу.....	197
Упражнение 20. Невозможные письма .....	198
Упражнение 21. Письмо тому, кто дает советы .....	199
Упражнение 22. Письмо протеста .....	200
Упражнение 23. Письмо ведущему группы .....	201
Упражнение 24. Письмо домой . . .■.....	202

## 175

### *послание небес*

#### *Упражнение 1*

"Послание небес" — это важное сообщение, которое посылает пишущему его бессознательное. Тема послания может быть связана или с контекстом групповой работы, или с текущими проблемами жизненной ситуации конкретного участника. Примененная в названии метафора нужна главным образом для того, чтобы послание исходило от взрослой части личности (от Сверх-Я). Упражнение подходит как для начала работы по определенной теме, так и для ее завершения. В первом случае Вы можете задать вопрос, который побуждал бы участников задуматься о своих планах, например: "Как бы я хотел

изменить свою жизнь в следующем году?". Во втором случае это послание должно носить скорее обобщающий и итоговый характер.

**[Инструкция:** Сначала попросите участников закрыть глаза и сосредоточиться.

*Представьте себе, что вы на прогулке... Вы идете по дороге, которая вам нравится, наслаждаясь впечатлениями от окружающего мира... Вы чувствуете себя легко и свободно, вы открыты всему, что можете видеть и слышать, всему, что происходит вокруг вас... (1 минута.)*

*Представьте себе, что с неба к вам медленно спускается какое-то письмо и ложится на землю прямо около ваших ног... Вы останавливаетесь и поднимаете его...*

*Что оказалось в вашей руке? Это запечатанный конверт, сложенный листок или что-то другое? Написано ли на нем имя отправителя? Кто указан в качестве адресата?*

*Хочется ли вам прочесть это послание? Можете ли вы его разобрать? Оно написано от руки или напечатано? А может быть оно выполнено как-то иначе? Что там написано? (1 минута.)*

*Что вам хочется сделать с этим посланием? Задуматься над ним? Выбросить его? Забыть о нем? Может быть, что-то еще?*

*Теперь возвращайтесь сюда и откройте глаза...*

*Возьмите листок бумаги и напишите на нем то, что было в полученном вами послании. Вы можете изменить в нем что-то, если это сделает его яснее и понятнее. (5-10 минут.)*

*Бутылочная почта*

*Упражнение 2*

В этом упражнении письмо может быть оформлено по-разному. Оно может "прийти" от кого-либо из знакомых, может — от незнакомца, созданного воображением участника, может быть анонимным, а может быть воспринято как голос собственной судьбы. Содержание его также определяется конкретной жизненной ситуацией участника группы.

Используемая в названии метафора побуждает человека обратиться к той части своей личности, которая направлена на восприятие нового и активизацию жизненной энергии. Это упражнение лучше всего использовать в начале тематического блока, оно пробуждает любознательность участников, помогает им расширить границы восприятия и по-новому взглянуть на себя и на свою жизнь.

**(Инструкция:** Попросите участников закрыть глаза и сосредоточить-

*Представьте себе, что вы находитесь на берегу моря или реки. Стоя прямо у воды, на самом краю, вы наслаждаетесь изменчивой игрой волн, движением стихий...*

*Вы радуетесь многоликости воды... Ни одна волна не повторяет предыдущую, снова и снова рождаются новые формы, новые оттенки цветов... И вы вспоминаете, как приятно отдаться волнам, чтобы они несли вас куда-то... Расслабившись, вы смотрите на волны и замечаете, что в воде плавают всякая мелочь: водоросли, травинки, листья деревьев... Вам становится любопытно, не вынесут ли волны на берег нечто ценное...*

*И тут вы видите, что недалеко от вас волны выбросили на отмель какую-то бутылку. Вы нагибаетесь, поднимаете ее и видите, что внутри нее что-то есть. Это — бутылочная почта. Какое послание хотелось бы вам получить? Что бы вам хотелось прочесть в нем? Готовы ли вы к тому, что будете поражены и удивлены?*

*Откройте бутылку и посмотрите, что лежит внутри. От кого это послание? Каково его содержание? (1 минута.)*

*Теперь возвращайтесь в группу. Возьмите лист бумаги и запишите это послание. Вы можете уточнить текст и сделать его подробнее, чтобы сообщение стало более понятным и содержательным. (5-15 минут.)*

177

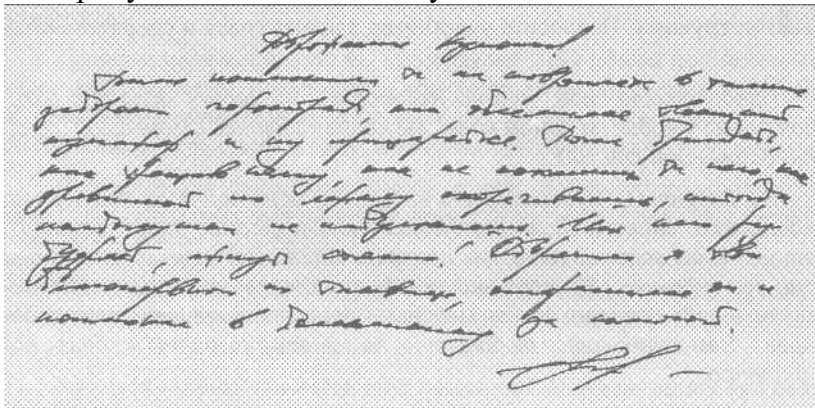
*УКайнопись (неразборчивое письмо)*

*Упражнение 3*

Это послание можно приписать любому отправителю — оно может "прийти" от

какого-нибудь человека, от образа сновидения или мечты, от части твоей личности, от какого-либо события или места, от части тела, от общества и т.д. Вам надо будет только придумать соответствующее введение. Вы также можете сформулировать инструкцию, не называя отправителя заранее, чтобы участники были совершенно свободны в своих ассоциациях. Здесь описывается именно такой вариант. В этом случае упражнение лучше всего использовать в середине групповой работы, чтобы обогатить ваши встречи новым содержанием.

Вы можете скопировать приведенный образец и оформить его подходящим образом, а можете придумать свою собственную тайнопись.



*Инструкция: Представьте, пожалуйста, что вы получите сейчас необыкновенное, поразительное послание. (Раздайте участникам многократно сложенные неразборчивые письма.)*

*Возможно, что сначала вы даже не представляете, как в нем разобраться. А может быть вам сразу приходит в голову какая-то догадка. Если вы хотите разгадать это действительно не поддающееся прочтению послание, пристально посмотрите на него несколько секунд, а затем закройте глаза. Ваше бессознательное поможет вам, если вы дадите ему такую возможность. Оно может подсказать, кто был авто-*

178

*ром этого послания. Был ли это внутренний голос? Или это какой-то человек? Какое-нибудь событие?*

*А еще вы сможете увидеть, что написано в этом загадочном письме...*

*Возьмите лист бумаги и запишите своими словами, что означают эти таинственные завитушки. (10-20 минут.)*

*Сорок слов*

*Упражнение 4*

Это упражнение, автором которого является К. Мауэ, задействует не только участников группы, но также их друзей и знакомых. Смысл его в том, чтобы породить новое и тем самым активизировать творческие способности участников. Оно пробуждает любознательность, активизирует социальные связи, напоминая участникам группы о том, что психологическая группа не есть центр вселенной. Между проведением упражнения и подведением его итогов должно пройти определенное время.

*Инструкция: Я хочу пригласить вас принять участие в упражнении, которое может подбросить каждому из вас массу неожиданностей. А когда человек готов к тому, чтобы жизнь преподносила ему сюрпризы, у него появляется дополнительный источник развлечения и радости.*

*Я хочу, чтобы вы попросили своих друзей, знакомых, членов семьи, может быть, даже незнакомых людей (всего их должно быть сорок) прислать вам по одному слову—любому, какое они захотят. Сообщите им, что вы пишете литературное произведение, которое должно состоять из сорока присланных вам слов, и попросите их вам помочь.*

*Поскольку, по всей вероятности, не все люди, к которым вы обратитесь, ответят сразу, желательно опросить более сорока человек. Как только вы соберете сорок слов,*

*напишите текст, который будет содержать все эти слова.*

*Затем снимите копии со своей работы и разошлите по одной каждому, кто принял в ней участие. Приложите список имен и адресов, чтобы каждый мог знать, кто, кроме него самого, поддержал вас в осуществлении этого проекта.*

*Позже, (такого-то числа), мы устроим торжественное представление наших текстов и обменяемся полученными впечатлениями.*

180

*Лисбјио значимого человека*

*Упражнение 5*

Выполняя это упражнение, участники получают возможность задуматься над важными для них проблемами взаимоотношений с другими людьми. Это могут быть проблемы как недавно возникших отношений, так и старых, устоявшихся, в которых что-то осталось недосказанным. Речь может идти и о прерванных отношениях, которые хотелось бы восстановить. Это могут быть взаимоотношения с очень разными людьми: родителями, детьми, супругами, начальниками, коллегами, друзьями и т.п.

Решающим моментом в этом упражнении является смена привычной перспективы: члены группы попытаются воспринимать отношения с точки зрения партнера.

В большинстве случаев по ходу работы участникам становится ясно, чье именно письмо им стоит придумать и написать. Я исхожу из того, что каждый сам решает, какие отношения представляют для него сложность, в какой роли ему хочется вести этот односторонний диалог.

*(Инструкция: Нравится ли вам, когда человеку отношения с вами сам делает первый шаг навстречу? Или вы предпочитаете сдвигать дело с мертвой точки самостоятельно? Любите ли вы неожиданности или вам больше нравится заранее знать, что ждет вас за следующим поворотом жизненного пути?)*

*Представьте себе, что какой-то значимый для вас человек решил написать вам письмо. Быть может, это будет тот, от кого вы никак этого не ожидаете. Возможно — кто-то, чьему желанию пообщаться с вами вы бы очень обрадовались. Решите, кто это будет, и как можно точнее и детальнее представьте его в своем воображении. Пусть его лицо выражает готовность к общению... Наблюдайте за тем, как этот человек пишет так нужное вам откровенное письмо...*

*Теперь у вас есть 15 минут для того, чтобы написать себе письмо от имени этого человека. Используйте все знания об этом человеке и о ваших взаимоотношениях, а также ту информацию, которую ваше внутреннее Я извлекает из недоступного сознанию источника...*

181

*Лосхуиіаи свое тело*

*Упражнение 6*

В современной жизни проблемы здоровья волнуют все большее количество людей. Предлагаемое упражнение хорошо тем, что в нем предоставляется слово самому телу. При этом речь может идти о хронической или острой болезни, о травме, об опасном пристрастии, о профилактике или реабилитации. С другой стороны, речь может идти и о работе с собственным телесным образом ("мне не нравятся мои руки", "мой нос мне не подходит" и т.д.). Используйте подходящее к случаю введение. В предлагаемом варианте инструкции я исхожу из того, что каждый участник сам выявляет, в чем именно состоят его проблемы.

*• Инструкция: Говорит ли вам что-нибудь ваше тело? Довольно ли оно тем, как вы о нем заботитесь? Или же оно временами чувствует, что вы от него слишком много требуете? Возможно, какие-либо органы или части тела предъявляют жалобы? Или же ваше тело ощущает, что вы его неправильно кормите? Есть ли какие-либо признаки, указывающие на это? Предоставляете ли вы своему телу достаточно времени для отдыха? Беспокоит ли вас какая-нибудь болезнь? Бывают ли у вас частые боли,*

судороги? Заботитесь ли вы о сохранении своего здоровья? Быть может вы по какой-то причине недовольны той или иной частью тела?

Если хотите быть уверены в том, что вы хорошо с ним обращаетесь, и что ваше тело сможет и в будущем дарить вам радость, можете сделать следующее... Выберите часть тела или орган, который вас особенно занимает и представьте себе, что эта часть тела пишет вам письмо. Причем, эта ваша часть весьма прагматична. Она говорит без обиняков и переходит сразу к делу. Можете ли вы выдержать то, что хочет сказать вам ваше тело?.

У вас есть четверть часа на то, чтобы поработать секретарем у соответствующей части вашего тела...

182

*<jlicbjuo из будущего*

*Упражнение 7*

Текущие проблемы бывает легче решать, если человек умеет уверенно и оптимистично смотреть в будущее. На это как раз и ориентировано следующее упражнение. В нем участники должны взглянуть на свое настоящее из благополучного будущего, в котором сегодняшние проблемы уже давно нашли свое решение. Это упражнение может быть эффективным при работе с самыми разными трудностями.

**Инструкция:** *Давайте предоставим сегодня вашему сознанию небольшой перерыв. Вы интенсивно поработали и глубоко разобрались в проблеме. Вы понимаете причины своих трудностей, вы знаете, как они проявляются. Вы продумываете решения.*

*Однако мы сможем оказать себе дополнительную помощь, если зададим работу и нашему бессознательному, которое продолжает работать даже тогда, когда мы спим. Вы знаете историю открытия химической формулы бензола? Это произошло во сне.*

*Поэтому я хочу пригласить вас в своеобразный сон наяву. В снах мы можем легко и элегантно перемещаться во времени — перелетать в прошлое, в будущее, снова возвращаться в настоящее и т.д. Причем наше бессознательное делает все это с грацией фигуриста, рисующего на зеркальной поверхности льда причудливые узоры.*

*Представьте себе, что ваше бессознательное перемещается на несколько лет в будущее, например, на пять, на десять лет или на два года, и из этой точки будущего комментирует вашу сегодняшнюю жизнь, ваши текущие обстоятельства и проблемы. Оно открывает вам, как ваша жизнь будет складываться дальше. Вы можете увидеть, как вы решили свои проблемы, когда это произошло, или же какой путь вы избрали для того, чтобы обойти неподдающуюся решению проблему.*

*Из какого-то момента в будущем напишите себе письмо, рисующее вам панораму вашей дальнейшей жизни, где сегодняшние тревоги давно превратились в твердую почву завтрашнего дня. Поставьте дату, не забудьте написать обращение и подписаться. У вас есть на это полчаса.*

183

*Я от своего Я.*

*Упражнение 8*

Накануне принятия важного решения, в момент кризиса или одиночества, в ситуации жизненных перемен, — во всех этих случаях предлагаемое упражнение дает участникам прекрасную возможность обратиться к своему внутреннему Я и получить помощь, исцеление и утешение из глубин собственного бессознательного.

Упражнение будет более эффективным, если участники уже имеют опыт внутренней работы со своими проблемами. Желательно, чтобы члены группы были старше 18 лет.

**Инструкция:** *Иногда все мы нуждаемся в ободрении и мудром руководстве. Я хочу показать вам, что можно сделать в такого рода ситуации.*

*Сядьте поудобнее и закройте глаза... Вы находитесь в какой-то долине. Воздух свеж, небо голубое, вокруг вас зеленеет трава, растут цветы. Утренний ветерок ласкает ваше лицо, ваши ноги уверенно стоят на земле. Прислушайтесь на некоторое*

*время к своим ощущениям и внимательно осмотритесь... (1 минута.)*

*Вы оглядываетесь вокруг себя и видите невдалеке какую-то гору. Когда ваш взгляд останавливается на ее вершине, вы чувствуете, как будто выросли сами... Вы начинаете взбираться на эту гору и замечаете, что это довольно тяжелая работа: ноги устают, приходится глубоко дышать, но при этом вы чувствуете, как все ваше тело наполняется жизненной силой и активностью. Вы ощущаете тепло своей энергии...*

*Воздух становится прохладнее, звуки постепенно умолкают... Временами вы уже проходите сквозь облака. Вы идете медленно, иногда карабкаетесь по узкой тропинке, цепляясь руками за какие-то выступы... (1 минута.)*

*Постепенно вы выбираетесь из зоны облаков. Вы снова видите небо и сочные краски скальных пород. Солнце ярко сияет. Ваше тело кажется более легким. И вот вы на вершине. Вы ощущаете радость оттого, что можете наблюдать прекрасную панораму: вершины соседних гор, долины и разбросанные среди них деревушки. Вы стоите на большом плато в глубоком молчании...*

*Вдали вы видите кого-то, сначала это совсем маленькая яркая точка. Вы предчувствуете, что это будет какая-то исключительная*

#### **184**

*встреча. Вам встретится мудрый и доброжелательный человек, который выслушает вас и сможет сказать именно то, что вы хотите узнать... Вот вы заметили друг друга и идете друг другу навстречу. Присутствие этого человека наполняет вас радостью и силой. И вот вы уже можете заглянуть ему в глаза, и он дружески улыбается вам. Вы чувствуете, что с ним можно говорить обо всем и на все получить ответ...*

*Поговорите с этим человеком, в несколько минут вы сможете уложить долгий, очень долгий разговор... (3-5 минут.)*

*И вот пришло время прощаться. Если захотите, вы сможете еще не раз встретиться с этим мудрым человеком. Постепенно возвращайтесь назад... Для того, чтобы иметь возможность обдумать все, что вы узнали на вершине, вы можете сделать следующее: представьте себе, что, спустившись с горы и вернувшись сюда, вы находите письмо от этого мудрого человека. У вас есть сейчас полчаса, для того, чтобы написать себе это письмо...*

*— представление*

Это упражнение дает участникам возможность проанализировать чувства, возникающие у них в новой жизненной ситуации, при общении с новыми коллегами, руководителями, друзьями, при переезде на новое место жительства и т.д.

Адресатом такого письма должен являться тот (или то), кто (или что) бросает участнику вызов в новой ситуации, внушает беспокойство или привлекает внимание. Сочиняя это письмо, человек представляет себя открыто, дружелюбно и реалистично. Это усиливает его уверенность в себе и готовность к общению. Кроме того, выполняя это упражнение, участник вырабатывает в себе такое внутреннее отношение к новому, которое позже облегчит ему успешный контакт с другими людьми.

*(Инструкция: Представьте себе, что вы не сможете присутствовать на первой встрече сотрудников с новым начальником. Вам хочется быть вежливым, и вы решаете заранее сообщить ему об этом. Вы можете это сделать письменно, и заодно воспользоваться этой возможностью, чтобы представить себя новому руководителю.*

*Что должен знать о вас другой человек? Какой вклад вы готовы вносить в работу? Чего вы хотите? Что вы можете сообщить о себе, чтобы у человека сложилось о вас благоприятное впечатление и появилась возможность общаться с вами уверенно и спокойно?*

*Напишите новому начальнику такое письмо. У вас есть на это 15 минут.*

*О нем. л до сих пор молчал*

*Упражнение 10*

Множество проблем в личных взаимоотношениях, в семейной жизни и на работе возникает потому, что мы не говорим того, что думаем, и не думаем того, что говорим. Это письмо предоставляет возможность произнести все невысказанные слова симпатии, страха, нежности, гнева или разочарования. Нередко мы не только проглатываем слова, но и подавляем связанные с ними мысли и чувства, и в результате они становятся нам недоступны.

Этот тип писем позволяет участникам также ясно увидеть и заново продумать те желания и претензии, которые до сих пор выражались лишь косвенно. Если отношения с кем-то стали серыми и однообразными, формальными, напряженными или неустойчивыми, то такого рода письмо может послужить началом поворота к лучшему.

*(Инструкция: Как часто мы поступаем в соответствии с девизом: "Слово — серебро, молчание — золото!" Иногда эта стратегия бывает эффективной, а иногда является шагом, который может разрушить отношения.*

*Выберите отношения, которые вы цените и хотите видеть разнообразными и наполненными. Кто выступает в этих отношениях вашим партнером: ваш супруг, ребенок, коллега, друг, кто-то еще?*

*Можете ли вы решиться сообщить этому человеку нечто такое, что до сих пор оставляли невысказанным? Нередко наше молчание является, по сути, попыткой быть тактичными и деликатными. Однако в жизни ценится еще и спонтанность, открытость, честность.*

*Можете ли вы сейчас решиться и написать одному из значимых для вас людей письмо, в котором сообщите нечто такое, что до сих пор — по каким бы то ни было причинам — оставалось невысказанным? Для этого у вас есть 20 минут.*

**187**

*Лисбжио, которое ты никогда не получишь*

*Упражнение 11*

Между искренностью в выражении чувств и грубостью часто лежит лишь один еле заметный шаг. Особенно это относится к выражению отрицательных эмоций, например, гнева и ярости.

Предлагаемое упражнение дает участникам возможность выразить гнев, ярость и агрессию в письме. Одновременно они смогут осознать связанные с этими эмоциями мысли, фантазии и желания. Эта ситуация безопасна для участников, так как они заранее предупреждены о том, что это письмо является их личной тайной, и никто никогда не прочтет его без их желания. Высказанные таким образом негативные эмоции способствуют внутреннему "очищению" человека и высвобождению связанной энергии.

Это не является ни нападением на другого человека, ни его оскорблением. Напротив, когда человек имеет возможность в письменной форме выразить свою ярость, он освобождается от нее, и после этого может в необидной и уважительной форме сформулировать другому свое недовольство, раздражение, гнев или же защитить свою собственную позицию спокойно и уверенно.

Все это становится тем более важным, когда речь идет о взаимоотношениях людей, близких друг другу. Такое письмо часто помогает избежать нанесения значимому человеку непоправимой обиды или оскорбления.

*Инструкция: Ярость и гнев, как правило, сопровождаются чувством бессилия и беспомощности, а беспомощность часто приводит к безрассудным и неразумным действиям. При этом редкие люди могут воспринимать поведение человека, находящегося в ярости и гневе, доброжелательно, спокойно и с умом. К сожалению, даже самые близкие и значимые для нас люди не в состоянии делать это.*

*Однако в переживании сильных отрицательных эмоций есть и свой смысл: они создают у нас решимость избавиться от трудной ситуации, с которой мы столкнулись, решить сложную проблему, извлечь из всего этого какой-то позитивный опыт. Но для этого нам необходимо сосредоточиться и проанализировать происходящее. Сейчас я*



*предлагаю вам сделать это.*

*Вспомните кого-нибудь, на кого вы были очень злы когда-то, или на кого сердитесь и сейчас. Напишите этому человеку письмо, осознавая при этом, что он никогда его не прочтет, и то, что вы сейчас напи-*

188

*шите, навсегда останется вашей тайной. Этим письмом вы не только облегчите свою душу, но и обретете новое видение ситуации, может быть, сумеете иначе взглянуть на ваши взаимоотношения и изменить их.*

*Пусть это упражнение займет у вас полчаса...*

*ЛисвМ-о, в котором, я говорю тебе "спасибо"*

*Упражнение 12*

Благодарность является одной из основ хороших взаимоотношений. Очень часто люди воспринимают любовь, понимание и поддержку других как данность, никак не отмечая это, или же испытывают чувство благодарности, но стесняются выразить его. Если мы научимся легко и свободно говорить другим, что мы замечаем их внимание к нам и рады этому, то сможем чаще испытывать приятное чувство от того, что и другие нас ценят.

*Шнструкция: Детям свойственно выразить благодарность непосредственно и открыто. Взрослые же делают это обычно осознанно и произвольно, показывая тем самым другому человеку, что ценят сделанное им добро.*

*Вспомните какого-нибудь человека, которому вы за что-то благодарны. Пусть это будет человек, которому вы так и не выразили в полной мере свою признательность. Напишите ему благодарное письмо. Скажите в нем все, что хотели, но по какой-то причине не высказали раньше. Может быть вам удастся передать в этом письме радость, удовольствие и другие положительные эмоции, которые вы испытали благодаря ему. У вас есть для этого четверть часа...*

*<ЛисвМ,о ум.ери.ем.у*

*Упражнение 13*

Ужас перед смертью настолько стал составной частью нашей культуры, что нередко мы, пережив утрату, надолго застываем в состоянии скорби.

Предлагаемое ниже упражнение может быть полезно детям, подросткам и взрослым для того, чтобы найти более адекватное продолжение отношений с умершим человеком и выразить то, что они не успели сказать ему при жизни.

*Шнструкция: Каким образом ваша семья чтит умерших друзей или близких? Ходите ли вы на кладбище? Отмечаете ли вы все вместе день их рождения или день смерти? Делаете ли еще что-нибудь? Или вы оставляете на собственное усмотрение каждого то, как он будет помнить об умерших? Я убежден, что живым полезно время от времени вспоминать о мертвых. Мы знаем, что когда-нибудь мы сами должны будем умереть. И почему бы нам не относиться к смерти как к чему-то естественному? Наше бессознательное часто обращается к смерти — мы встречаемся с ней в своих снах, мы встречаемся с ней при каждой утрате.*

*Кто из умерших членов вашей семьи, друзей или знакомых настолько значим для вас, что вы хотели бы написать ему небольшое письмо? В этом письме вы можете рассказать ему, как идут ваши дела, что происходит в вашей жизни, что вы сами узнали или поняли о смерти и умирании. Вы можете также выразить невысказанные до сих пор чувства, рассказать, что значил для вас этот человек, как вы пережили его кончину.*

*И пусть ваше письмо умершему несет печать вашей собственной радости от жизни.*

*У вас есть для этого 20 минут...*

191

*своем.у SI*

*Упражнение 74*

Это упражнение основывается на активизации бессознательного участников. В отличие от упражнения 8, ответ на волнующие его вопросы участник может получить через некоторое время, причем форма его может самой разнообразной. Это упражнение бывает особенно эффективным, когда участники группы находятся в ситуации жизненных перемен, испытывают чувство неуверенности, внутреннего конфликта, когда им необходимо принять трудное решение и т. д.

В письме участники обращаются к той своей внутренней инстанции, которая называется по-разному: внутреннее Я, самость, бессознательное и т.д.

*(Инструкция: Когда перед нами встают очень трудные вопросы, мы можем обратиться за помощью к нашей внутренней сущности.*

*Чтобы сделать это, вы можете сейчас написать письмо своему Я. Тем самым вы обратитесь к своему бессознательному и дадите ему знать о том, что готовы принять его помощь. Опишите ситуацию, в которой вы находитесь, расскажите о своих проблемах, о том, как вы видите пути решения этих проблем, проанализируйте все плюсы и минусы возможных решений. Опишите также свои чувства и чувства других включенных в эту ситуацию людей.*

*Ответ может прийти к вам разными путями:*

*— Иногда он приходит уже во время написания письма или сразу после этого.*

*— Иногда он приходит через несколько дней. Неожиданно мы понимаем, что уже знаем, что нам делать. Бывает и так, что проблема, неожиданно для нас самих, теряет свою значимость. Это значит, что наше бессознательное поработало с ней незаметно для нас.*

*— Иногда это происходит во сне.*

*— Временами ответ приносит наше спонтанное действие.*

*— Временами нам дают ответ слова какого-нибудь человека, встретившаяся в книге мысль, то или иное событие и т.д. Все это действует как катализатор на процессы, которые уже происходят внутри нас.*

*Вы можете сейчас посвятить полчаса тому, чтобы написать письмо своему внутреннему Я...*

**192**

*Диалог в письмах*

*Упражнение 15*

Обычный, реальный диалог не всегда помогает нам расширить рамки обсуждения проблемы. В диалоге с реальным человеком не всегда можно сказать все, что хочется, кроме того, очень легко попасть в ловушку парализующего всякое движение личностного противостояния.

Если у человека есть потребность полнее изложить свою точку зрения, если он при этом готов прислушаться к точке зрения другого, он может воспользоваться предложенной в этом упражнении стратегией. Диалог в письмах лучше всего вести с другим человеком, но можно его вести и с самим собой (например, Я-сегодняшний могу писать себе-ре-бенку или себе-будущему) или с различными частями своего Я (Я-мужественное пишет Я-боящемуся).

Помимо всего прочего, это еще и просто интересное задание для детей и подростков. Они могут переписываться, например с воображаемым другом или братом. В приводимой инструкции я исхожу из того, что диалог в письмах будет вестись с другим человеком.

*Инструкция: Представьте себе, что вы должны какое-то время жить на необитаемом острове. Рядом с вами никого нет, и вы начинаете воображать, что переписываетесь с кем-то. Сочините эту переписку: пишите письма, а затем представьте, как мог бы отвечать на них ваш партнер. Вы можете обмениваться короткими письмами. Исходите из существующих между вами отношений и решите, кто из вас должен начать переписку. Закончите этот диалог в письмах тогда, когда почувствуете, что все главное уже сказано.*

*Для создания этой воображаемой переписки у вас есть примерно 45 минут...*

193

*История в письмах,*

*Упражнение 16*

Задание рассказать в нескольких письмах какую-нибудь историю предоставляет участникам упражнения большую свободу. Это может быть история о том, что происходило в далекой стране, печальная история, драматическая история, история со счастливым концом, история, в которой с героем произошли важные изменения, и т.д. Это упражнение может также успешно применяться для упорядочивания и структурирования автобиографического материала: "Расскажи в нескольких письмах свою жизнь" или: "Расскажи в письме о таком эпизоде твоей жизни, к которому ты любишь мысленно возвращаться". При этом письма можно писать от лица разных авторов и обращаясь к разным адресатам, например, письмо отцу или матери, письмо учителя родителям ученика, письмо лучшему другу, письмо начальника подчиненному и т.д.

Сочинение истории в письмах особенно подходит для осмысления важных моментов жизни, для того, чтобы прояснить предпосылки разного рода жизненных поворотов, решений, кризисов, развязок и уяснить их смысл и роль. В предлагаемой ниже инструкции я прошу участников сочинить подборку писем, изображающих историю жизни выдуманного героя. Это задание дает пищу воображению и в тоже время побуждает задуматься о своей собственной жизни.

**■Инструкция:** *Придумайте биографию незнакомого человека. Решите, будет его жизнь спокойной или полной тревог, будет в ней много поворотных пунктов или мало, будет эта жизнь радостной или трагичной.*

*Расскажите эту историю в нескольких письмах. Они могут быть написаны как самим героем, так и другими людьми.*

*У вас есть для этого один час...*

194

*Письмо о абстрактном.у понятию*

Это упражнение позволяет участникам выразить и прояснить для себя свои установки и представления о мире. Такое письмо может быть написано разным "адресатам": любви и дружбе, войне или миру, Богу или Дьяволу, справедливости или несправедливости, событиям, снам, идеалам и т.д. Для детей старше 12 лет это задание обычно бывает особо интересным в силу своей необычности. В данном варианте инструкции адресатом является какое-либо время года.

*Инструкция: Напишите письмо необычному адресату — времени года. Выберите такое время года, которое в данный момент больше всего вас привлекает. Что вы можете сообщить ему? Похожи ли вы с ним друг на друга? Или вы во всем друг другу противоположны? Что вы хотите от этого времени года? Что вы по отношению к нему чувствуете?*

*Пишите то, что само приходит вам в голову. У вас есть на это 15 минут...*

195

*0-1еобычное письмо*

*Упражнение 18*

Такое письмо может быть адресовано живым существам и неодушевленным предметам, животным и растениям, луне и звездам, предметам мебели и пр. С его помощью мы можем усилить свою связь с жизнью и миром, вернуться к тому способу переживания, которым мы все владели в детстве, когда еще не знали, что разговаривать можно только с людьми, и спокойно и беспрепятственно общались со всем, что нас окружало. Разумеется, тот предмет или существо, которому мы напишем письмо, может написать нам ответ.

Это упражнение особенно любят дети. Почему бы и нам не написать письмо какому-нибудь камню?

*(Инструкция: Представьте себе, что вы пишете письмо камню. Что это за камень? Какой-нибудь булыжник? А может быть, драгоценный камень? Валун? Камушек в ручье? Что-то другое?)*

*Что вы сообщите камню? Чувствуете ли вы себя временами так же, как он? Можете ли представить себе, что камень тоже может чувствовать и мыслить? Что-нибудь еще?*

*Если хотите, камень может ответить вам небольшим письмом. Что же он вам скажет?*

*У вас есть на это 20 минут...*

**196**

*ЛисбМ.о историческому персонажу*

*Упражнение 19*

Это упражнение позволит участникам сформулировать свои взгляды на жизнь, нестандартно выразить свои ценности и установки. Оно дает участникам увлекательную возможность сопоставить общепринятые ценности и представления с собственными суждениями и мнениями. Особенно нравится это задание детям и подросткам. Дети помладше могут представить себе, что у них есть волшебные почтовые марки, которые позволяют письму преодолевать большие расстояния во времени и пространстве. Можно придумать и ответное письмо от исторического или литературного персонажа. Не написать ли нам письмо Зигмунду Фрейду?

---

*Инструкция: Представьте себе, что у вас сейчас появилась возможность написать письмо основателю психоанализа. Что бы вам хотелось сообщить ему? Будете ли вы смущены, разговаривая с ним? Выразите ли вы ему свою признательность? Покритикуете ли за что-то? Может быть вы ему за что-то благодарны? А может быть, наоборот, считаете, что он в чем-то не прав? У вас есть полчаса на то, чтобы написать это письмо. Если хотите, пусть вам придет ответ от Зигмунда Фрейда.*

**197**

*0-1 невозможные письма.а*

*Упражнение 20*

"Невозможные письма" стимулируют воображение, комбинаторные и интеллектуальные способности, позволяют участникам взглянуть на мир немного иначе, увидеть то, чего они раньше не замечали. Эти письма пишутся одним историческим или литературным персонажем другому, например, Цезарь может переписываться с Аденауэром, Фауст с Бисмарком, Мартин Лютер Кинг с К.Г. Юнгом и т.д. Возможна также переписка между каким-то объектом и конкретным человеком. Например, Баварский лес может переписываться с министром окружающей среды. При этом знания и интуиция, чувство юмора и критичность, отсутствие четких правил и возможность нарушения всяческих исторических и литературных законов могут породить пеструю и красочную картину.

Это упражнение привлекательно еще и тем, что усиливает и подчеркивает комизм и абсурдность повседневной жизни. Оно позволяет оттачивать остроумие, развивает способность к гротеску и поэтическому взгляду на мир.

■ *Инструкция: Представьте себе, что вы сочиняете письмо, которое в реальности, конечно, невозможно. Вы можете одолжить дар речи какой-нибудь части мира, которая обычно "говорит" с нами лишь косвенным образом. Пусть, например, ваше воображение поможет написать Баварскому лесу письмо, адресованное министру окружающей среды. Что же захочет сказать лес? Будет ли он жаловаться? Угрожать? Вносить предложения? Если вы хотите, пусть министр ответит на это письмо. Должен ли он ответить официально или неофициально? Что он на самом деле думает обо всем этом?*

*У вас есть на это полчаса...*

*<ЛисбМ.о том.у, кто дает советы*

Это упражнение является своего рода пародией. Время от времени его стоит использовать для того, чтобы побудить к юмору и шутке тех, кто относится обычно ко всему, что посылает им жизнь, с серьезностью и прямотушием. Особенно хорош этот тип писем для детей и подростков, однако и взрослые обычно получают удовольствие от выполнения этого упражнения.

*Инструкция: Все вы встречали в журналах и газетах рубрики, в которых читатели задают вопросы консультанту — предположительно умному и опытному — о том, как им справиться с жизненными трудностями.*

*На первом этапе нашего упражнения решите, какие вопросы вы хотели бы задать такому человеку. Вы можете выдумать проблемы, или вспомнить о реальных сложностях. Задайте эти вопросы в письменной форме, напишите несколько таких писем с просьбой о совете. Потом мы вывесим их на стену...*

*На втором этапе вы будете сочинять ответные письма. Найдите интересный для вас вопрос и дайте автору совет (естественно, письменно). Будет ли он серьезным или шуточным — остается на ваше усмотрение.*

*Лисвию протеста*

*Упражнение 22*

Это упражнение может помочь участникам, прежде всего детям и подросткам, получить опыт отстаивания своих прав и интересов. При этом я имею в виду не только письма политического характера. Именно младшие дети могут учиться тому, как предъявлять свои повседневные претензии в ясной и спокойной форме: выразить свое возмущение некачественными продуктами в кафе, обсчетом при покупке в супермаркете, неудобным временем работы читального зала и т.д. Разумеется, эти письма должны быть отосланы, чтобы участники группы могли получить на них ответ и убедиться в том, что их протест может иметь и конструктивные последствия. Очень полезно писать "Письма протеста" в ситуации, когда дети, кипя от негодования, рассказывают вам о каком-нибудь скандале.

*Инструкция: Умеете ли вы так выразить свое негодование, чтобы другие люди слышали вас и понимали, что именно с вами происходит? Что произойдет, если вы напишете письмо протеста и детально расскажете о том, что вас возмущает?*

*Попытайтесь так сформулировать свой протест, чтобы заинтересовать другую сторону, чтобы к вашим претензиям отнеслись серьезно и решили вам ответить...*

*<] Письм.о ведущему*

*Упражнение 23*

Это упражнение всегда будет полезно Вам как ведущему. Оно даст возможность получить важную информацию о группе, поддерживать личные отношения с участниками даже в больших по размеру группах и показать каждому члену группы, что Вам интересно и важно его мнение. При этом необходимо, чтобы после выполнения этого упражнения группа получила от Вас обратную связь. Прямо или косвенно прокомментируйте на следующем занятии полученные послания и дайте понять участникам, что Вы их учитываете. Это упражнение имеет смысл использовать только тогда, когда Вам этого действительно хочется.

*I Инструкция: Я хочу попросить, чтобы вы написали мне небольшое письмо. Я часто размышляю о нашей группе и о каждом из вас. Может оказаться так, что в этих размышлениях я в чем-то не вполне прав. Помогите мне скорректировать мое представление о группе. Напишите о том, что, по вашему мнению, мне следовало бы знать...*

*Ж*        *долгой*  
*Упражнение 24*

В то время как "Письмо ведущему" подходит для участников любого возраста, данное упражнение годится главным образом для взрослых, которые для участия в семинаре или группе уехали из дома, оставив там близких людей. Это письмо создает у участников ощущение связи с домом и дает возможность обобщить итоги работы в группе и выразить свои впечатления от нее. Оно хорошо для последнего дня работы.

• Инструкция: *Вы хорошо поработали и получили много новых впечатлений. Задумайтесь на несколько минут об оставленных дома родных и близких, которые великодушно предоставили вам возможность сюда приехать. Мне кажется, неплохо было бы сообщить вашим домашним, что вы и здесь ощущаете свою связь с ними.*

*Напишите небольшое послание, изложите в нем все, что хотели бы сказать им...*

*Часть 7*

**Проведение заключительного этапа**  
**GESTALTUNG DER SCHLUSSPHASE**

*"Введение*

Большинство участников начинает свою работу в группе со смешанными чувствами, многие и покидают группу также с противоречивыми чувствами. Если в начале работы возникают вопросы типа: "Какую цену я должен заплатить за то, чтобы стать здесь своим?" или "Будет ли это полезным для меня", то ближе к ее окончанию вопросы звучат примерно так: "Что мне это дало?", "Как я могу расстаться с группой?", "В каком направлении мне теперь двигаться дальше?". Перед Вами встает задача подготовить участников к переходу из группы в мир повседневной жизни, имея в виду, что для многих это непростой процесс. Задумайтесь вот над чем:

— Чем выше был уровень сплоченности группы, тем труднее, как правило, каждому участнику расстаться с остальными. Наиболее часто возникающие в этот момент ощущения — досада, печаль и страх оказаться в одиночестве. В зависимости от уровня личностной зрелости участники могут либо адекватно воспринять такого рода переживания и выразить их, либо отвергнуть их и заменить направленной на себя самой манипуляцией (бегство, болезненная привязанность, рационализации и т.д.).

— Чем больше осталось у участников личных "хвостов" (невыраженных чувств и мыслей, относящихся к другим членам группы), тем труднее происходит их расставание с группой.

— Чем менее понятно конкретному участнику, чему он научился в группе, что с ним произошло, и какие следствия можно из этого вывести, тем меньше вероятность того, что после участия в группе он изменит свое поведение.

— Некоторые участники знакомятся в группе с людьми, которые интересуют и эмоционально привлекают их больше, чем оставшиеся дома друзья или члены семьи.

Следует тщательно обдумать, какие из описанных ниже упражнений окажутся наиболее эффективными для Вашей группы. Возможно, Вы даже придумаете свой способ завершения работы или, если группа готова к этому, предоставите ей самой найти подходящую форму окончания совместной работы.

Вам стоит также осознавать свое собственное отношение к завершению групповой работы. Возможно, довольно часто Вы будете ощущать облегчение, оттого что довели выполнение своей задачи до конца. А может быть Вам будет грустно расстаться с людьми, которых Вы успели полюбить. В этом случае поразмыслите вместе с участниками над следующим предложением: "Я могу сохранить только то, к чему я могу не привязываться".

204

*Содержание*

Упражнение 1. Голодный или сытый? .....206

Упражнение 2. Расставание приносит печаль .....	207
Упражнение 3. Преждевременное расставание .....	209
Упражнение 4. Я благодарен тому, что.....	210
Упражнение 5. Письмо .....	211
Упражнение 6. Позитивные итоги .....	212
Упражнение 7. Самоподдержка .....	214
Упражнение 8. Смена перспективы.....	216
Упражнение 9. Новая встреча .....	218
Упражнение 10. Белая магия .....	219
Упражнение 11. Что я почти забыл? .....	221
Упражнение 12. Вклад и прибыль.....	222
Упражнение 13. Симфония расставания .....	224
Упражнение 14. Compliments .....	225
Упражнение 15. Прощальный подарок .....	226
Упражнение 16. Расставаться так или иначе .....	228
Упражнение 17. Подсолнух .....	230
Упражнение 18. Мудрый совет .....	231
Упражнение 19. Что мне хочется сделать? .....	232
Упражнение 20. Список мероприятий .....	233
Упражнение 21. Давать или брать? .....	234

## 205

*Уголобный или сытый?*

*Упражнение 1 (Клаус В. Фопель)*

За несколько занятий до окончания работы группы имеет смысл попросить участников подумать, насколько они удовлетворены тем, что получили в группе или благодаря ей. Как ведущий группы, Вы получите конкретную обратную связь от каждого участника и сможете за оставшееся время учесть пожелания тех, кто остался пока неудовлетворенным работой.

Участникам эта процедура наглядно покажет, насколько успешно до сих пор работала группа.

Упражнение можно проводить в любых группах.

*Инструкция: Мне хотелось бы предложить упражнение, в ходе которого вы сможете понять, насколько вы довольны тем, что к сегодняшнему дню получили в группе, и тем, чего вы здесь достигли. Я хочу, чтобы те из вас, кто чувствует сейчас, что он уже "насытился", встали около двери, а те, кто еще ощущает себя "голодным", собрались у окна. Решите для себя, что вам больше подходит, и встаньте в соответствии с этим в том или ином месте комнаты. При этом, пожалуйста, не разговаривайте до тех пор, пока вы не определите свое место...*

*Теперь мне бы хотелось, чтобы каждый коротко рассказал нам, что оказало влияние на его решение. Одновременно с этим вы можете сообщить о своем отношении к решению других членов группы. Начать высказываться я предлагаю "сытым"...*

Фиксируйте для себя, по возможности, все высказанные "голодными" важные потребности, и в заключение обсудите с группой, что вы все вместе можете сделать, чтобы удовлетворить их "голод".

### **Вопросы для обсуждения:**

- Кто сильно удивил меня своим выбором?
- Насколько я доволен итогами работы группы?
- Сколько времени и сил я хотел бы уделить "голодным"?
- Что реально мы могли бы еще сделать?
- Что я сейчас чувствую?

В другом варианте упражнения члены группы выстраиваются в ряд: участник, который ощущает себя наиболее "голодным", становится в начале ряда, а в конце него

оказывается тот, кто чувствует себя наиболее "насытившимся".

206

*Расставание приносит печаль*

*Упражнение 2 (Клаус В. Фопель)*

Реальная ситуация завершения работы группы предоставляет участникам, помимо всего прочего, прекрасную возможность детально разобраться в своем отношении к расставанию. Они могут сравнить два варианта ситуации расставания: запланированное ими и вынужденное. Это упражнение отлично подходит для групп, целью которых является личностное развитие участников. Его стоит проводить на одном из последних занятий, однако не на завершающем.

■ *Инструкция: See вы знаете, что работа нашей группы скоро закончится. Это ни для кого не будет неожиданностью, и, тем не менее, окончание встреч обычно вызывает у всех сильные чувства.*

*Я не уверен, что среди нас найдется хотя бы один человек, который встречает ситуацию расставания с нашей группой без малейшего сожаления. А как мы обычно реагируем на многочисленные ситуации расставания, которые снова и снова обрушивает на нас жизнь?*

*Мне хочется дать вам возможность более детально разобраться в том, как вы относитесь к расставанию. Я приготовил... (число участников группы без ведущего) билетов с номерами от 1 до... (число участников группы без ведущего). Тот, кто вытащит цифру 1, должен будет попрощаться первым. У него есть для этого 3 минуты. Он может обставить свой уход так, как сочтет нужным. Инициатива всецело принадлежит ему, при этом мы, разумеется, должны как-то реагировать на его действия. Ровно через три минуты я подам сигнал, и уходящий должен будет выйти за пределы круга. Пусть он найдет для себя удобное место и не включается в работу группы до окончания упражнения. Если он использует не все время, имеющееся в его распоряжении, мы все будем молча ждать, пока его 3 минуты закончатся. Затем наступит очередь того, кто вытащит билет №2.*

*Понятно, как все будет происходить? Тогда давайте вытягивать билеты...*

**Вопросы для обсуждения:**

- Что значил для меня доставшийся мне номер?
- Соответствовал ли он моему собственному ритму расставания?
- В какой момент я был особенно тронут?
- Как я воспользовался своим временем прощания?

207

- Выразил ли я то, что было действительно важным для меня?
- В какой мере я эмоционально игнорировал тяжесть расставания?
- Кого или чего я избегал во время расставания?
- Что нового я узнал о разных ситуациях расставания, чему научился?
- Как я веду себя в других ситуациях расставания?
- Что я чувствовал после того, как попрощался со всеми и находился за пределами круга?

— Что я чувствую сейчас?

*^Прездраврем.енн.ое расставание*

*Упражнение 3 (Клаус В. Фопель)*

Иногда кто-то из участников покидает группу досрочно. Бывает, что остальные реагируют на это с облегчением, однако чаще люди ощущают подавленность, не осознавая скрывающегося за ней гнева или досады. В любом случае Вам как ведущему группы надо позаботиться о том, чтобы уходящий участник сообщил группе о своем решении и объяснил свои мотивы, а другие члены группы имели возможность выразить свою непосредственную реакцию на это событие. После того, как участник покинет группу, Вы можете предложить следующее.



**(Инструкция:** Поставьте в круг дополнительный стул, который будет символизировать ушедшего участника, и пусть каждый, кто хочет выразить свои переживания, обращается к этому пустому стулу. Прежде всего предложите участникам, испытывающим чувство вины, попробовать выразить свой гнев и досаду в адрес "изменника".

После этого, в зависимости от ситуации, можно предложить участникам написать по небольшому письму ушедшему члену группы и выразить в нем свою личную реакцию на его уход. Впоследствии все письма отсылаются этому человеку.

Если уходящий участник группы обладает достаточной личностной силой, Вы можете предложить ему устроить прощальный круг и по очереди попрощаться с каждым членом группы отдельно. Если ему с трудом удастся сохранить верность принятому решению — особенно, когда остальные участники хотят его удержать, — Вы можете предложить ему поэкспериментировать со следующей фразой: "Я пришел в мир не для того, чтобы выполнять твои ожидания". Это может привести к весьма конструктивному для обеих сторон опыту.

**1 Вопросы для обсуждения:**

- Что было в этой ситуации самым неприятным для меня?
- Что я ощущаю сейчас?
- В какой мере я завидую уходящему?
- Приходилось ли мне самому уходить откуда-нибудь подобным образом?

209

5Г благодарен. тому, что...

Упражнение 4 (по Б. Мак Дермотту)

Участники должны, по возможности, покинуть группу с ощущением уверенности в том, что они чему-то научились, и благодаря этому смогут лучше ответить на те вызовы, которые бросает им жизнь в личностной и профессиональной сфере. Эта процедура может быть особенно полезна тем участникам, которые пессимистично воспринимают себя и свое окружение — она поможет им в большей степени сосредоточиться на позитивных аспектах происходящего с ними и, таким образом, вернуться в повседневную жизнь с более реалистичной установкой.

Упражнение подходит для любых групп.

*Инструкция: Наша совместная работа близится к концу, и вы вскоре вернетесь к своей повседневной жизни. Одни из вас, вероятно, заранее радуются этому, другие хотели бы еще на какое-то время остаться в группе. Чтобы облегчить этот переход для каждого из вас и помочь вам подготовиться к решению повседневных задач, я предлагаю следующее упражнение.*

*Пусть каждый из вас попробует найти 15 вещей, по отношению к каждой из которых он может сказать: "Я благодарен за это". Например, вы можете сказать: "Я благодарен тому, что моя профессия позволяет мне осуществить многие из моих идей. Я благодарен тому, что у меня двое сыновей. Я благодарен тому, что в этой группе были люди, которые полюбили меня" и т.д. Запишите, пожалуйста, эти 15 пунктов на листе бумаги, начиная каждое новое предложение со слов: "Я благодарен тому, что..."*

*Понятно ли, что я имею в виду?*

В заключение попросите участников зачитать их записи и организуйте небольшой обмен впечатлениями.

**1 Вопросы для обсуждения:**

- Как часто я, помимо этого упражнения, осознаю, чему в жизни я благодарен?
- С кем я это обсуждаю?
- Что я чувствую сейчас?

210

<ЛлСвМ.О

Упражнение 5 (Клаус В. Фопель)

Одна из важнейших задач личностно ориентированных групп состоит в том, чтобы побудить участников взглянуть на свое поведение, мысли и чувства с определенной дистанции, и таким образом прийти к лучшему пониманию процесса своего внутреннего развития. Благодаря этому им будет легче опробовать в повседневной жизни то, что они освоили в группе. Упражнение помогает участникам уяснить себе как рационально, так и на эмоциональном уровне, что из произошедшего на группе наиболее значимо для них. Эту процедуру стоит проводить на одном из последних занятий.

*[Инструкция: Мне хотелось бы дать вам возможность понять, чем была для вас до сих пор наша группа. Выберите какого-нибудь значимого для вас (в настоящем или в прошлом) человека и напишите ему письмо. В письме расскажите ему, какие мысли и чувства пробудила в вас группа, и как вы собираетесь использовать новый опыт в дальнейшем.*

*Чтобы иметь возможность по-настоящему сосредоточиться на выполнении задания, найдите место, где вам никто не будет мешать. У вас есть 45 минут...*

*Теперь мне бы хотелось, чтобы каждый по кругу рассказал о том, что его в данный момент волнует...*

*А сейчас я попрошу тех, кто чувствует себя готовым к этому, прочитать нам свои письма...*

Лучше всего, чтобы участники писали письма в уединении. Если группа очень велика, или если в Вашем распоряжении мало времени, участники могут объединиться по двое, чтобы прочитать друг другу свои письма и обменяться впечатлениями. На это следует отвести 30 минут.

Чем серьезнее отнесутся участники к поставленной задаче, тем более сильные чувства они будут испытывать.

#### **Вопросы для обсуждения:**

— Кому я писал письмо?

— Что было для меня наиболее значимым?

— Как отнесся бы к письму адресат, если бы он действительно мог прочесть его?

— Отправлю ли я это письмо?

211

*позитивные итоги*

*Упражнение б (Р. Э. Меррит)*

Это упражнение дает каждому участнику возможность понаблюдать в течение нескольких занятий за другим членом группы, обращая внимание, прежде всего, на позитивные стороны его поведения. В конце работы группы участники должны будут коротко изложить свои наблюдения и, тем самым, дать друг другу положительную обратную связь. Благодаря тому, что в ходе выполнения этого упражнения в группе возрастает взаимное позитивное внимание, растет и доверие, улучшается групповая атмосфера. Эта процедура подходит для групп любого типа, особенно для тех естественных групп, члены которых настроены чересчур критично или враждебно по отношению друг к другу. Положительная обратная связь в юнсе семинара вдохновляет участников и побуждает их активнее работать над своим поведением. Упражнение следует начинать, когда пройдет примерно две трети от общего времени работы группы.

Подготовьте для каждого участника конверт, напишите на нем его имя и вложите карточку с именем другого участника.

#### **(Инструкция:**

**Часть 1** *(проводится в начале работы группы)*

*Мы часто обращаем внимание, прежде всего, на негативные особенности других людей и не замечаем их положительных качеств. Поэтому мне хочется предложить каждому из вас попробовать понаблюдать за другим участником группы, обращая внимание на его положительные стороны. Я приготовил для каждого из вас конверт, в котором лежит карточка с именем того участника, за которым вы должны будете*

наблюдать. Никому это имя не называйте. Наблюдать надо будет до самого последнего занятия группы. Я советую вам делать короткие заметки после каждого занятия и как можно более конкретно записывать все, что вам понравилось в поведении человека, за которым вы наблюдаете. При этом важны именно конкретные действия и способы поведения, не стоит писать: "Ханс уверен в себе". Вместо этого можно записать: "Мне понравилось, как разумно вел Ханс во вторник заседание малой группы. Он давал каждому высказаться и постоянно возвращал наше внимание к обсуждаемой теме".

**212**

**Часть 2** (проводится на последнем занятии)

Мне бы хотелось, чтобы сейчас мы все вместе обсудили результаты нашего наблюдения. Напишите на основе своих наблюдений небольшое письмо — максимум из десяти предложений — участнику, за которым вы наблюдали, и сообщите ему как можно более конкретно, что в его поведении вам понравилось. У вас есть на это 20 минут.

Теперь я хотел бы, чтобы каждый из вас по очереди рассказал, за кем он наблюдал, прочитал вслух свое письмо, а затем передал его адресату. После этого мы сможем коротко обсудить это упражнение...

**Вопросы для обсуждения:**

- Пытался ли я во время прошлых занятий догадаться, кто за мной наблюдает?
- Что в полученной обратной связи оказалось особенно важным для меня?
- Общаясь с людьми, я обычно обращаю больше внимания на их сильные или слабые стороны?
- Какие выводы мне хочется сделать из этого упражнения?

*Сам.оподдержка*

*Упражнение 7 (Клаус В. Фопель)*

Нередко люди приходят в группу с преимущественно негативным образом самого себя. Во многих случаях групповой опыт помогает им обратить внимание и на позитивные стороны своей личности. Однако после завершения работы группы этим участникам часто не хватает подходящих партнеров, которые давали бы им позитивную обратную связь, помогая поддерживать возросшую самооценку. Недостаточность поддержки со стороны других людей можно компенсировать с помощью самоподдержки. С этим понятием, разработанным Д. Премаком, и знакомит участников следующее упражнение, которое особенно полезно для групп, ориентированных на развитие личности.

■ Инструкция: Я уверен, что многие из вас научились в группе более позитивно воспринимать самих себя и ценить в себе то, чего раньше не замечали или же недооценивали. Поскольку далеко не каждый окажется после окончания группы в таком окружении, которое помогло бы ему конструктивно развивать образ самого себя, мне хочется научить вас одному приему.

Посидите где-нибудь в одиночестве и напишите несколько положительных высказываний о самом себе. Можно начать с мелочей, которые вам в себе нравятся, например: "Я люблю свой глубокий голос...", "Я здорово умею играть с маленькими детьми..." и т.д. Затем просмотрите все предложения и проверьте, действительно ли вы с ними согласны... (10 минут.)

Теперь выберите то утверждение, которое представляется вам особенно важным и которое вы бы хотели в будущем постоянно иметь в виду. Что это за утверждение? Постарайтесь найти его за 5 минут...

Напишите выбранное предложение на карточке и вместе с этой карточкой вернитесь в круг... Дайте мне ваши карточки... Я прочитаю сейчас первую из них, не называя имени автора. После этого вся группа повторит вслух написанное на карточке утверждение. Затем я прочитаю следующую карточку и т.д.

Дома у вас едва ли будет возможность слышать это высказывание от такого количества людей. Поэтому я хотел бы сейчас ознакомить вас с приемом, который

поможет вам самостоятельно позаботиться о том, чтобы ваше утверждение постепенно вошло в вашу плоть и кровь. Первый вариант этого приема строится по принципу: сначала работа, потом удовольствие. Он состоит в следующем: вы за-

214

ключаете сами с собой договор о том, что перед каждым выполнением какого-нибудь привычного частого действия вы будете прочитывать карточку. Например, если я курю, я могу положить свою карточку в карман, где лежит моя трубка, и каждый раз, когда я захочу набить трубку, я буду доставать и читать карточку. Понятно ли вам, что я имею в виду?

Есть и другая возможность часто получать ваше послание: прикрепите карточки в разных местах своей квартиры так, чтобы они постоянно были на виду, и вы сможете в течение дня снова и снова перечитывать написанное на них высказывание.

А сейчас мне хотелось бы, чтобы каждый выбрал себе партнера и наметил вместе с ним небольшой план своих действий по реализации каждой из двух возможностей. У вас есть на это 15 минут...

Теперь я бы хотел, чтобы каждый по очереди сообщил нам о своем решении.

Смена перспективы

Упражнение 8 (Клаус В. Фопель)

Большинство людей легко может перенести в свою личную жизнь то, чему они научились в группах общения. Однако при возвращении домой они сталкиваются со следующей трудностью: они сами получили за последние дни гораздо больше стимулов к развитию, чем их близкие, которые не участвовали в работе группы. Эти трудности бывает легче преодолеть в том случае, когда возвратившийся член семьи не только рассказывает о пережитом в группе опыте, но и проявляет чуткость к надеждам и опасениям оставшегося дома близкого человека.

Это упражнение можно проводить в любых группах, особенно полезно оно для тех, кто впервые участвует в группе общения.

■ **Инструкция:** Первое испытание ваших новых способностей к общению и контакту произойдет, когда вы вернетесь домой к оставшимся там членам семьи. Чтобы этот опыт прошел успешно, мне хочется предложить вам небольшую подсказку.

Представьте себе, что как раз в этот момент оставшийся дома близкий человек сидит один в комнате и думает о вас. Какие мысли могут его волновать? Что он ощущает, когда думает о вас? Как он относится к вашему участию в работе группы? Чего он ждет от вас после вашего возвращения?

Перенеситесь в воображении на его место и, насколько это возможно, отождествите себя с ним. Таким образом вы сможете осознать его мысли и чувства, которыми он никогда до этого не делился с вами. Запишите все, что сейчас происходит в сознании близкого вам человека. На это вам отводится 20 минут...

Теперь у вас есть возможность, обсудить свои записи с кем-нибудь из членов группы. Если хотите, можете использовать эти записи и для того, чтобы написать небольшое письмо вашему партнеру. У вас есть на это 20 минут...

Теперь давайте все вместе коротко обсудим, что у вас получилось...

**Вопросы для обсуждения:**

— Что в этом упражнении оказалось для меня самым важным?

— Что я ощущаю сейчас?

— Буду ли я обсуждать свои записи с оставшимся дома близким человеком?

— Как лучше рассказать близкому человеку о том, что значила для меня группа?

0-1овал встреча

Упражнение 9 (Клаус В. Фопель)

У некоторых участников в конце работы группы возникает желание продолжить общение, и нередко вся группа в целом склоняется к тому, чтобы устроить общую встречу после завершения работы, или даже всем вместе принять участие в работе другой группы.

Поэтому бывает полезно дать участникам группы возможность критически осмыслить их стремление к продолжению встреч. Робким участникам это упражнение может помочь возобновить в будущем важные для них контакты.

*(Инструкция: Мне хочется предложить каждому из вас задать себе вопрос о том, с кем и в какой форме он хотел бы продолжить общение после завершения работы группы. Пожалуйста, подумайте сейчас об этом. У вас есть 3 минуты.*

*Теперь вы можете в течение 10 минут походить по комнате и выяснить, в какой мере ваше желание продолжить общение встретит взаимность у разных членов группы. Пусть ваши планы и договоренности будут как можно более реалистичны.*

*Теперь возвращайтесь на свои места, и давайте обсудим планы каждого из вас.*

#### **Вопросы для обсуждения:**

— Что значит для меня это упражнение?

— Насколько мы важны друг для друга?

— Как я обычно поступаю в тех случаях, когда мне предстоит расстаться с человеком, с которым мне хотелось бы продолжить общение?

— Хватает ли у меня мужества отказать человеку, который хотел бы общаться со мной, если у меня нет желания продолжать наше общение?

#### **218**

*"Белая магия*

*Упражнение 10 (Клаус В. Фопель)*

Недостаточно просто научиться просить об обратной связи и давать ее. Наиболее надежный способ улучшить свои отношения с другими людьми состоит в том, чтобы измениться самому. Если мы сами встречаем других менее враждебно и настороженно, то и они относятся к нам с большим дружелюбием и сердечностью. Предлагаемое упражнение даст возможность участникам убедиться в этом на практике. Смысл его заключается в том, чтобы построить конструктивные отношения с человеком, который поначалу нам не очень нравится. Упражнение можно проводить в любых группах на протяжении всего времени их работы.

#### **Инструкция:**

*Часть 1 (проводится в конце первого занятия)*

*Мне хочется предложить вам провести эксперимент, который послужит созданию в группе хорошей атмосферы и позднее поможет вам легче вступать в контакт с другими людьми. В основе этого эксперимента лежит следующий принцип: "Не пытайся изменить других, но попробуй изменить самого себя. Как только ты сам начнешь вести себя иначе, окружающие тоже станут реагировать на тебя по-другому".*

*Посмотрите, пожалуйста, на членов группы и молча выберите кого-нибудь, кто вам не особенно нравится, мимо кого вы в обычной ситуации прошли бы стороной. Однако не выбирайте того, кого вы терпеть не можете — в этом случае задача оказалась бы чрезмерной для вас. Давайте договоримся о том, что до самого последнего занятия каждый будет хранить в тайне, кого он выбрал. Согласны? Сейчас я объясню, что вам предстоит сделать. Начиная с этого момента внимательно присматривайтесь к выбранному человеку и старайтесь найти в нем какие-нибудь положительные качества. Обнаружив в нем нечто хорошее, отреагируйте на это позитивно, не обращая внимания на то, что вам в этом человеке неприятно. Например, если вам нравится его голос, или вы считаете, что он умеет хорошо слушать, скажите ему об этом. И вскоре вы заметите, что этот человек становится все более интересным для вас, и вы начинаете лучше к нему относиться. Причина этого вполне очевидна: ваше дружелюбное отношение повышает самооценку партнера, и ему становится легче вести себя свободнее и быть более достойным любви.*

#### **219**

*Понятно ли вам, что я имею в виду? Итак, до последнего занятия мы не будем раскрывать тайну.*

## **Часть 2** (проводится на последнем занятии)

Мне хотелось бы вернуться к договору, который мы с вами заключили на первом занятии. вспомните, как вначале складывались ваши отношения с непривлекательным для вас участником группы. Насколько тщательно вы следовали моей инструкции? Как развивались ваши отношения? Чему вы научились? опишите свой опыт в небольшом письме партнеру. У вас есть 15 минут...

Теперь я хотел бы, чтобы каждый по очереди сообщил, кто был его партнером в этом эксперименте, и что у вас получилось. В заключение передайте письмо адресату.

Что я почти забыл?

Упражнение 11 (традиционное для групп встреч)

Это упражнение помогает участникам осознать серьезные "хвосты" — все, что осталось незавершенным, невысказанным — и дает возможность избавиться от них до окончания работы группы.

**Инструкция:** Прежде чем все мы расстанемся, я хотел бы дать вам возможность проговорить то, что вы не успели сказать или обсудить в ходе работы группы.

Закройте на минуту глаза и сядьте удобнее...

Представьте себе, что вы возвращаетесь домой и по дороге вспоминаете группу...

В голове у вас проносятся лица участников и пережитые ситуации, и внезапно вы осознаете, что по какой-то причине не сделали или не высказали чего-то... Вы жалеете об этом... Что же осталось невысказанным или несделанным? (1 минута.)

Теперь откройте глаза... Сейчас у вас есть возможность выразить то, что вы не успели раньше.

**221**

и прибыль

Упражнение 12 (Кlaus В. Фопель)

Это упражнение помогает отдельным участникам и всей группе в целом оценить, сколько они вложили в работу группы и сколько получили от нее. Обычно участники сталкиваются здесь с подтверждением старого правила: "Чем больше я, лично и профессионально, вкладываю в группу, тем больше я от нее получаю".

**Инструкция:** В начале нашей работы я сказал, что каждый из вас сам определяет, в какой мере он хочет включиться в работу группы. Чем больше сил вы вкладываете, тем больше польза, которую вы сможете извлечь из группы. Я предлагаю вам проверить, что вы вложили в группу и что получили от нее. Сделаем это в два этапа. Сначала подумайте над вопросом: "Сколько я вложил в эту группу?" Ответив на этот вопрос, пройдите в один из четырех углов комнаты. В первом углу соберутся те участники, которые оценивают свой вклад в группу как очень большой. В другом углу будут стоять те члены группы, которые считают, что вложили в работу достаточно много. В третьем — те, чей вклад кажется им умеренным, а в последнем — те участники, которые считают, что мало вложили в группу.

Понятно ли вам, что я имею в виду? Тогда распределитесь по углам, не разговаривая при этом друг с другом.

Теперь у вас есть 15 минут для того, чтобы в своем небольшом кругу обсудить, что привело вас к такой оценке своего вклада. Высказитесь по очереди, насколько вы согласны с тем, как другие участники вашей подгруппы оценили свое место.

Теперь на время снова вернитесь в середину комнаты... Мы переходим ко второму этапу. Сейчас вам надо будет задать себе вопрос: "Много ли я в этой группе приобрел?" Пусть в первом углу встретятся друг с другом те участники, которые считают, что очень много приобрели в группе лично и профессионально. Во втором углу пусть встретятся те, кому кажется, что они просто много приобрели; в третьем пусть соберутся те участники, которые получили, по их мнению, не очень много. А в последнем — те, кто считает, что группа дала им мало.

Понятно ли вам, что я имею в виду? Тогда, пожалуйста, снова разойдитесь по

*углам комнаты, не разговаривая при этом друг с другом...*

*У вас снова есть 15 минут для того, чтобы обсудить в своей подгруппе, что привело вас к такой оценке. Кроме того, выскажите друг*

*222*

*другу свое мнение о том, насколько вы согласны с оценками других членов вашей подгруппы.*

*Теперь возвратитесь, пожалуйста, в большой круг, чтобы мы все вместе могли обсудить это упражнение.*

**Вопросы для обсуждения:**

— Доволен ли я своим вкладом в группу?

— Чья оценка собственного вклада мне не вполне понятна?

— Что вы думаете о распределении по четырем углам?

— Насколько реалистично группа оценила саму себя?

— Могу ли я для себя констатировать какую-нибудь взаимосвязь между вкладом и полученной пользой?

— Что помогало мне вносить свой вклад в работу группы, а что мешало делать это?

*Сим.срония расставания*

*Упражнение 13 (традиционное для групп встреч)*

Многим участникам бывает трудно окончательно расстаться с остальными. В большинстве случаев им мешают невыраженные переживания и мысли, которые нередко осознаются ими лишь частично.

Предлагаемое упражнение представляет собой церемонию прощания участников и дает им единственную в своем роде возможность научиться брать на себя ответственность за то, каким образом они расстанутся с остальными.

Это упражнение подходит, прежде всего, для групп, ориентированных на личностное развитие участников.

(Инструкция: Предлагайте это упражнение лишь тогда, когда Вы уверены, что группе уже не предстоит серьезно выяснять отношения, и участники готовы к расставанию.)

*Сегодня у вас будет возможность расстаться друг с другом не так, как обычно. Один за другим каждый из вас сейчас сможет попрощаться с группой. При этом он имеет полное право прощаться с кем хочется и как хочется. Прежде чем покинуть комнату, он должен будет спросить: "Хочет ли кто-нибудь из вас мне еще что-то сказать?" И только в том случае, если желающих не будет, он сможет покинуть эту комнату и группу. Время своего ухода вы определяете сами.*

*Расставаться будет легче, если вы будете откровенны и выскажете значимым для вас людям те мысли и чувства, которые прежде, возможно, скрывали от них.*

*Понятно ли вам, что нужно делать? Кто хотел бы быть первым?*

*224*

*Ком.плим.ен.ты*

*Упражнение 14 (традиционное для групп встреч)*

Это небольшое упражнение дает участникам группы возможность дать друг другу позитивную обратную связь и получить ее. Упражнение подходит для любых групп.

Инструкция: *Наша работа подходит к концу, и я думаю, что каждый из вас внес свой вклад в достижение общих целей. Для того чтобы все участники получили сейчас свою долю признания, я предлагаю следующее... Пусть каждый по кругу даст своему соседу слева положительную обратную связь о его поведении в ходе нашей работы. У вас есть 3 минуты для того, чтобы подумать и вспомнить, что вам действительно понравилось в действиях соседа слева...*

*Сейчас я сам начну эту процедуру.*

*После того, как все выскажутся, предложите сделать следующее.*

*Пусть то, что вы услышали, продолжает звучать внутри вас... Посмотрите молча*

на людей, вместе с которыми вы работали...

Уясните для себя, что вы чувствуете в этот момент... (2 минуты.)

На прощание давайте скажем друг другу "до свидания".

225

*Прощальный подарок*

*Упражнение 15 (Кlaus В. Фопель)*

Это упражнение дает возможность участникам группы необычным способом, с помощью воображения, определить для себя, что для них наиболее важно сейчас, когда они находятся на границе между пребыванием в группе и повседневной жизнью. Всплывающие в ходе выполнения упражнения образы помогут им точнее и полнее понять и усвоить то, что они пережили в группе.

Это упражнение хорошо проводить в группах, ориентированных на личностное развитие участников.

**Инструкция:** *В конце работы нашей группы мне хотелось бы сделать вам еще один подарок, точнее, вы сами можете его себе преподнести. Сегодня вы можете понять то, что раньше не осознавали.*

*Я предлагаю вам сесть или лечь поудобнее, расслабиться и закрыть глаза... Дышите глубоко и спокойно... (30 секунд.)*

*Представьте себе, что дверь нашей комнаты открывается, и сюда въезжает фургон, доверху нагруженный подарками. В фургоне лежат пакеты с подарками для всех членов нашей группы. Спокойно подойдите к этому фургону и найдите пакет, предназначенный вам... Вернитесь с пакетом на свое место и откройте его... Что оказалось в вашем пакете? Спокойно ознакомьтесь с его содержимым... Ощупайте и рассмотрите его со всех сторон. Попытайтесь как можно лучше изучить свой подарок... (30 секунд.)*

*Теперь отождествите себя с этим подарком... Станьте им на какое-то время... Для чего вы здесь? Откуда вы взялись? Каков ваш возраст? Как вы себя чувствуете? Что сможет с вами сделать тот, кто вас получил? Какие ощущения вызывает у вас ваш новый владелец? (30 секунд.)*

*Снова станьте собой и рассмотрите подарок со всех сторон... Узнали ли вы что-то новое о нем? Что вы чувствуете в это мгновение по отношению к подарку? (30 секунд.)*

*А сейчас попрощайтесь с подарком. Что вам хочется сказать ему на прощанье? Постарайтесь хорошо сохранить этот подарок в памяти. Я хотел бы, чтобы в течение минуты вы внутренне вернулись в группу и, следуя своему индивидуальному ритму, открыли глаза... (1 минута.) Мне очень хочется услышать от каждого из вас, каким был ваш*

226

*подарок. Определите сами, в какой мере вы готовы поделиться с нами своим опытом...*

**Шопросы для обсуждения:**

- Что я испытывал, выполняя это упражнение?
- Как я себя сейчас чувствую?
- Как я понял свое символическое послание?
- Был ли я удивлен или ошарашен?
- Что еще мне хотелось бы сказать?

*Расставаться так или иначе*

*Упражнение 16 (Кlaus В. Фопель)*

Эта процедура позволяет участникам обсудить важные моменты перехода от работы в группе к повседневной жизни. Уяснение собственной позиции расширяет самосознание участников в этот неустойчивый период. Упражнение подходит для любых групп.

**Инструкция:** *Я хочу предложить вам игру, которая называется "Расставаться так*



или иначе". В ходе этой игры мы сможем вместе разобраться в том, что волнует нас в конце работы группы и что нас ожидает. Я буду задавать вам вопросы, в каждом из которых заключено два утверждения. Те, кто считает, что верно первое утверждение, пусть подойдут к окну; а те, кому кажется, что им подходит второе, пусть соберутся около двери. Затем вам надо будет выбрать кого-нибудь из своей подгруппы и обсудить с ним в течение двух минут, почему вы выбрали именно этот вариант ответа.

Понятно ли вам, что я имею в виду?

Для начала я хотел бы предложить вам вот какой вопрос:

— Вас радует, что работа группы подходит к концу, или же скорее печалит? Те, кто радуются окончанию работы, подойдите, пожалуйста, к окну, а те, кого это печалит — к двери... Теперь выберите себе партнера... У вас есть 2 минуты, чтобы обменяться мнениями друг с другом...

Теперь взгляните на тех, кто стоит на противоположной стороне комнаты... А сейчас снова соберитесь все вместе.

Ниже приводится список вопросов, которые следует задать участникам.

— Участвовал кто-нибудь из членов вашей семьи, ваших друзей в подобных семинарах или нет?

— Вы будете после семинара обсуждать с близким человеком пережитый здесь опыт или нет?

— Вы считаете, что сможете использовать то, чему здесь научились, прежде всего, в личных отношениях или же в профессиональной сфере?

— В данный момент вы настроены по отношению к своему будущему скорее весело или же, наоборот, серьезно?

## 228

— Вы получили в этой группе какой-нибудь действительно новый опыт в отношении себя самого или нет?

— У вас есть какие-нибудь конкретные планы на ближайшее будущее или нет?

**Шопросы для обсуждения:**

— Что было особенно важным для меня?

— О чем еще мне хотелось бы сказать?

— Что я сейчас ощущаю?

*подсолнух*

*Упражнение 17 (Клаус В. Фопель)*

В этом небольшом упражнении участники могут символически выразить расцвет и закат группы и попытаться воспринять расставание и начало нового этапа жизни как естественное событие.

Упражнение подходит для лично ориентированных групп.

Инструкция: Сейчас, в конце наших занятий, мне хочется предложить вам небольшое упражнение, которое называется "Подсолнух". Встаньте широким кругом, затем сядьте на пол и закройте глаза...

Вспомните о том, как вы поодиночке пришли в эту группу и были не знакомы с большинством других участников... (1 минута.)

Теперь откройте глаза и медленно поднимитесь... Почувствуйте, что вы постепенно превратились в единую группу и стали ближе друг другу... Сузьте круг, чтобы стоять вплотную друг к другу, и положите руки на плечи своим соседям... Представьте себе, что вы все — это цветок подсолнуха, который медленно покачивается под дуновением ветра. Закройте глаза и медленно качнитесь сначала влево, а затем вправо... (30 секунд.)

Продолжая двигаться в ритме подсолнуха, откройте глаза и посмотрите на остальных членов группы. Встретьтесь глазами с каждым... (2 минуты.)

Теперь постепенно остановитесь, снова закройте глаза и снимите руки с плеч соседей... Осознайте, что подсолнух уже созрел, и каждый из вас сейчас превратится в

*самостоятельное подсолнуховое семечко... Отойдите с закрытыми глазами на пару шагов назад и медленно развернитесь наружу... Почувствуйте, что ветер уносит вас сейчас вдаль от подсолнуха, что вы снова один, но несете в себе при этом энергию зародыша...*

*Попытайтесь ощутить эту энергию в своем теле... Скажите себе самому: "Я наполнен жизненной силой и у меня есть энергия для роста и развития"... (1 минута.)*

*Теперь постепенно откройте глаза... Работа нашей группы завершена.*

*/Лудрый совет*

### **Упражнение 18 (по Д. Маламуду)**

Этот небольшое упражнение помогает участникам лучше осознать, какие выводы они хотели бы сделать из группового опыта.

Инструкция: *Чем лучше я осознал в ходе работы группы, в каких ситуациях мне хотелось бы научиться действовать по-новому, тем выше вероятность того, что я действительно смогу получить от своего участия в группе реальную пользу. Следующее упражнение поможет каждому из вас полнее осознать свои намерения.*

*Представьте себе, что внутри вас звучит мудрый голос, который хотел бы помочь вам обогатить вашу жизнь. Этот голос даст вам совет на ближайшее будущее. Что же гласит это послание?*

*У вас есть 10 минут, чтобы выслушать свой внутренний голос и записать услышанное. Если хотите, вы можете попросить группу на прощание "озвучить" это послание. Скажите, кто должен произнести его, с какой интонацией и сколько раз. Кто хотел бы быть первым?*

### **231**

*Что м.не хочется сделать?*

*Упражнение 19 (по Л. Либо)*

Если я намереваюсь измениться, потому что "должен" измениться, то я заранее готовлю себе поражение, поскольку не учитываю в расчетах своего внутреннего сопротивления. Однако я могу развиваться, если буду полнее принимать во внимание свои собственные желания. Предлагаемое упражнение помогает поставить себе реальные цели и осознать основной закон изменения поведения. Оно особенно подходит для личностно-ориентированных групп.

Инструкция: *В конце нашей совместной работы давайте подумаем о том, в каком направлении вы хотели бы развиваться дальше. Существует много путей для того, чтобы стать более зрелой и богатой личностью. При этом важно, чтобы путь, по которому я захочу идти, подходил мне. Возьмите листок бумаги и разделите его на две колонки... Слева запишите, во-первых, все то, чего вы пока еще не делаете, но хотели бы сделать в будущем, и, во-вторых, то, что вы уже попробовали делать и впредь хотели бы делать более активно. При этом речь идет о конкретных действиях, которые вам действительно хочется осуществлять. Оставьте в стороне все то, что вы должны делать по мнению окружающих, или что всего лишь "полезно" для вас.*

*Затем справа запишите все то, что вы делаете неохотно, все, от чего в будущем вы хотели бы отказаться или, по меньшей мере, делать не так часто. У вас есть для этого в общей сложности 10 минут...*

*Теперь попробуйте выбрать в каждой колонке по одному действию и примите конкретное решение. Что вы хотите делать в будущем чаще, что реже? (2 минуты.) Теперь уясните для себя, что может облегчить или затруднить осуществление каждого из решений? (5 минут.)*

*А теперь выберите члена группы, с которым вам хотелось бы в течение 10 минут обсудить только что пережитый опыт...*

*Как вы себя чувствовали, проживая эти решения?*

**Шопросы для обсуждения:**

- Насколько легко (или трудно) мне было составить оба списка?
- Какой из списков получился длиннее?
- Как я принимаю решение в других ситуациях?
- С кем я их обсуждаю?
- Как я оцениваю свои шансы реализовать оба принятых решения?

## 232

*Список мероприятий.*

*Упражнение 20*

В конце тренинга команды очень важно, чтобы группа определила, какие именно мероприятия она собирается осуществить после завершения работы.

^

**Инструкция:** Объясните тему занятия: "Что мы, как команда, хотим сделать после семинара? Что мы хотим делать по-другому?"

Участники разбиваются на четверки и составляют список конкретных мероприятий, например, ежемесячно обсуждать положение дел со всеми сотрудниками, и т.д. Дайте им на это 30 минут.

На общем обсуждении составляется и записывается на большом листе ватмана список мероприятий с четырьмя подзаголовками: "Что?", "Кто?", "Начиная с...", "До..."

Каждое из предлагаемых мероприятий обсуждается и записывается лишь в том случае, если все с ним согласны.

После семинара список мероприятий копируется и вручается всем членам команды.

## 233

*Г>авать ULU брать?*

*Упражнение 21 (Клаус В. Фопель)*

Это упражнение помогает участникам активно проанализировать оставшиеся "хвосты" и сосредоточиться на каком-нибудь важном моменте. Эта процедура облегчит им расставание с группой. Упражнение можно проводить в любых группах.

**Инструкция:** *В ходе работы группы каждому из нас приходилось время от времени сдерживаться и не высказывать всего, что хотелось бы. Поэтому все мы накопили "хвосты", которые без всякой необходимости внутренне привязывают нас к группе. Я хотел бы дать каждому из вас возможность пристально рассмотреть все, что осталось невысказанным.*

*Возьмите, пожалуйста, бумагу и карандаш и разделите лист на две колонки: левую — "Что я не додал" и правую — "О чем я не попросил". Запишите в каждой колонке соответствующие "хвосты", которые придут вам в голову. У вас есть на это 10 минут...*

*Теперь решите, пожалуйста, что вы предпочитаете напоследок: что-то дать или получить. Вы можете выбрать какой-нибудь один "хвост" из любой колонки и избавиться от него прямо сейчас. Что вы выберете? (2 минуты.)*

*Кто хотел бы первым избавиться от своего "хвоста"?*

Если Вы проводите эту игру на последнем занятии, никакого обсуждения быть не должно.

## 234

**Часть в**

**Правила поведения в группе**

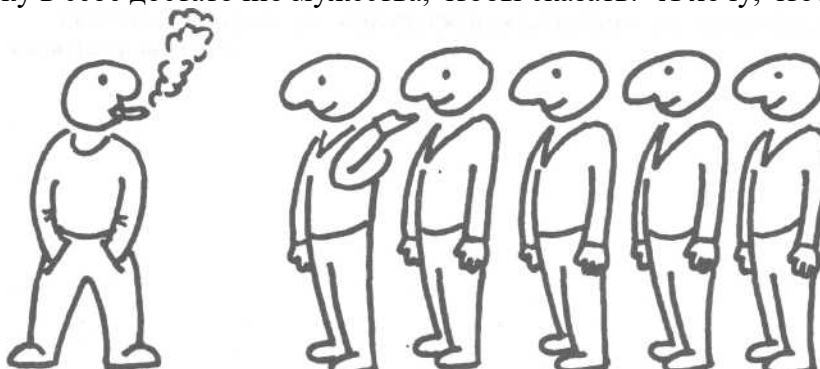
KOMMUNIKATIONSREGELN IN GRUPPEN

**Я ГОВОРЮ "Я", А НЕ "МЫ" ИЛИ "ВСЕ"**

**Для чего это нужно?** Когда я говорю "мы", "все" или использую безличную форму глаголов, я не несу ответственности за свои слова. Тем самым я уклоняюсь от прямого высказывания своей точки зрения, и наше общение становится ни к чему не обязывающим и поверхностным.

**Как это выглядит?** Я не говорю: "Лучше, чтобы в этой группе не курили", но

нахожу в себе достаточно мужества, чтобы сказать: "Я хочу, чтобы в группе не курили".



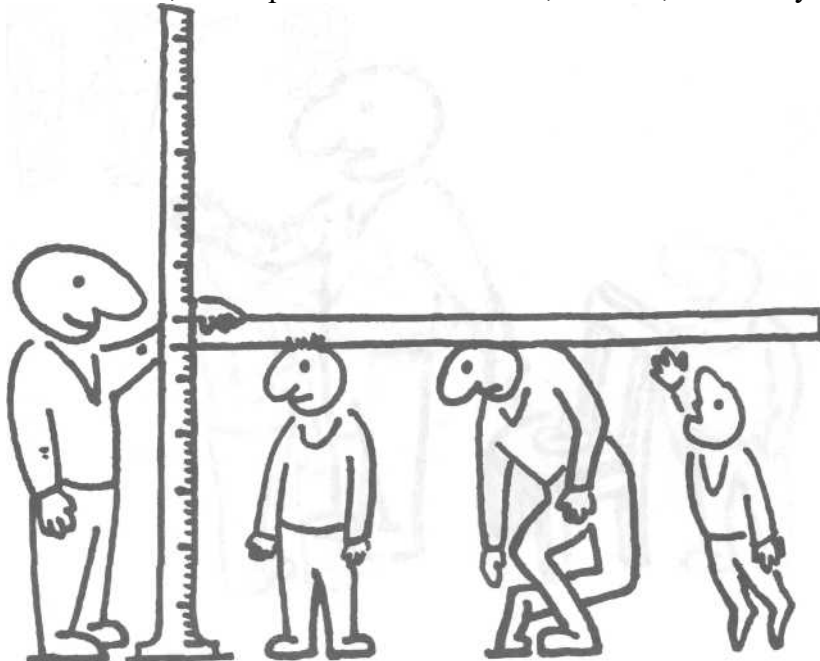
236

### ***Я НЕ ПОЛЬЗУЮСЬ ОБЩИМИ ФРАЗАМИ И КЛИШЕ***

**Для чего это нужно?** Чем

более обобщенно я говорю, тем менее эффективными становятся мои высказывания. Обобщения являются формой защиты, а конкретные высказывания позволяют быстрее и легче установить контакт с другими членами группы.

**Как это выглядит?** Вместо того чтобы сказать: "Все женщины непоследовательны и эмоциональны", я говорю: "В твоих словах, Сабина, я не вижу логики".



237

### ***Я ГОВОРЮ О ТОМ, ЧТО МЕШАЕТ МНЕ УЧАСТВОВАТЬ В РАБОТЕ ГРУППЫ***

**Для чего это нужно?** Если в какой-то ситуации я внутренне не готов участвовать в выполнении задания, но не говорю об этом явно, то тем самым я мешаю себе продуктивно работать. Я трачу силы на то, чтобы скрыть свое сопротивление вместо того, чтобы открыто обсудить его.

**Как это выглядит?** Я сам, по своей инициативе, сообщаю о том, что мне мешает, чтобы снова активно включиться в работу. Например, я говорю: "Мне сейчас трудно сосредоточиться на нашей теме, поскольку я никак не могу отвлечься от своих проблем".



238

**Я НЕ ГОВОРЮ О ДРУГИХ УЧАСТНИКАХ В ТРЕТЬЕМ ЛИЦЕ, НО ОБРАЩАЮСЬ НЕПОСРЕДСТВЕННО К НИМ**

**Для чего это нужно?** Когда в присутствии человека о нем говорят в третьем лице, у него возникает чувство, что его не замечают и с ним не считаются. Если же к человеку обращаются непосредственно, он чувствует, что его воспринимают всерьез.

**Как это выглядит?** Вместо того чтобы сказать: "Ханс совершил большую ошибку, когда он...", я говорю: "Ханс, ты совершил...".



239

**Я ИЗБЕГАЮ КУЛУАРНЫХ РАЗГОВОРОВ**

**Для чего это нужно?** Кулуарные разговоры приводят к ослаблению групповой сплоченности, а также к тому, что не участвующие в этих разговорах люди чувствуют себя исключенными из общения. Кроме того, участникам, ведущим кулуарные разговоры, часто не хватает смелости сказать то, что они думают, вслух, и в результате их мысли или инициативы оказываются потерянными для группы.

**Как это выглядит?** Я ни с

кем не шепчусь во время групповой работы. Если это делают другие участники, я спрашиваю их, готовы ли они вынести свои кулуарные разговоры на групповое обсуждение.



### ***Я ВСЕГДА МОГУ СКАЗАТЬ "НЕТ"***

**Для чего это нужно?** Цель психологической работы состоит в том, чтобы каждый смог глубже осознать, что он свободен в выборе решений, но это означает и его личную ответственность. Человек чувствует в себе силы пробовать новые способы поведения лишь тогда, когда у него есть право самому решать, что он может делать и о чем говорить.

**Как это выглядит?** Если ты хочешь от меня чего-либо, к чему я не готов, я говорю: "Нет, этого я не хочу. Я не чувствую себя достаточно уверенно для этого".



241

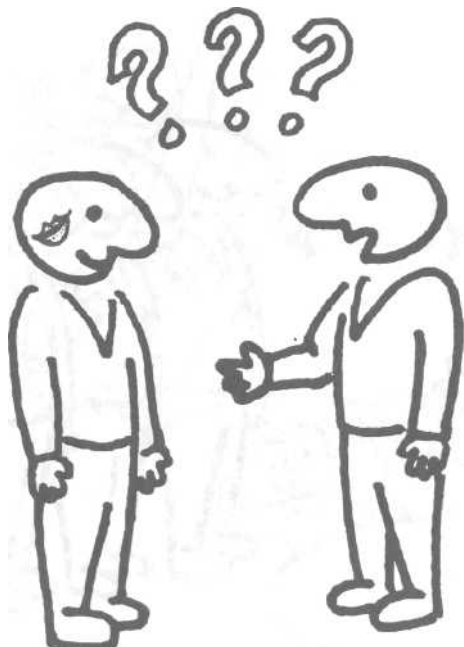
### ***Я НЕ СПРАШИВАЮ "ПОЧЕМУ?", А СПРАШИВАЮ "ЧТО?", "КОГДА?" И "КАК?"***

**Для чего это нужно?** Вопросы "Что?", "Когда?", "Как?" имеют отношение к фактам, которые происходили в реальности и предполагают меньше возможности для интерпретаций, оценок и субъективных суждений, чем вопрос "Почему?". Поэтому они воспринимаются окружающими как менее опасные.

**Как это выглядит?** Я не

спрашиваю: "Почему ты так нервничаешь?" Вместо этого я говорю тебе: "Я замечаю

твое волнение и мне от этого тревожно. Если можешь, скажи мне, пожалуйста, что тебя сейчас беспокоит?"



242

***ВСЕ, ЧТО Я ЗДЕСЬ ГОВОРЮ И СЛЫШУ, НЕ ВЫНОСИТСЯ ЗА ПРЕДЕЛЫ ГРУППЫ***

**Для чего это нужно?** Каждому участнику группы легче найти в себе смелость и раскрыться, если он будет уверен, что потом никто никому не расскажет о том, что происходило во время занятий.

**Как это выглядит?** После занятия я могу рассказывать третьим лицам только о том, что переживал я сам. Я не называю имен других участников и не сообщаю ничего об их действиях, словах, чувствах.



243

***Я СТАРАЮСЬ ГОВОРИТЬ МАКСИМАЛЬНО ИСКРЕННЕ***

**Для чего это нужно?** Люди общаются друг с другом с большей готовностью, если видят, что каждый говорит то, что он действительно думает и чувствует.

**Как это выглядит?** Я не говорю: "Я с тобой полностью согласен", если про себя думаю: "Не во всем я разделяю твоё мнение".



244

***Я СТАРАЮСЬ БЫТЬ КАК МОЖНО БОЛЕЕ РЕАЛИСТИЧНЫМ***

**Для чего это нужно?** Контакт между участниками группы будет лучше, если каждый из них будет видеть себя и других такими, какие они есть на самом деле, а не такими, какими им хотелось бы видеть друг друга.

**Как это выглядит?** Когда я тебя критикую, то не забываю и о твоих сильных сторонах, а когда я соглашаюсь с тобой и одобряю твои действия, то осознаю, что мы с тобой во многом отличаемся друг от друга.





245

***Я СТАРАЮСЬ МАКСИМАЛЬНО БЫТЬ В НАСТОЯЩЕМ, ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ПРИНЦИПА "ЗДЕСЬ И ТЕПЕРЬ"***

Для чего это нужно? Если человека занимают главным образом прошлые события или планы на будущее, он не может сосредоточиться на том, что с ним происходит в группе. Быть в настоящем — значит обращать внимание на текущие события, на поведение и чувства других участников, то есть быть включенным в ■ групповую работу.

Как это выглядит? Вместо того чтобы обсуждать свои планы или говорить о том, что происходило в прошлом, я обсуждаю с участниками группы то, что происходит с нами сейчас.



Сведения об авторе

Клаус Фопель родился 29 мая 1940 г. в г. Гамбурге.

Изучал германистику, теологию, педагогику и психологию в Университете г. Гамбурга, где в конце 60-х годов возглавил один из исследовательских проектов. Проект касался создания групп поддержки для студентов и подготовки психологов, ведущих подобные группы. Результаты этого исследования опубликованы в книге "Кооперация и коммуникация" (К. Фопель, Р. Кирстен, издательство Pfyffer, 1974).

Дальнейшее психологическое образование получал у терапевтов объединения WILL, Нью-Йорк. Как психолог К. Фопель специализируется на ведении психологических групп

по созданию команд, ведении групп встреч и гештальтгрупп.

С 1972 г. К. Фопель работает как ведущий разнообразных психологических программ в учреждениях образования, в бизнесе, в центрах подготовки психологов и психотерапевтов, в церковных общинах, также работает и с частными клиентами.

К. Фопель известен как популяризатор так называемых интерактивных игр, созданных на основе синтеза элементов различных видов психотерапии: гештальттерапии, психодрамы, транзактного анализа, метода направленного воображения и осознания ценностей. Разрабатываемые К.Фопелем игры базируются на принципах партнерского взаимодействия и гуманистической психологии, проведение их невозможно без атмосферы взаимного доверия, раскрепощенности и открытости. Эти игры помогают детям и взрослым учиться общению и сотрудничеству в живом взаимодействии друг с другом. Использование игр К. Фопеля в обучении помогает подходить к человеку как к целостному существу, они задействуют интеллект и эмоции, тело и душу, сознание и бессознательное.

Главное направление работ К. Фопеля — профилактическое, а не коррекционное. Он работает и предлагает своим читателям — психологам и педагогам — работать со всеми детьми, а не только с теми, которые уже входят в так называемую "группу риска" или в категорию "трудных".

В настоящее время К. Фопель, за исключением некоторых семинаров, которые он ведет от неизбывной любви к практической психологичес-

**247**

кой работе, пишет и издает книги. Вышло около 90 его работ. Большинство из них — практические материалы для психологов, ведущих группы разных направлений — в детских садах и школах, на фирмах и предприятиях, в терапии и консультировании. Все книги содержат подробные теоретические обоснования предлагаемых методик и игр.

Книги К. Фопеля переведены на итальянский, испанский и словацкий языки.

К. Фопель — отец двоих сыновей и дедушка двух внуков. Живет и работает в г. Зальцхаузене, недалеко от Гамбурга.

*Содержание*

**От издательства.....5**

**Часть 1. Диагностика групповой ситуации .....7**

**Начало работы**

Упражнение 1. Кто самый чужой для меня? .....10

Упражнение 2. Пожелания друга .....12

Упражнение 3. Цели группы .....13

**Сплоченность**

Упражнение 4. Степень включенности в группу.....14

**Деление группы на подгруппы**

Упражнение 5. Скрытые противоречия .....15

Упражнение 6. "Выяснение отношений" .....16

**Доверие**

Упражнение 7. Я тебе доверяю .....17

Упражнение 8. Потерявшийся .....18

**Анализ развития группы**

Упражнение 9. Взлеты и падения .....19

Упражнение 10. "Хвосты" .....20

**Взаимное влияние**

Упражнение 11. Я в группе .....21

Упражнение 12. Ряд влияния .....22

Упражнение 13. Выбор руководителя группы .....24

Упражнение 14. Трон .....25

**Проекция**

Упражнение 15. Кто кого напоминает? .....	26
<b>Симпатии</b>	
Упражнение 16. Подарок .....	28
<b>Групповая атмосфера</b>	
Упражнение 17. Удовлетворенность работой группы.....	29
Упражнение 18. Самораскрытие .....	31
<b>Групповые нормы</b>	
Упражнение 19. Незаконченные предложения .....	32
Упражнение 20. Альтернатива .....	33
<b>Отношение к ведущему</b>	
Упражнение 21. Приглашение к совместной деятельности .....	34
<b>Расставание</b>	
Упражнение 22. Тяжело расставаться .....	35
Упражнение 23. Что я приобрел? .....	36
249	
<b>Часть 2. Цели как предмет психологической работы в группе . .37</b>	
Упражнение 1. Времена года моей души .....	40
Упражнение 2. Бедность, богатство и Господь Бог .....	42
Упражнение 3. Свободен! .....	43
Упражнение 4. Объявления .....	44
Упражнение 5. Волшебная лавка .....	45
Упражнение 6. Превращаем проблемы в цели .....	46
Упражнение 7. Сон о будущем .....	47
Упражнение 8. Сон наяву .....	49
Упражнение 9. Карта будущего .....	50
Упражнение 10. Верстовые столбы моего будущего .....	51
Упражнение 11. Ожидания .....	52
Упражнение 12. Радуга .....	53
Упражнение 13. Стрела .....	54
Упражнение 14. Путь к цели .....	55
Упражнение 15. Смысл жизни .....	57
Упражнение 16. Что я хочу изменить? .....	58
Упражнение 17. Пустой стул.....	59
Упражнение 18. Ключи .....	60
Упражнение 19. Иллюстрированные цели .....	61
Упражнение 20. Разноцветные листы .....	62
Упражнение 21. Подвижные четверки .....	63
Упражнение 22. Определение целей в два этапа .....	64
Упражнение 23. Определение целей в три этапа .....	65
<b>Часть 3. Работа с конфликтами.....67</b>	
Упражнение 1. Сократовский диалог .....	70
Упражнение 2. Контролируемый монолог .....	72
Упражнение 3. Предубеждения .....	73
Упражнение 4. Предложение и запрос .....	74
Упражнение 5. Вехи .....	75
Упражнение 6. Смена перспективы .....	76
Упражнение 7. Проработка конфликта в тройках .....	78
Упражнение 8. Исследование проекций .....	80
Упражнение 9. Групповая мозаика .....	81
Упражнение 10. Ритуал .....	83
Упражнение 11. Тайные чувства и ожидания .....	85
Упражнение 12. Я и другие.....	87

Упражнение 13. Границы .....	88
Упражнение 14. Максимум — минимум .....	91
<b>250</b>	
Упражнение 15. Анализ конфликта .....	93
Упражнение 16. Увеличивающее зеркало .....	94
Упражнение 17. Обмен ролями .....	95
Упражнение 18. Скульптура .....	96
Упражнение 19. Получаем — отдаем .....	97
Упражнение 20. Межгрупповая встреча .....	99
Упражнение 21. Конфликты и сплоченность .....	101
<b>Часть 4. Развитие команды.....</b>	<b>103</b>
Упражнение 1. Публичное интервью .....	106
Упражнение 2. Метафора .....	108
Упражнение 3. Пять предложений .....	109
Упражнение 4. Примеры .....	110
Упражнение 5. Руководитель команды - 1 .....	112
Упражнение 6. Диагностика - 1 .....	114
Упражнение 7. Диагностика - 2 .....	116
Упражнение 8. Решаем проблемы .....	118
Упражнение 9. Цели.....	119
Упражнение 10. Мотивация .....	121
Упражнение 11. Ценности .....	123
Упражнение 12. Признание заслуг- 1 .....	124
Упражнение 13. Уверенность .....	125
Упражнение 14. География команды - 1 .....	127
Упражнение 15. География команды - 2 .....	129
Упражнение 16. География команды - 3 .....	131
Упражнение 17. Время .....	133
Упражнение 18. Руководитель команды - 2 .....	134
Упражнение 19. Функциональные обязанности .....	135
Упражнение 20. Обратная связь .....	137
Упражнение 21. Способность к компромиссу.....	139
Упражнение 22. Признание заслуг - 2 .....	141
<b>Часть 5. Познание.....</b>	<b>143</b>
Упражнение 1. "Лицензия на приобретение знаний" .....	146
Упражнение 2. Звездные часы познания .....	148
Упражнение 3. Утраченные иллюзии .....	149
Упражнение 4. Учиться — значит спрашивать .....	150
Упражнение 5. Что я хочу знать? .....	151
Упражнение 6. Чему я научился? .....	152
Упражнение 7. Телеграмма .....	153
<b>251</b>	
Упражнение 8. "Дух группы" .....	154
Упражнение 9. Процесс учения .....	155
Упражнение 10. Цели учения .....	156
Упражнение 11. Темп учения .....	157
Упражнение 12. Скука .....	158
Упражнение 13. Заброшенный сад .....	159
Упражнение 14. Препятствия в учебе .....	160
Упражнение 15. Учимся на ошибках .....	161
Упражнение 16. Мой первый учитель .....	162
Упражнение 17. Наставники .....	163

Упражнение 18. Вехи .....	164
Упражнение 19. Развитие .....	166
Упражнение 20. Духовное развитие .....	168
Упражнение 21. Духовные учителя .....	169
Упражнение 22. Благодарность духовным родителям .....	170
Упражнение 23. Поучительные истории .....	171
Упражнение 24. Дары учения .....	172
<b>Часть 6. Письма как форма психологической работы.....</b>	<b>173</b>
Упражнение 1. Послание небес .....	176
Упражнение 2. Бутылочная почта.....	177
Упражнение 3. Тайнопись (неразборчивое письмо) .....	178
Упражнение 4. Сорок слов .....	180
Упражнение 5. Письмо значимого человека .....	181
Упражнение 6. Послушай свое тело .....	182
Упражнение 7. Письмо из будущего .....	183
Упражнение 8. Письмо от своего Я .....	184
Упражнение 9. Письме—представление.....	186
Упражнение 10. О чем я до сих пор молчал .....	187
Упражнение 11. Письмо, которое ты никогда не получишь .....	188
Упражнение 12. Письмо, в котором я говорю тебе "спасибо" .....	190
Упражнение 13. Письмо умершему .....	191
Упражнение 14. Письмо своему собственному Я .....	192
Упражнение 15. Диалоге письмах.....	193
Упражнение 16. История в письмах .....	194
Упражнение 17. Письмо историческому понятию .....	195
Упражнение 18. Необычное письмо .....	196
Упражнение 19. Письмо литературному персонажу .....	197
Упражнение 20. Невозможные письма .....	198
Упражнение 21. Письмо тому, кто дает советы .....	199
Упражнение 22. Письмо протеста .....	200
252	
Упражнение 23. Письмо ведущему группы .....	201
Упражнение 24. Письмо домой .....	202
<b>Часть 7. Проведение заключительного этапа .....</b>	<b>203</b>
Упражнение 1. Голодный или сытый? .....	206
Упражнение 2. Расставание приносит печаль .....	207
Упражнение 3. Преждевременное расставание .....	209
Упражнение 4. Я благодарен тому, что.....	210
Упражнение 5. Письмо .....	211
Упражнение 6. Позитивные итоги .....	212
Упражнение 7. Самоподдержка .....	214
Упражнение 8. Смена перспективы .....	216
Упражнение 9. Новая встреча .....	218
Упражнение 10. Белая магия . . !.....	219
Упражнение 11. Что я почти забыл? .....	221
Упражнение 12. Вклад и прибыль .....	222
Упражнение 13. Симфония расставания .....	224
Упражнение 14. Compliments .....	225
Упражнение 15. Прощальный подарок .....	226
Упражнение 16. Расставаться так или иначе .....	228
Упражнение 17. Подсолнух .....	230
Упражнение 18. Мудрый совет .....	231

Упражнение 19. Что мне хочется сделать? .....	232
Упражнение 20. Список мероприятий .....	233
Упражнение 21. Давать или брать? .....	234
<b>Часть 8. Правила поведения в группе.....</b>	<b>235</b>
<b>Сведения об авторе.....</b>	<b>247</b>

**253**

Практическое пособие

**Клаус Фопель**

Психологические группы

Рабочие материалы для ведущего

Научный редактор О. Сафуанова Редактор Е. Мухаматулина

Художник Ф. Сафуанов Редактор компьютерной верстки С. Герасимов

Издательство "Генезис" 129366, Москва, ул. Ярославская, 13

Тел./факс 282-51-35 E-mail: info@genesis.ru www.genesis.ru

Подписано в печать 05.08.2004. Формат 60x84 7<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 14,88.

Тираж 3000 экз. Заказ № 4052.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных  
диапозитивов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА».

610033, г. Киров, ул. Московская, 122.