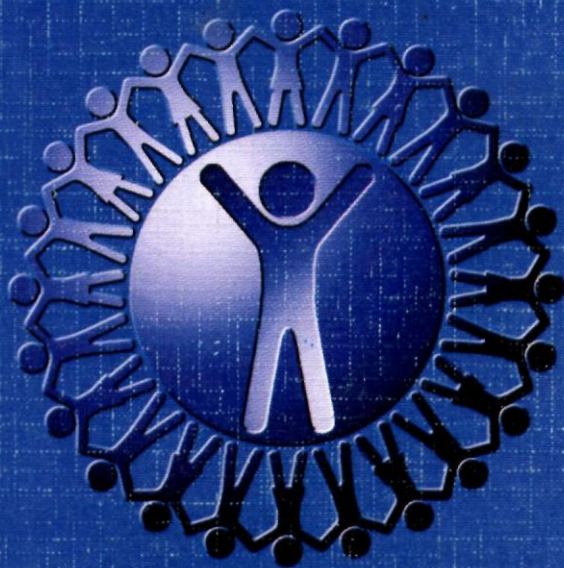


ВСЕ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГРУППЕ



К. Фопель

Эффективный воркшоп



ИЗДАТЕЛЬСТВО
«ГЕНЕЗИС»



МОСКВА 2003

Klaus W. Vopel

Wirksame Workshops

80 Bausteine für dynamisches Lernen

Salzhausen iskopress 2000

Клаус Фопель

Эффективный воркшоп

Динамическое обучение

Перевод с немецкого

Москва «Генезис» 2003

УДК 159.98
ББК 88.4 Ф
789

Фопель К. Ф 789 Эффективный воркшоп. Динамическое обучение. Пер. с нем. — М.: Генезис, 2003. — 368 с. — (Все о психологической группе.)

ISBN 5-85297-070-0

Автор книги, известный немецкий психолог и психотерапевт Клаус Фопель, вот уже более двадцати лет помогает организациям развиваться на гуманистической основе.

В его новой книге представлен широкий спектр практических идей, а также приемов и техник проведения профессиональных психологических мастерских, или «воркшопов». Она дает читателю возможность ознакомиться с основными принципами современной теории обучения, основанной на результатах новейших исследований мозга; получить конкретные сведения о том, как организовать «динамическое» обучение; пополнить свой репертуар десятками кратких техник интервенции, а также более чем двумя сотнями игр и упражнений; и наконец, узнать, как можно использовать теорию «семи интеллектов» Говарда Гарднера для повышения эффективности работы.

ISBN 5-85297-070-0 (рус.) ISBN 3-89403-606-0 (нем.)

© iskopress, Salzhause, 2000 ©
Издательство «Генезис», 2003 ©
М. Полякова, перевод, 2003

ПРЕДИСЛОВИЕ

Из всех методов обучения наиболее подходящим для взрослых людей является воркшоп — краткосрочный семинар, или мастерская. Обычно воркшоп ассоциируется с такими понятиями, как активность, эксперимент, риск, изменение, демократическое принятие решений, целостное обучение. Он настраивает людей на самовыражение, на возможность внутренних изменений, вселяет надежду на встречу с привлекательными «со-участниками» и вдохновляющим ведущим.

Проведение воркшопа — нелегкое испытание для ведущего. Сможет ли он правильно организовать обучение, оправдать надежды участников и ожидания заказчиков? Сможет ли действовать открыто и спонтанно, стать хорошим «катализатором» обучения? Способен ли отказаться от собственных предрассудков и привычного поведения, чтобы внутренне настроиться на участников и прочувствовать вместе с ними каждое мгновение жизни группы?

Лучшие ведущие воркшопов критичны и требовательны к себе. Они стараются постоянно учиться. Эта книга предоставляет широкий спектр практических идей, психологических техник и приемов, необходимых для проведения групповой работы. Прочитав эту книгу, вы:

▼ Ознакомьтесь с основными принципами современной теории обучения, учитывающей результаты новейших исследований мозга. Классическая теория обучения, основанная на глубинной психологии, теории групповой динамики и когнитивной психологии, постоянно обогащается за счет современных нейропсихологических исследований.

▼ Найдете конкретные сведения о том, как происходит «динамическое» обучение, то есть обучение, организованное с учетом особенностей работы мозга.

▼ Пополните свой «тренажерный арсенал» десятками кратких техник интервенции, а также более чем двумя сотнями игр и упражнений.

▼ И наконец, узнаете, как можно использовать теорию «семи интеллектов» Говарда Гарднера для повышения эффективности своей работы.

Я надеюсь, что эта книга окажется не только полезной для вашей профессиональной деятельности, но также интересной и увлекательной. Она откроет вам и вашим ученикам доступ к новым возможностям обучения.

СТРУКТУРА КНИГИ

Я сознательно выбрал форму представления материала в виде 80 небольших глав, из которых, как из фрагментов мозаики, складывается общая картина проведения воркшопа. Это позволит вам быстро отыскать информацию по любой интересующей вас теме. С другой стороны, такое «калейдоскопическое» представление материала иллюстрирует мою убежденность в том, что у нас по сей день нет элегантной, всеобъемлющей теории обучения. Практик вынужден стать эклектиком и выбирать из лучших теорий и методов то, что считает для себя подходящим. Попытки некоторых ведущих строить свою работу, опираясь только на одну теорию, на мой взгляд, не оправданы. В этом случае они ведут себя как человек, чей единственный инструмент — молоток: все, что попадается ему на пути, кажется ему гвоздями...

В первой половине книги (главы 1-40) речь идет в основном о начальной стадии воркшопа и связанных с ней задачах и трудностях. Во второй части (главы 41-80) обсуждаются темы, важные для основного и завершающего этапов работы.

В начале и в середине книги вы обнаружите блоки, каждый из которых состоит из нескольких тесно связанных друг с другом по содержанию глав. В главах 1-9 рассказывается о новейших теоретических принципах обучения, учитывающего особенности работы мозга; в главах 42-53 речь идет о теории «семи интеллектов» Говарда Гарднера и их значении для динамического обучения.

Если вы хотите осмыслить свою роль в работе с группой, подумать о собственном развитии, то прежде всего прочитайте гла-

вы 20 («Эмоциональные потребности ведущего»), 21 («Идеализированный ведущий») и 80 («Почти кредо»).

В книге представлено множество приемов и процедур практической работы. Пожалуйста, не забывайте, что сами по себе техники (игры, упражнения и любые интервенции) не так уж и важны. Эффективность технических приемов не в последнюю очередь зависит от особого чутья, с помощью которого вы приспосабливаетесь к каждой единственной в своем роде группе с ее задачами и участниками.

На результат применения любой техники в значительной мере оказывают влияние групповой климат и личные отношения между ведущим и участниками. Если ведущий больше думает о технике, чем о желании «слиться» с участниками в едином «танце», то суть группового процесса оказывается под угрозой.

И напоследок я хотел бы раскрыть вам один секрет: постоянно возникают ситуации, в которых мы, ведущие, не знаем, что делать. Неопытные ведущие игнорируют свой важный ресурс: мудрость членов группы. Самый простой путь выхода из тупика — изложить участникам свою проблему и попросить их о поддержке. Если вы готовы предоставить группе возможность оказать вам помощь, то одновременно с этим вы решите несколько проблем: группа научится большей ответственности за свое обучение, возрастет вероятность того, что ситуация разрешится наилучшим образом.

Я желаю вам найти в этой книге множество стимулов для эффективной работы!

Зальцхаузен, август 1999

Клаус Фопель

1 ТРАДИЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ Ежедневно в Германии проводится множество семинаров, конференций, тренингов и воркшопов. Десятки тысяч мужчин и женщин посещают их, чтобы получить новые знания и навыки. Все эти учебные программы представляют собой своего рода «университет непрерывного образования». Те, кто приходит туда, чтобы обучать других, образуют профессорско-преподавательский состав этого университета. Кто-то из них имеет ученую степень, преподает в высшем учебном заведении, кто-то является сотрудником учебного отдела или «свободным» тренером. Стиль такого обучения по своей сути чаще всего соответствует вузовскому или школьному, хотя преподаватели стараются больше ориентироваться «на потребителя»: используют юмор, предусматривают «кофе-паузы», не требуют от участников серьезной подготовки к занятиям, принимают во внимание транспортные проблемы. Что касается содержания обучения, то оно в чем-то схоже с университетским учебным планом: часто бывает слишком специализированным или, наоборот, слишком фундаментальным и академичным.

Все эти обучающие мероприятия требуют огромных затрат времени и денег. И инвестиции осуществляются, потому что считается, что наше общество может победить в конкурентной борьбе, только если все его институты — экономика, управление, церковь и школы — готовы предложить «обучение в течение всей жизни». Но на самом деле мы мало знаем о том, каков результат усилий, затраченных на обучение.

- Что нам известно о внутреннем процессе обучения?
- Что мы знаем о чувствах участников?
- Что думают сами участники о своем обучении?
- Создается ли у них впечатление, что они учатся?
- Принимают ли они такое обучение всерьез?
- Происходят ли у них «инсайты», развивается ли готовность учиться дальше?

Оценка результатов таких мероприятий, конечно, проводится. Но что при этом оценивается? Проверяется ли только наличие знаний и навыков, которые были включены в программу, или же исследуются и другие аспекты обучения — например, чувства участников, их самооценка, развитие их личности, готовность вновь посещать подобные мероприятия? Есть ли у учащихся воз-

возможность оценить программу по собственным критериям? Способствуют ли занятия возникновению желания обучаться на протяжении всей жизни?

Главные вопросы, которые следует задать организаторам учебных мероприятий, звучат так: какая философия обучения лежит в основе таких программ? Соответствует ли она идее непрерывного обучения? Соответствует ли духу нашего времени с его чрезвычайно быстрыми переменами во всех областях жизни? Я сильно сомневаюсь в этом, так как в большинстве прекрасно оборудованных современных конференц-залов господствует философия традиционного обучения.

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Впервые мы встречаемся с этой моделью обучения в начальной школе. Она характеризуется тремя признаками:

- обучение утомительно и порой даже мучительно;
- цели обучения определены заранее;
- тот, кто должен учиться, находится в гораздо менее выигрышной позиции, чем тот, кто уже завершил обучение.

Положение учащегося в нашей культуре незавидно. Особенно это касается взрослых. В нашем обществе ценится прежде всего успех, а учащийся по определению находится только на пути к успеху. Поэтому самое популярное слово для обозначения цели обучения — компетентность, а не постоянная любознательность или творчество.

В шестидесятые годы появилось понятие «обучение на протяжении всей жизни», но основная структура обучения не изменилась. И тогда, и сейчас оно определяется внешними требованиями. Преподаватели, работодатели или конкуренты побуждают нас овладеть определенными знаниями, и мы стараемся учиться, чтобы достичь цели, а не потому, что учеба доставляет нам удовольствие. Такой тип обучения можно обозначить как «управляемый извне», следуя известному определению американского социолога Дэвида Рисмана. Петер Вайль, профессор менеджмента из США, называет его *«институциональным обучением»*.

Философию институционального обучения можно наблюдать повсюду: на тренингах организационного развития, в высших учебных заведениях и университетах, на курсах. Мы встречаем

эту модель и когда обучаемся сами, и когда выступаем в роли тренеров или ведущих. Эта философия обучения исходит из семи предпосылок:

1. Обучение носит целенаправленный характер. Предполагается, что учащийся хочет достичь определенной цели — получить либо новые знания, либо новые навыки, которыми он до этого не обладал.

2. Цель и содержание знаний должны быть четко определены. Под этим подразумевается, что время учащегося не будет расходоваться на второстепенные детали.

3. Учащийся должен определить для себя цель, которая будет достигнута по окончании процесса обучения, точнее идентифицироваться с целями, которые задают учителя, тренеры, начальники, воспитатели. Сомневающемуся в этих целях угрожают санкции. Кроме того, ожидается, что учащийся ценит вознаграждения, которые не дают ему сбиться с пути обучения (оценки, дипломы, похвалы и признание).

4. Цель обучения находится за пределами самого процесса обучения. Цель — нечто определенное, а способы ее достижения могут различаться.

5. Большое значение имеет эффективность процесса обучения. Когда цель и учебный материал четко определены, можно найти лучший способ обучения.

6. Скорость обучения также важна для «хорошего» учебного процесса. Чем быстрее учащийся продвигается вперед, тем лучше. Цели поколения учащихся страдали, подчиняясь этому критерию, часами работая над стопками книг.

7. И конечно, большую роль играет объем учебного материала. Чем он больше, тем лучше. Чем больше изучено книг, тем больше предполагаемый успех.

Перечисленные правила имеют богатую традицию, восходящую к XIX столетию. Эта традиция пронизывает всю нашу культуру, оказывает влияние как на обучение молодежи в школах и университетах, так и на повышение квалификации работающих специалистов. Институциональное обучение ориентировано «на ответ»: многие поколения учащихся мучаются оттого, что они должны найти «правильный» ответ. Цель обучения будет достигнута, только если они смогут дать этот правильный ответ.

Неудивительно, что участники семинаров и воркшопов выражают желание получить резюме, брошюры или контрольные листы. Им непременно нужно знать наверняка, что в их распоряжении есть все самое важное, написанное черным по белому.

Эта традиционная культура обучения отражается также и в дизайне пространства помещения, в котором проходит учеба. Как правило, столы и стулья расставлены так, чтобы каждый мог видеть ведущего. Предполагается, что взаимодействие между участниками незначительно. Нередко комнаты носят холодный «больничный» отпечаток: слишком резкое освещение, новейшие технические средства обучения, при этом отсутствуют вещи, с помощью которых можно дать пищу фантазии, — картины, растения, музыка. Окружающая обстановка как бы сигнализирует учащимся, что они должны сконцентрироваться на официально предложенном учебном материале и следовать установленным правилам.

Маловероятно, чтобы руководитель институциональной учебной программы открыл занятие такими словами: «Вначале давайте познакомимся... Потом мы с вами поговорим о ваших ожиданиях и о том, чему и как вы хотели бы научиться. Мы свободны в выборе плана и можем ориентироваться на ваши потребности» . Конечно, порой появляются ведущие групп, начинающие работу с этих слов, но такая центрированная на участниках позиция сейчас встречается нечасто. Учащийся сталкивается с тремя непрямыми посланиями:

- следуй правилам;
- личные отношения в учебной группе не имеют большого значения;
- старательно усваивай новый материал.

Все это приводит к тому, что учащийся чувствует себя беспомощным. Наверное, институциональное обучение подавляет не сознательно. И не сознательно хочет унижить учащегося и умалить его достоинство. Просто считается, что в начале учебного процесса учащийся чувствует себя растерянным и должен приложить значительные усилия, чтобы достичь относительной компетентности и уменьшить напряжение. Поэтому многие люди во время обучения чувствуют себя одиноко. Даже когда с целью снижения затрат и повышения эффективности работы участников собирают в группы, все равно предполагается, что обучение — это

процесс, который происходит у каждого в отдельности. Дополнительную нагрузку на участников создает конкуренция между ними, часто используемая как средство мотивации.

Все это приводит к тому, что обучающиеся чувствуют себя неуверенно, испытывают зависимость от авторитетов, которые учат и руководят. Они подавляют свои чувства в надежде на возмещение в дальнейшем неприятных моментов такого обучения. В этих обстоятельствах они должны каким-то образом вознаграждать себя. И они делают то, что хорошо знакомо любому преподавателю: сопротивляются и мешают. Некоторые учащиеся реагируют враждебностью и упрямством, другие — депрессией и апатией, третьи дурачатся или приспособливаются к неизбежному как могут. Удивительно, что даже одаренные участники подчиняются такому учебному процессу и делают успехи. Нередко они внутренне боязливы и в дальнейшем отказываются искать самостоятельные или оригинальные решения возникающих в работе проблем.

Подводя итог, можно сказать, что институциональное обучение является не только системой передачи знаний, но и системой контроля. И похвалы «обучению в течение всей жизни» лицемерны, в этом случае речь идет прежде всего об обучении на заданных условиях. Есть определенный материал, который нужно изучить, и учащийся действует по установленным правилам. Кроме того, обучение происходит в «псевдогруппе»: в одно и то же время все должны учить одно и то же. Все определено заранее: темп обучения, учебный материал, методы оценивания, организация пространства. Естественно, что при таких обстоятельствах обучение никому не приносит удовольствия. Даже самые терпеливые участники бывают рады, когда оно заканчивается.

С 50-х годов в области общего образования для взрослых и в сфере организационного развития появились попытки внедрить новые формы организации обучения. Мы можем наблюдать три важнейших изменения:

- уменьшение доминирующей роли обучающего;
- использование в учебном процессе взаимодействия учащихся;
- попытки сделать обучение более живым, целостным и практически ориентированным.

Появляется новый метод обучения — «воркшоп». Понятие «мастерская» указывает на центральную идею этого изобретения: на воркшопе все учащиеся должны быть активными и самостоятельными.

В концепции воркшопа соединяются различные направления: исследование малых групп в Тэвистоке (Великобритания) и в Национальных тренинговых лабораториях (США); гуманистическая психология, а с начала 80-х годов — набирающие силу исследования мозга. Идея впервые перенести понятие «воркшоп» на учебную группу была блестящей. Эта форма обучения подходит для самых разных образовательных целей и обучающих программ.

2 ЧТО ТАКОЕ «ВОРКШОП»? В чем различие между воркшопом, семинаром, курсами, конференцией, симпозиумом, рабочей группой, кружком и лабораторией? Играет ли оно вообще какую-нибудь роль?

Вначале я хотел бы обратиться ко второму вопросу: на мой взгляд, он весьма важен. Ведь участники должны изначально знать, как будет происходить их обучение, насколько они смогут повлиять на него и чего ожидают от них ведущие.

Если мы используем неточные понятия, как это происходит в случае «курса» или «семинара», то могут возникнуть недоразумения. Мы также можем дезориентировать учащегося, если назовем воркшопом информационное мероприятие. Сегодня все больше людей настроены на получение дополнительного образования и повышение квалификации. Поэтому мы должны тщательно выбирать названия учебных мероприятий, чтобы участники имели представление о степени своей вовлеченности в работу, — тогда они смогут внутренне настроиться на определенный тип обучения, и мы избежим недоразумений. Каким же образом различаются вышеупомянутые виды обучения?

Воркшоп мы определяем как интенсивное учебное мероприятие, на котором участники учатся прежде всего благодаря собственной активной работе. Даже необходимые теоретические «вкрапления», как правило, кратки и играют незначительную роль. В центре внимания находится самостоятельное обучение участников и интенсивное групповое взаимодействие. Акцент

делается на получении динамического знания. Участники сами могут определять цели обучения. Они разделяют с ведущим ответственность за свой учебный процесс.

Под **лабораторией** мы понимаем тренинги, на которых участники изучают прежде всего собственное поведение, анализируют его и при необходимости изменяют. К таким тренинговым формам работы относятся Т-группы, группы встреч и частично командные тренинги.

Семинаром мы называем образовательное мероприятие, основная задача которого — получение участниками знаний. Эксперты передают свои знания группе, и в ходе дальнейшей дискуссии эти знания должны углубляться и усваиваться слушателями. Обучение происходит в основном в два этапа:

- слушание;
- обмен мнениями с экспертами и остальными участниками. От учащихся ожидается наличие базовых знаний и готовность

к активной дискуссии. На семинаре редко применяются «включенные» формы обучения, при которых знание не дается в готовой форме, а является продуктом активной деятельности самих участников.

Следующий тип образовательных мероприятий — это **конференция**, на которой происходит:

- анализ актуальных проблем и поиск путей их решения;
- презентация новых технологий, стратегий, целей или продуктов;
- укрепление сотрудничества различных групп;
- повышение мотивации участников.

На конференциях «включенные» формы обучения также используются редко. Современные руководители иногда пытаются создавать малые группы, чтобы увеличить степень личной включенности каждого слушателя, однако, как правило, отдельные участники почти не имеют возможности оказывать влияние на ход конференции. Они следуют заранее определенной программе с докладами, рабочими материалами и презентациями.

На симпозиуме эксперты докладывают свою точку зрения по различным проблемам. Как правило, аудитория симпозиума велика, его участники слушают докладчика, а затем по возможности задают ему вопросы. Ведущий представляет экспертов, произносит вступительное слово к докладам и регулирует кон-

такты между экспертами и публикой. Между самими экспертами обмен мнениями происходит редко.

На **форуме** также выступают эксперты, представляющие различные и часто противоположные точки зрения по какой-либо проблеме. Диспуты между ними происходят редко. После того как все они выскажутся, публика может задавать вопросы.

Во время **открытой дискуссии** эксперты обычно не просто докладывают свое мнение, но приглашают участников к обсуждению, ссылаются друг на друга и делают попытку совместными усилиями осветить проблему. Они обязательно должны возражать друг другу, а потом пытаться выйти за пределы своих противоречивых позиций и достичь нового уровня понимания. Аудитория может быть относительно небольшой (20-25 участников), а может быть и значительной (200-500 человек). Участники имеют возможность задавать вопросы и комментировать.

Когда говорят о курсах, съездах, заседаниях и т. п., то адресату не очень понятно, какова степень его участия. Тем не менее эти понятия употребляются часто.

Вышеназванные формы обучения различаются по степени влияния участников на происходящее и по наличию взаимодействия между ними. Самая высокая степень участия каждого в принятии решений и во взаимодействии характерна для воркшопов и лабораторий. Эти формы организации обучения различаются тем, что в лаборатории в центре внимания находится социальное поведение каждого конкретного участника, в то время как на ворк-шопах темой могут стать любые проблемы и задачи.

Ознакомьтесь с определениями, предложенными людьми, которые участвовали в воркшопе под названием «Как вести ворк-шоп?».

Итак, воркшоп — это:

▼ Учебная группа, помогающая всем участникам стать по окончании обучения более компетентными, чем в начале.

▼ Учебный процесс, в котором каждый принимает активное участие.

▼ Учебный процесс, во время которого участники много узнают друг от друга.

▼ Тренинг, результаты которого зависят прежде всего от вклада участников и в меньшей степени — от знаний ведущего.

▼ Учебный процесс, на котором в центре внимания — переживания участников, а не компетентность ведущего.

▼ Возможность открыть для себя, что знаешь и умеешь больше, чем думал до сих пор, и научиться чему-то от людей, от которых этого не ожидал.

Если вы сами в начале воркшопа предложите участникам найти определение этой формы работы, то получите широкий спектр ответов. Еще важнее получить представление о том, чего ожидают участники.

Продолжительность воркшопов различна. Есть мини-ворк-шопы, длящиеся только 1 час, но время проведения большинства из них колеблется от половины дня до недели. Их важнейшая характеристика — многообразие. Любой хорошо организованный воркшоп предполагает совокупность различных методов, которые активизируют участников, делая их не просто слушателями. Можно сказать, что на воркшопе учатся посредством получения актуального опыта и личного переживания, что гораздо легче достигается в групповом, чем в индивидуальном обучении. В этой книге я предлагаю вам множество приемов и техник, которые вы можете использовать для проведения воркшопа. Ведь лучшие друзья обучения — это разнообразие, любопытство и сюрпризы.

3 НОВЫЕ СПОСОБЫ ОБУЧЕНИЯ В последние десять лет воркшопы постепенно приобретают популярность во всем мире, потому что предоставляют взрослым людям возможность обучаться интенсивно и с удовольствием. У многих людей они усиливают готовность к личностным изменениям и росту. Это именно то, чего хотят фирмы и организации от своих сотрудников: чтобы те настроились на перемены в обществе, начав с собственного развития.

Не каждый ведущий воркшопа осознает все разнообразие возможностей, которые предоставляет этот вид обучения. Все мы в большей или меньшей степени находимся под влиянием традиционных методов, которые можно обозначить как «передачу знаний». В этом случае преподаватели знают, какую информацию должны усвоить учащиеся. Они распределяют учебный матери-

ал на удобные «порции» и передают его адресату. Нередко ведущие тратят много времени на то, чтобы точно спланировать, каким образом будет осуществляться «передача» информации. Взрослые часто сопротивляются попыткам извне перенести их знания на новую основу. Это вполне понятно, ведь им не хочется, чтобы с ними обращались как со школьниками. Конечно, передача знаний не является чем-то принципиально негативным, но в мире стремительных изменений и быстро устаревающих знаний эта учебная модель имеет очень узкие границы.

К тому же требования предприятий и организаций тоже усложнились. Фирмы хотят получить сотрудников не только компетентных, но и способных к творчеству, обладающих аналитическими способностями и готовых брать на себя ответственность.

Поэтому нам нужны формы обучения, развивающие весь творческий потенциал человека — в том числе самостоятельность и готовность к сотрудничеству, способность принимать решения и коммуникативную компетентность.

ТРИ ТИПА ЗНАНИЙ

Можно выделить три типа знаний, получаемых в ходе учебного процесса.

Первый тип можно определить как *поверхностные знания*. Примеры таких знаний вы найдете в любых учебниках и справочниках. Речь идет о фактах и информации, об основных понятиях и концепциях, а также о теоретических обобщениях. Важно запоминать имена, даты, категории, собирать сведения по всем вопросам, которые эксперты считают наиболее существенными. В большинстве случаев знания этого типа изложены как совокупность изолированной информации. В качестве обоснования необходимости получения такого знания приводится мнение: «Это должен знать каждый. Это относится к вашей работе». Как правило, взрослые считают этот тип знаний очень скучным, и нередко им трудно запомнить материал.

Второй тип знаний — так называемые *технические знания*. Они в большей степени ориентированы на умения и профессиональные требования. Они помогают нам увидеть внутренние взаимосвязи в рамках определенной дисциплины, с их помощью мы можем понять определенные концепции и теории. Но такой тип знаний редко выходит за пределы своего предмета. Тот, кто вла-

деет только знаниями этого типа, испытывает трудности в понимании их связи со смежными дисциплинами и вопросами.

Конечно, эти две формы знаний нам необходимы, но для повышения квалификации намного важнее третий тип знаний, который можно обозначить как *динамические знания*. Динамический — понятие, с помощью которого мы описываем открытые системы. Динамическое знание живое, оно позволяет нам играть и экспериментировать; получение такого знания доставляет удовольствие и порождает желание передать его другим.

Каждому из нас по собственному опыту знаком этот тип знания, мы получаем его, занимаясь творчеством или чем-то особенно увлекательным для нас. Если мы интересуемся определенной областью знаний, то совершенно самостоятельно изучаем профессиональный лексикон, вникаем в мельчайшие детали и используем любую возможность задать новые вопросы или совершенствовать наши действия на практике. Прежде всего динамическое знание отличается тем, что в его усвоении мы сами играем решающую роль. «Поверхностные» и «технические» знания нужны нам для углубления своего понимания проблемы и изучения нового. «Динамическое» знание становится частью нашей «профессиональной личности», мы гордимся им и прилагаем все усилия, чтобы его расширить. В этом случае нет проблем с мотивацией, нам просто нравится учиться.

Воркшопы предоставляют прекрасную возможность для получения именно динамического знания. Однако предпосылкой этого является способность ведущего сопротивляться искушению выступить в роли «всезнайки». Открытая атмосфера воркшопа должна ослабить сопротивление обучению и подготовить участников к усвоению заранее определенной информации и навыков.

Естественно, ведущий воркшопа должен разбираться в темах, о которых пойдет речь, но если он хочет действительно хорошо выполнить свою задачу, то этим он не ограничится. Ему следует быть достаточно открытым, чтобы учиться у группы на каждом воркшопе и вместе с участниками открывать что-то новое. Не всегда легко занять такую позицию, но мы можем облегчить себе задачу, если представим, как функционирует наш мозг. К счастью, об этом известно достаточно много, и мы можем организовывать и проводить наши воркшопы с учетом этой информации, чтобы участники получали динамические знания.

4 ПРИНЦИПЫ ДИНАМИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

Ниже следующие принципы или *аксиомы* динамического обучения базируются на результатах нейропсихологических, неврологических, психологических исследований, а также исследований в области «стресс-менеджмента» и т. п. Эти достижения постепенно включаются в концепции школьной педагогики и образования для взрослых, и мы можем с успехом задействовать их для дальнейшего развития методических приемов, используемых при проведении воркшопов.

1. Мозг — это комплексная адаптивная система. Наверное, самая важная особенность нашего мозга — его способность временно работать на различных уровнях. Мысли, чувства, фантазии, установки и физиология оказывают друг на друга взаимное влияние. В то же время наша целостная телесно-психическая система взаимодействует с окружающей средой и обменивается с ней информацией.

Практические рекомендации ведущему. Учебные процессы должны быть структурированы таким образом, чтобы учитывались разные аспекты психической деятельности. Не существует метода или техники обучения, которые целиком принимают во внимание все многообразие человеческого интеллекта. Тот, кто хочет правильно организовать учебный процесс, должен уметь делать выбор из обширного репертуара методов и техник в зависимости от ситуации и особенностей группы.

2. Наша психика социальна по своей природе. С самого рождения мы изучаем мир через отношения и взаимодействие с окружающей средой. Наши первые знания мы получаем, взаимодействуя с теми, кто о нас заботится. И в течение всей жизни наша психика изменяется под влиянием отношений с другими. Поэтому нельзя рассматривать каждого учащегося изолированно, мы все время должны видеть его как часть социальной системы внутри и за пределами учебной группы.

Практические рекомендации ведущему. В значительной степени наша идентичность зависит от того, ощущаем ли мы свою принадлежность к другим людям и есть ли у нас возможность вступать с ними в контакт. Поэтому важно, чтобы в учебной группе поддерживался климат «принятия». Участники хотят об-

шаться друг с другом и поддерживать хорошие отношения с ведущим. Конечно, это не означает, что в эффективной группе не бывает конфликтов, но все же участники вправе ожидать, что они смогут найти решение. Для них важно научиться обращаться с конфликтами и иметь возможность внести свой собственный вклад в разрешение трудностей, возникающих в групповом процессе.

3. Обучение зависит и от физиологии. Мозг — телесный орган, работающий по законам физиологии. Обучение столь же естественно, как дыхание, но его можно ускорять или тормозить. Восприятие и интерпретация нашего опыта влияют на развитие мозга. Стресс и страх оказывают на мозг воздействие, отличное от воздействия чувства безопасности, азарта, скуки, счастья или удовлетворения.

Практические рекомендации ведущему. Все, что оказывает воздействие на наше тело, — например, стресс, расслабление, особенности питания — в значительной степени влияет на процесс нашего обучения. Следует учитывать, что существует благоприятное и неблагоприятное для обучения время, оно определяется индивидуальными и естественными биологическими ритмами и циклами.

4. Человеку свойственно во всем искать смысл. У каждого человека есть глубоко укорененная потребность интерпретировать и понимать свой опыт и переживания. Поиск смысла служит нашему выживанию и является основополагающим признаком человеческой психики. Наше понимание опыта меняется с течением времени, становится глубже и сложнее. Но центральная потребность не меняется. В поиске смысла речь идет также о целях и ценностях. Основные вопросы: «Кто я?», «Зачем я существую?» По мнению Абрахама Маслоу, поиску смысла подчинены все уровни нашего бытия, наша потребность в физическом выживании, в безопасности, в развитии отношений, переживании нашей идентичности, развитии собственного потенциала.

Практические рекомендации ведущему. С одной стороны, в группе, где происходит обучение, должна быть гарантирована стабильность и возможность доверительных отношений. С другой стороны, нужно заботиться об удовлетворении человеческо-

го любопытства и желания контрастов. Учебный процесс должен содержать вызов и возможность открытий. Поэтому важно, чтобы каждый шаг обучения имел значение, был увлекательным и давал учащемуся различные возможности управлять собственным учебным процессом.

5. Обучение включает в себя выделение знакомых, связанных с прошлым опытом, структур и создание новых творческих мо

делей. Наш мозг автоматически реагирует на то, что ему уже известно, и одновременно ищет новую информацию. Можно сказать, что он в одно и то же время исследователь и художник. Он выделяет в окружающем уже знакомые ему структуры и одновременно создает собственные творческие модели. Однако мозг инстинктивно защищается от всего, что кажется ему лишенным смысла. Информация, которую мы не можем связать с собственным опытом, часто оказывается бессмысленной для нас.

Практические рекомендации ведущему. Участники любой группы постоянно выделяют в происходящем уже знакомые паттерны, интерпретируют свой опыт, осмысливают его. Мы, ведущие, не можем остановить этот процесс, но можем повлиять на него. Иногда мы заранее определяем, что будет изучаться, но лучше структурировать учебный процесс таким образом, чтобы каждый учащийся мог сделать собственные выводы. Для того чтобы наши усилия не пропали даром, мы должны все время спрашивать себя: «Могут ли участники учебной группы продуктивно воспринимать происходящее, удастся ли им достичь лично значимого понимания?»

6. Чувства играют важнейшую роль в обучении. На все, что мы учим, оказывают влияние наши чувства. Не менее важны наши установки, ожидания, личные пристрастия и антипатии, наше самоуважение и потребность в социальных связях. Эмоции и мысли взаимозависимы и неотделимы друг от друга. Наши чувства влияют на наше понимание и восприятие смысла. Эмоциональное значение какой-либо учебной ситуации или жизненного опыта может сохраняться долгое время, даже если событие, ставшее причиной переживаний, произошло давно.

Практические рекомендации ведущему. Каждый ведущий должен принимать во внимание, что чувства и установки учащихся-

ся играют в процессе обучения важную роль. Нужно постоянно тщательно следить за эмоциональным климатом в группе. Это означает возможность открытой коммуникации, которая позволяет всем участникам говорить о том, что происходит с ними. Важно создать в группе атмосферу поддержки, взаимного уважения и признания.

7. Воспринимаемая информация, мозг одновременно и дифференцирует, и обобщает ее. Традиционное понятие о функциональном различии левого и правого полушарий сегодня кажется слишком упрощенным. У здоровых людей оба полушария работают совместно в любом виде деятельности: рисовании и занятиях музыкой, работе на компьютере, осуществлении операций купли-продажи и т. д. Известно, что мозг разбивает информацию на части, но в то же время воспринимает ее в единстве.

Практические рекомендации ведущему. Обучение становится чрезвычайно затруднительным, если либо части, либо целое недостаточно принимаются во внимание. Хороший учебный процесс организован таким образом, чтобы навыки формировались по частям и понимание достигалось постепенно, потому что обучение кумулятивно. С другой стороны, части и целое взаимозависимы, поэтому учащиеся должны иметь возможность видеть целостную картину того, что они изучают.

8. Концентрируясь на чем-то, мы одновременно воспринимаем и то, что находится вне поля нашего внимания. Мозг одновременно воспринимает не только ту информацию, которая сразу доходит до сознания, но и ту, которую мы непосредственно не замечаем. Мозг реагирует на все смысловые стимулы, поступающие из окружающей среды. Периферические сигналы чрезвычайно действенны. Неосознаваемые сигналы, выражение нашей внутренней убежденности, а также наши чувства по отношению к учащимся оказывают влияние на участников группы.

Практические рекомендации ведущему. Каждый преподаватель должен заботиться о создании содержательной и интересной окружающей среды. Мало просто контролировать уровень шума, освещенности и температуру в помещении, нужно сознательно использовать символы, оказывающие позитивное влияние на периферическое восприятие: плакаты, картины, скульптуры

и т. п. Можно использовать музыку. И конечно, важно осознавать, что мы сами постоянно посылаем участникам различные сигналы. Наше внутреннее состояние, намерения, настроения проявляются в цвете лица, положении тела, мышечном напряжении, дыхании, в жестах и движениях глаз. Мы должны понимать, что участники группы чутко воспринимают, конгруэнтны ли мы в качестве ведущих, соответствует ли то, что мы говорим, нашему внутреннему восприятию.

9. Обучение происходит как на сознательном уровне, так и не осознанно. Мы узнаем намного больше, чем нам кажется. Под поверхностью нашего сознания происходит множество неосознаваемых процессов, которые помогают нам придать значение нашему опыту или вытеснить его, если он создает для нас слишком большую нагрузку. Множество информации, получаемой нами, достигает нашего сознания с определенным опозданием — на часы, недели или даже месяцы.

Практические рекомендации ведущему. Мы должны заботиться о том, чтобы участники могли соразмерно оценивать свой опыт. Иногда такая оценка может происходить непосредственно после какого-то важного шага в обучении, иногда лучше, чтобы прошло какое-то время. В ходе активного оценивания учащиеся могут осмыслить опыт и понять, как и чему они научились. Такое активное оценивание одновременно дает возможность принять на себя ответственность за собственное обучение и развивать свои способности. Оно помогает учащимся увидеть то, что сначала было для них незаметным.

10. У нас есть различные возможности запоминать информацию.

Американские психологи Дж. О'Кифе и Л. Надель различают две функциональные системы памяти. Они выдвинули гипотезу о том, что у нас есть система, которая может хранить относительно разрозненную информацию. Эту систему мы используем, например, при запоминании телефонных номеров, слов или стихотворений. Наряду с ней у нас есть другая система, функционирующая «автобиографически», которая регистрирует наш опыт во времени и пространстве. В этом случае нам ничего не нужно учить наизусть. Эта система позволяет нам без долгих раздумий представить себе наш опыт. Мы вспоминаем детали первого дня от-

пуска или же тот ужасный момент, когда сломался жесткий диск нашего компьютера. Эта часть памяти всегда чем-то занята, она мотивируется новым опытом. Такая «объемная» система дает нам возможность вспоминать сложные переживания. Обе системы памяти служат подспорьем в динамическом обучении.

Практические рекомендации ведущему. Значимая и незначимая информация организуется и запоминается по-разному. Факты и навыки, которые усваивались по отдельности, нужно чаще повторять и практиковать. Чем меньше информация и навыки связаны с актуальным опытом и уже имеющимся знанием, тем больших усилий требует их удержание в памяти. Информацию такого рода нам приходится учить наизусть и часто повторять. Долгое время заучивание наизусть считалось дорогой к прочному знанию. Сегодня мы смотрим на этот вопрос по-другому. Заучивание наизусть не дает гарантии того, что действительно происходит передача знаний, а во многих случаях оно мешает более глубокому пониманию. Как правило, процессы обучения более эффективны, если в них задействована «личностная» память, то есть личный «мир» учащегося.

11. Мы лучше запоминаем и понимаем информацию, когда у нас есть возможность «прожить», прочувствовать ее. Лучший пример — изучение родного языка. Благодаря постоянным и разнообразным отношениям ребенок усваивает грамматику, пополняет словарный запас, и при этом ему не нужно выучивать что-то наизусть. Способность к владению языком развивается в социальной ситуации. Это прекрасный пример того, насколько легко можно выучить множество деталей, если они укладываются в мир наших переживаний. Используя такой способ целостного и связанного с переживанием обучения, можно сделать любой учебный процесс более эффективным. Почти все современные теории обучения, учитывающего особенности работы мозга, едины в этом пункте.

Практические рекомендации ведущему. «Включить» обучение в процессы переживания — это искусство, которое требует учета всех прочих упомянутых здесь принципов. Наша «пространственная» память лучше всего «приводится в действие» посредством акцентированного на переживании обучения. Если мы хотим структурировать учебные ситуации таким образом, то мы

должны использовать как можно больше видов действий, которые имеют место в повседневной жизни: демонстрации, проекты, полевые исследования, визуальное воображение, истории, метафоры, драму, ролевые игры, диалог, ведение дневников и написание писем, танцы, пантомиму и т. п. Чем больше чувств привносится в процесс обучения, чем богаче и сложнее опыт учащегося, тем успешнее будет учебный процесс. Конечно, мы не станем полностью отказываться от дидактических выводов и анализа, но они будут более эффективны, если станут составной частью нашего жизненного опыта.

12. Обучение продолжается в течение всей жизни. Развитие мозга происходит на различных уровнях. С одной стороны, каждый ребенок проходит четко установленные периоды развития (так называемые сензитивные периоды), например, в том, что касается формирования моторных навыков, вербальных способностей, психосексуального развития; в эти периоды он особо восприимчив к той или иной информации и соответственно легко обучаем именно в этой области. С другой стороны, на наш мозг воздействует опыт, который мы получаем в течение жизни. И самое важное — особенно для взрослых: развитие нашего мозга не имеет границ! Мы способны обучаться и понимать новое все время. Мозг в любом возрасте может устанавливать новые связи.

Практические рекомендации ведущему. В то время как детей и подростков в процессе обучения поддерживает желание стать взрослыми и независимыми, для взрослых людей нужны иные стимулы. Для них решающее значение имеет возможность получать от обучения удовольствие и чувствовать себя продуктивными членами группы или организации. Поэтому взрослым важно, чтобы принимались во внимание также и их духовные потребности.

13. Обучению способствуют заинтересованность и азарт, а мешае угроза. Мы эффективно обучаемся тогда, когда получаем вызов от окружающей среды, позволяющей идти на риск. Если же мы чувствуем некую угрозу, наш мозг «выключается», становится менее гибким и ищет «убежища» в сравнительно примитивных установках и способах защиты. Особенно критично в этом смысле ощущение беспомощности: оно приводит к сужению поля нашего восприятия.

Практические рекомендации ведущему. Нужно создавать в учебных группах атмосферу, которая способствует «расслабленному вниманию», в которой мало страха и много стимулов. Ситуативный стресс и даже страх неизбежны: любое обучение ведет к личностному изменению, которое связано с неопределенностью. Но взрослые люди могут научиться выдерживать такую неопределенность и воспринимать ее как составляющую эффективного учебного процесса. Страх становится непродуктивным тогда, когда он выражается в ощущениях беспомощности или крайнего утомления. Важно структурировать учебные процессы таким образом, чтобы всегда было возможно «расслабленное внимание».

14. Мозг каждого человека уникален. У всех нас мозг устроен одинаково, но все мы различаемся. Наша непохожесть друг на друга — следствие специфического генетического «багажа» и различий в условиях жизни и опыте. Эти различия выражаются в разных стилях обучения, разных талантах, разном интеллекте и т. п. Так как обучение изменяет мозг, мы можем сказать: «Чем больше мы учимся, тем более неповторимыми становимся».

Практические рекомендации ведущему. Учебные процессы должны быть разнообразными, чтобы все участники группы могли задействовать свои визуальные, тактильные, эмоциональные и вербальные способности. Поэтому нам следует постоянно давать участникам возможность выбора, чтобы пробудить индивидуальный интерес.

Одним словом, нужно так подбирать обучающие стратегии и приемы, чтобы они помогали каждому члену группы оптимальным образом задействовать свой мозг. Не надо рассчитывать, что учащиеся смогут сделать это самостоятельно.

5 МОДЕЛЬ ДИНАМИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ Для того чтобы ведущие воркшопов могли на практике использовать вышеупомянутые принципы динамического обучения, я хочу представить **«трехфазную модель обучения»**, которая иллюстрирует план идеальной учебной ситуации. В начале обучения необходимо создать ситуацию «расслабленного внимания». Это предпосылка для оптимального функционирования мозга. Второй шаг — создание ситуации, в которой учащие-

ся могут погрузиться в «комплексный опыт». Третий шаг состоит в активной оценке участниками этого опыта.



Шаг 1. Достижение состояния «расслабленного внимания». Речь идет о состоянии психики, которое способствует оптимальной деятельности мозга, и о создании среды, позволяющей достичь этого состояния. Что для этого требуется? Надо, чтобы учащийся не чувствовал угрозы для себя, но при этом воспринимал учебную ситуацию как своего рода вызов. Задание нужно формулировать таким образом, чтобы каждый ощущал, что обращаются лично к нему, и мог рассматривать это задание как возможность проверить себя, свои способности. С одной стороны, задание не должно быть слишком легким (чтобы «выманить» учащегося из комфортной зоны), с другой стороны, оно должно создавать у человека ощущение, что он сможет с задачей справиться. Расслабленное внимание означает, что учащийся расслаблен физически и открыт психически, может сконцентрировать свою энергию на осознанной цели. Пример такого состояния — успешный спортсмен, которому удастся в начале соревнования быть одновременно расслабленным и сконцентрированным. После прошедшей тренировки он чувствует себя хорошо подготовленным. Он полагается на то, что тело и дух будут слаженно взаимодействовать, и это позволит ему достичь высокого результата.

Мы знаем, что временной прессинг, страх наказания и даже перспектива поощрений скорее мешают обучению, чем стимулируют. Намного важнее для создания мотивации, чтобы учащийся воспринимал задание как значимое. Это возможно только в том случае, если он может установить его взаимосвязь с собственными интересами, личными целями и жизненным опытом.

Шаг 2. Погружение в комплексный опыт. Лучше всего мы учимся, когда погружаемся в многослойный опыт, который позволяет нам распознать соответствующие уже знакомые нам паттерны и их взаимосвязи. Это погружение позволяет учащимся увидеть связь между общей картиной и деталями. Комбинация актуальных тем, интересных проектов и задач из нашей повседневной жизни идеальна для того, чтобы достичь этого «погружения» в обучение.

Организовывать учебные ситуации таким образом, чтобы был возможен «комплексный опыт», наверное, самая трудная задача ведущего. Для этого нужна интуиция и творческие способности, ведь мы хотим организовать многостороннее обучение, состоящее из усвоения информации, анализа и практического применения, концептуального понимания и формирования личных установок, развития фантазии и изобретательности. Для интеграции всего этого необходимо действовать очень внимательно. Мы устанавливаем взаимосвязи между частями, сводим абстрактное к конкретному, аналитическое к творческому. При этом нужно все время помнить, что контекст учебного опыта должен быть интересным, красочным и стимулирующим, и настроиться на помощь учащимся в получении информации, развитии навыков, понимании концепций.

Шаг 3. Активное оценивание. Речь идет о том, что участники анализируют свой опыт и проясняют для себя, чему они научились в прошедшей учебной ситуации. Естественно, какая-то часть анализа происходит у каждого человека автоматически. Все, что мы переживаем и делаем, мы более или менее тщательно включаем в «картину мира» и представление о себе. Под «активным оцениванием» мы здесь понимаем интенсификацию этого процесса. Мы говорим о консолидации и усвоении учащимся информации и представлений тем способом, который одновременно является лично значимым и связанным с нашим опытом концептуально. Активное оценивание — путь к пониманию, которое выходит за пределы простого вспоминания. Можно снова привести в пример спортсмена: профессиональные атлеты проводят много времени, анализируя свои достижения.

Но активное оценивание — не только взгляд назад. Оно дает учащемуся возможность понять, чего он уже достиг и что хочет

изучить в будущем, осмысливать учебный процесс, свои жизненные цели, личное развитие. С одной стороны, активное оценивание — это индивидуальный процесс, в ходе которого учащийся спрашивает: «Что я пережил? Что сделал? Почему я сделал это таким образом? Как бы я мог сделать это по-другому? Какие выводы я извлек из моего опыта? Как полученный опыт способствует моему развитию?» и т. п. С другой стороны, мы можем использовать группу для того, чтобы каждый получал обратную связь и это стимулировало бы его собственную рефлексивность.

6 КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ НАШ МОЗГ Тренеры и консультанты часто удивляются, как сильно сотрудники и руководители организаций защищают свою территорию и сложившийся статус-кво. Многие руководители своим доминирующим поведением запугивают сотрудников. Почему так сложно проводить обучение в организациях? Убедительное объяснение этим трудностям предлагает Пол Маклин, исследовавший человеческий мозг. Его теория особенно полезна тем, кто работает с учебными группами. Она помогает понять суть проблем, возникающих в ходе учебного процесса, и осознать, какие условия необходимо создать для динамического обучения.

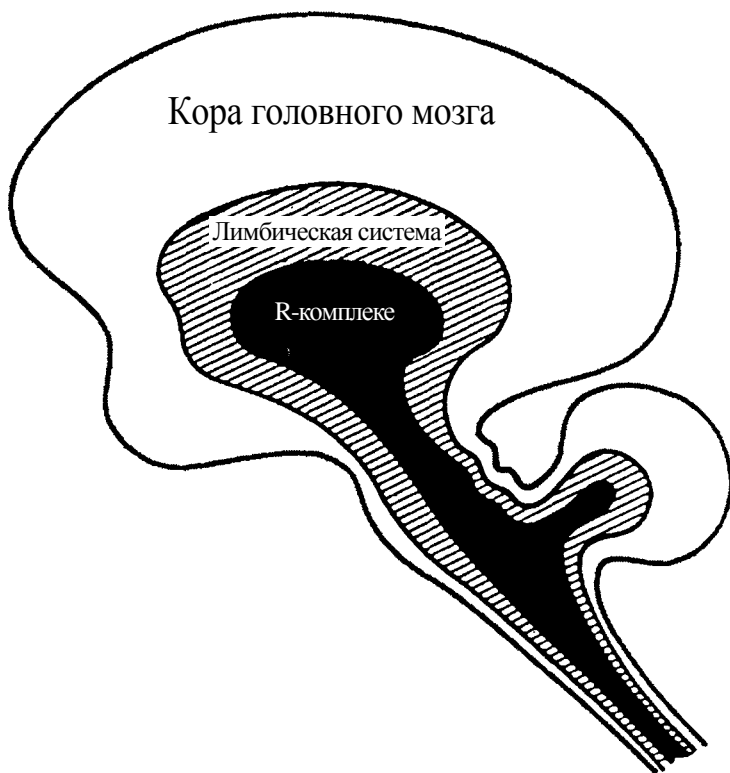
Исследовательскую работу Маклина можно сравнить с действиями археолога. Он различает три слоя мозга, которые развивались в ходе эволюции. У каждого слоя своя специфическая функция, и каждый из них неразрывно связан с мозгом в целом. В определенной степени теория Маклина напоминает классическую модель Зигмунда Фрейда, согласно которой личность человека состоит из трех частей — Я, Оно и Сверх-Я.

Следуя модели Маклина, можно сравнить три части (или слоя) нашего мозга с тремя братьями, живущими под одной крышей. Старший «брат» — так называемый R-комплекс, или «мозг рептилии», задача которого — поддерживать нашу жизнь. Этот брат отвечает за автоматическое и ритуальное поведение, которое становится доминирующим при сильном сопротивлении. Он не использует языка, хотя в определенной степени понимает его.

Второй «брат» — лимбическая система. Она позволяет нам испытывать глубокие чувства. Она управляет эмоциями и играет важную роль в запоминании новой информации и организации

действий. Эта часть мозга занимается задачами защиты посредством бегства или борьбы. Кроме того, она выполняет функцию посредника между старшим и младшим «братьями» и заботится о том, чтобы старший, самый древний «брат» не полностью доминировал.

Самый молодой и самый большой «брат» — неокортекс (кора головного мозга). Младший «брат» обладает творческими способностями, музыкален, владеет языком и может осуществлять комплексный анализ. Он способен к абстрактному мышлению, различает прошлое и будущее — другими словами, он очень умен.



Модель человеческого мозга (по Маклину)

Тому, кто учится, важно понимать «семейные связи» трех «братьев». Они очень тесны, потому что каждый «брат» участвует в поведении и решениях других. Три «брата» могут поддерживать друг друга, но могут и вступать в конфликт. «Старший» брат доминирует, когда ощущается опасность, потому что его основная задача — обеспечивать безопасность и выживание. Когда все три «брата» работают вместе, они могут справиться с очень сложными требованиями, то есть могут осуществлять динамическое обучение.

R-КОМПЛЕКС

Большую часть R-комплекса составляет ствол мозга. Регуляция кровяного давления, дыхания, пищеварения и процессов борьбы или бегства в случае стресса — вот его основные задачи. Эта часть нашего мозга имеет много общего с такими же отделами у высших животных. В первую очередь она обеспечивает наше выживание. Я приведу несколько примеров древних поведенческих проявлений, которые все время встречаются в учебных группах. Мы не можем подавить эти проявления, но можем позаботиться о том, чтобы они рассматривались цивилизованным образом. В институциональном обучении такие способы поведения иногда строго подавлялись, иногда использовались весьма негибким образом. Но так как мы заинтересованы в том, чтобы способствовать динамическому обучению, мы стараемся относиться к этим архаичным тенденциям скорее с уважением и конструктивно их использовать.

Охрана территории. Мы защищаем нашу реальную и абстрактную собственность. Мы делаем акцент на «обладании», говоря: «мои сотрудники», «моя фирма», «мой кабинет», «мой письменный стол», «моя идея» и т. п. Ритуалистические тенденции такого способа мышления проявляются, например, когда участники учебной группы садятся все время на одно и то же место или же когда выделяют место для руководителя и не занимают его.

Потребность выделяться. У нас есть глубоко укоренившееся желание выделиться, чтобы другие нас замечали. Мы как бы «чистим перышки», говоря при этом: «Посмотри на меня, я — единственный и неповторимый». В начале работы группы мы можем часто наблюдать такой способ поведения у тех участников, которые стараются быть в центре внимания, но нельзя игно-

рировать тот факт, что и «тихони» тоже испытывают потребность в том, чтобы их заметили.

Иерархическое поведение. Несмотря на все попытки создать «плоскую» организационную структуру и ввести «включенные» формы работы, когда одинаково важно участие каждого, большинство организаций основано на иерархии власти. Участники учебной группы также используют модели поведения, основанные на доминировании либо подчинении. И хотя в группе у всех теоретически одинаковый статус «учащихся», ведущему может быть сложно взаимодействовать с группой при наличии участников с доминантным поведением или в присутствии людей, облеченных властью. Следует сознательно поощрять демократическую групповую культуру.

Флирт. Эту тенденцию мы наблюдаем не только у подростков, но и у взрослых участников учебной группы. Это своеобразный вызов для ведущего группы — он должен способствовать превращению спонтанно возникшего флирта в отношения, основанные на более глубоком уважении, и не допускать пренебрежительного отношения к участникам другого пола.

Формирование подгрупп. У нас существует инстинктивное желание объединиться с людьми, в чем-то схожими с нами. Поэтому во многих учебных группах образуются подгруппы. Их участники объединяются на основе какого-либо сходства: одинакового возраста, социального статуса или жизненного стиля. Наша задача — заботиться о том, чтобы не произошло фрагментации группы, чтобы границы подгрупп оставались проницаемыми.

Ритуальное поведение. Эта тенденция может проявляться в чем угодно. Участники «приносят с собой в группу» множество привычных действий и представлений: повседневный распорядок, привычки, убеждения. В основном ритуальное поведение поощряется социальными институтами и организациями, так как способствует поддержанию сложившегося положения. Изменение традиционного порядка в учебной группе может восприниматься участниками как шок. Если они привыкли, к примеру, учиться, сидя за столом, то введение «круга со стульями» может вызвать ощущение неуверенности.

Введение в заблуждение. Порой мы удивляемся, почему многие участники настойчиво пытаются продемонстрировать свой

«фасад» или показать чувства, которые они в реальности не испытывают. Если быть до конца честными, то нужно признаться, что у всех нас есть тенденция, к примеру, не показывать явно агрессивность, чтобы обмануть своих «врагов», захватить «добычу» или защититься. Поэтому все мы потенциально готовы вводить в заблуждение, лгать или выдумывать. Наша ориентированная на конкуренцию культура усиливает эту естественную тенденцию, и мы, ведущие, должны прикладывать значительные усилия, чтобы в наших учебных группах постепенно развился климат открытости, честности и сотрудничества.

ЛИМБИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Лимбическая система — это часть нашего мозга, ответственная за эмоции и память. С ней также связана наша потребность в отношениях с людьми, которые нам нравятся, и потребность защищать тех, кого мы любим. Эти «нежные» чувства становятся все более сложными: когда наша лимбическая система связывается с корой головного мозга, то развивается способность к сочувствию и альтруизму.

Лимбическая система, в отличие от R-комплекса, важна для нашего познания. Она помогает нам воспринимать телесные процессы и чувства. Она способна устанавливать связи между информацией, полученной извне, и нашим собственным внутренним опытом. Эта часть мозга может останавливать «архаичные» способы поведения «мозга рептилий» и реагировать более дифференцированно и мягко.

«ДУМАЮЩИЙ» МОЗГ: КОРА ГОЛОВНОГО МОЗГА

Как мы уже отмечали, это самая «молодая» часть мозга и одновременно — самая большая. Если скомкать газетный лист, то получится примерный объем коры мозга, которой мы обязаны способностью говорить и писать, воспринимать чувственные впечатления, логически мыслить, планировать будущее и анализировать наше поведение. Кора — главный «спутник» обучения, и ее огромные возможности, к сожалению, недооцениваются большинством учащихся и преподавателей.

Мы уже сказали, что три части мозга работают совместно. Это означает не только их взаимное влияние. Составляющие обучения — мысли, чувства и поведение — нельзя отделить

друг от друга. Они воздействуют друг на друга и формируются во взаимосвязи. Однако именно связь мыслей и эмоций нередко игнорируется в классической дидактике и институциональном обучении. Так как лимбическая система связывает эмоции и память, мы должны исходить из того, что все наши мысли, идеи и ожидания связаны с чувствами. Каждый из вас найдет множество примеров этой взаимосвязи: это могут быть счастливые воспоминания об отпуске с семьей, переживании успеха, мысли о потерях и горе, о страхе не справиться с тем, что нам дается с трудом (например, решение математических задач или работа со сложными компьютерными программами), об опасениях конфронтации с коллегами или начальством. Это также чрезвычайная точность нашей памяти в том, что для нас увлекательно.

Можно даже сказать вслед за Маклином, что для нашего мозга не существует того, что не связано с эмоцией. Именно эмоции придают всему, что мы делаем, о чем думаем, характер реальности. Эмоции «окрыляют» нашу память. Практическое следствие для учебных групп таково: лучше всего участники учатся тогда, когда они переживают учебный процесс полно, когда он всецело их увлекает. Участники готовы к интенсивному обучению, если тема подана так, что они воспринимают ее как лично значимую, эмоционально окрашенную и могут связать со своими потребностями и ценностями. Любая тема, которую мы внутренне отвергаем, сопротивляется глубокому «проникновению».

Практические рекомендации ведущему. Мы должны заботиться о том, чтобы участники могли выразить свою потребность в ритуальном поведении позитивным образом. Нельзя игнорировать «древнюю» часть нашего мозга. Прекрасная возможность удовлетворить «архаичные» потребности — двигательные упражнения. Поэтому все виды игр — отличное естественное средство для обучения детей и взрослых. Они учитывают элементарные социальные потребности учащихся.

Социальное взаимодействие и эмоциональное благополучие играют решающую роль в удовлетворении нашей потребности в безопасности, и соответственно они очень важны для обучения и понимания. Они обладают высокой мотивирующей способностью. Поэтому мы должны обеспечивать возможность кооперативного обучения. Учебные ситуации нужно выстраивать таким

образом, чтобы участники совершенствовали свои коммуникативные навыки. Обучение особенно увлекательно тогда, когда группа имеет гетерогенный состав по возрасту, полу, этнической принадлежности, темпераменту участников и т. п. Такое многообразие оказывает стимулирующее воздействие, потому что дает возможность переживать что-то новое. Мы также можем сделать интересным изучение даже сложных тем, используя глубокую потребность людей в человеческих связях. Применяйте активирующие формы обучения: дебаты и дискуссии, истории, ролевые игры, круглые столы. Они содержат интеллектуальный вызов, отвечают потребности участников в ощущении принадлежности и взаимодействии и в то же время дают возможность конструктивно выразить потребность обращать на себя внимание и выделяться.

7 ИЗБЕГАНИЕ СТРЕССА И СТРАХА Мы должны следить за тем, чтобы обучение было для участников воркшопа увлекательным, не несло в себе угрозы, потому что даже современные приемы обучения не приводят к достижению цели, если вызывают стресс. В этой главе речь пойдет о влиянии стресса и страха на учебный процесс.

Состояние расслабленности и одновременно заинтересованности позитивно влияет на обучение, если же мы чувствуем угрозу или усталость, учебный процесс нарушается. Страх и утомление ведут к сужению поля восприятия, к появлению чувства беспомощности и бессилия, наш мозг как бы «переходит на более низкий уровень функционирования». «Снижение уровня функционирования» означает отказ от экспериментаторской и любознательной позиции динамического обучения, отступление к привычному репертуару, поиск спасения в старых убеждениях и способах поведения, которые кажутся нам безопасными. Спектр наших реакций ограничивается, и они становятся в какой-то степени автоматическими. Память тоже работает в ограниченном объеме, значительная часть наших знаний остается недоступной, и в то же время мы недостаточно полно понимаем ситуацию, в которой находимся. Под воздействием стресса мы теряем способность воспринимать самих себя и окружение во всех нюансах и перестаем испытывать желание работать над задачами, требу-

ющими творческого подхода и свободного мышления. Каждому ведущему из собственного опыта известны ситуации, когда он ощущает угрозу со стороны группы или отдельных участников либо их сомнение в собственной персоне. Тогда вдруг рвется связующая «нить», и гибкий подход к потребностям группы становится невозможным. Страх парализует и интеллектуальную свободу ведущего.

СТРЕСС И ОБУЧЕНИЕ

Мы должны понимать, что многие участники могут приходиться на воркшоп в состоянии стресса. В последнее время темп жизни возрос, ощущение давления, «необходимости постоянных достижений» на рабочем месте увеличились настолько, что все больше людей находятся в состоянии хронического раздражения и утомления. «Наэлектризовать» атмосферу и привести к стрессу может также нехватка времени, которая нередко заставляет ведущего слишком спешить. Поэтому нужно позаботиться о том, чтобы участники сначала ослабились, лишь тогда они будут в состоянии воспринимать учебные задачи.

Мы знаем, что стресс особенно вреден в тех случаях, когда он связан с ощущением беспомощности. В этом состоянии страдают не только функциональные способности нашего мозга, страдает и тело. Например, в ситуации экзамена учащиеся часто не только испытывают страх и ощущают психическое напряжение; у многих из них наблюдается снижение иммунитета (уменьшение количества Т-хелперов — клеток иммунной системы). С другой стороны, существует форма стресса, которую мы переживаем как возбуждение. Известный исследователь в этой области — Ганс Селье — говорит в этой связи о «позитивном стрессе». Предпосылка его возникновения — отсутствие ощущения беспомощности и появление интереса, азарта: а сможем ли мы решить проблему, творчески ответить на вызов?

Сегодня целая научная отрасль занимается смягчением последствий негативного стресса. Однако все еще игнорируется то обстоятельство, что негативный стресс не только влияет на состояние здоровья и иммунную систему, но и нарушает когнитивные функции. Он снижает нашу способность думать, решать проблемы, распознавать знакомые сочетания элементов и взаимосвязи. Причина этого в том, что тело, эмоции и интеллект работают в не-

разрывном единстве, и снижение уровня когнитивного функционирования — автоматический способ поведения любого учащегося в ситуации, когда ему приходится «выживать».

Что происходит в этом случае? Мы «переносим» деятельность коры на старые системы — лимбическую систему и R-комплекс. Последнему не нужно соображать, он реагирует автоматически. И наше поведение становится традиционным, более грубым — как если бы наш мозг был намного меньшего размера. Когда мы ощущаем угрозу, доминируют примитивные, древние части нашего мозга.

Практические рекомендации ведущему. Чем сильнее участники учебной группы ощущают угрозу и беспомощность, тем ярче проявляется у них тенденция к регрессивному поведению. Они защищают свою территорию и чувство собственного достоинства. Конфликты внутри группы и с ведущим приобретают агрессивный оттенок. Участники образуют «коалиции» против ведущего или других членов группы, теряют интерес к изучению нового. Взрослые люди ищут спасения в способах поведения и уловках, которым научились на работе, чтобы защитить свои «владения» и сохранить статус-кво.

Стресс и страх изменяют и наше восприятие временной перспективы. Столь тяжелые чувства мешают нам пройти трудный и, возможно, долгий путь к успеху. Мы не готовы выдерживать сомнения и неопределенность, которые возникают в любом сложном учебном процессе. Наоборот, мы чувствуем усталость и с нетерпением ждем перерыва.

Если ведущий сам испытывает сильный стресс, его поведение также становится регрессивным: вопросы дисциплины вдруг приобретают для него чрезвычайную важность, он перестает воспринимать группу доброжелательно, исчезает фантазия, и контакт с участниками может быть полностью потерян.

Возникновение ситуации, в которой и члены группы, и ведущий испытывают стресс, мешающий работе, свидетельствует о серьезном нарушении работы группы. В таком случае можно вспомнить рекомендацию Рут Кон «в первую очередь работать с нарушениями» и вместе с группой подумать о ситуации. В чем причина? Может быть, кто-то почувствовал обиду или угрозу? Какое поведение членов группы или ведущего вызвало стресс или страх?

СТРЕСС И ТВОРЧЕСТВО

Поскольку «снижение уровня функционирования» приводит и к потере психической гибкости, мы вполне можем ожидать, что наши творческие способности при этом тоже страдают. Так и происходит. Творчество означает выход за некие «границы» и создание оригинальных интеллектуальных связей. Поэтому на способность к творчеству положительно влияют автономия, интерес, самоуважение и доверие, желание развиваться, а также здоровье и душевное благополучие, и отрицательно — стресс и страх.

Ведущие должны быть очень осторожны как с наказаниями, так и с поощрениями. Поощрения могут оказать на творческие способности и решение проблем не менее деструктивное влияние, чем стресс. В поощрении акцент делается на оценке значимости личности извне, и таким образом ограничивается автономия учащегося. Поощрения также представляют собой косвенную угрозу и развивают ощущение зависимости и беспомощности. Иными словами, внутренняя мотивация способствует творчеству, а внешняя — ограничивает.

ОБУЧЕНИЕ И СТРАХ

Страх сопровождает интенсивные формы обучения: когда мы выходим за границы привычного понимания, подвергаем сомнению старые способы мышления или ищем иные пути решения проблем, мы не можем быть полностью уверены в том, что новые методы и перспективы вызовут положительные эмоции, и поэтому наряду с любопытством и энтузиазмом испытываем некоторую тревогу. Если в процессе обучения страх приводит к возникновению чувства беспомощности, мы «снижаем уровень функционирования», как и в ситуации стресса. Воспринимают ли участники определенные учебные ситуации как вызов или же как «запугивание», зависит от степени их уверенности в себе. Уверенные в себе участники рассчитывают на успех в конце даже трудного учебного процесса, тогда как недостаточно уверенные склонны ожидать неудачи.

Я хотел бы обратить особое внимание на два вида страха, которые могут создать значительные препятствия в обучении. Если мы примем их всерьез, то сможем заметно улучшить готовность к обучению в любой группе.

Угроза чувству собственной значимости. Практически никто из участников не хотел бы оставаться «непризнанным» значимыми для него членами группы. «Признание» способствует ощущению собственной идентичности и помогает сформировать позитивное представление о себе. Даже самоуверенные участники испытывают потребность нравиться, быть успешными, выделяться, получать внимание, быть значимыми, а время от времени — первыми и лучшими и т. п. Мы должны учитывать этот факт и заботиться о том, чтобы каждый член группы мог удовлетворить часть своих «эгоистических» потребностей.

Страх и сопротивление при нарушении личных норм. Каждый учащийся привносит в группу свои собственные нормы — представления, высказывания и предположения о собственных способностях и о том, что является уместным, приличным и правильным. Такие нормы дают нам ощущение уверенности, но одновременно могут налагать ограничения, так как интенсивное обучение требует, чтобы мы изменяли и расширяли их границы. Если ведущий слишком сильно атакует эти нормы, то участники «закрываются», чтобы защититься. Мы выделяем три вида норм.

«Логически-критические» нормы связаны с нашим ощущением логической связи. Когда мы получаем информацию, которая не совпадает со значимыми традиционными убеждениями, учебный процесс нарушается. Это происходит в том случае, если информация вступает в конфронтацию с представлениями участников о себе или о мире. Нельзя игнорировать или атаковать их «картину мира» и «образ себя», вместо этого мы должны опираться на них и осторожно пытаться «расширить» имеющиеся представления.

Другая группа норм относится к области *взаимодействия между людьми*. Участники ожидают определенного обращения от других членов группы и ведущего. Действия, которые отдельные члены группы воспринимают как нападение, обиду, унижение, также приводят к нарушению учебного процесса. В этом случае требуется много сил, чтобы сохранить самообладание и успокоиться.

Третья группа норм имеет *«морально-этическую»* природу. Если ставятся под сомнение личные представления о добре и зле или религиозные убеждения, то все мы стремимся защитить свои взгляды.

Наличие страхов, связанных с нормами и представлением о себе, ставит перед ведущим трудную задачу. Прежде всего ему нужно ознакомиться с убеждениями и ценностными представлениями участников, понять их и проявить к ним уважение. С другой стороны, любой процесс динамического обучения требует, чтобы участники осторожно и по доброй воле развивали свои представления о себе и понимание социальных норм. Поэтому ведущий учебной группы должен обладать чувством такта, быть терпимым, чтобы никого не обидеть и не нарушить готовность участников к обучению.

СИТУАТИВНОЕ «СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ПСИХИЧЕСКОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ»

Большинство участников учебных групп ограничивают свою активность при наличии следующих условий, которые могут привести к ощущению беспомощности:

▼ Ведущий заранее определяет «правильные» результаты обучения. Учащийся должен усваивать информацию и давать ответы, которые являются правильными с точки зрения преподавателя. Это сильно ограничивает психологическую самостоятельность участников.

▼ Личная значимость обучения невелика. Другими словами, существует либо слабая, либо нулевая взаимосвязь с тем, что учащийся уже знает и умеет. Его собственные способы решения проблем рассматриваются как незначимые.

▼ Поощрения и наказания задаются извне. Учащийся не имеет возможности самостоятельно оценивать собственные успехи.

▼ Временные рамки обучения жестко заданы. Несомненно, очень важно уметь работать в ситуации ограничения времени, однако постоянное давление временных рамок приводит к тому, что учащийся отказывается от практической проверки индивидуальных, хотя, возможно, и более долгих путей решения проблем.

▼ Задания относительно новые, а учащийся в значительной степени предоставлен самому себе. Такая изоляция усиливает ощущение неуверенности, участников не прельщает возможность достигнуть успеха где-то «в перспективе».

Наряду с ситуативным существует долгосрочное «снижение уровня функционирования». В этом случае учащиеся настраиваются на то, что главное — выучить самое необходимое. Их поведение можно назвать «службой по уставу». Чем чаще они встречались с жесткими ограничениями, тем больше склонны сопротивляться динамическому обучению. Это сопротивление усиливается, когда они ощущают, что с ними не считаются и на них обращают мало внимания. Хроническая перегрузка и утомление также способны стать причиной подобной позиции и вызвать чувство беспомощности.

Если мы хотим создать условия обучения, защищающие от переклечения на архаичные, защитные формы поведения и способствующие более полному функционированию мозга, мы должны учитывать следующие принципы:

▼ Результаты обучения должны быть открытыми. Лучше всего мы учимся, когда есть множество возможных решений, а не один правильный ответ.

▼ Личностная значимость обучения должна быть достаточно высокой. Нужно принимать во внимание опыт участников, их жизненный стиль, их понимание самих себя и окружающего мира.

▼ Нужно акцентировать внутреннюю мотивацию. Способность к творчеству и готовность к сотрудничеству повышаются, когда учащиеся чувствуют, что их обучение зависит от них самих.

▼ Временные рамки выполнения заданий не должны быть слишком жесткими. Мозг не работает по 30- или 60-минутным циклам. Отдельные шаги обучения требуют гибких временных границ и смены форм обучения. Чем более открыты временные рамки, тем глубже обучение и тем сильнее индивидуальные изменения.

▼ Задания должны представлять собой посильный «вызов». Участники должны знать, что в случае необходимости они смогут получить поддержку со стороны ведущего. Самые успешные учащиеся ищут себе задания «обозримой» трудности. Они достигают большего, так как усложняют цели медленно и постоянно, по частям, чтобы на каждом этапе успех был наиболее вероятен.

Ключ к динамическому обучению состоит в том, чтобы участники добивались успеха и развивали уверенность в себе, постепенно ставя перед собой все более сложные цели.

В повседневной жизни все мы часто переживаем разного рода кризисы, поэтому атмосфера воркшопа должна быть безопасной, а ведущему нужно позаботиться о том, чтобы было достаточно перерывов для отдыха, и предусмотреть в учебном процессе активное расслабление. Мы должны стараться по возможности уменьшать страх и стресс и создавать вместо этого ситуации посильного «вызова».

8 РАССЛАБЛЕННОЕ ВНИМАНИЕ Мы часто слышим от участников, что им нравится атмосфера воркшопа, что на встречах они поняли что-то важное и это сильно повлияло на их личную жизнь и работу. Они ощущали внимание к своим чувствам. Решающий принцип, о котором мы должны все время помнить: для участников важно, что они чувствуют в процессе обучения.

Эмоции сопровождают нас всю жизнь. Уже в школьном возрасте мы понимали, когда были обижены, когда — расстроены. Мы точно знали, когда голодны, когда нам необходим перерыв для отдыха. И став взрослыми, мы также знаем и чувствуем, что для нас хорошо, а что — не очень, и это помогает нам избегать неприятного и вредного и стремиться к позитивному. Проще говоря, уже с детства мы усваиваем не только определенные знания, но и чувства, сопровождающие обучение. Мы изучаем не только содержание, но и общий контекст — то, как другие на нас реагируют, как с нами обращаются, принимают ли во внимание наши ожидания и опасения.

Наряду с эмоциональным «радаром», помогающим распознавать позитивные и негативные аспекты ситуации, с течением времени развивается наше Я, которое выражается в сложной системе предпочтений и антипатий, воспоминаний и ожиданий, знаний и понимания, способов реагирования, талантов и ценностей. Мы не можем точно локализовать нашу личность ни в одной части мозга, но мы можем исходить из того, что любой учебный процесс изменяет ее организацию. Чем более интенсивно обучение, тем сильнее изменяется наше мышление и представление о себе.

Значение представления о своем Я много лет обсуждалось в психологии и педагогике. Вспомним, к примеру, транзактный анализ с его схемой «Я хороший, ты хороший». Эта идея представляется мне слишком упрощенной. На мой взгляд, мы не можем отделить наши чувства и «Я-концепцию» от наших достижений, творчества и способности к пониманию. Было бы иллюзорно верить в возможность хорошо себя чувствовать или улучшать представление о себе, не связывая эти чувства с фактическими достижениями и развитием наших знаний. Наша «Я-концепция» связана со всеми тремя частями нашего мозга и зависит от бесконечного числа внешних стимулов. Наша психика сама собой управляет. Мы можем изменить наше представление о себе только с течением времени, постоянно и интенсивно обучаясь.

Нужно также понимать, что наше Я и соответственно представление о себе изменяется, одновременно оказывая сопротивление. (Это, конечно, имеет практический смысл, так как без стабильного Я мы вели бы себя полностью непредсказуемо.) Сопротивление изменениям нарастает, если они воспринимаются как опасные. Мы интерпретируем как «опасные» не только физическую угрозу, но и любую угрозу тому, что мы считаем нашей идентичностью. Все, что унижает меня в моих глазах и в глазах значимых для меня людей, угрожает моей личной идентичности. Если я как учащийся чувствую такую опасность, то теряю состояние расслабленного внимания и, чтобы защитить себя, снижаю уровень психического функционирования. Если я чувствую себя обиженным или ощущаю опасность, я сопротивляюсь.

Когда участники учебной группы ощущают угрозу представлению о себе, они как бы обособляются, перестают следовать за темой, становятся невнимательными. Поэтому нам нужно пытаться поддерживать Я участников. Поддержка заключается не только в дружелюбном и понимающем отношении; участники должны переживать рост собственных интеллектуальных возможностей, ощущать, что в обучении задействованы их чувства и тело. Соответственно наши стратегии обучения должны предполагать защиту чувств участников. Для этого надо, чтобы:

- временные рамки и атмосфера воркшопа позволяли участникам свободно задавать вопросы;
- была создана возможность для открытого обсуждения;

- взаимодействие было естественным и психологически грамотным (участники и ведущий «активно слушают» друг друга и используют «Я-высказывания»).

Если удастся добиться того, чтобы человек полностью — интеллектуально, эмоционально и физически — включился в обучающий процесс, обучение будет динамическим. Самая сильная сторона человека состоит в возможности постоянно учиться. Интенсивное обучение является предпосылкой для реальных изменений и развития.

ПРЕДПОСЫЛКИ ДИНАМИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

Центральная задача работы с любой учебной группой — воспрепятствовать «выключению» участников из учебного процесса или переходу на простые формы обучения. Мы постоянно должны заботиться о том, чтобы члены группы находились в оптимальном состоянии и соответственно могли бы использовать при обучении все три «части» своего мозга. Характеристики оптимального психического состояния:

- нервная система расслаблена, участники ощущают себя уверенно во всех отношениях;
- создана внутренняя мотивация — предпосылка обучения, выходящего за границы поверхностных знаний.

ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ

Взрослые люди обычно приходят в учебную группу с противоречивыми потребностями и чувствами. С одной стороны, для них важно сохранить статус-кво, без ущемления чувства собственного достоинства войти в группу; с другой стороны, им свойственны любопытство, готовность к риску и желание изменений. Чтобы «выманить» учащихся из «зоны безопасности», мы должны пробудить их любознательность. При этом риск для участников должен все-таки оставаться приемлемым. Они должны хорошо себя чувствовать «в своей шкуре». Именно это мы имеем в виду, когда говорим о состоянии расслабленного внимания. Не следует забывать и о физиологии: так как лимбическая система чувствительна к стрессу, важно, чтобы участники могли хорошо отдохнуть, расслабиться и подвигаться во время перерывов, чтобы в помещении было достаточно кислорода и т. п. Другими словами, мы должны заботиться и о физическом самочувствии участников.

ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ

Чтобы активизировать любопытство учащихся, следует так построить учебный процесс, чтобы в нем учитывались их интересы. Только естественный интерес «высвобождает» жажду знаний и творческие способности. Специфические интересы участников связываются с темами, в которых они испытывают «жизненную» заинтересованность. Они должны ожидать, что смогут применять то, что изучили, в своей личной жизни или в профессии. Поэтому нам нужны увлекательные темы, которые четко фокусируют внимание учащегося. Работа над такими темами должна вызывать ощущение, что действительно может быть усвоено нечто новое. Они — словно песчинки в раковине, вокруг которых формируется жемчужина динамического знания.

Значение темы для учебных групп подчеркивала Рут Кон. Однако здесь мы встречаемся с определенной трудностью: в учебной группе можно время от времени предлагать темы и задачи, интересные всем участникам, при этом мы должны считаться с тем, что для разных участников актуальны разные темы. Поэтому важно создавать возможность одновременной проработки различных тем, используя для этого работу поодиночке, в парах или малых группах.

Оптимальной для обучения является ситуация, в которой учащийся испытывает сильное любопытство, хочет быть активным, а увлекательная тема бросает ему вызов. При этом важно, чтобы он чувствовал уверенность и никакие угрозы, стресс или страх не отвлекали его, чтобы он ощущал себя бодрым, отдохнувшим и работоспособным. Такое состояние мы называем расслабленным вниманием. Учащийся может использовать все, что он уже знает и умеет, творчески мыслить, выдерживать интеллектуальную неопределенность и терпеливо ждать успеха. Это необходимо, если речь идет о получении живого, динамического знания. Состояние расслабленного внимания нужно поддерживать постоянно, недостаточно добиться его однажды в начале обучения. Следует как можно скорее обращать внимание на все нарушения, возникающие в ходе учебного процесса, и сохранять высокую мотивацию. Кроме того, необходимо позаботиться о подходящем рабочем ритме с чередованием динамического обучения и пауз для отдыха и рефлексии.

ТВОРЧЕСКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

Расслабленное внимание не тождественно спокойствию и концентрации, это намного более динамичное состояние, сопровождаемое сильными эмоциональными переживаниями, изменениями в мыслительных процессах и на телесном уровне (частота дыхания, кровяное давление, частота пульса и т. п.)- В ходе учебного процесса меняются настроение, степень любознательности, стиль мышления учащихся. Они переживают состояние взволнованности, когда с нетерпением ждут результата своих действий, иногда — сильное чувство удивления, когда вдруг понимают что-то важное или внезапно обнаруживают связь определенных вещей. Однако существует и некий страх: боязнь неизвестного, страх последствий и т. и.

Итак, в ходе интенсивного обучения постоянно происходят изменения на уровне чувств, восприятия и мышления. Они необходимы для того, чтобы обучение переживалось как живой процесс, поддерживалось творческое напряжение, дающее импульс к проделанию работы с определенной темой. Такое напряжение частично появляется при работе с «провоцирующей» темой. Но и сам ведущий — посредством специальных интервенций и приемов — должен способствовать тому, чтобы обучение оставалось увлекательным. Чем больше в преподавателе от «бюрократа», тем меньше вероятность, что ему это удастся. Он сам должен проявлять фантазию и находиться в состоянии расслабленного внимания, чтобы своим примером поддерживать его и в других.

Практические рекомендации ведущему. Для обеспечения состояния расслабленного внимания нужно выполнить еще ряд условий. Это определенная позиция ведущего и участников, применение дидактических стратегий и (особенно в случае длительных воркшопов) развитие группы как учебного сообщества.

АВТОРИТЕТ ВЕДУЩЕГО

Каждый, кто имеет опыт обучения взрослых, знает, как много замечают участники. Они реагируют не только на происходящее в группе, но и на все сигналы, которые посылает ведущий. Участники автоматически пытаются выяснить, что же он на самом деле думает и чувствует. Вопрос, который они себе задают, звучит примерно так: «Насколько мы можем ему доверять? Можем ли мы

идти на риск и делать ошибки?» Поэтому степень доверия ведущему имеет большое значение. Г. Лозанов в этой связи говорит о «престиже» преподавателя. Под этим подразумевается не популярность, известность или власть, а авторитет, которым его готовы наделить участники. Авторитет ведущего зависит от трех факторов:

1. Участники могут больше доверять ведущему, если чувствуют, что он ведет себя конгруэнтно, то есть его слова соответствуют невербальным сигналам и поведению.

2. Ведущий говорит то, что думает, и чувствует то, что говорит. Это означает искренность его высказываний. Кроме того, участники ожидают, что ведущий способен понять другого и принять его чувства, способы мышления и проблемы.

3. Еще один важный фактор — профессиональная позиция ведущего. У него должно сложиться собственное отношение к темам, о которых идет речь. Ему нужны глубокие знания, но еще важнее — личный интерес к рассматриваемым темам. Он не должен выступать в роли эксперта, у которого на все готов ответ, но должен уметь показать, что и сам хочет участвовать в учебном процессе и чему-то научиться. Только таким образом он сможет стать хорошей моделью для участников и даст им понять, что можно учиться на протяжении всей жизни.

АТМОСФЕРА ИГРЫ И ФАНТАЗИРОВАНИЯ

Мы можем достичь состояния расслабленного внимания, только когда нам удастся создать игровую атмосферу, которая существенно отличается от скуки или внутреннего напряжения, нередко переживаемых участниками конференций или рабочих дискуссий. Игровая атмосфера может ввести даже взрослых участников в «детское» состояние. «Детское» не значит «ребяческое»: мы подразумеваем под этим любое творческое состояние, которое часто наблюдаем у детей, погруженных в интересную игру. Такое состояние включает позитивные ожидания и готовность экспериментировать и быть открытым к неожиданным последствиям.

Поэтому следует использовать в работе группы достаточное количество учебных ситуаций с игровыми компонентами. Лучше всего связать игровую деятельность с обсуждаемыми темами. В этом случае возникает особый климат, достаточно легкий

для проявления любознательности, экспериментирования и риска. Кроме того, настрой в группе будет более теплым и веселым.

Еще одно позитивное состояние учащихся — « пассивное фантазирование» . Мы переживаем его, когда слушаем хороший концерт или смотрим спектакль. Мы расслаблены, внимательны и открыты. Но наша пассивность является творческой, так как мы позволяем душе и чувствам свободно реагировать на происходящее. Слова и звуки вызывают ассоциации, воспоминания, желания и побуждают к размышлению о себе и о мире. Ведущий может способствовать этому, время от времени сопровождая и оживляя свои действия музыкой, рассказывая истории или предлагая упражнения с элементами визуализации и фантазирования. Активная игра и пассивное фантазирование — важные составляющие, которые могут доставить нам большое удовольствие, не в последнюю очередь благодаря тому, что дают волю нашим чувствам. Мотивирующая сила этих составляющих может «одухотворить» даже обучение взрослых и помочь им запомнить то, чему они учились.

КОНТРОЛЬ НАД ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ СОСТОЯНИЕМ ГРУППЫ

В ходе воркшопа мы должны постоянно поддерживать состояние расслабленного внимания в группе. Критические ситуации возникают в начале работы, в начале дня и в начале отдельной встречи. Нередко участники в таких переходных ситуациях еще не полностью «присутствуют» в группе и не настроены на работу. В этом случае достичь состояния телесного и душевного благополучия им помогут расслабляющие и медитативные упражнения, которые снимают стресс и обостряют восприятие, фокусируют внимание. Прежде всего они способствуют интеграции всех частей нашего мозга и таким образом создают хорошие предпосылки для обучения. Кроме того, этот тип упражнений позволяет участникам стать более внимательными и точнее воспринимать собственное физическое и душевное состояние, дает возможность обратиться к мудрости тела. Часто наше тело знает лучше, что для нас хорошо, а что — не очень, чего мы хотим и что отвергаем. Парадоксальным образом такие упражнения усиливают ясность мышления. Участники начинают лучше понимать, что хотят изучить, что хотели бы изменить.

В течение рабочего дня мы должны внимательно следить за состоянием группы и улавливать сигналы, свидетельствующие об утомлении или нехватке чего-либо в учебном процессе. Тогда можно использовать активизирующие игры — они удовлетворяют потребность в движении и способствуют интенсивному взаимодействию с другими участниками.

Оказывать внимание энергетическому состоянию группы — важно, но этого, конечно, недостаточно. Надо строить работу над темами и задачами таким образом, чтобы участники чувствовали, что изучают что-то важное, заполняющее пробелы в их развитии, повышающее их компетентность и уверенность в себе.

Необходимо наблюдать и за взаимодействием между участниками. Прежде всего следует учитывать социальный статус учащихся, так как известно, что участники с низким статусом испытывают трудности в учебных группах. Важно заботиться о том, чтобы развивался климат взаимной поддержки и уважения, не было аутсайдеров и были созданы предпосылки для участия в работе каждого.

РАЗВИТИЕ УЧЕБНОГО СООБЩЕСТВА

В модели институционального обучения ведущий учебной группы выполняет важную контролирующую функцию. Он проверяет внимательность учащихся, правильность их высказываний, успехи в учебе в целом. В ходе обучения на воркшопе контроль — не главное. Хороший ведущий уделяет много внимания созданию в группе атмосферы сплоченности и взаимопонимания. Для него одна из основных целей — способствовать превращению группы в учебное сообщество. Что делает ее сообществом? Совместного пребывания для этого недостаточно, как недостаточно и того, чтобы участники нравились друг другу. Группа должна иметь общую цель. Цель должна быть привлекательной и достижимой для всех. Поэтому важно еще в начале воркшопа обсудить индивидуальные цели и на их основе создать общую «метацель». Она будет привлекательной в том случае, если каждый участник обнаружит в ней свои запросы, сможет задействовать в ее достижении свою личность, свои таланты и способности.

Недостаточно поговорить о целях лишь однажды. Общая цель должна быть постоянным предметом обсуждения. Вполне возможно, что в ходе совместной работы она будет видоизменяться

и переформулироваться. Цели учебной группы всегда содержат два важных компонента:

- может ли каждый отдельный участник работать так, чтобы раскрывался его личностный потенциал;
- может ли каждый вносить свой вклад в работу и помогать другим достигать их целей.

Ведь каждая группа — живая метафора, иллюстрирующая тот факт, что мы всегда и повсюду являемся членами различных систем. Другими словами, в любой учебной группе мы получаем опыт общения и сотрудничества.

На каждом воркшопе участники существенно различаются между собой, и мы стремимся к тому, чтобы любой человек нашел свою «нишу» в группе и мог внести свой вклад в учебный процесс. Мы по возможности ограничиваем соревнование между участниками, чтобы группа выигрывала от сильных сторон каждого. Для группы, как для любой открытой системы, очень важны именно различия, поэтому мы добиваемся сплоченности не через поощрение конформности, а через выработку общих целей и развитие взаимодействия.

Чтобы в ходе воркшопа возникло учебное сообщество, нужно подчеркивать и ценить уникальность каждого участника. Чрезвычайно важно, чтобы все чувствовали, что их принимают — и в смысле их индивидуальности, и в смысле их вклада в общий процесс, признания их роли в группе. На длительных воркшопах мы нередко наблюдаем, как группа меняется, как с течением времени участники занимают иные места в «социальной системе», и в каждом случае мы должны помогать им «пробовать себя» в новых ролях, новых формах участия. Каждый должен чувствовать, что его вклад уникален.

И наконец, нужно постоянно обсуждать процесс развития группы. Рефлексия помогает анализировать ход обучения, развитие и цели каждого отдельного участника, а также найти ответы на следующие вопросы:

- Как можно улучшить наше сотрудничество?
- Какие шаги следует предпринять группе в целом?
- Сплоченная ли наша группа?
- Что свидетельствует о том, что группа стала учебным сообществом?

9 АКТИВНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ Я уже говорил, что обучение в группе должно происходить в состоянии расслабленного внимания и погружения в комплексный опыт. Но кроме того, чтобы достичь более глубокого понимания и открыть для себя новые возможности, участники должны осознанно интерпретировать свой опыт. Это существенно облегчит его перенос в повседневную жизнь. В процессе «активного оценивания» информация, полученная в ходе обучения, закрепляется и становится лично значимой. Речь в большей степени идет о понимании, чем о простом запоминании. Из повседневной жизни нам известны вопросы, которые помогают понять важные события: что было причиной? Почему я так действовал? Что еще я мог бы сделать? и т. п.

Активное оценивание очень важно для обучения на ворк-шопах. Оно помогает участникам упорядочивать опыт, отмечать то, что кажется особенно существенным, и прогнозировать последствия. Активное оценивание концентрируется на личном учебном процессе. Мы определяем, с чем именно мы экспериментировали и что означает наш опыт. Ключевые вопросы рефлексии:

- Что я сделал?
- Почему я это сделал?
- Чему я научился?

Оценка опыта дает участникам возможность не только более глубоко понять тему, но и узнать что-то новое о себе. Личностная значимость очень важна, поскольку она стимулирует мотивацию к обучению. В процессе анализа участники проверяют, что существенно для них лично, и при этом часто открывают для себя новые темы, на которые прежде не обращали внимания.

В процессе оценивания возникают различные чувства, предположения о себе и о мире, представления о ценностях. В то же время очень важны взаимоотношения между участниками, ведь мы учимся вместе с другими и соответственно размышляем о конфликтах, удачном или неудачном опыте общения, о том, что значит «давать» и «брать» в межличностных отношениях.

Активное оценивание не должно проходить исключительно в конце работы группы; по своей сути, это постоянное прорабатывание собственного опыта в учебном процессе. Мы хотели бы, чтобы участники научились (в том числе и по собственной иници-

циативе) останавливаться и размышлять о том, что они только что пережили и что означает это переживание. Иногда люди слишком быстро делают определенные выводы и формулируют гипотезы, которые мешают более глубокому пониманию. Поначалу на внутреннюю «проверку» может уходить достаточно много времени. Иногда нам нужно «пространство» для такого рода рефлексии. В качестве примера можно привести первые впечатления участников об остальных членах группы. Каждый быстро строит предположения об особенностях других участников. Первое впечатление может существенно измениться, если члены группы займут в ней иное место или проведут несколько минут рядом с незнакомым участником.

Активное оценивание может происходить различными путями, например, посредством рефлексии, созерцания или творческой смены перспективы.

РЕФЛЕКСИЯ

В процессе рефлексии участники размышляют о своем учебном опыте и пытаются осознать его значение. Существуют различные типы рефлексии:

▼ Рефлексия по отношению к обратной связи, полученной от других людей: в ходе совместной работы постоянно возникают ситуации, когда обсуждается поведение кого-либо из участников. Те, чьи действия комментируются в группе, могут поразмышлять о том, что вызвало именно такую обратную связь, а также дополнить или углубить понимание собственных действий.

▼ Рефлексия в конце какого-либо группового действия: по окончании ролевых игр или упражнений участники могут проанализировать, что произошло, что прояснилось. Обе формы рефлексии предоставляют каждому возможность сравнить свое поведение и свой образ мыслей с поведением и образом мыслей остальных. Участники смогут решить для себя, что можно извлечь из такого сравнения. При этом всегда существуют характерные ответы: «Я доволен своими действиями... В этой области я хотел бы изучить... В следующий раз я хотел бы...»

▼ Рефлексия без посторонней помощи: иногда бывает полезно, чтобы каждый подумал о своем учебном опыте и сделал выводы, не обсуждая ничего с остальными. Это может

происходить по-разному. Например, общее молчание в течение нескольких минут предоставляет возможность для личного анализа. Другой вариант: каждый участник записывает свои размышления. Для такой письменной оценки также существуют различные формы, к примеру, записи в ежедневнике (сравните с «Личным дневником» в главе 70) или же письменные резюме: что я понял... что я не понял... что я хотел бы изменить...

▼ Рефлексия собственного развития: участники пытаются сопоставить свое поведение в учебной ситуации и свое личностное развитие. Они размышляют о том, что думали, чувствовали или делали в определенной ситуации, насколько они придерживались старых способов реагирования, как часто появлялось что-то новое. Можно составить «баланс» собственных сильных и слабых сторон, отметить для себя важные цели. Возможно, участник осознает, что он воспринимал ситуацию в группе как состояние войны и что он завидует тем, кто может рассматривать взаимодействие с другими как игру. Возможно, он решит выяснить, что эта метафора «войны» означала для него раньше.

СОЗЕРЦАНИЕ

Если рефлексия учебного процесса содержит аналитический компонент, то в случае созерцания речь идет, скорее, об интуитивных процессах.

Прекрасный пример созерцания — медитация. Мы концентрируемся на чем-то, что хотели бы понять, и пассивно ждем, какие картины и мысли возникнут в нашей душе, не делая никаких оценок и не пытаясь каким-либо образом решить проблему.

Еще одну возможность предоставляет техника фокусирования. В этом случае мы просто концентрируемся на некоей идее, концепции или процессе и мысленно наблюдаем их, не анализируя и не делая выводов. Такая позиция часто приводит к пониманию чего-либо, что до тех пор ускользало от быстрого «интеллектуального натиска».

ТВОРЧЕСКАЯ СМЕНА ПЕРСПЕКТИВЫ

Иногда мы понимаем свое собственное поведение, поведение других людей или какую-либо проблему лучше, если пробуем оце-

нивать их из новой перспективы. Порой бывает достаточно просто сменить положение тела. Это весьма наглядно демонстрируется в фильме «Клуб мертвых поэтов» — когда учитель, которого играет Робин Уильямс, предлагает своим ученикам встать на столы и посмотреть на мир с новой позиции. С тем же успехом мы можем предложить участникам идентифицироваться с кем-то другим и увидеть ситуацию его глазами.

Можно передать учебный опыт в иной форме, например, изобразить его на рисунке, с помощью пантомимы или танца. Такое преобразование часто приводит к появлению нового взгляда, так как происходит отказ от привычных вербальных интерпретаций.

Еще одна возможность — работа с метафорой: «В этой ситуации я вел себя как еж, которого облаивает собака. Я свернулся и защищался с помощью иголок». Эта метафора совершенно естественным образом выражает личную потребность в защите — и такого понимания многим участникам трудно достичь напрямую, так как оно, возможно, не соответствует их представлению о себе.

10 ПЛАНИРОВАНИЕ ВОРКШОПА

Даже если вы предпочитаете гибкий стиль работы и любите импровизировать, необходимо спланировать воркшоп заранее. Представьте себе, как мог бы проходить воркшоп с начала до конца, и учтите, что возможны два или три различных «сценария». Так как каждая группа уникальна, мы всегда принимаем в расчет возможные неожиданности, но подготовка дает нам ощущение уверенности. Тогда у нас возникает приятное чувство, что мы настроились на группу, на тематику, на множество интересных экспериментов и действий и в крайнем случае сможем использовать что-то из того, что заготовили заранее. С другой стороны, мы верим в то, что в случае каких-либо неожиданностей у нас спонтанно возникнут идеи новых учебных процедур.

В основном подготовка продолжается столько же, сколько сам воркшоп. В случае трудных или новых для нас тем можно даже исходить из соотношения 1:2 (на 1 час воркшопа — 2 часа подготовки).

АНАЛИЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБ УЧАСТНИКАХ

Самое важное — заранее настроиться на участников группы и их потребности. Вначале мы проводим что-то типа «маркетингового исследования» и спрашиваем себя: «Кто участники? Есть ли сходство с предыдущими группами? Что здесь будет по-другому?» и т. п. Можно использовать следующий список вопросов, чтобы собрать максимум информации об участниках:

- Каков стиль мышления большинства участников — эмпирически-естественнонаучный или логико-математический? Развит ли у них межличностный интеллект? (Подробнее о типах интеллекта см. главу 42.)
- Насколько знакома участникам предложенная тема?
- С какими новыми идеями, способами поведения, стратегиями вы хотели бы ознакомить участников? Легко ли будет усвоить их членам этой группы?
- Является ли участие в воркшопе добровольным или это обязанность?
- Какими ресурсами располагают участники?
- Какие нерешенные проблемы они могут принести с собой?
- Почему они участвуют в воркшопе?
- Что участники ожидают получить на воркшопе в личном и профессиональном планах?
- Что общего у членов группы?
- Чем они различаются?
- Происходят ли между участниками конфликты?
- Каков возраст участников и соотношение мужчин и женщин в группе?
- Есть ли у членов группы опыт участия в воркшопах?
- Какого стиля работы ожидают члены группы от ведущего? Предпочитают ли они директивный стиль ведения? Готовы ли они экспериментировать? Может быть, они больше ориентированы на безопасность?
- Какие личные убеждения, жизненную философию, «деловую» культуру приносят с собой участники?
- Какие учебные процедуры больше всего подходят для работы по теме воркшопа?
- Какие концепции, понятия, язык близки и понятны данным участникам?

- Какой временной режим работы выбрать? (Продолжительность каждой встречи, длительность и периодичность перерывов и т. п.)
- Что необходимо участникам, чтобы после работы на ворк-шопе они возвращались домой довольными?
- Насколько участники нуждаются в поддержке, одобрении, заботе?
- Есть ли среди них особенно незащищенные?
- Кто из участников особенно важен для вас как для ведущего?
- Планируете ли вы пригласить кого-то, кто может вдохновить участников?

СОСТАВЛЕНИЕ «КАРТЫ» ВОРКШОПА

Представьте все свои знания и соображения об участниках и о воркшопах в виде «карты» (mindmapping) (см. главу 46). Эта техника предоставит вам возможность учесть максимальное количество факторов и усилит ваши творческие способности. Вы сможете наглядно отобразить всевозможные связи между интересами участников и спонсоров, учебными целями, обучающими приемами и техниками и переносом опыта в повседневную жизнь. В результате у вас получится подобие карты, которая будет поддерживать вашу маневренность во время воркшопа. Кроме того, это поможет вам запомнить подробности.

Вы можете действовать так: изготовьте плакат, в середине которого напишите тему. Нарисуйте разноцветными маркерами «ответвления», которые будут представлять важные для вас направления. Напишите их названия и добавьте подпункты, символы и иллюстрации. Используйте как можно больше различных цветов. Варьируйте величину надписей в зависимости от важности пунктов. Нарисуйте стрелки и линии соединений, чтобы обозначить взаимосвязи.

Отведите достаточно времени на создание «карты». Настройтесь на то, что во время работы вы осознаете что-то новое и откроете перспективы, которые позднее могут быть для вас полезны.

Не забудьте нарисовать «ответвление», которое будет означать ваши личные ресурсы и слабые стороны. Какие сильные стороны вы можете использовать на воркшопах? Какие предубеждения, страхи и внутренние затруднения могут помешать работе? Что

нужно сделать, чтобы извлечь пользу из этих «препятствий»? (Например, вы недостаточно разбираетесь в профессиональной сфере участников. В этом случае вы можете объяснить, что сами хотели бы чему-нибудь научиться в этой области и вам нужна помощь группы.) При необходимости вы можете в дальнейшем использовать свою «карту» на воркшопе, если решите познакомить участников с этим классическим инструментом работы.

С помощью «карты» можно улучшить и методическое планирование. В этом вам поможет следующий список вопросов:

- Общие цели/результаты. Чего вы хотите достичь? Чего, по вашему предположению, хотят участники?
- Учебные мероприятия. Какие обучающие приемы и техники вы можете использовать? (Интерактивные игры, эксперименты, ролевые игры, моделирование, активацию, объединяющие игры и т. д.)
- Планирование времени. Сколько времени в вашем распоряжении для проведения воркшопа? Как можно наилучшим образом его использовать? Будет ли перерыв на обед? Будет ли вечернее занятие? Когда начинается утренняя работа?
- Тематическое планирование/учебные цели. О каких темах вы размышляете? В каком порядке хотите работать с темами? Каким образом обеспечите вклад участников в тематическое планирование?
- Ваше личное послание. На чем вы хотите сделать акцент в ходе работы? Какие новые перспективы, идеи или навыки важны лично для вас? Как вы будете устанавливать связь с предыдущим опытом участников? В какой момент вы предложите им что-то новое?
- Особенности участников. Представители какой профессии в основном присутствуют на воркшопе? Что общего у членов группы? В чем они различаются? Какой опыт они привносят с собой?
- Ресурсы. Какие технические ресурсы вам понадобятся? Планируете ли вы загородные выезды? Будете ли приглашать гостей?

ПЛАНИРОВАНИЕ ВМЕСТЕ С УЧАСТНИКАМИ

Подумайте, когда можно будет прояснить представления и желания участников. Часто они приходят в группу с неопределен-

ными представлениями и неясными целями, и, как правило, бывает недостаточно кратко спросить их об этом. Вы поможете участникам, сказав им следующее: «Вначале подумайте о результатах воркшопа. Какие знания и умения вы хотели бы «взять с собой», когда уйдете отсюда? Что вы хотели бы узнать? Что понять? Что вы хотели бы уметь? Что вы хотели бы чувствовать?»

Кроме того, вы можете провести «текущее» планирование во второй половине работы группы, используя технику «Как будто...». Участники представляют, что воркшоп уже состоялся несколько недель назад. Они встречаются на вечеринке, ходят по комнате и разговаривают: поздравляют друг друга с успехами, которых достигли благодаря участию в воркшопах; описывают, что для них стало возможным, что конкретно им стало легче делать; и наконец, насколько больше удовлетворения приносит им теперь личная и профессиональная жизнь.

ВЫСТРАИВАНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Вспомните, что вы узнали, прочитав главу 5 «Модель динамического обучения». Основная схема каждой стадии обучения на воркшопах состоит из трех элементов:

- расслабленное внимание;
- погружение в комплексный опыт;
- активное оценивание.

При планировании воркшопа вы можете использовать один из двух альтернативных способов построения последовательности обучения: индуктивный (от частного к общему) или дедуктивный (от общего к частному). Оба они достаточно эффективны и интересны.

Индуктивный подход (от частного к общему):

▼ **Предварительная организация.** Договоритесь с участниками о том, как будет проходить воркшоп в целом и отдельные этапы обучения. Определите темы, вопросы и проблемы, которые должны быть решены.

▼ **Конкретные жизненные учебные ситуации.** Продумайте значимые для участников виды деятельности (моделирование, ролевые игры, театр импровизаций, презентации участников,

эксперименты, игры, полевые исследования, экспертные отчеты и т. п.). Все эти учебные ситуации построены по принципу погружения в комплексный учебный опыт.

▼ **Оценка.** Здесь речь идет о «консолидации» понимания и опыта. Не забывайте, что существует опыт, который нужно обдумать в одиночестве, но в большинстве случаев происходит интерактивный анализ. Участники могут разделиться на пары и обсудить свой учебный опыт. В заключение можно провести общее обсуждение, поговорить о переносе опыта в повседневную жизнь, внести теоретические и практические дополнения.

▼ **Перенос в повседневную жизнь.** Способствуйте тому, чтобы участники использовали на практике полученные знания и навыки. Они могут спланировать индивидуальные или коллективные действия. Дайте им возможность подготовиться к переносу опыта в повседневную жизнь с помощью ролевых игр. Помогите участникам понять, что произойдет, если они изменят поведение.

Дедуктивный подход (от общего к частному):

▼ **Предварительная организация,** договоритесь с участниками о том, как будет проходить воркшоп в целом и отдельные этапы обучения. Определите темы, вопросы и проблемы, для которых можно найти новые решения.

▼ **Обсуждение опыта участников.** Дайте участникам возможность рассказать о личном, а затем о профессиональном опыте. Спросите: «Кто пережил что-нибудь подобное?»

▼ **Представление нового знания.** Познакомьте участников с результатами исследований, процедурами, стратегиями, общими принципами и т. п. Расскажите, как и где возникли эти знания, кто внес вклад в их получение, каково их практическое значение, где можно получить подробную информацию и т. п. (Пусть этот классический этап обучения будет как можно более живым, увлекательным, разнообразным.)

▼ **Освоение новых знаний на практике.** Дайте участникам возможность «поэкспериментировать» с новым знанием. Используйте моделирование, ролевые игры и т. п., чтобы участники могли применять новые знания в игровой форме, и таким образом проверять и интегрировать их.

▼ Активное оценивание. Участники в парах или в малых группах обсуждают упражнение или игру: как они восприняли новое знание? Что себя оправдало? Что показалось спорным?

▼ Перенос в повседневную жизнь. Пусть участники определят, что и как они хотели бы использовать в будущем. Что они хотели бы изменить? Что им не хотелось бы пробовать применить на практике? Почему? Что препятствует этому? Как можно нейтрализовать эти препятствия?

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Для участников и ведущего воркшоп представляет собой некий «временной остров». Вероятно, мы начинаем по-другому воспринимать время, и происходит это прежде всего потому, что изменяется внутреннее восприятие, мозг и чувства работают по-другому. Чем дольше длится воркшоп, тем сильнее у многих изменяется чувство времени. В ретроспективе кажется, что воркшоп прошел быстро, но пока участники и ведущий погружены в работу, временные границы кажутся растянутыми. Все новое, что переживают участники — неожиданные перспективы, занятость прошлым и будущим, — способствует тому, что они воспринимают воркшоп растянутым во времени. При этом возникает повышенная чувствительность по отношению ко времени. Часто время воркшопа рассматривается как особо ценное, и поэтому важно, чтобы ведущий хорошо продумал его распределение. В связи с этим я хотел бы отметить некоторые важные моменты:

▼ Акцентирование начала и окончания работы. При планировании уделите особое внимание началу и окончанию воркшопа. Придумайте интересное начало, которое подчеркивало бы переход из однообразной повседневности в более интенсивное время обучения. Некоторые ведущие приносят что-то особое, что соответствует теме воркшопа: фотографию, стихотворение, статью, музыкальное произведение, куклу и т. п. Подумайте также о том, что последняя встреча группы должна стать ярким и впечатляющим завершением работы. Участники должны вернуться в повседневную жизнь, поняв, что их время было потрачено с пользой. Важно, чтобы они смотрели в будущее с оптимизмом, были уверены, что многое из полученного на воркшопе можно будет использовать в даль-

нейшем. В то же время нельзя не принимать в расчет и чувство печали, которое неизменно возникает на таких переходных этапах.

▼ **Пунктуальность.** Начинайте каждую встречу вовремя. Этим вы покажете, что вы человек надежный и вам можно доверять. Рекомендуется на первой или второй встрече оговорить время работы и записать его на плакате. Это расписание должно быть на виду. Можно повесить его на стене — лучше всего рядом с дверью. Если вы решите внести изменения в расписание, договоритесь об этом с группой.

▼ **Опыт и импровизация.** Кратко обрисуйте, как вы представляете себе ход воркшопа. Это не означает, что вы должны представить точную программу, которую участники не имеют возможности изменить, отметьте лишь основные моменты. Исходите из того, что цели и потребности участников связаны с вашими представлениями. Поговорите об общих целях. Не забудьте сказать о том, что участники постепенно будут обнаруживать в себе изменения. Так как привычное структурирование времени на воркшопе нарушается, участники захотят больше импровизировать, пробовать на практике что-то новое, по-другому использовать учебное время. Предложите поговорить об их собственных целях и представлениях.

▼ **Мини-лекции.** Если вы хотите представить результаты исследований, разъяснить концепции или провести эксперимент, то ваш монолог не должен продолжаться более 10-20 минут. Обозначьте окончание теоретической части, предложив участникам сесть свободнее и потянуться, а затем обсудить услышанное.

▼ **Перерывы в работе.** За **5-10** минут до окончания встречи вы можете напомнить участникам, что скоро будет перерыв. Это дает им приятное ощущение, что они контролируют время. Например, можно сказать: «Через пять минут у нас перерыв. Вы можете использовать оставшееся время, чтобы поделиться своими мыслями или задать вопросы».

▼ **Краткие паузы в работе.** Всегда прерывайте работу над темой, когда уровень энергии в группе снижается. Сделайте короткий перерыв, предложите упражнения на физическую активность, дайте дополнительное время на рефлексии или просто несколько глубоких вдохов.

▼ **Дополнительные перерывы.** Если вы теряете основную «нить» или не знаете, что делать дальше, объявите короткий перерыв, во время которого участники смогут подвигаться, а у вас будет возможность упорядочить свои мысли.

▼ **Акцентирование позитивного.** Чем сильнее ведущий вовлечен в работу, тем более вероятно, что у него возникнет ощущение нехватки времени: как успеть сделать все, что полезно для участников и что необходимо для основательной проработки темы? Оставьте эту негативную оценку при себе и делайте акцент на том, что у вас и ваших участников достаточно времени, чтобы научиться самым важным вещам. Эта цель достижима, потому что обучение на воркшопе отличается от повседневного. Сообщите участникам, что они могут положиться также на неосознаваемые процессы: на 99% обучение происходит бессознательно.

▼ **Обратная связь.** После важных шагов в обучении позаботьтесь об обратной связи. Время от времени рефлексия нужна (это могут быть краткие записи, минута размышления и т. п.) — но в большинстве случаев целесообразна «обратная связь» от участников. Классическая возможность — обмен мнениями с партнером или в малой группе.

▼ **Оценка.** Оценка воркшопа лучше всего проводить в неформальной обстановке, можно после официального окончания. В этом случае не будет давления времени. Можно включить музыку, поговорить и попрощаться в неформальной обстановке.

▼ **Расстановка акцентов.** Попробуйте не позволять встрече идти по инерции, придайте ей определенную законченность, предложив в заключение интересную мысль, вопрос или цитату.

11 СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ

Когда вы готовите воркшоп или отдельную встречу, можете опираться на следующую схему. Необходимо учитывать семь факторов, особенно важных при обучении. Вы должны оценить каждый из этих факторов применительно к конкретной встрече. Решающую роль в этой оценке играют ваш собственный опыт и предыдущий опыт участников.

1. Предыдущий опыт участников

Что уже знают и умеют участники?

Каким образом вы можете учитывать интересы и опыт участников?

Какие особенности свойственны участникам этого ворк-шопа?

Каковы важнейшие характеристики этой группы? Как вы можете подготовить участников к учебному процессу (предварительная организация)?

Как лучше всего кратко рассказать участникам о предстоящем воркшопе? О чем вы расскажете? Что будет неожиданным?

2. Среда обучения

Как создать предпосылки успешного обучения участников?

Какие правила будут способствовать ощущению уверенности участников?

Как организовать групповое пространство таким образом, чтобы участники чувствовали себя хорошо и в то же время испытывали интерес? Как должны располагаться участники?

Предпосылки успешного обучения

Как установить контакт с участниками? Как участники смогут познакомиться друг с другом? Как способствовать тому, чтобы участники предлагали свои формулировки целей?

Как предложить группе участвовать в учебном процессе? Как добиться атмосферы доверия и открытости в группе? Как «привязать» ваши планы к имеющимся у членов группы знаниям?

Как установить внутреннюю связь с темой? Как пробудить любопытство участников и помочь им достичь состояния расслабленного внимания?

4. Погружение в комплексный опыт. Мотивация повышается, когда у людей есть возможность получать новый опыт, пробуждающий их любопытство, отвечающий их потребностям и связан-

ный с темами из их реальной жизни. (Особенно захватывающие примеры на эту тему вы найдете в главах 53 и 54.)

- Какие учебные ситуации, позволяющие участникам глубоко погрузиться в опыт, вы планируете? (Создавайте практические, ориентированные на действие, ситуации. При этом обращайтесь ко всем семи видам интеллекта. Следите за тем, чтобы участники могли двигаться.)
- Какие учебные ситуации, максимально приближенные к реальным профессиональным и жизненным ситуациям участников, вы можете предложить?
- Как вы позаботитесь о том, чтобы участники постоянно находились в состоянии расслабленного внимания и учились с удовольствием?

5. Активное оценивание

- Как вы можете помочь участникам лучше понять их опыт?
- Как вы обеспечите достаточную обратную связь?
- Как добиться того, чтобы участники могли связывать новые знания со старыми? (Пусть участники обсудят свой учебный опыт друг с другом. Позаботьтесь о партнерской работе, дискуссиях в малых группах, работе в команде и дебатах в группе; дайте участникам возможность попробовать себя в роли ведущего или экспертов.)
- Что еще вы можете сделать, чтобы добиться более глубокого понимания темы? (Возможно, нужны дополнительные демонстрации: ролевые игры, театральные сценки, эксперименты и т. п. Должны ли участники получать дополнительную информацию из видеозаписей или книг?)

6. Запоминание

- Запланируйте время для отдыха, чтобы участники могли интегрировать свой опыт, понимание и новое знание.
- Подскажите участникам, как они могут использовать это время для рефлексии. Предложите им сделать записи, по-медитировать в тишине, сходить на прогулку или поговорить с партнером и т. п.
- Дайте участникам возможность упорядочивать, анализировать опыт, например, рисуя картины или создавая «ориентировочные карты».

- На многодневных воркшопах однажды можно отказаться от встречи и вместо этого предоставить свободное время или пойти всем вместе на прогулку, что дало бы пространство для интеграции опыта. (Мозгу нужно время для ассимиляции впечатлений и понимания. Позаботьтесь о том, чтобы ваша программа не была слишком плотной, так как стресс несет в себе угрозу для успеха обучения.)
- Используйте ритуалы и церемонии, чтобы отпраздновать успех, организуйте представления, на которых можно в игровой форме поработать с новым знанием.
- Поощряйте обмен мнениями. Стимулируйте позитивную обратную связь.

7. Функциональная интеграция и перенос в повседневную жизнь

- Дайте участникам возможность демонстрировать новое знание и навыки с помощью ролевых игр, дискуссий и экспериментов.
- Должны ли отдельные участники и группа самостоятельно оценивать свои успехи?
- Как вы планируете подготовить перенос опыта в личную и профессиональную жизнь участников? (Создайте несколько ситуаций «Как будто...»), чтобы участники могли проверить результаты своего обучения.)
- Как будет проходить окончание работы? (Дайте участникам возможность поблагодарить коллег за поддержку и инициативу. Используйте «ритуал завершения». Этим вы поможете участникам справиться с чувствами печали и растерянности при прощании. Подготовьте их к вступлению в повседневную жизнь, к возвращению домой, в семью, на работу.)

Скорее всего, вы не сможете учесть на отдельной встрече все факторы. Пожалуйста, избегайте ригидной «отработки» всех пунктов, так как в этом случае пострадают гибкость и изобретательность. Просто задайте себе вопрос: «Могут ли эти размышления принести пользу? Что еще я могу сделать, чтобы удовлетворить потребности участников?» Придерживайтесь философии лучших ведущих: работайте с помощью тех методов, эффективность которых вам известна по собственному опыту, и на каждом воркшопе

пробуйте пару новых приемов. Таким образом, вы получите интересную смесь, и во время работы у вас возникнет приятное чувство, что вы не повторяете постоянно одно и то же.

12 МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ВЕДУЩЕМУ ВОРКШОПА

В отелях и конференц-залах обычно есть подсобные средства, например, стенды для плакатов, доски с кнопками, проекторы и видеомагнитофоны. При хорошем оснащении имеется в наличии не только зал заседаний, но и дополнительные комнаты для работы в малых группах. Должны быть наготове освежающие напитки (лучше всего минеральная вода), а до и после обеда — кофе или чай.

Все же можно порекомендовать ведущему принести с собой собственный «набор материалов», что дало бы простор фантазии. Нижеследующий список организован не по принципу «первоочередности». Некоторые предметы целесообразно иметь каждому ведущему, другие кому-то могут показаться несколько экзотичными. Исходите из того, что нужно лично вам:

▼ **Листы белой бумаги формата А4** — необходимы для письменных заданий, небольших набросков, рисования или изготовления чего-либо. Для личных заметок участники могут использовать тетради.

▼ **Чертежная бумага формата А3** — это прекрасный формат для рисования, создания «ориентировочных карт», письменной документации групповой работы. ▼ **Листы ватмана.**

▼ **Карточки формата А6 или А7, белые и цветные** — они универсальны, их можно использовать в качестве бэйджиков с именами участников, названиями рабочих групп, а также во время проведения групповых игр и упражнений.

▼ **Клеящиеся листочки различных цветов** — их легко сгруппировать на плакатном листе или использовать для создания «карт», это обогащает работу на воркшопах. ▼ **Маркировочные полоски различных цветов** — эти полоски (на которых нельзя писать) можно легко и быстро менять местами, их применяют в ситуациях голосования, при осуществлении социометрических выборов.

▼ **Катушка с клейкой лентой** — с ее помощью вы можете закреплять на стенах плакаты или листы. Художественные творения или интеллектуальные результаты работы группы придают атмосфере в помещении личностную ноту. Они стимулируют участников и являются прекрасным подтверждением продуктивности работы группы.

▼ **Фломастеры, восковые карандаши и мелки разных цветов** — в основном используются для цветных набросков и рисунков и дают участникам возможность применять свой «визуальный интеллект» и фантазию. Должны находиться в сумке любого ведущего.

▼ **Карандаши, шариковые ручки** — на воркшопах всегда есть участники, которые так торопятся, что забывают письменные принадлежности. Для них будет большим облегчением узнать, что забывчивость не исключает их из процесса.

▼ **Ножницы** — они необходимы для создания «реквизита», для «строительства башни или моста» и других подобных упражнений. Они также пригодятся, если в конце семинара участники захотят сделать друг другу подарки. С помощью ножниц можно выполнять разного рода «символическую» работу — разрезать, утончать, создавать профиль, удалять лишнее и пр.

▼ **Карандашный клей или клей в тюбиках** — это средство для создания трехмерных объектов. Помогает мастерить что-либо, создавать модели или даже изготовить групповой «тотем».

▼ **Аудиомагнитофоны с кассетами или дисками** — порой встречаются воркшопы, на которых не происходит обращения к «музыкальному интеллекту» участников. Вы можете использовать музыку для расслабления, активации, в качестве сопровождения для творческой работы. Музыка может стимулировать продуктивность и концентрацию при работе над письменным заданием, творческими сочинениями. Особенно подходит для этого музыка барокко с ритмом 60 ударов в минуту. Очень хороши диски Гэри Лэмба (Gary Lamb): «Наступление ночи» ("Watching The Night Fall") и «Прогулка в саду» ("A Walk In The Garden"). Эта фортепианная музыка очень свежая, живая и бодрящая.

▼ **Клубок шерсти** — с его помощью можно наглядно демонстрировать социометрические процессы, показывать линии

связи, временные линии или плести «сети принадлежности». Естественно, клубок также можно использовать в арт-терапии, другими словами — это универсальное средство, пробуждающее фантазию и любопытство участников.

▼ **Будильник** — необходим для всех видов деятельности, где нужно учитывать время.

▼ **Декоративные свечи** — усиливают эмоциональное воздействие ритуалов и упражнений. «Живое» пламя вызывает у нас особую реакцию. Поэтому можно зажечь свечи, когда у кого-то из участников день рождения, когда происходит представление или по другому праздничному поводу.

▼ **Спички** — с их помощью можно создавать впечатляющие картинки, пояснять понятия, представлять взаимосвязи и характеризовать системы. Они подходят для загадок и головоломок. Зажечь спички можно во время медитаций или групповых ритуалов.

▼ **Шелковые шарфы и шифоновые платки** — их можно использовать в упражнениях, где участники некоторое время не должны ничего видеть. Платки и шарфы также прекрасно подходят для танцевальных, двигательных и расслабляющих упражнений. Легкость, с которой платок развевается в воздухе, стимулирует фантазию участников.

▼ **Коробка с монетами** — важный реквизит для разного рода аукционов, а также для игр, связанных с властью, влиянием и ценой.

▼ **Различные минералы (горный хрусталь, аметист, розовый кварц и т. п.)** — прекрасно подходят для групповых ритуалов и воображаемых путешествий.

▼ **Куклы, надеваемые на руку** — если вы относитесь к тем ведущим, которые иногда рассказывают группе анекдоты или истории (стимулируя их мыслительный процесс), то куклы помогут вам в этом. Всегда есть участники, которым легче воспринимать слова из «уст» куклы, чем из уст ведущего. Куклы создают игровую и радостную атмосферу и помогают с легкостью обойти всевозможные сопротивления, возникающие в группе.

▼ **Сборники афоризмов или мудрых изречений** — старинные мудрости хорошо стимулируют мышление, выходящее за пределы сиюминутных психологических тенденций. Они несколь-

ко громоздки, но при этом заслуживают доверия. К окончанию работы группы особенно хорошо подобрать короткую цитату. Интригует возможность использования такого сборника в качестве «оракула». Вы можете вслепую раскрыть книгу на любой странице и зачитать группе отрывок. Почти всегда обнаруживается поразительная связь с происходящим, которая пробуждает любопытство и мотивацию. Важно использовать тексты, которые что-то значат для вас самих.

▼ **Удобная сумка для вашего реквизита** — чтобы не искать нужные материалы перед каждым семинаром, все должно находиться во вместительном «чемоданчике», который всегда под рукой. Это освободит вас от суеты. Следите за тем, чтобы ваш реквизит был разнообразным и периодически пополнялся во избежание частых повторений.

Найдите также применение ресурсам, которые случайно обнаружатся в группе или на месте проведения воркшопа: если вы работаете в помещении, где есть пианино, а некоторые участники в вашей группе умеют играть на нем, то сама собой напрашивается возможность использовать его для двигательных импровизаций или короткого воображаемого путешествия.

13 ЯЗЫК ПРОСТРАНСТВА

Где должен проходить воркшоп? Большие отели — не идеальное место, так как они слишком сильно привязаны к привычному распорядку. Мне особенно запомнились занятия в старых монастырях и даже в горных хижинах. Во всяком случае, предпочтительно окружение, где участники могут выйти на природу, чтобы отдохнуть.

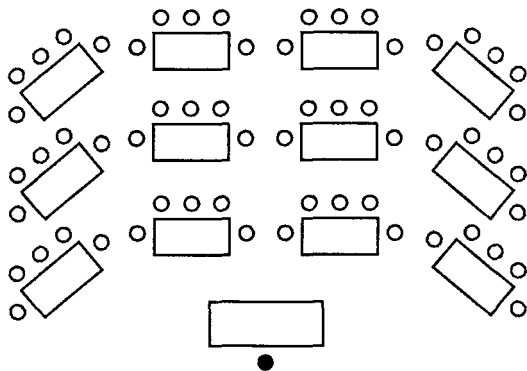
Еще важнее, чем место проведения, обстановка и общая атмосфера в помещении. Там должно быть достаточно естественного света и мало шумов. Имеет значение величина помещения. Комната должна быть достаточно просторной, чтобы у стены могли стоять столы, которые при необходимости можно было бы использовать. Стулья должны быть прочными (никаких «качалок»!) и с прямыми спинками. Часто стены помещения бывают голыми, поэтому вы можете создать уютную атмосферу вместе с группой. Это помогает участникам принять на себя определенную ответ-

ственность за успех воркшопа. Рисунки, «ориентировочные карты», плакаты будут дополнительно способствовать тому, чтобы группа чувствовала себя в комнате «как дома».

Имеет значение расстановка стульев. Когда участники сидят за столами, атмосфера в комнате совсем иная, чем в том случае, когда они сидят по кругу и могут видеть друг друга. Для небольшого воркшопа лучше всего расставить стулья по кругу. Это единственная геометрическая фигура, которая не предполагает иерархии. Ведущий сидит в кругу, как «первый среди равных». Все видят друг друга, нет столов, за которыми можно спрятаться. Любой физический барьер увеличивает психологическую дистанцию и нарушает коммуникацию. Лучше всего, когда размер комнаты позволяет использовать различные расстановки стульев. (Это выгодно и для участников, так как они смогут использовать увиденное в повседневных ситуациях для улучшения коммуникации. В конце этого раздела я предложу вам два чрезвычайно интересных упражнения на пространственную структуру власти, которые повысят чувствительность участников к подобным аспектам.)

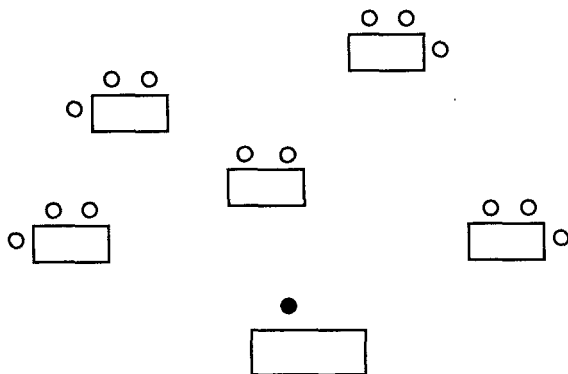
Ниже приведены классические способы расстановки стульев, преимущества и недостатки этих способов, а также обстоятельства, в которых их целесообразно использовать.

1. Традиционная «классная комната». Эта модель подходит для больших групп (40-60 человек).



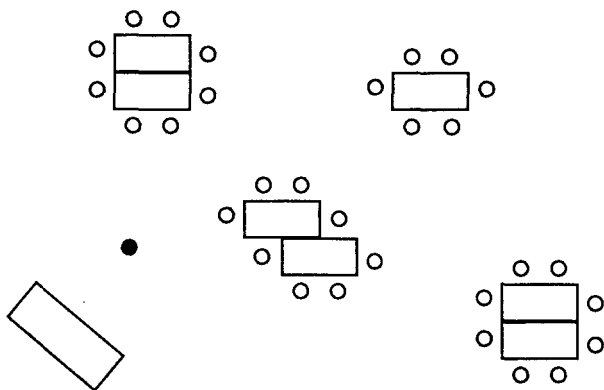
Участники по двое или по четверо сидят за столами, если возможно, некоторые столы расставляют полукругом. Стол ведущего стоит перед первым рядом. При такой расстановке ведущий находится в центре внимания и контролирует процесс коммуникации. За столами участникам удобно делать записи. Это иерархическая модель обучения, и служит она передаче «поверхностных знаний». Недостаток такой модели: участники быстрее устают, затруднено групповое взаимодействие. Однако возможна совместная работа за столами.

2. Модель «кафе». Это дружеская версия «классной комнаты» для небольших групп численностью от 16 до 20 человек.



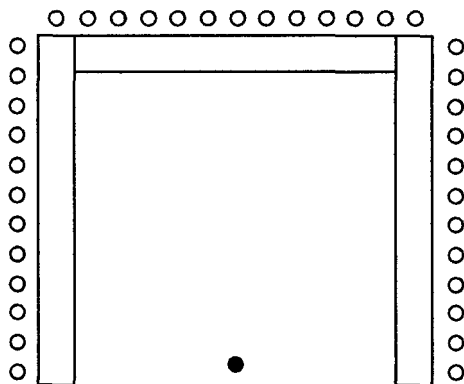
Столы стоят в свободном порядке, за каждым из них сидят 2-3 участника, все могут относительно неплохо видеть друг друга. Стол ведущего включен в этот «неправильный» порядок. Эта планировка все еще следует иерархической модели. Она подходит для тех форм работы, где надо много писать.

3. Модель «работы в команде». Для нее вы можете либо использовать столы длиной около 2 метров, либо соединить несколько столов, чтобы за ними могли работать группы из 6-8 человек. Так как команды работают самостоятельно, не так уж важно, где находится стол ведущего. Возникает автономная демократическая ситуация обучения. Помещение должно быть достаточно просторным, чтобы команды не мешали друг Другу.



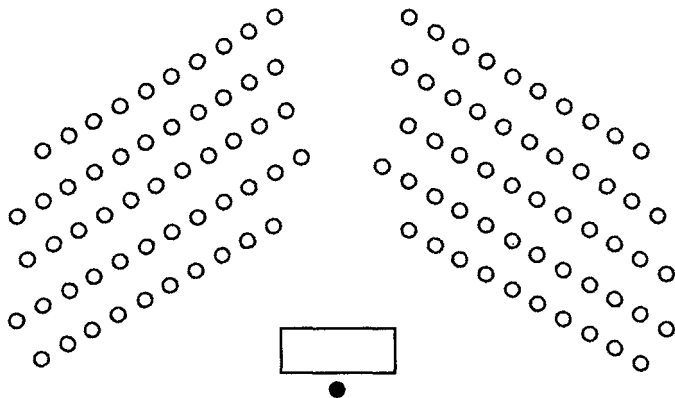
В целом предпочтительно, чтобы команды могли уединиться в маленьких комнатах, чтобы не отвлекаться. Когда участники работают в разных комнатах, возвращение в группу в установленное время почти всегда проблематично, так как команда развивает свой собственный рабочий ритм.

4. Модель «конференции» лучше всего подходит для групп с числом участников от 6 до 25, когда используется много документов и участники должны видеть друг друга. Если количество участников больше 25, эта форма работы становится затруднительной.



Такая расстановка больше всего подходит для процессов принятия решений и планирования. Ее недостаток в том, что столы могут восприниматься как барьеры.

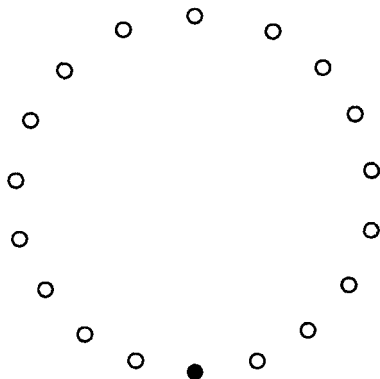
5. Модель «аудитории» подходит для очень больших групп, численностью от 50 до 100 человек, для чтения докладов или для демонстраций каких-либо материалов.



Можно сделать расстановку посадочных мест чуть более открытой, создав два блока мест, сходящихся под углом друг к другу. В этом случае ведущий или докладчик могут на время покинуть кафедру и использовать пространство между рядами. Из всех моделей эта в наибольшей степени делает акцент на классической однонаправленной коммуникации.

6. Модель «круга». Это единственная модель, позволяющая всем видеть всех и интегрирующая ведущего в группу. Круг — прежде всего символ автономии каждого участника. Он дает понять, что все заслуживают одинаковой степени внимания, имеют одинаковое право говорить, и каждый самостоятелен и уникален. Это самая старая форма групповой встречи и в то же время — лучшая форма, соответствующая нашему представлению о динамическом обучении. Каждый виден полностью, нет никаких барьеров. Свободное место в середине круга можно использовать для разных действий: ролевых игр, демонстраций и т. п. Круг —

лучшая исходная позиция для всевозможных видов двигательной активности — работы с партнером, образования рабочих групп. Круг как бы приглашает участников открыться, поговорить друг с другом и обсудить идеи. Происходит настоящая многосторонняя коммуникация.



При подобной расстановке стульев рекомендуется поставить столы у стены, чтобы их можно было легко выдвинуть, если участники захотят делать записи или рисовать.

Пожалуйста, не забывайте, что расстановка стульев имеет существенное значение для участников. Физически разделенная группа, в которой учащиеся сидят за столами или в большой аудитории, существенно отличается от группы, сидящей в кругу, где все могут поддерживать контакт глазами. Если какой-либо участник не может видеть всех остальных (кто-то сидит в углу комнаты либо позади других, или же есть какие-либо физические барьеры), то можно ожидать возникновения определенной психологической дистанции между участниками и фрагментации группы. Кроме того, у участников не должно возникать ощущения, что они сидят слишком тесно. Комната должна быть достаточно просторной, чтобы близость не была вынужденной.

Если многие из участников воркшопа сами работают с группами, то может быть полезным изучить всем вместе влияние пространственного расположения стульев на учебный процесс и распределение власти. Для этого я хотел бы предложить вам два интересных упражнения.

✳ Упражнение 1. Большая игра во власть

Поставьте в середину круга в любом порядке стол, шесть стульев и бутылку. Дайте группе задание расставить эти предметы таким образом, чтобы один из стульев стал «местом власти». При этом действует правило: все предметы можно расставить как угодно, в том числе поставить один на другой, но ни один из них нельзя убрать совсем. Каждый из участников может в определенное время подойти в центр круга и поменять расстановку.

Можно пробовать различные варианты, до тех пор пока все не согласится, что найдено решение, при котором один стул лучше всего символизирует концентрацию власти по отношению к другим предметам.

Можно организовать и вторую часть упражнения. Расстановка та же. Один из участников выходит в центр круга и занимает самую «властную» позицию. После этого другие участники могут также выйти в центр и постараться занять еще более «властную» позицию, чтобы таким образом «лишить власти» первого участника.

✳ Упражнение 2. «Порядок рассаживания» и власть

Участники разбиваются на группы. Задание следующее: выберите три различных ситуации из повседневной жизни и нарисуйте диаграмму «порядка рассаживания». Это может быть конференция, заседание, богослужение, учебный класс, театральная спектакль, семья за ужином и т. п.

Затем проанализируйте структуру власти. Опишите преимущества и недостатки этой структуры для присутствующих, особенно для «облеченных властью» и участников, не имеющих ее.

В заключение группа выбирает свою модель и 5 минут проигрывает соответствующую ей ситуацию.

14 ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ

Участникам важно получить информацию о проведении воркшопа и с самого начала почувствовать заботу ведущего. Поэтому перед началом работы ведущему следует:

- ▼ Подготовить хороший план проезда к месту проведения воркшопа. Если участники приезжают из разных мест, то на плане должны быть указаны ближайшие станции, удобный

выезд с шоссе или соседняя магистраль. Постарайтесь сами «разведать» дорогу к месту проведения мероприятия. Если вы обнаружите отсутствие дорожных указателей или вывесок с названиями улиц, вам придется дать дополнительные указания участникам: «Пожалуйста, поезжайте вверх по улице А, поверните налево перед парикмахерской на улицу В...»

▼ Указать, как найти нужную комнату, (если воркшоп проходит в большом здании). Если вы скажете просто: «Воркшоп состоится в конференц-зале», это менее информативно, чем, например, такое уточнение: «Поднимитесь на лифте на третий этаж, идите налево по коридору. Он приведет вас прямо к двери конференц-зала».

▼ Обозначить «маршрут следования» небольшими указателями направления. Это можно сделать достаточно быстро, если использовать самоклеющиеся листки, закрепив их на дверях и стенах. На каждом листке должны быть стрелка-указатель, дата и символ воркшопа (это может быть ключевое слово из названия воркшопа).

▼ Быть на месте вовремя. Почти всегда кто-то из участников приходит раньше, пока вы еще не разместили свои «указатели». Поэтому могу порекомендовать обратиться к кому-либо в здании с просьбой о том, чтобы они позаботились о таких рано пришедших участниках.

▼ Если воркшоп проходит в гостинице, можно начать с чашечки кофе или чая: «С 8.30 до 9.00 — регистрация участников и информационная встреча за чашкой кофе или чая». Такой план точно определяет, что начало работы — в 9.00.

▼ Проинформировать участников о том, что им нужно принести с собой (особенно если воркшоп длительный). Если работа проходит в гостинице, достаточно взять с собой только одежду для отдыха или спортивный костюм, но если вы нашли оснащенный по-спартански домик в горах, нужно сообщить участникам, чтобы они захватили с собой, к примеру, полотенца и т. п. Не забудьте также напомнить участникам о документах и материалах, необходимых для участия в воркшопе.

▼ Если вы хотите, чтобы участники заранее настроились на работу, можете предложить им принести с собой какой-нибудь «значимый предмет», который обладает для них символическими качествами или недавно принес им успех.

15 СЛОМАТЬ ЛЕД

Не все участники приходят на воркшопы с воодушевлением. Большинство из них автоматически принимают установку на обучение, как это было в школе. Треть участников имеет высокую мотивацию, еще треть — потенциально отзывчива, но ждет стимула, остальные мотивированы слабо. Естественно, наша цель — стимулировать средне и слабо мотивированных участников, пробудить любопытство и прежде всего использовать групповую динамику, чтобы как можно больше участников смогли почувствовать, что обучение и экспериментирование могут приносить удовольствие.

В этой главе я хотел бы предложить различные процедуры, которые можно применить для снижения сопротивления. Их можно использовать в любой последовательности. Какие приемы вы выберете для своей работы и в какой очередности будете их применять — зависит от интересов участников.

До начала работы группы постарайтесь получить и продумать информацию относительно интересов участников и заказчиков:

- Добровольно ли участие в воркшопе?
- Кто участвует вынужденно?
- Каковы интересы заказчика?
- Каковы интересы участников?
- Какова ситуация в профессиональной и личной жизни участников?
- Какие темы актуальны для участников?

1. Пробудите интерес участников с помощью коротких вопросов.

Задайте вопросы, приглашающие к размышлению и одновременно помогающие высветить разнообразие участвующих в воркшопе людей. Таким образом вы покажете, что для вас важно участие в работе каждого члена группы. Пройдите по комнате и попросите участников ответить на вопросы без слов, просто поднимая руку, позже можно попросить тех, кто поднял руку, ответить более подробно.

Примеры вопросов:

- Кто из вас потратил больше часа, чтобы приехать сюда?
- У кого из вас есть руководитель, интересующийся тем, что вы будете здесь изучать?

- Кто из вас оставил незавершенной важную работу?
- У кого есть партнер, который(ая) радуется тому, что у вас появилась такая возможность обучения?
- Кто из вас в течение последнего года уже принимал участие в тренинге или воркшопе?
- Кого сюда направили?
- Кто считает себя любознательным человеком?
- У кого есть какая-либо цель, которой он хотел бы здесь достичь?
- Кто задает себе вопрос: «Произойдет ли на этом воркшопе что-то важное для меня?»

2. Расскажите о своих намерениях. На первой встрече обрисуйте свои собственные цели, связанные с предстоящей работой. Вы можете сказать, к примеру, следующее: «Я хочу показать вам, что можно сделать, чтобы повысить мотивацию у ваших сотрудников... Я хотел бы, чтобы вы сами почувствовали, как творческое сочинение может помочь на уроке немецкого языка... Я хотел бы, чтобы вы поняли, как лучше делегировать полномочия, не испытывая раскаяния...»

Если цель воркшопа — повысить работоспособность в естественных группах, проработать конфликты, обсудить цели, то вы можете сказать: «Я хочу помочь вашей команде развиваться, повышать доверие, взаимопонимание, но мне важно познакомиться с вашими целями. Я готов их поддерживать».

Сформулируйте цели таким образом, чтобы уже по произносимому вами тексту было ясно, что вы не собираетесь читать лекции, но хотите вместе с участниками расширять свои знания, отрабатывать навыки, решать проблемы, работать с конфликтами и помогать группам становиться более эффективными. Пусть участники осознают, что глобальные цели, которые важны для вас как ведущего и, возможно, поставлены спонсором, в дальнейшем разобьются на составляющие уже с их помощью. Скажите, что рабочие цели будут определены позднее, а сейчас вы только обрисовываете общие контуры будущей работы. Можете сказать, к примеру, следующее: «Вы получите больше пользы, если будете активно участвовать в работе как общегрупповой, так и в подгруппах, и в парах. Для меня очень важно многообразие форм работы, это делает воркшоп интереснее и позволяет каждому най-

ти для себя нечто важное. Мы будем не только говорить, но также рисовать, двигаться, играть в ролевые игры. Я хотел бы, чтобы воркшоп стал для нас интересным опытом и чтобы вы могли позднее использовать на практике то, чему здесь научитесь», и т. д. Опишите свой способ работы таким образом, чтобы вызвать у участников любопытство и желание работать.

3. Обращайте внимание на все возникающие вопросы. В начале воркшопа поднимается множество вопросов, связанных с безопасностью участников: «Могу ли я рассчитывать на конфиденциальность? Могу ли быть уверенным, что не опозорюсь? Оправдается ли мое участие? Получу ли я какую-либо пользу?» и т. п. Многие вопросы подобного рода поначалу остаются невысказанными, потому что участники боятся задавать их, так как еще не могут правильно сориентироваться, растеряны и не знают, как отреагирует ведущий. Поэтому важно всегда относиться к вопросам с уважением и не оставлять их без внимания. Если кто-то поднимает руку, покажите, что вы заметили этот сигнал. Скажите: «Я видел, что вы подняли руку. Разрешите мне вернуться к вашему вопросу через три минуты». Или предложите участнику, если ситуация позволяет, говорить сразу. Не игнорируйте никого из тех, кто хочет высказаться. Замечайте также тех, кто дает о себе знать в посторонних разговорах. Постарайтесь вовлечь их в беседу, так как часто в таких разговорах высказываются важные мысли. Сообщите участникам, что в начале воркшопа процессы общения проходят не так легко, как в дальнейшем. Дайте понять, что личность участника для вас важнее, чем жесткое следование программе.

4. Способствуйте тому, чтобы участники приняли на себя ответственность за обучение. Побуждайте их как можно раньше высказаться по поводу того, что и как они хотели бы изучать. Когда участники контролируют свое обучение, они более мотивированы и активны и достигают лучших результатов.

Вот несколько способов, с помощью которых можно сделать это:

▼ Пригласите участников перед воркшопом и предложите им сформулировать свои предложения и цели и отправить вам по электронной почте, факсом или письмом.

- ▼ Пусть участники определяют важнейшие цели своей работы в малых группах.
- ▼ Составьте вместе со всеми список целей и предложите дополнять его во время работы.
- ▼ Повесьте на видном месте доску и попросите участников записывать на нее свои предложения.
- ▼ Время от времени устраивайте «мозговой штурм», чтобы выявить новые цели и важные вопросы. («Мозговой штурм» — не только творческая техника, он делает возможной «мягкую постановку вопросов», когда участники могут отвечать на них по-разному, не подвергаясь большому риску, ведь в этом случае по определению нет неправильных ответов.)

5. Используйте объединяющие игры. Я хотел бы предложить вам несколько интересных игр, которые достаточно мягко пробуждают в участниках социальное любопытство. Они предназначены для групп, члены которых поначалу не знакомы между собой.

Игра «Обмен карточками с именами»

Каждый получает карточку и пишет на ней свое имя, а также три-пять слов, которые его характеризуют (например, «футбольный болельщик», «саксофонист», «отец маленькой дочери», «пользователь Интернета» и т. п.). Соберите карточки и раздайте их снова по принципу случайности. Каждый должен найти хозяина карточки.

Игра «Разыскивается»

Составьте объявление о себе (набросайте примерный портрет, приведите сведения о росте, цвете волос, хобби и завершите текст словами: «Последний раз видели там-то...»). Но не пишите, как вас зовут. Покажите объявление группе в качестве примера, предложите каждому сочинить такое же про себя и написать его на листе бумаги. Затем повесьте листы на стену, и пусть группа попытается найти автора каждого объявления.

Игра «Фантазия и правда»

Каждый получает карточку, пишет на ней имя, а на оборотной стороне — три истинных и три ложных факта про себя

(ложь должна быть похожа на правду). Эти факты следует перемешать, чтобы истинность высказывания не была очевидна с первого взгляда. Затем участники разбиваются на пары, обмениваются карточками и пытаются узнать, какие факты истинны, а какие — выдумка.

Игра «Бумажные куклы»

Участники получают салфетки, фломастеры, клейкую ленту и делают бумажных кукол, символизирующих начальника, подчиненного или кого-нибудь из коллег участника. Каждая кукла дает краткое описание личности участника от имени выбранного человека.

6. Предложите участникам провести самодиагностику. Тестирование дает возможность заметить то, что раньше не осознавалось. Самомнение легко создает препятствия для обучения. Если участники думают, что уже все знают, то не станут раскрываться. С помощью самодиагностики они смогут увидеть некоторые слабые звенья и, возможно, решат, что имеет смысл заполнить пробелы.

Лучше составлять тесты с учетом тематики воркшопа. Решите, будет ли тест в большей степени нацелен на знания или на отношения. Я привожу пример теста самодиагностики, с помощью которого проверяется готовность к обучению.

Тест для самодиагностики «Любознательность». Попросите участников отметить те высказывания, которые подходят им:

- У меня есть дневник или блокнот, куда я записываю свои идеи и возникающие вопросы.
- Я часто размышляю и медитирую.
- Я все время изучаю что-то новое.
- Если мне нужно принять важное решение, я пытаюсь посмотреть на проблему с разных углов зрения.
- Я много читаю.
- Я учусь чему-то от маленьких детей.
- Я научился видеть и решать проблемы.
- Мои друзья описали бы меня как открытого и любознательного человека.
- Если я встречаю новое, неизвестное мне слово, я ищу его в словаре и записываю.

- Я знаю многое о других культурах и хотел бы узнать еще.
- Я говорю на иностранном языке или же собираюсь изучить его.
- Я часто прошу друзей, членов семьи или коллег об «обратной связи».
- Я очень люблю учиться.

Варианты. Спросите участников, считают ли они себя любознательными и готовыми к обучению, и попросите их написать на листочке пять причин, по которым они так думают. В заключение — краткий обмен мнениями по поводу своей любознательности и готовности учиться. Возможно, вы получите первые сведения о том, какой стиль обучения будет полезен для ваших учеников.

7. Задействуйте чувства. Чувства накладывают отпечаток на все, что мы делаем и думаем. Поэтому, чтобы вызвать любопытство участников, нужно «включать» в работу чувства. Ниже приводятся способы «пробуждения» позитивных чувств:

▼ Открыто проявляйте свое собственное любопытство, готовность учиться и энтузиазм в отношении вашей профессии. Внесите что-то личное в работу с группой, например, покажите новый компакт-диск, книгу или еще что-нибудь из того, что вы открыли для себя в последнее время.

▼ Чтобы создать более раскрепощенную атмосферу, отмечайте результаты работы участников маленькими праздниками. Например, если вы создаете «карту», пусть работа пройдет в праздничной атмосфере, с музыкой, фруктами и т. п. В конце участники могут разбиться на «пятерки», показать свои наброски и дать друг другу позитивную обратную связь.

▼ Используйте театр импровизаций и ролевые игры — чем значительнее задача, тем выше риск и сильнее задействованы чувства. Пусть участники разделятся на «актерские» команды и подготовят, а затем сыграют интересные сценки («семья с безработным отцом», «проигравшая футбольная команда», «группа студентов, которая решила прервать учебу, чтобы основать фирму», «участники экспедиции, машина которых сломалась в пустыне», и т. д.).

▼ Организуйте спор: устройте дебаты, дискуссию экспертов, инсценировку супружеской ссоры и т. п. Важно, чтобы было две различных точки зрения, это повышает энергию группы. Участники могут разделиться на пары и поиграть в игру «У тебя есть то, что нужно мне». Участник А — владелец воображаемого предмета, который очень нужен участнику В. Первый участник ни в коем случае не должен его отдавать. Такая фрустрирующая ситуация должна поддерживаться в течение 5 минут. Затем происходит обмен ролями. В конце пара может «поспорить физически», «перетягивая» воображаемый канат.

▼ В начале и в конце воркшопа организуйте процедуры, которые помогут участникам настроиться на работу либо осознать, чему они научились. В начале встречи можно предложить членам группы разбиться на пары и ответить на три вопроса: «За что я сейчас больше всего благодарен жизни? Какой вопрос занимает меня сильнее всего в настоящий момент? Какую цель я хотел бы достичь сегодня?»

▼ Используйте упражнения, игры и другие процедуры, чтобы задействовать эмоции участников. Прекрасная активизирующая игра — «Датский бокс». Участники сжимают все пальцы правой руки, кроме большого, и пытаются на мгновение зафиксировать под своим пальцем палец партнера. Эта игра проходит весело и улучшает контакт.

8. Поддерживайте ответственность и самостоятельность участников. Важно, чтобы участники активно работали и принимали на себя ответственность за свой учебный процесс. Для сдержанных, слабо мотивированных членов группы особенно подходят формы работы, связанные с сотрудничеством. Велика вероятность, что в ходе взаимодействия участники с высокой мотивацией встретятся со слабо мотивированными и «заразят» их своим интересом. Поэтому всегда старайтесь создавать учебные ситуации, требующие взаимодействия участников:

▼ Постарайтесь, чтобы участники все время работали с разными партнерами. Скажите, к примеру: «Выберите для этого упражнения того, с кем вы еще не знакомы,.. с кем не работали,.. у кого другой темперамент,.. кто работает в другом отделе компании...»

▼ Предложите какие-нибудь упражнения в парах. Например: «Повернитесь к своему соседу и поговорите с ним о том, с каким настроением, с какими мыслями каждый из вас пришел сегодня на встречу».

▼ Время от времени предлагайте участникам пересесть, чтобы сменить перспективу и создать новое межличностное пространство. Скажите: «Пожалуйста, выберите себе новое место. Переместитесь хотя бы на пять стульев от того места, где сидели прежде».

▼ Постоянно давайте участникам возможность работать в новых подгруппах или командах. В конце команды обычно рассказывают всей группе о своей работе, и это повышает ответственность каждого. Вы можете сказать: «Пройдитесь по комнате и соберитесь в малые группы из 4-5 человек. Выберите среди участников тех, с кем вам хотелось бы познакомиться и поработать над этим заданием».

▼ Работа с партнером — хорошая возможность лучше узнать себя. Обратная связь может натолкнуть на собственные размышления. Предложите участникам: «Вместе с партнером придумайте короткий тест на тему «Готовность к сотрудничеству». Затем ответьте на вопросы этого теста и оцените степень готовности к сотрудничеству друг друга».

▼ Участники могут в парах подготовить новые темы для работы. Предложите им следующее: «Выберите себе партнера, который по-другому смотрит на руководство коллективом. Создайте вместе с ним «карту», посвященную делегированию ответственности».

Как правило, большинству такие формы работы нравятся, однако для склонных к соревнованию членов группы слишком интенсивное и частое сотрудничество с другими может быть затруднительным. Будьте тактичны, учитывайте менталитет участников и вводите подобные приемы постепенно.

9. Проявляйте заботу об участниках. Большинство взрослых людей не получают достаточной заботы в семье и на работе. Если они почувствуют, что вы ненавязчиво и тактично проявляете заботу, сделайте дальнейший шаг, чтобы завоевать их сердца. Вот несколько возможных способов проявления заботы:

▼ Через определенные промежутки времени предлагайте небольшие двигательные упражнения.

▼ Следите, чтобы в помещении была комфортная температура и достаточно свежего воздуха.

▼ Время от времени можно выполнять короткие «массажные упражнения». (Например, «массажный круг» —каждый в течение минуты массирует плечи стоящего перед ним участника, а стоящий сзади массирует его; через минуту все разворачиваются и делают массаж другим партнерам.)

▼ Позаботьтесь о том, чтобы опоздавшие участники могли без проблем войти в помещение.

▼ Следите за тем, чтобы все могли свободно отвечать на вопросы. Для письменных ответов подготовьте доску.

16 ПЕРВЫЕ МИНУТЫ

В первые минуты у вас есть возможность наметить основные направления, так как участники находятся в особом состоянии, если работают с вами впервые. Открытие воркшопа решает различные задачи: необходимо сориентировать участников, дать им примерный план работы, мотивировать их и установить с ними контакт. Участники могут быть настроены по-разному. Возможно, кто-то мысленно еще дома или на работе — думает о том, что он пропустит, находясь здесь, кто-то ожидает чего-то конкретного и сомневается, что его ожидания оправдаются, и т. п. Ваша задача — постепенно направить внимание всех на совместную работу. Начальная стадия двухдневного воркшопа продолжается 1-2 часа. За это время участники должны адаптироваться и настроиться на работу. Ваши основные задачи на этот период: ▼ Привлеките внимание участников. Опирайтесь на их любопытство, эмоциональную и физическую активность. Должно происходить что-то новое, что, однако, не вызывает слишком сильных опасений.

▼ Установите с участниками отношения доверия, эмоционального и душевного контакта. В этом случае они будут готовы следовать вашим предложениям.

▼ «Перекиньте мост» к профессиональным и личным интересам участников. Большинство из них поначалу спрашивают: «Какую пользу принесет мне воркшоп?» На этот вопрос

вы должны ответить достаточно быстро, членам группы важно знать, чего им ожидать, каковы правила игры и как им вести себя в новой ситуации.

▼ Создайте позитивный климат. Ранее мы уже отмечали, что для этого необходимо уменьшить стресс, устранить тревогу и чувство беспомощности. Лучше всего это происходит, когда участники воркшопа ощущают индивидуальное внимание, вовлеченность в происходящее и возможность экспериментировать.

Всегда начинайте работу в определенное время, даже если еще не все участники присутствуют, и с самого начала дайте понять, что ваше время и время участников — это ценность, и не стоит его тратить попусту. Начиная встречу в установленное время, вы показываете группе, что уважаете присутствующих и их пунктуальность, держите свое слово, что вам можно доверять и что имеет смысл вовремя приходиться на встречу группы. Если в начале первой встречи присутствуют не все, вы можете сказать: «Добрый день. Я благодарю вас за то, что вы пришли, и рад, что многие из вас пришли вовремя. Я думаю, что отсутствующие участники придут в течение нескольких минут. Давайте подождем их еще пять минут, прежде чем начать. Используйте это время, чтобы познакомиться с соседями...»

Постарайтесь с самого начала установить с участниками зрительный контакт. Посмотрите на каждого, чтобы он знал, что вы обратили на него внимание. Покажите позой, мимикой, выражением лица, что вам интересно и вы с нетерпением ждете предстоящего воркшопа. Продемонстрируйте открытость: избегайте скрещивать руки, не начинайте воркшоп, спрятавшись за столом или за стулом. Ваша заинтересованность и открытость будет мягким приглашением участникам также открыться для совместной работы.

Вы можете дополнительно привлечь внимание ваших учеников с помощью следующих невербальных методов:

- Включите быструю, ритмичную музыку.
- Выйдите в центр круга.
- Встаньте за спиной участника, сидящего в кругу.
- Возьмите в руки какой-нибудь необычный предмет и поднимите его.

- Используйте куклу, надеваемую на руку (которая будет сопровождать вас во время воркшопа).
- Измените освещение комнаты.

Существует множество других возможностей привлечь внимание участников, используйте ту, которая подходит именно вам и кажется вам в данный момент наиболее приемлемой.

Первые слова, которые вы скажете, всегда важны. Можно поприветствовать группу, рассказать небольшую историю, сообщить о каком-нибудь случае, произошедшем с вами, или задать вопрос. В любом случае произнесите свои первые слова энергично и четко. Сконцентрируйтесь при этом на всей группе и говорите так, чтобы вас слышал каждый участник. И что бы вы ни говорили, старайтесь делать это так, чтобы было видно ваше уважительное отношение к группе, готовность поддерживать участников во время работы и заботиться о них.

В первые минуты воркшопа происходит установление контакта с группой. Это особое ощущение, которое говорит вам, что участники слушают вас и внимательны к тому, что вы говорите. Если вы не можете установить контакт, у вас скорее всего возникнет ощущение беспомощности и фрустрации. Вы облегчите себе задачу, если в начале работы скажете о собственных амбивалентных чувствах. Невозможно начинать каждый воркшоп с неизменно позитивными чувствами. Часто нам хотелось бы заняться чем-нибудь другим, иногда у нас появляется «предстартовая лихорадка», и мы не знаем, сможем ли успешно работать именно с этой группой, порой в группе есть участники, вселяющие в нас неуверенность, а иногда и такие, которых мы эмоционально не принимаем. Все эти ощущения совершенно нормальны, и они проходят быстрее, если мы сами себе в них признаемся.

Кстати, для установления хорошего контакта с группой вовсе не обязательно, чтобы нам нравились все участники и мы нравились всем. Достаточно, чтобы мы уважали их и они уважали нас. Если некоторые члены группы нам симпатичны, это весьма отраднo, и вполне вероятно, что в ходе воркшопа нас заинтересуют и другие участники, которые поначалу казались скучными или проблемными.

Чтобы установить контакт с участниками, ведущий должен быть способен идентифицироваться с ними, понимать их точку

зрения, уметь слышать и чувствовать то, что слышат и чувствуют они. Эта способность к эмпатии не означает обязательного одобрения всего, что делают или думают участники. Мы не должны стремиться изменить членов группы, мы сопровождаем их обучение, стараемся быть «катализатором» группового процесса и хорошей моделью для подражания.

Уже в самом начале воркшопа важно «почувствовать» группу. Это особенно интересно, когда участники не знакомы друг с другом. Группа развивается шаг за шагом, и у нас есть возможность повлиять на групповые нормы. Впрочем, это не должно привести к мысли, что мы можем контролировать группу. Она создает свою собственную культуру. Чтобы принести максимум пользы, ведущий должен занимать различные позиции: иногда быть в центре, иногда — на периферии, а порой — вне группы. Только такая «маневренность» позволит ему принимать во внимание различные потребности и пожелания участников. Важнейшая задача ведущего — заботиться о том, чтобы каждый участник чувствовал к себе уважение и чтобы у всех были равные возможности для обучения.

Но только альтруистического отношения недостаточно. Не менее важно, чтобы ведущий был примером спонтанности и аутентичности. Спонтанность и способность к импровизации необходимы для динамического обучения. Они практически всегда действуют заразительно.

Начало воркшопа в некотором отношении похоже на первый день в школе. Участников волнует множество вопросов:

- Что произойдет со мной?
- Что я сделаю, когда что-нибудь случится?
- Какая польза будет мне от этого?
- Будут ли на меня оказывать давление, буду ли я смущен или обижен?

Следует ответить на эти вопросы как можно скорее. Прежде всего важно учитывать классические опасения участников: что ведущий будет скучным, что они ничему не научатся и попусту потратят время, что с ними будут некорректно обращаться. Я хотел бы подробнее остановиться на этих опасениях.

▼ Интересны ли вы как ведущий? Большинство участников прежде всего боятся скуки. Какова бы ни была тема воркшопа, они хотят как можно скорее узнать, будет ли работа с вами

приносить удовольствие. У каждого из них достаточно опыта сидения на скучных уроках в школе или на лекциях в университете, и им хотелось бы избежать подобного времяпрепровождения. Поэтому постарайтесь заверить участников в том, что вы будете стараться создать для всех возможность получения интересного опыта.

▼ Компетентный ли вы ведущий? Достаточно ли вы разбираетесь в тематике воркшопа? Как правило, важно быстро ответить на эти вопросы, чтобы группа доверяла вашему профессионализму. Если вы проводите командный тренинг с участниками, большинство из которых существенно старше вас, вы можете сказать следующее: «Меня зовут Ханс Майер. Я уже более шести лет занимаюсь темой развития организаций и их выживания в трудных ситуациях. Я изучал роль команды в современных организациях. Для меня эта тема очень интересна, и я буду рад вашему участию в работе. В то же время я надеюсь научиться чему-то и от вас. Я думаю, что этот воркшоп будет успешным, если нам удастся объединить ваш опыт и мои знания». Если вы уже «ветеран», то можете сказать по-другому: «Меня зовут Ханс Майер, и я рад возможности работать с вами. Я уже двадцать лет работаю с командами и надеюсь, что в конце воркшопа вы почувствуете, что получили пользу от работы со мной. В любом случае я буду стараться, чтобы вы не только научились здесь чему-то новому, но и получили удовольствие от обучения».

▼ Честный ли вы ведущий и можно ли вам доверять? Участникам известно, что на воркшопе нелегко сохранить анонимность, которую обеспечивают более масштабные мероприятия. В группах с относительно небольшим количеством участников каждый неизбежно предьявляет себя со всеми своими сильными и слабыми сторонами. Как правило, участники осознают, что лучше всего они смогут учиться, если пойдут на некоторый риск и будут готовы делать ошибки. Поэтому они заинтересованы в том, чтобы ведущий был тактичным, не давал никому «потерять лицо», никого не выделял особо и был готов оказать поддержку в случае трудностей. Ясно и определенно скажите, что вы понимаете эти тревоги: «Я хотел бы быть внимательным к каждому, мне очень важно, чтобы воркшоп был успешным для каждого из вас».

Если вам удалось установить хороший контакт с группой, можно познакомиться с участниками поближе, например, с помощью описанного в следующей главе упражнения «Вопросы ведущему».

17 ВОПРОСЫ ВЕДУЩЕМУ

Это упражнение поможет участникам лучше узнать ведущего. Кроме того, это интересный групповой опыт, демонстрирующий важные составляющие динамического обучения: любознательность, готовность к риску, сообщение личных мыслей и чувств, сотрудничество ведущего и участников, а также постановку задач, которые могут быть решены различными способами. Когда собирается новая группа, у каждого есть множество впечатлений и предположений об остальных участниках, а также о ведущем. Если вы хотите представить себя интересным образом, то можете сделать следующее.



Упражнение «Вопросы ведущему»

Скажите участникам, что хотите познакомиться с группой и предлагаете для этого необычный способ. А именно — вы готовы ответить на вопросы участников. Вы намерены отвечать открыто и честно, однако оставляете за собой право не отвечать на некоторые вопросы. Сядьте в центр круга; пусть перед вами стоит пустой стул. Объясните участникам правила группового интервью:

- Любой участник может задать вам вопрос. Для этого он выходит в круг и садится на свободный стул, причем сам выбирает, на каком расстоянии от вас он сядет.
- Прежде чем задать вопрос, он должен коротко представиться.
- Ваш ответ должен занимать не больше одной минуты.
- После того как вы ответите, «интервьюер» садится на свое место в кругу и определяет, кто будет задавать следующий вопрос.
- Следующий участник также садится в центр. Он вправе решать, воспользоваться ему возможностью задать вопрос или же отказаться от нее. В любом случае он выбирает следующего «интервьюера».

- Одни и те же участники могут быть выбраны «интервьюерами» несколько раз.
- Интервью заканчивается, когда либо сам ведущий, либо участник, который должен задавать вопрос, объявляют, что опрос окончен, и благодарят за беседу.

Возможны различные варианты этого упражнения:

- интервьюеры выходят в круг по собственной инициативе;
- ведущий сам приглашает интервьюера к себе.

18 ЗНАКОМСТВО УЧАСТНИКОВ

Если участники воркшопа не знакомы между собой, нужно, чтобы они как можно скорее запомнили имена друг друга. Это облегчает контакт и способствует развитию доверия в группе. Для этой цели подойдут следующие интересные и эффективные упражнения (карточки с именами не потребуются).

✳ Упражнение 1. Прошепчи имя

Предложите участникам отставить стулья в сторону и походить по комнате. Каждый может общаться с кем захочет, при этом он шепотом произносит свое имя на ухо собеседнику. Через 1-2 минуты вы можете позвонить в колокольчик, хлопнуть в ладони или дать любой другой сигнал, чтобы привлечь внимание группы. Предложите теперь устанавливать контакт друг с другом, шепча партнеру на ухо его имя. Если кто-то забыл чье-то имя, он может попробовать угадать, и партнер, если нужно, его поправит. Второй «обход», как правило, вызывает всеобщее веселье. К удивлению группы, каждому удается запомнить множество имен. (Второй этап длится приблизительно 2-3 минуты.)

✳ Упражнение 2. Летающие подушки

Участники становятся в круг. Ведущий держит в руке подушку. Он начинает игру, бросая подушку кому-то из участников и произнося при этом свое имя. Участник, в свою очередь, бросает подушку кому-то третьему и называет свое имя. Через несколько минут правила меняются. Вы бросаете кому-то подушку, называя при этом его имя.

Упражнение 3. «Крещендо»

Внимание! Эта игра может быть очень шумной и привлечь внимание окружающих.

Группа становится в круг. В первом «туре» все садятся на корточки и шепчут собственные имена. Потом участники медленно поднимаются, повторяют собственные имена все громче и громче. В конце они встают на цыпочки, подняв руки вверх, и кричат свои имена так громко, как могут. После этого начинается «обратный процесс» — все медленно приседают, пока не окажутся снова на корточках, произнося при этом свое имя все тише и тише, до шепота.

Во втором «туре» доброволец выходит в круг и называет свое имя. Как и в первом «туре», сначала он шепчет имя, сидя на корточках, затем начинается «крещендо», а затем все происходит в обратном направлении. После этого выходит следующий участник и так далее...

Упражнение 4. Эхо

Группа становится в круг. Один из участников произносит свое имя каким-нибудь необычным образом, который соответствует его настроению, и сопровождает это жестом или движением. Группа повторяет имена и движения дважды. Затем представляется следующий участник.

Варианты. Тот, кто представляется, выходит в центр круга и таким образом действительно оказывается в центре общего внимания.

Если вы хотите сделать ритуал приветствия еще более ярким, можете предложить участникам с каждым разом ускорять процесс. Это вызывает всеобщее веселье.

Упражнение 5. Веселая Вера

Группа также встает в круг. Начните представляться, произнося свое имя и какое-нибудь слово, характеризующее вашу личность. Это определение должно начинаться на ту же букву, что и ваше имя, например: «Красивый Крис» или «Веселая Вера». Упражнение станет еще более привлекательным, если каждый будет сопровождать свои слова подходящей мимикой или коротким действием.

Упражнение 6. Фантастические имена

Участники разбиваются на пары на 2-3 минуты. Каждый придумывает себе фантастическое имя и выдуманную историю и рассказывает об этом партнеру. Затем группа становится в круг, и каждый представляет своего партнера: «Это рыцарь Рикардо. Он бродит по стране со своей лютней, чтобы воспевать красивых женщин своей поэзией. Его «гражданское» имя — Петер». (Участник, которого представляют, может при желании разыграть маленький спектакль, спев что-нибудь лирическое кому-то из участниц и подыгрывая себе при этом на воображаемой лютне.)

19 ЗНАКОМСТВО ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ПАРТНЕРОМ

Представление имен во взаимодействии с партнером — классический способ знакомства участников. Начинается упражнение в парах, затем продолжается в группе. Предлагаю вам два варианта его проведения: один — более традиционный и привычный, второй — для уверенных в себе участников.

1. Традиционный вариант. Предложите участникам посмотреть вокруг и выбрать себе в пару человека, с которым они еще не знакомы. У каждой пары есть 8 минут, чтобы познакомиться. Время должно распределяться поровну: каждый рассказывает о себе 4 минуты. Затем участники объединяются по две пары, и в этом «квартете» каждый в течение 2 минут представляет своего партнера. (Ведущий следит за временем и предупреждает участников, когда отдельные стадии упражнения подходят к концу.)

После этого все снова возвращаются в круг, и каждый рассказывает о своих впечатлениях и о своих ожиданиях от ворк-шопа.

2. Необычный вариант. Этот вариант упражнения использовался драматерапевтом Рене Эмуна для быстрого знакомства участников. Он не подходит для неуверенных в себе либо страдающих эмоциональными нарушениями людей.

Участники разбиваются на пары. У них есть 15 минут, чтобы представиться друг другу. Это задание вполне соответствует ожиданиям, необычно только требование не сообщать никаких реаль-

ных фактов. Нужно придумать себе воображаемую личность. Однако при этом фантазии должны иметь определенное отношение к реальности и включать все то, что участники до сих пор не пережили: например, образование, от которого они отказались; путешествие, о котором они мечтали, но так и не осуществили, и т. п. То есть участники представляют нечто вроде своих «двойников», которые сделали и пережили все то, что они сами могли бы реализовать в своей жизни. Рассказ (продолжительностью 10 минут) должен звучать правдоподобно для партнера и убедительно для самого рассказчика.

По окончании оба партнера дают друг другу обратную связь (10 минут) и говорят о своих реакциях на то, что услышали. Какую «правду» они смогли обнаружить в этих выдумках? Какие наблюдения, предположения появились у них о реальной жизни партнера?

Третий шаг — у каждого партнера есть 5 минут, чтобы отреагировать на обратную связь и поговорить о своей реальной жизненной ситуации.

После работы в парах группа снова собирается в круг, и каждый в течение 1 минуты представляет всем своего партнера.

В этом варианте упражнения участник как бы «освобождается» от своей реальной жизненной истории и вступает в контакт с желаниями и потенциальными возможностями, которые могут обогатить его будущее. Все это нередко бывает поразительным для него самого, а у зрителей появляется непривычный, содержательный образ внутренней реальности каждого.

Благодаря необычной «перспективе» участники получают возможность импровизации и развития альтернативных жизненных планов. Это создает хороший настрой на интенсивное обучение.

3. «Группировки» по определенному признаку. В ходе выполнения этого упражнения происходит интенсивное взаимодействие. Каждый встречается с различными людьми и получает большое количество информации.

Предложите участникам походить по комнате: «Найдите как можно быстрее всех участников, которые родились в той же местности, что и вы». Все начинают бегать по комнате, выкрикивая название своего места рождения, и спрашивают об этом остальных.

ных до тех пор, пока не образуются малые группы. Затем вы можете спросить у каждой группы, в какой местности родились участники. Таким образом вы получите всю информацию, а тот, кто еще не нашел себе группу, сможет легче сориентироваться.

В заключение предложите участникам снова походить по комнате и найти участников, которые родились под тем же знаком Зодиака, что и они.

Можно искать и другие интересные совпадения:

- одинаковое количество братьев и сестер;
- одинаковая очередность рождения в семье;
- одинаковый цвет глаз;
- одна и та же первая буква имени;
- сходные жизненные обстоятельства;
- одинаковые причины участия в воркшопе;
- одинаковые чувства в данный момент и т. п.

Это упражнение стимулирует к интенсивному взаимодействию даже робких людей. Оно проводится в игровой форме, не представляющей опасности для участников, и способствует возникновению чувства групповой сплоченности. Любая группа удивляется, когда выясняется, как много детского в участниках, что одиноких не меньше, чем состоящих в браке, и т. д. Для ведущего это упражнение также поучительно, так как он быстрее узнает о жизненных обстоятельствах членов группы.

20 ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ВЕДУЩЕГО

Проведение воркшопа — непростая задача. Так как каждая группа уникальна, ведущий каждый раз по-новому проявляет себя, свою интуицию и душевную гибкость. Порой мы втайне испытываем волнение: а сможем ли снова привести группу через все неизбежные трудности к успеху? В конце мы понимаем, какой напряженной была работа, и осознаем, что нам нужно время для восстановления.

В процессе проведения воркшопа важно постоянно следить за своими ощущениями и действиями и задавать себе следующие вопросы:

- Насколько я зависим от одобрения участников?
- Могу ли я отклонить чрезмерные требования участников?

- Провожу ли я между собой и группой необходимую границу?
- Достаточно ли у меня смелости, чтобы встретиться с критикой и конфронтацией?
- Сохраняю ли я свою внутреннюю сущность?
- Достаточно ли я забочусь о восстановлении собственных сил?

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИЗНАНИИ

Стремление к признанию является одним из важных человеческих мотивов. Большинство «профессиональных помощников» выбирают этот род занятий, потому что у них есть неосознанное желание удовлетворить таким способом свою потребность в признании. Именно с этой проблемой встречается большинство ведущих, чувство собственного достоинства которых напрямую зависит от мнения и отношения к ним членов группы. Такой ведущий слишком сильно старается быть «хорошим» и в полной мере удовлетворять интеллектуальные и эмоциональные потребности участников. Он предоставляет себя в их полное распоряжение не только во время занятий, но и в перерывах и по вечерам. Многие ведущие были раньше чувствительными и внимательными детьми, которые рано научились настраиваться на душевные потребности своих родителей. Следствием этого стало то, что они недостаточно развили свою собственную личность, свои таланты и потенциальные возможности. В результате, став взрослыми, они продолжают страдать от нарциссической уязвимости, которая выражается в том, что они слишком сильно зависят от одобрения других людей.

Ведущий, стремящийся к восхищению и высокой оценке, все время подвергается опасности затягивать работу, проводить слишком много воркшопов или применять методы и техники, гарантирующие спекулятивный успех. По иронии судьбы, он демонстрирует те же симптомы «трудоголизма» и одержимости успехом, что и его участники, которым он хочет помочь преодолеть зависимое поведение.

Мы многое приобретем, признав у себя наличие нарциссических потребностей и осознанно стремясь к «здоровым выигрышам», которые может принести работа ведущего.

«ЗДОРОВЫЕ ВЫИГРЫШИ» ОТ РАБОТЫ ВЕДУЩЕГО

Проведение воркшопа может дать нам вполне легитимные формы удовлетворения потребностей:

▼ Наша задача — вместе с участниками интерпретировать их зачастую неясные и запутанные цели и желания и выводить из них рациональные цели. Мы можем находить удовлетворение в самой возможности помогать участникам упорядочивать их мысли и находить ответы на вопросы.

▼ Часто участники испытывают те же трудности, что и мы сами. Когда мы помогаем им увидеть проблемы в новом свете, сформировать новую установку и сделать разумные шаги для будущего, то одновременно побеждаем и свой внутренний страх перед этими же трудностями. Работа с чужими проблемами дает ведущему прекрасную возможность контролировать и решать свои собственные проблемы.

▼ Работа на воркшопе позволяет удовлетворить любопытство и желание рисковать. Каждая встреча — это приключение, шанс узнать новое о людях и их жизненных обстоятельствах, об организациях, о возможностях обучения и функционировании групп.

▼ Благодаря нашей работе мы знакомимся с разными людьми и, как на хорошем спектакле, переживаем полноту жизни. Проведение воркшопа может быть чрезвычайно увлекательным. Мы встречаемся со многими людьми из разных слоев общества, и это дает нам прекрасную возможность расширить наши горизонты и отказаться от предрассудков.

▼ Большое удовлетворение может приносить и чувство, что мы делаем полезную работу, помогая участникам развить их профессиональные навыки, справиться с личными проблемами, обрести способность продуктивно работать и т. д. Конечно, мы должны следить за тем, чтобы эта «полезная работа» не была единственным источником нашей радости от жизни или чувства собственной значимости.

▼ Приятно чувствовать, что участники воркшопа нуждаются в вас. Каждый ведущий, как и большинство людей, задается вопросом: «В чем смысл моей жизни?» Мы можем ответить на него, сопровождая других в их развитии и обучении, смягчая социальные конфликты и помогая организациям обучаться этому. Впрочем, мы также должны принимать во внимание

возможность случайных неудач и ограниченной эффективности. Совершенно нереалистично ожидать, что любой воркшоп пройдет хорошо. Успешность работы группы вообще бывает трудно оценить. Редко удается проследить жизненный путь участников в течение длительного времени, иногда мы теряем контакт и с организациями, где работали. Тем не менее многим ведущим приятно ощущать, что они могут помочь другим развить активность и профессиональные навыки.

▼ На каждом воркшопе проявляются или возникают конфликты между участниками, между ведущим и участниками, между организацией и группой и т. д. Умение прорабатывать конфликты приносит особое профессиональное удовлетворение, потому что это трудная работа, требующая терпения и творчества и приносящая результат только тогда, когда ведущий использует все свои интеллектуальные и эмоциональные ресурсы. Именно поэтому успешная работа с конфликтами — важная составляющая нашей профессии.

▼ И наконец, в жизни многих ведущих бывает время одиночества. Как и все люди, мы переживаем жизненные кризисы — развод, уход детей из дома, изменения на работе и пр. Во время таких кризисов мы становимся более ранимыми и одинокими, и нам нравится вести группу, в которой мы какое-то время чувствуем себя интегрированными. Насколько важен этот фактор, зависит от особых жизненных обстоятельств каждого ведущего. Внушает опасение ситуация, когда у ведущего в течение длительного времени нет стабильных социальных связей и он использует воркшоп как замену собственной личной жизни.

В напряженной обстановке воркшопа важно постоянно помнить об опасностях и возможностях, которые порождаются нашей работой. Тогда мы сможем сильнее радоваться большим и малым успехам и лучше охранять свои границы. Уместно также рассказать участникам о тех «выигрышах», которые мы получаем от своей работы. Как правило, участники хотят знать, почему мы выбрали работу ведущего, как мы справляемся с сопутствующими ей трудностями и какую пользу это нам приносит. Если мы ясно и четко скажем об этом, мы поможем участникам составить о нас реалистичное представление, сведя к минимуму идеализацию и проекции.

КАК СОБЛЮДАТЬ СВОИ СОБСТВЕННЫЕ ИНТЕРЕСЫ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ВОРКШОПА

▼ Обращайте внимание на свои физические потребности: высыпайтесь, избегайте переедания и алкоголя, обеспечьте себя «знаменитым» стаканом воды, который может повысить работоспособность вашего мозга. Психологи обратили внимание на то, что часто обучающие и ученики находятся в состоянии обезвоживания. Следствие этого — снижение работоспособности. Поэтому рекомендуется выпивать ежедневно от 1 до 2 литров воды в зависимости от вашего веса, погоды и физической нагрузки. Речь идет именно о чистой воде, а не о кофе, чае, освежающих напитках или фруктовых соках. Чем больше вы употребляете кофеина и алкоголя, тем больше ваше тело нуждается в воде, чтобы устранить дефицит жидкости.

▼ Чтобы время от времени дополнительно взбодрить себя, вы можете прибегнуть к ароматерапии. Определенные ароматы воздействуют на функции нашего мозга, на память, влияют на наше настроение. Запахи стимулируют творческие способности и помогают расслабиться, улучшают настроение и успокаивают. Ароматы мяты, цитрусовых, базилика, корицы и розмарина придают бодрости. Если же вы хотите успокоиться и расслабиться, выберите ароматы лаванды, апельсинового масла, розы или ромашки.

▼ Перерывы в работе используйте для коротких прогулок на природе. Сядьте под деревом, насладитесь свежим воздухом. Позаботьтесь, чтобы помещение, где проводится воркшоп, регулярно проветривалось. Прекрасно, если в комнате есть зеленые растения. Лучше всего для очистки воздуха в помещениях подходят фикус Бенджамин, филодендрон и драконово дерево.

▼ Поставьте в комнате музыкальный центр и включите музыку в медленном темпе, ларго или адажио барочной музыки, например, Генделя, Баха, Вивальди или Корелли. Эти медленные пассажи построены на принципе шестидесяти ударов в минуту и оказывают на нас успокаивающее и расслабляющее действие. Произведения классической или романтической музыки также могут помочь вам обрести спокойствие. (Примеры: Бах — «Концерт для двух скрипок D-moll», вторая часть;

Брамс — «Симфония номер три», вторая часть; Моцарт — «Концерт для флейты и арфы», вторая часть; «Фортепианный концерт 21», вторая часть; Шуберт — «Незаконченная», вторая часть.)

▼ Если вы страдаете мигренью или головной болью, для вас есть прекрасный рецепт, заменяющий аспирин и другие болеутоляющие: включите музыку и начните двигаться под нее. Представьте себе некие образы, например, деревья на ветру или летящих птиц, и потанцуйте в соответствии с этими образами. Под «Маленькую ночную серенаду» Моцарта вы можете подвигаться более темпераментно и энергично или сделать несколько простых упражнений на растягивание. Такое свободное движение под музыку помогает восстановить внутренний баланс и устранить напряжение.

21 ИДЕАЛИЗАЦИЯ ВЕДУЩЕГО

Ведущие подвергаются двойной опасности: иногда участники их «обесценивают», иногда — переоценивают. На воркшопах люди нередко настроены скептически. «Ветераны» уже знакомы со всевозможными техниками обучения, предьявляемыми под марками «сверх-, ультра-» и т. п. Чрезмерные обещания часто не выполнялись, и поэтому участники стали относиться к подобным мероприятиям с вполне понятным цинизмом.

Но даже у таких скептически настроенных и разочарованных членов группы харизматические ведущие могут пробудить надежды. Особенно это относится к тем ведущим, которые склонны к авторитарному, директивному стилю. Они могут вызвать у участников иллюзию, что наконец-то нашелся тот, кто сможет разрешить трудности и указать правильный путь. В этом кроется большая опасность для ведущего. Разумом мы понимаем, что не совершенны, что наш опыт и методы должны постоянно проверяться практикой, но украдкой часто наслаждаемся не критичным восхищением. В этом случае у нас может возникнуть чувство превосходства как компенсация внутренней тревоги и страха. Ограниченная во времени работа на воркшопе предьявляет чрезвычайно высокие требования к ведущему. У нас нет четко установленных стандартов. Мы постоянно должны настраиваться на новых участников с новыми проблемами и потребностями.

Мы не можем точно оценить успех работы, кроме того, мы должны постоянно корректировать свои собственные «слабые места». У каждого ведущего это вызывает определенные тревоги, и существует опасность вытеснить этот страх за счет высокой оценки своих способностей и методов работы.

Иногда ведущие используют атмосферу таинственности и как бы облачаются в мантию знатоков. Они косвенно сообщают участникам: «Станьте такими как я, тогда вы решите свои проблемы». Это может помочь на какое-то время тем, кто воспринимает стиль и жизненные установки ведущего в качестве ролевой модели. Однако каждый должен найти свой собственный путь в профессии и личной жизни, а потому обучение через идентификацию всегда имеет только кратковременный эффект. Каждый ведущий может вспомнить о случаях, когда он подвергался искушению сыграть по отношению к участнику роль «Господа Бога», не столько из-за чувства превосходства, сколько из желания соответствовать потребности этого человека опереться на сильную личность.

Принимая на себя такую идеализированную роль, мы попадаем в замкнутый круг. Нам приходится все больше напрягаться, чтобы соответствовать связанному с ней ожиданиям. Это вызывает у нас раздражение, и в конце концов сами участники разочаровываются, видя, что мы не можем выполнить их чрезмерные запросы.

Иногда ведущий пытается избежать этих трудностей, занимая диаметрально противоположную позицию — давая понять участникам, что он такой же член группы, как и другие, совершенно нормальный человек, не имеющий особенной власти и ролевых преимуществ. Естественно, такая позиция тоже нереалистична и непродуктивна.

Можно сравнить роль ведущего с ролью циркового артиста, который выполняет трюки на трапеции. Длительная тренировка облегчает работу, но артист никогда не может быть полностью уверен в том, что в очередной раз он не ошибется. На каждом представлении он вновь подвергается риску сорваться, ему необходимо постоянно восстанавливать свой баланс, — достаточно малейшей невнимательности, и он приземлится не в сетке. Количество ошибок ведущих, конечно, намного больше, чем у цирковых артистов. Ведь работа ведущего сложнее, так как он должен

постоянно взаимодействовать с большим количеством людей, учитывать разные факторы. На ведущего не могут не оказывать влияния разнообразные ожидания участников, кроме того, он должен соответствовать запросам организаций, заказывающих воркшоп, требованиям коллег и т. п.

Профессиональная нагрузка ведущего очень высока, и я хотел бы дать вам две рекомендации, которые, возможно, покажутся неожиданными.

ОБРАЩАЙТЕСЬ ЗА СОВЕТАМИ

Постоянно возникают ситуации, когда нам нужна помощь коллег, супервизоров или терапевтов. Если вы замечаете, что личные проблемы и конфликты влияют на ваш профессионализм, дайте возможность помочь вам. Вопреки общепринятому мнению, обращение за помощью в случае собственных затруднений — признак высокого профессионализма. Это эффективное средство против перегрузки и «синдрома сгорания».

ЛИЧНАЯ ТЕРАПИЯ

Ведущие воркшопов работают на границе психотерапии и педагогики. Если вы хотите быть высокопрофессиональным специалистом, то должны быть готовы постоянно исследовать собственную жизнь. Невозможно вести участников дальше, чем вы сами готовы идти. До определенной степени само проведение воркшопов имеет терапевтический эффект, но, как правило, этого недостаточно. В соответствующих обстоятельствах вам нужна личная работа с хорошим психотерапевтом. Это может одновременно помочь вам развить творческие способности и интуицию.

22 ПОЗИЦИЯ ВЕДУЩЕГО

Задача ведущего парадоксальна: чтобы работать успешно, он должен быть экспертом с большим опытом и в то же время занимать позицию «новичка», который многого не знает и задает вопросы. Ведь каждая группа уникальна и имеет собственную «индивидуальность», собственный потенциал, свои границы. Как участники и как ведущие мы связаны с группой эмоционально, интеллектуально, интуитивно и духовно. Из этого следует, что

в нашем восприятии группа одновременно представляет собой потенциальную возможность и потенциальную опасность.

Процесс вхождения в новую группу труден почти для каждого, потому что у нас возникает страх потери собственной идентичности. Мы боимся ограничения свободы воли или доминирования группы над нами. Еще не ясно, какой вклад мы сами можем внести в жизнь группы и где проходят наши границы. Возможно, мы боимся, что мнение остальных членов группы пересилит наши собственные суждения. Все эти опасения абсолютно реальны. В детском и подростковом возрасте мы часто переживали на себе влияние групп сверстников.

Известно, что сотрудничество — важная составляющая работы на воркшопе. Поэтому у участников возникают вопросы:

- Сможем ли мы договориться?
- Буду ли я вынужден присоединяться к мнению группы?
- Должен ли я идти на компромисс и поддаваться групповому давлению, чтобы нравиться группе и не быть аутсайдером?

Ведущий должен отдавать себе отчет в том, что каждый участник имеет сильную потребность в автономии и, возможно, с трудом решается принять коллективную потребность группы в сотрудничестве и согласии. Такие амбивалентные чувства испытывает и сам ведущий.

ОПЫТ И НЕУВЕРЕННОСТЬ

Даже тот, у кого уже есть некоторый опыт проведения воркшопов, в каждом новом случае будет испытывать «предстартовое волнение». Это очень полезное чувство, предупреждающее ведущего от того, чтобы слишком полагаться на заведенный порядок. Каждый воркшоп — это вызов, новая задача для ведущего, ведь он становится частью уникальной группы, частью организма со своими собственными целями и своей культурой. Поэтому совершенно естественно, что ведущему в определенной степени не по себе. Он не знает, как будет развиваться данная группа, он недостаточно знаком с ценностями участников и групповой культурой. Иногда в группе есть участники, вызывающие у него тревогу. В некоторых случаях у ведущего возникает страх, что группа займет по отношению к нему доминирующее положение или он сам поддастся искушению доминировать.

Хороший ведущий может справиться с подобными трудностями и воспринимать их естественно. Он достаточно мудр, чтобы начать воркшоп, проявляя профессиональную и личную скромность.

Важно помнить, что групповой работе всегда свойственна неопределенность. Я, как ведущий, не знаю заранее:

- что лучше всего для этой группы;
- как будет проходить групповой процесс;
- как наилучшим образом способствовать обучению отдельных участников;
- как я смогу связать учебный процесс в группе с целями заказчика и организации.

Я могу попытаться найти ответы на эти вопросы только вместе с группой, в ходе работы. Начиная обучение, я должен четко определить свою позицию:

- Готов ли я отказаться от роли эксперта и в процессе работы принимать установку «Я не знаю»?
- Готов ли я поддерживать эту группу в достижении ее цели?
- Готов ли я уделять внимание каждому члену группы и создавать безопасную атмосферу, в которой каждый может экспериментировать и быть естественным?

Ведущий прежде всего сам должен быть готов экспериментировать и жить с чувством неопределенности. Он должен осознавать, что никогда точно не знает, как выполнить работу наилучшим образом, даже если у него в запасе богатый опыт и большой репертуар техник. Важна его готовность войти в группу и вместе с ней отправиться в «путешествие», уважать творчество и дух группы и в то же время быть достаточно смелым, чтобы при необходимости заставить группу вступить в конфронтацию или остановить ее, если она теряет из виду цель работы или отдельные участники ведут себя деструктивно.

Итак, ведение групповой работы требует прежде всего постоянной внимательности. Кроме того, нам необходимы:

- самопознание, то есть понимание собственных чувств, потребностей и желаний;
- понимание других — мы должны ясно воспринимать участников и пытаться понять их точку зрения;
- активность, чтобы помогать группе в достижении ее целей.

ОТНОШЕНИЕ ВЕДУЩЕГО К ГРУППЕ

Воркшоп отличается от классических учебных ситуаций, а взаимоотношения ведущего и группы отличаются от отношений учителя и учеников, родителей и детей, менеджеров и коллектива, дирижера и оркестрантов. В этих случаях высока степень авторитетности обучающего. Ведущий же, напротив, работает над тем, чтобы повысить авторитет группы и отдельных участников.

Чтобы выполнить свою задачу, ведущему необходимо завоевать доверие группы. Это предполагает и разговор о том, чего ожидает группа от ведущего. Спросите группу прямо: «Что вы ожидаете от меня как ведущего?» Скажите о собственных представлениях и ценностях, а также о вашем стиле работы с группой. Говоря о вашей философии в отношении группы и учебного процесса, вы многое сообщаете о себе и способствуете возникновению открытой и доверительной атмосферы.

Я полагаю, что ведущий должен играть на воркшопе активную роль. В то же время он должен постоянно реагировать на своих участников и пытаться найти общий с группой ритм «танца». Ведь процесс обучения — своего рода танец: иногда ведете вы, иногда вы следуете за участниками, но в любом случае важно действовать совместно. основополагающий принцип профессионального отношения к участникам — эмпатия и уважение. Наши знания в области педагогики и психологии, опыт и широкий спектр техник и методов — все это важно, но только этого недостаточно. необходима адекватная позиция по отношению к клиентам.

- Мы слушаем, и участники начинают слушать друг друга.
- Мы заботливы, и участники начинают заботиться о себе.
- У нас есть надежда, и участники могут стать оптимистичнее.
- Мы проявляем уважение, и участники учатся больше уважать самих себя.

23 ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ

Проведение воркшопа — это искусство сопровождения группового процесса, которое способствует достижению установленных целей. В идеальном случае ведущий «сопровождает»

ет» групповой процесс и передает группе содержание воркшо-па. Такую позицию легче всего занять, работая в естественных группах, которые работают на достижение своих командных целей.

Если участники приходят, чтобы научиться чему-то в профессиональной сфере или с целью развития личности, ведущий дополнительно берет на себя задачи тренера, и есть опасность, что он будет действовать слишком директивно и мешает групповому процессу.

Не существует «правильного» способа проведения групп — и это относится ко всем типам воркшопов. Вместе с тем я хотел бы сформулировать некоторые направления, полезные для каждого ведущего.

1. Группа может достигнуть большего, чем каждый отдельный участник. Иными словами, группа — нечто большее, чем сумма ее участников. Совместный учебный процесс может высвободить большое количество творческой энергии. Хороший ведущий использует свою интуицию, чтобы вызвать в группе синергетические эффекты. Он знает, что важнейший аспект его работы состоит в том, чтобы чувствовать и развивать творческую энергию группы. Для этого необходимы оптимизм, любопытство и терпение.

2. Доверяйтесь ресурсам группы! Ведущий полагается на то, что группа всегда обладает достаточными ресурсами, чтобы достичь цели и быть продуктивной. Доверие означает и понимание того, что эти ресурсы нужно сначала открыть. Ведущий помогает группе найти и использовать ее ресурсы. Благодаря этому группа получает новые силы. Это не означает, что на каждом ворк-шо-пе поставленные цели должны достигаться в полном объеме. Скорее речь идет о том, что ведущий не сдается и устраняет стоящие на пути трудности, когда участники начинают терять мужество.

3. Уважайте каждого члена группы! Не делайте различий между способными и неспособными, симпатичными и неприятными участниками, уважайте каждого. Исходите из того, что каждый член группы ответственен, компетентен и заинтересован в дости-

жении цели группы. Не забывайте об этом в тех случаях, когда отдельные участники ведут себя деструктивно. Не рассматривайте их как нарушителей спокойствия, преднамеренно саботирующих цели группы, но просто исходите из того, что эти участники еще не нашли возможности конструктивно использовать свою энергию для достижения целей воркшопа.

4. Позаботьтесь о том, чтобы воркшоп был безопасным местом для обучения и экспериментирования! Важно защитить группу от внешних отвлекающих факторов и помех. Однако этого недостаточно. Воркшоп — особое психологическое пространство, где нас подстерегают свои опасности. Может исчерпаться энергия группы, проявиться депрессивное настроение или агрессия. Помогите группе заметить и преодолеть такие энергетические проблемы. Нужно также учитывать и некий духовный аспект такой формы обучения: каждая группа — «священное место», в котором расширяется наше сознание и мы ближе, чем в повседневности, соприкасаемся с тайнами жизни.

5. Всегда помните о целях воркшопа. В начале работы необходимо максимально четко сформулировать цели. Желательно повесить на стену плакат, на котором они будут записаны. Работа участников приобретает ясное направление, только если групповые цели постоянно находятся в поле внимания. Когда группа отвлекается и теряет цель из виду, необходимо снова направить работу в нужное русло.

6. Работайте гибко. Не существует метода или техники, которые без всяких сомнений подходят к данному моменту времени. Вы постоянно должны решать, что хотите сделать, будете ли вмешиваться в ситуацию и как при этом действовать. Конечно, что-то планируется заранее, но нужно всегда быть готовым изменить планы и настроиться на то, что происходит в группе в данный конкретный момент.

7. Постарайтесь «заложить фундамент» на начальной стадии работы. У каждого воркшопа есть начало, середина и окончание. Начальная стадия напоминает отправление в путешествие по незнакомой стране. «Туристы» должны познакомиться друг с дру-

гом, договориться о цели путешествия и т. п. Атмосфера начальной стадии имеет решающее значение: именно тогда формируются ожидания и сеются семена оптимизма, готовности к риску и взаимной поддержки.

8. Рассматривайте все происходящее как значимое! Для ведущего все, что говорится и делается в группе, становится групповым процессом: даже посторонние разговоры, замечания в перерыве и случайные события. Если кто-то из участников заболевает, рассматривайте это не как помеху, а как аспект группового процесса. Относитесь ко всему, что происходит, как к возможности лучше понять процесс развития группы.

9. Работайте над конфликтами! Ведущий должен считаться с конфликтами в группе и побуждать участников открыто выражать свою позицию и чувства. Совершенно естественно, что существуют различия во мнениях, так как в группе встречаются разные люди, разные точки зрения. Если группа хочет достичь определенной степени зрелости, она должна научиться работать с конфликтами и не избегать их. Конструктивное решение конфликтов на воркшопе повышает уровень групповой энергии и стимулирует творчество участников. Избегайте вставать на чью-либо сторону в случае конфликта. Помогайте группе открыто встречаться с трудностями и развивать высокую степень терпимости.

10. Будьте бодры! Бодрое состояние сознания — ваш самый большой «капитал» на воркшопе. «Присутствуйте» в каждый конкретный момент — смотрите, слушайте и чувствуйте. Только тогда вы сможете заметить развитие группового процесса и понять потребности отдельных членов группы. Кроме того, такая позиция — хорошая модель для участников, которые получают стимул для развития наблюдательности, повышения чувствительности к разным сигналам, посылаемым участниками группы и ведущим.

11. Будьте естественны! Вы поможете группе развиваться, если будете воплощать свое личное «я» и выражать себя как можно более естественно и непринужденно. В этом случае вы станови-

тесь моделью для участников, они как бы получают разрешение снять «маски». Если поведение ведущего натянуто и формально, группа будет вести себя так же. Если вы расслаблены и естественны, группа будет перенимать такое поведение. Рассматривайте группу как зеркало, отражающее ваше собственное состояние.

12. Тренируйте свою способность к наблюдению! Пусть ваши глаза и уши всегда будут открытыми. Сравните слова и действия участников. Обращайте внимание на выражаемые чувства и отмечайте, когда кто-то, к примеру, пытается скрыть свой гнев. Попробуйте слушать и смотреть, избегая оценок, но понимая состояние отдельных участников:

- Когда кому-то начинают «чинить препятствия»?
- Когда кто-то устает, волнуется или скован старыми способами поведения?
- Существуют ли в группе коалиции или фракции?
- Когда участники пытаются ставить вам ловушки?
- Когда они саботируют группу?
- Осознают ли участники, что они делают?
- Хотели бы они изменить свое поведение?
- Кто упал духом и почему?
- Кто собирается по каким-либо причинам покинуть группу?

Наблюдайте за поведением участников и решайте, нужно ли ваше вмешательство. Используйте разные формы интервенций. Иногда нам кажется, что у нас возникла гениальная идея о том, как продвинуть группу дальше, но если наше действие не приносит пользы, мы должны отказаться от него с легким сердцем. Вмешательство не должно быть направлено на демонстрацию особых способностей ведущего, смысл его в том, чтобы указывать группе путь к поставленной цели.

13. Работайте с предложениями и вопросами. Предложения и вопросы — классические средства интервенции ведущего. Откажитесь от советов и не пытайтесь сами решить проблемы. Ваша задача — поддерживать учебный процесс. Не пытайтесь слишком часто сокращать путь к осознанию и решению.

14. Ведите переговоры. Помогайте группе вести необходимые переговоры и обозначать позицию. Необходимо постоянно прини-

мать решения, изменять цели и вновь определять направления. Побуждайте участников высказывать предложения и контрпредложения до тех пор, пока не будет достигнуто согласие. В результате переговоров между участниками, между ведущим и участниками должно также выявиться максимальное количество решений о способе работы группы. Предметом переговоров могут быть: основные правила, принципы коммуникации, планирование времени, личная ответственность, роли, членство в подгруппах, ценности, цели обучения и работы, обратная связь и методы оценки.

15. Учитывайте культурные различия. Если в вашей группе сошлись представители различных культур, очень важно знать об их ценностных представлениях, обычаях, ритуалах и «сензитивных зонах». Если вы не обладаете таким знанием, можно открыто признаться в этом и попросить совета у самих участников. Этим вы подадите хороший пример. Вы покажете, что уважение к каждому участнику — ценность для вас и вам важно углублять понимание разных культур и религий.

Умение чувствовать особенности культуры необходимо и в том случае, когда вы, к примеру, работаете в новой фирме. В организациях существует своя культура, особенности и специфику которой вы можете понять с помощью участников. Не стройте сложных гипотез, просто спросите.

16. Развивайте искусство импровизации! Ведение групп — это искусство импровизации в рамках согласованной структуры. Существуют некоторые жесткие величины, например, продолжительность воркшопа, количество участников, тема или глобальная цель. Но не существует «партитуры», которой должны придерживаться вы сами и ваши участники. То, что вы вместе делаете, напоминает скорее джаз, чем классическую музыку. Импровизация — искусство объединять известное и новое, терять равновесие и вновь находить баланс. Поэтому не следует придерживаться готовых рецептов. Подумайте о том, что есть множество путей, которые приводят к цели, и что нужно проявлять гибкость при выборе техник и методов. Участники ожидают, что вы с непринужденностью настроитесь на их проблемы и что ваш стиль работы будет интересным и увлекательным. Если вы хоро-

ший импровизатор, вы одновременно подадите пример тем участникам, которым приходится все чаще импровизировать в деловой сфере. Не теряйте из виду и противоположный полюс: человеческую потребность в надежности, постоянных величинах, ритуалах, доверии.

17. Будьте щедры на одобрение и поддержку. Дайте группе знать, что вы понимаете степень сложности поставленных целей, осознаете, что определенные процессы трудны и рискованны. Ободряйте группу, когда она спотыкается на каменистом склоне, и радуйтесь вместе с ней, когда она покоряет крутую вершину. Уважайте прежде всего человеческую позицию участников: готовность к риску, выдержку, любознательность и творчество. Не давайте прямую оценку результатам работы, но не забывайте время от времени отмечать успехи вместе с группой с помощью небольших ритуалов, а иногда мероприятий вне рабочего времени.

18. Используйте юмор. Это важный ресурс ведущего. С его помощью вы можете снизить остроту напряжения, устранить страх, возродить оптимизм. Юмор поможет вам осуществлять интервенции легко, чтобы участники не почувствовали, что их поучают. Будьте хорошим примером, относясь с юмором к себе. Покажите группе, что вы можете посмеяться над собственными ошибками, замечаете у себя слабости и ошибки и не требуете от себя совершенства. Таким образом вы создадите спокойный рабочий климат.

19. Следите за групповой энергией. Это ваша постоянная задача. Групповая энергия имеет свой ритм, подобный ритму отлива и прилива. Она следует биологическим ритмам участников и рабочему ритму мозга. Энергия проявляется в громкости и тоне голосов, в позе, степени контакта глаз, интенсивности участия, креативности и т. п. Следите за состоянием участников. Когда они устают? Когда активны? Когда отвлекаются? Энергия группы все время меняется. В начале дня многие участники еще немного сонные, позднее наступает высокий энергетический пик. После обеда сначала наблюдается некоторый спад энергии. Короткие перерывы и активирующие игры очень помогают восстановлению энергии.

Лишь некоторые члены группы могут интенсивно концентрироваться на чем-то дольше 20 минут, поэтому полезно менять методы и формы работы (например, работа в группе, подгруппах, в парах). Кроме того, важно располагать большим репертуаром активизирующих приемов.

20. Добивайтесь согласия. Синергия может возникнуть в группе только тогда, когда все готовы сотрудничать, нет аутсайдеров и «козлов отпущения». В обязательных процессах принятия решений результат зависит от того, слушают ли каждого, может ли каждый внести предложения и стараетесь ли вы добиться согласия. Голосования и решения большинством голосов, как правило, наносят вред синергии группы, так как «отвергнутое» меньшинство может обидеться. Иногда необходимо обсудить вопросы волеизъявления и принятия решений. О чем можно вести переговоры? В каких случаях решение принимает ведущий единолично? Когда необходимо коллективное решение? Когда каждый решает за себя? На какие внешние преимущества должна ориентироваться группа? Имеют ли решения обратную силу?

Если вы не уверены в том, что члены группы внутренне согласны с каким-либо решением, проверьте это. Молчание не означает автоматического согласия. В качестве инструмента вы можете использовать, к примеру, технику «обхода», когда каждый участник говорит о том, согласен он или нет с тем или иным решением.

21. Если вы не уверены в чем-то, скажите об этом. Часто возникают ситуации, когда вы не знаете, что делать дальше, каков должен быть следующий шаг, использовать вам план А или план Б, вмешаться или нет, и т. д. Если нарушился контакт с группой, если вы «потеряли нить» или на время утратили способность творчески мыслить, не способны анализировать ситуацию, лучше всего сообщить об этом группе и попросить ее о поддержке. Возможно, некоторые участники ощущают то же, что и вы, а может быть, у кого-то есть интересная идея. Ведущий не обязан знать все. Доверьтесь готовности прийти на помощь и творчеству группы.

22. Постоянно предлагайте участникам выразить обратную связь.

Обратная связь может относиться к различным измерениям групповой работы:

- Какие способы поведения мешают мне, а какие помогают?
- Насколько я доволен работой группы?
- Чему я научился к этому моменту?
- Что мне нравится в ведущем?
- Что мне в нем не нравится?
- Что мне прямо сейчас приходит в голову?
- Каково мое сиюминутное настроение?

Используйте различные техники обратной связи, чтобы гарантировать возможность ее высказывания каждому участнику. Иногда рекомендуется устанавливать « ритуал обратной связи »: например, вы можете заканчивать встречи «групповым кругом», во время которого каждый участник говорит о том, с какими чувствами и в каком состоянии он завершает сегодняшнюю работу.

24 КОНТАКТ

Контакт (раппорт) между ведущим и участниками — необходимая предпосылка работы на воркшопе. Если у вас налажен контакт с членами группы, они будут позитивно реагировать на то, что вы говорите или делаете (что не равнозначно согласию!). Контакт устанавливается легче, когда участники ощущают вашу готовность идентифицироваться с ними и смотреть на мир с их позиции.

Следите за тем, чтобы поддерживать контакт не только с отдельными участниками, но и с группой в целом. Для этого важно, чтобы вы чувствовали специфику «культуры» данной группы. Групповая культура складывается на каждом воркшопе сравнительно быстро. Чтобы понять важнейшие ее проявления, спросите себя:

- Кто является неформальным лидером группы?
- Каков профессиональный и личный «багаж» участников?
- Каково общее настроение?
- Каков уровень энергии в данный момент?
- Какие личные цели стоят перед участниками?
- Какие цели преследует спонсор?

Помните о том, что в группе всегда встречаются люди с разными личностными особенностями. Все они хотят, чтобы их воспринимали всерьез и уважали, особенно в том случае, если они приходят в группу с амбивалентными чувствами.

ТИПЫ УЧАСТНИКОВ

▼ «Вы не можете предложить мне ничего нового». Эти участники думают, что им вообще не нужно участвовать в воркшо-пе, потому что они уже и так все знают. Они полагают, что знают все теории, пробовали все стратегии и воркшоп не даст им ничего нового. Чтобы вызвать любопытство таких участников, вы можете сказать группе: «Я знаю, что у некоторых из вас уже есть достаточный опыт в данной области. Вполне вероятно, что вы в своей работе все делаете правильно. Но будет неплохо, если вы найдете подтверждение тому, что вы делаете, и познакомитесь с парой новых идей».

▼ «Туристы». Эти люди пришли, потому что им нравится все новое. Воркшопы разнообразят их повседневную жизнь; для них это что-то вроде смены обоев. Возможно, они хотят просто познакомиться с новыми людьми. Чтобы установить контакт с такими участниками, вы можете сказать приблизительно следующее: «Я знаю, что некоторым из вас нравится все новое, вы любите интенсивную жизнь. Я рад, что вы пришли. Я очень надеюсь, что воркшоп будет интересным для нас».

▼ «Поклонники». Иногда приходят люди, которые хотят познакомиться с ведущим. Они слышали о нем или читали его книгу и просто хотят выяснить, каков ведущий при ближайшем рассмотрении. Скажите таким участникам: «Я всегда рад, когда люди приходят, чтобы лично познакомиться со мной. Когда я провожу воркшоп, я стараюсь, чтобы участники получили как можно более полное представление обо мне, о моих профессиональных и личностных особенностях».

▼ «Заклученные». Они участвуют в воркшопе не по собственному желанию, их «принуждает» к этому начальство или еще кто-то, поэтому иногда они раздражены, иногда покорны. Больше всего им хотелось бы быть в другом месте. Если вы предполагаете, что в группе есть такие участники, *то* можете сказать: «Иногда люди приходят на воркшоп, потому что это-

го хочется кому-то другому, а не им самим. Если это относится к кому-нибудь из вас, то в этом случае вы не несете ответственности за свое появление здесь. Однако я рад, что вы пришли. Благодаря вашему приходу здесь все происходит так, как в реальной жизни. Но раз уж вы здесь, от вас зависит, что вы "возьмете с собой", и я надеюсь, что в конце работы вы не будете сожалеть о своем участии».

▼ **Любознательные и готовые к обучению участники.** Такие участники очень внимательны, сконцентрированы и хотят учиться. Часто они приходят первыми и уходят последними. Они делают записи и активно участвуют в работе. В основном именно они получают больше всего пользы и претворяют в жизнь то, чему научились. Но порой мы обманываемся — любознательный участник на самом деле может оказаться замаскированным «туристом», который хочет просто пережить два увлекательных дня. Но и этих участников мы должны встретить открыто и дружелюбно. Вполне возможно, что в ходе работы они выскажут творческие идеи.

Как правило, на воркшопах присутствуют все пять типов, и это не упрощает работу. Тем более важно уважать разных участников и устанавливать контакт с каждым членом группы. Иногда именно с самыми трудными группами нам удается достичь наибольшего успеха. Покажите участникам, что вы в них заинтересованы. Приветствуйте их улыбкой или пожатием руки. Покажите, что вы будете заботиться о том, чтобы каждый чувствовал себя хорошо и смог извлечь для себя пользу.

Если вы работаете с участниками, которые пришли из новой для вас сферы, проявите интерес, покажите, что вы надеетесь больше узнать об их профессии или о темах, которые их привлекают. Попробуйте время от времени использовать метафоры, относящиеся к профессиональным или личным интересам участников.

Важно, чтобы вы в определенной степени «предъявляли» себя как личность и выходили за пределы профессиональной роли ведущего. Вы можете сделать это следующим образом:

- Сообщайте о своих наблюдениях. («Сегодня многие из вас пришли в голубом. Вы договорились? Что это означает для вас сегодня?»)

- Выражайте свои убеждения и предпочтения. («Сегодня я хотел бы начать день с музыки Моцарта».)
- Сообщайте информацию. («Я недавно прочитал статью об интересном групповом методе...»)
- Выражайте чувства. («В последний день нашего воркшопа я волнуюсь сильнее, чем когда-либо».)
- Рассказывайте о мечтах, целях, потребностях, желаниях. («Я очень хотел бы принять участие в воркшопе Фрица Перлза».)
- Говорите о ваших любимых занятиях. («Я сейчас учусь танцевать под африканские ритмы».)
- Связывайте свой собственный опыт с темами группы (например, на воркшопе, посвященном литературному творчеству, расскажите об истории, которую написали вы сами).
- Расскажите что-нибудь из вашего прошлого опыта (например, о вашем первом выступлении перед большой аудиторией и ваших чувствах в тот момент; рассказывайте только реальные истории).
- Поговорите о важных для вас отношениях (о положительных и отрицательных примерах или о людях, оказавших на вас особое влияние).
- Предложите участникам сообщить что-то подобное о себе (это поможет всем лучше понять друг друга).

СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ОСНОВЫ

Общая основа включает в себя больше, чем определенную цель воркшопа. Например, если вы проводите воркшоп по развитию автомобильной компании, то общей основой может стать интерес к современным, безопасным и экологичным транспортным средствам, а если он организован для учителей, то общей основой может быть интерес к организации урока без внешней мотивации учащихся. Наличие схожих интересов очень объединяет. Группа узнает о ваших предпочтениях, интересах и заботах, благодаря этому участникам будет легче доверять вам.

Ваше отношение к участникам — фундамент всех учебных процессов. Я предлагаю вам несколько упражнений, которые могут дополнительно способствовать увеличению вашей «прозрачности» для участников.

Упражнение 1. Викторина ведущего

Скажите участникам, что вы готовы провести викторину, чтобы у каждого была возможность проверить свое представление о вас. Каждый пишет два вопроса, которые хотел бы задать вам. Они могут быть связаны с интересами самого участника. Когда вопросы сформулированы, участник закрывает глаза и представляет, как подходит к ведущему и задает оба вопроса, а ведущий отвечает. Воображаемые ответы записываются. Во время самой викторины каждый может задать один вопрос. Ведущий коротко отвечает, а участник читает вслух ожидаемый ответ.

Упражнение 2. Пятиминутное интервью

Ведущий садится в центр круга; перед ним стоит пустой стул. Вызываются три добровольца, которые по очереди спрашивают ведущего в течение пяти минут обо всем, что их интересует. Остальные участники слушают и записывают (после трех интервью происходит совместная оценка).

Упражнение 3. Интервью «двойников»

Это веселое упражнение лучше проводить во второй половине воркшопа. Доброволец играет роль ведущего, остальные берут у него интервью. Он отвечает в стиле ведущего, как он его воспринимал до сих пор.

Некоторые «двойники» очень ловко имитируют позу, стиль речи, риторические особенности и излюбленную лексику ведущего, отчего возникает веселая театральная атмосфера. С одной стороны, это способствует определенной «демифологизации» ведущего, с другой — укрепляет его престиж, так как он должен быть достаточно уверен в себе, чтобы таким образом привлечь к себе внимание.

25 ДОВЕРИЕ

Участники могут учиться и работать без напряжения, если каждый из них ощущает свою принадлежность к группе. Чувство принадлежности базируется на принятии того, что происходит в группе, на определенном согласии со способом поведения ведущего, с разделением власти и с процессами реше-

ния, которые воспринимаются как справедливые и честные. Особенно глубоким это ощущение бывает в тех случаях, когда атмосфера воркшопа становится похожей на ситуацию общения с хорошими друзьями: члены группы испытывают желание делиться друг с другом, говорить о важном для них жизненном опыте, о том, во что они верят, о своих убеждениях и ценностях, желаниях и надеждах. Развивается доверие и чувство единения. Доверие всегда связано с пониманием партнера и возможностью идентификации с ним.

В повседневной жизни часто проходит достаточно много времени, прежде чем доверие появится. Это относится и к организациям, в которых работают участники. Большинство из них рассматривают доверительные отношения, которые они смогли там завязать, как большую ценность, и опасаются, что эти отношения могут быть разрушены происходящими на фирме изменениями — например, слиянием подразделений или продажей компании.

На воркшопе процесс развития доверия может происходить гораздо быстрее. Предпосылка этого — осознание участниками того, что связывает их друг с другом, или того, в чем они друг другу завидуют. Часто люди ценят тех членов группы, которые отличаются от них самих, возможно, они видят в них пример, ролевую модель и иногда — своего рода наставников.

Когда участники чувствуют себя достаточно уверенно, они готовы идти на риск, пробовать новое, более свободно выражать себя. Чем честнее они себя ведут и обращаются друг с другом, тем отчетливее развивается групповая идентичность. Группа становится *нашей* группой; участники чувствуют свою принадлежность, гордятся группой. Они вступаются за нее и чувствуют себя обязанными ей. Развитие доверия и групповой идентичности является важной предпосылкой для возникновения синергии.

Ниже я привожу примеры некоторых игр и упражнений, которые способствуют развитию доверия.



Упражнение 1. Моя самая ценная собственность

Цель. Достижение межличностной близости.

Материалы. Пастель, фломастеры и бумага.

Время. 10 минут на рисование и 5 минут на каждого участника.

Структура работы. Каждый рисует свою самую ценную «собственность», что-то, что ему дорого. Это может быть человек или объект, убеждение или надежда и т. д. Участники сидят в кругу, по одному выходят в центр, показывают свой рисунок и описывают его. Остальные слушают, не комментируя. (Это упражнение может оказывать интенсивное воздействие и вызывать у всех сильные чувства; оно также хорошо подходит для использования в родительско-детских или семейных группах.)

✳ **Упражнение 2. Если бы ты был животным** **Цель.** Это упражнение напоминает игру в дружеской компании. Оно способствует открытости и творческому мышлению.

Время. 10-15 минут.

Структура работы. Группа садится в круг, и участники по одному становятся центром внимания для всех остальных. Каждый по очереди говорит, какое животное ассоциируется у него с этим членом группы, например: «Лаура, если бы ты была животным, ты была бы львицей, которая, насытившись, отдыхает на солнце». После того как все выскажутся, в центр выходит второй участник. (Есть и другие интересные метафоры — книга, дерево, здание, профессия, музыкальное произведение, автомобиль и т. п.). **Варианты:**

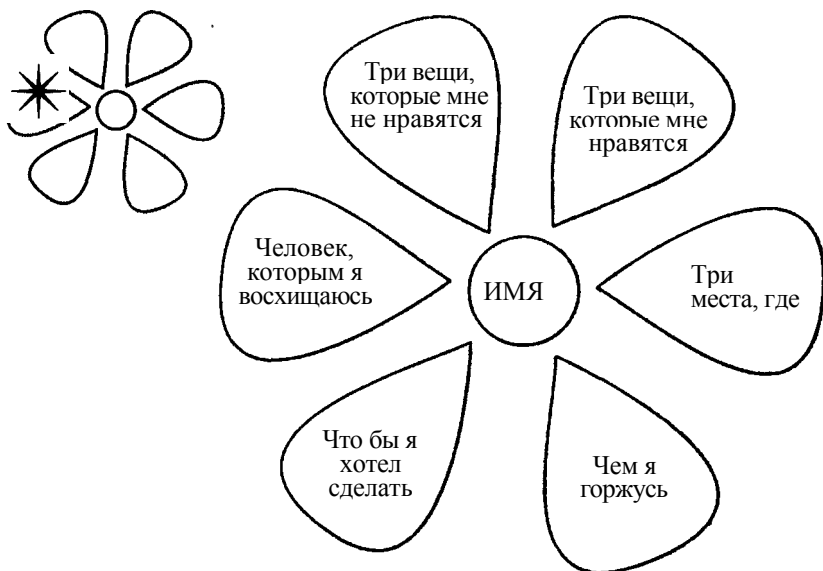
- Каждый описывает сам себя и говорит, какое животное ему подходит.
- Все говорят по очереди: участник А говорит, каким животным мог бы быть участник В, участник В говорит про участника С, и т. д.

✳ **Упражнение 3. Лепестки**

Цель. Это прекрасное упражнение, способствующее ослаблению и повышающее уверенность в себе. Кроме того, каждый может получить массу личных впечатлений от других членов группы.

Материалы. Заготовленные бланки для каждого участника (с пустыми лепестками) и большой лист ватмана на котором изображен цветок с заполненными лепестками (см. ниже). **Время. 30-40** минут, в зависимости от величины группы.

Структура работы. Участники делают в своих бланках записи по темам, указанным в образце. Работают молча. Через десять минут можно пройти по комнате, показать остальным свой «цветок» и поговорить о том, что написано в каждом лепестке. Следите за тем, чтобы участники не задерживались и через 2-3 минуты переходили к следующему партнеру. После того как каждый поговорит со всеми, происходит короткий обмен мнениями в кругу.



Упражнение 4. Три хороших качества

Цель. Эта игра способствует развитию доверия и самоуважения участников.

Материалы. Минимум три клубка шерсти (разных цветов), ножницы.

Время. 30-60 минут.

Структура работы. Предложите участникам перечислить три хороших качества, которыми они хотели бы обладать. Каждый отрезает себе три нити (каждая примерно 30 см длиной) того цвета, который подходит к их желаемому качеству. Затем участники на-

чинают плести из них косичку. При этом каждый молча размышляет о том, как он может «вплести» эти качества в свою жизнь (5-10 минут). В конце группа садится в круг, и каждый сообщает, какими качествами он хотел бы обладать и что еще он хотел бы сказать. Тот, кто высказался, может повязать свою «косичку» на запястье.

Упражнение 5. Зеркала

Цель. Участники могут поучиться целиком и полностью концентрироваться на другом человеке. Часто это способствует развитию чувства близости между членами группы. **Время.** 5-10 минут.
Структура работы. Участники разбиваются на пары и встают на расстоянии вытянутой руки друг от друга, договариваются, кто будет А, а кто В. Затем они устанавливают зрительный контакт друг с другом. Участник А начинает медленное движение правой рукой. Участник В отражает это движение левой рукой. Напоминайте участникам о поддержании зрительного контакта. В ходе упражнения роли несколько раз меняются. В заключение происходит обсуждение в кругу.
Варианты:

- Это упражнение можно проводить с разными партнерами, а в это время ведущий читает что-нибудь лирическое и играет медленная музыка.
- Если участники уже имеют достаточный опыт, можно попробовать отражать движение всего тела — сначала в парах, затем в «тройках», а затем в «четверках».
- Можно задействовать физический контакт — ладони участников соприкасаются.
- Участники могут делать движения одновременно — каждый из них задает свое движение и повторяет движение другого.

Упражнение 6. Четыре окна

Цель. Лучше познакомиться друг с другом.

Материалы. Бумага и карандаши.

Время. 30 минут.

Структура работы. Каждый участник складывает лист бумаги так, чтобы получились четыре одинаковые части. В них участи-

ки пишут свои ответы на четыре вопроса (можно выбрать вопросы из приведенных ниже, или ведущий придумает их сам):

- Что вы хорошо умеете делать (три ответа).
- Чем вы наслаждаетесь (три ответа).
- Место, где бы вы хотели побывать.
- Цель, которую вы себе поставили на ближайшие полгода.
- Ваш любимый цвет.
- Ваша любимая книга.
- Человек, у которого вы многому научились.

Затем участники объединяются в пары (с теми, кого они еще не знают или знают плохо) и делятся своими мыслями друг с другом. В конце упражнения, как всегда, происходит обсуждение в кругу. Каждый рассказывает о любом из своих четырех выборов.

Упражнение 7. Любимая сказка

Цель. Понять любимые истории других членов группы.

Материалы. Бумага и карандаши. **Время.** 60 минут.

Структура работы. Участники записывают названия своих любимых сказок, затем — имена их главных героев. Спросите, с кем каждый участник идентифицируется. Дайте 5 минут для ответа на вопрос: «Как я выражаю качества и судьбу этого персонажа в своей жизни?» После этого каждый записывает свои мысли.

В заключение участники разбиваются на пары и в течение пяти минут обмениваются мнениями. Затем происходит обсуждение в кругу. Каждый рассказывает, какую сказку он выбрал, с каким персонажем себя идентифицировал и как он реализует в своей жизни качества этого персонажа.

Упражнение 8. Пять прилагательных

Участники описывают собственную личность и пытаются понять индивидуальность других членов группы. **Материалы.** Бумага и карандаши. **Время.** 20-30 минут.

Структура работы. Каждый участник записывает пять прилагательных или пять коротких предложений, которые характеризуют его личность. (Внимание: имена на листочках не

пишутся.) Соберите листочки и раздайте их наугад. Участники читают записи, которые они получили, и пытаются найти автора. При этом они ходят по комнате и проверяют свои предположения. (В заключение происходит обсуждение в кругу и общая оценка.)

26 СТАДИИ ГРУППОВОГО ПРОЦЕССА

Как и люди, группы имеют свой жизненный цикл. Группа переживает разные стадии развития, прежде чем полностью раскроет свой потенциал. При этом, как и у отдельных людей, речь в основном идет о развитии в тех областях, которые связаны с работой и любовью. В отношении группы «любовь» означает: участники должны ценить и понимать друг друга, быть готовыми оказывать поддержку. «Работа» означает: участники в состоянии распознать ресурсы каждого и осмысленно их использовать, они готовы сотрудничать, ставить цели, принимать решения, решать проблемы и учиться.

Отчетливее всего разные стадии развития проявляются на длительных воркшопах (двухдневных и более).

1. Начало воркшопа. Это так называемая стадия рождения группы: воркшоп планируется и разрабатывается; проводится запись участников; происходит первая встреча; уточняются цели группы; разрабатывается программа; обсуждаются формы работы.

На этой стадии большинство участников ощущает любопытство, неуверенность и некоторую застенчивость. Каждый надеется быть принятым и найти место в учебном сообществе.

2. Знакомство друг с другом. Это «раннее детство» группы: участники ближе знакомятся друг с другом, обнаруживают общих знакомых или общее хобби; замечают сходство и различия в жизненных целях, ценностях, надеждах и опасениях, в жизненном опыте. Группа устанавливает правила, происходит разделение ролей и задач.

Отношения внутри группы становятся более дружескими, участники — более терпимыми, постепенно возникает доверие и ощущение уверенности.

3. Начало работы. Эту стадию можно сравнить с «начальной школой». Группа начинает работать над своими целями, распределять задачи и принимать на себя обязанности. Участники готовы вносить свой вклад в жизнь группы и активно работать. В то же время, группа учится обращаться с «помехами»: участники реагируют на мешающее им поведение ведущего и других членов группы. Обсуждают темп работы (для кого-то он слишком медленный, для других — слишком быстрый). Часто эти реакции выражаются в посторонних разговорах или обсуждении происходящего за пределами группового пространства.

4. Период конфронтации. Этот период можно сравнить с «подростковым возрастом» группы. Сильнее проявляются различия между участниками, возникают конфликты, которые прорабатываются либо игнорируются; яснее «вырисовываются» личности отдельных людей, формируются альянсы и подгруппы. На этой стадии групповые цели и способы действия проверяются и порой определяются по-новому. Некоторые члены группы чувствуют себя раздраженными, подавленными, недооцененными или обделенными вниманием. Другие, наоборот, довольны своим местом в группе и испытывают чувство, что могут действовать свободно. И всегда есть кто-то, кто раздумывает, стоит ли ему продолжать работу.

5. Развитие синергии. Когда группа научается успешно обращаться с «помехами» и конфликтами, она достигает стадии зрелости, так называемого «взрослого возраста». Участники в основном идентифицируются с целями группы и обнаруживают, что совместная работа столь же важна, как и личность каждого со всеми ее сильными и слабыми сторонами.

Члены группы становятся более толерантными, терпимыми к чужим слабостям и недостаткам, в большей степени ответственными за собственное поведение. Они больше не считают, что «виноват» ведущий или другие. Группа готова признавать успехи, принимать различия и решать конфликты. В естественных группах обсуждаются мероприятия, разрабатываются временные планы и обговаривается возможность их реализации в будущем. Участники чувствуют себя компетентными, живыми и сплоченными.

6. Завершение работы группы. Можно сказать, что это тот момент, когда пора покидать «родительский дом и вставать на ноги». Закончилось запланированное время работы группы, и она выполнила свои задачи. Многие ведущие выделяют время для обсуждения прошедшей работы, достигнутых успехов и нереализованных желаний. Участники довольны в большей или меньшей степени. Некоторым кажется, что все, что было возможно, достигнуто. Другие предпочли бы провести еще несколько встреч. Если группа работала хорошо и возникла высокая степень синергии, то участники ощущают печаль в связи с окончанием встреч и втайне желают продолжения. Кому-то расставание дается легче, и он чувствует облегчение от возможности покинуть группу.

Окончание воркшопа всегда вызывает вопрос: как каждый из нас расстанется, как он может организовать прощание, чтобы начать что-то новое?

Расставание и прощание происходят легче, если ценится совместный результат и каждый использует возможность поблагодарить всех, кто помогал ему в группе и чье присутствие было для него важным.

Не все группы достигают пятой стадии — стадии синергии. Они могут застрять на стадии конфликтов или перейти к «отступлению». В этом случае они просто довольствуются тем, что группа не стала командой и настоящего сотрудничества не было. Такие участники считают совместную работу слишком утомительной или скучной, но все же продолжают работать вполсилы. Сотрудничество теряет свою привлекательность, утрачивается вера в групповую цель и в совместный потенциал. Наедине с собой участники чувствуют себя подавленными и несчастными. Они делают то, что от них ожидается. Возможно, они втайне мечтают о другой, лучшей группе, о более компетентном ведущем или о более интересном проекте в будущем.

Для ведущего важно дать группе достаточно времени для выполнения задач каждой стадии развития. Наблюдается такая тенденция: чем больше группа, тем больше времени она тратит на каждую стадию. Если ведущий помогает группе в выполнении ее задач развития, то нужно избегать двух проблем — скуки и чрезмерных требований. Если цели группы слишком «завышены», и нужно достичь слишком многого за короткое время, это грозит

утомлением и моральным истощением, «сгоранием». Ощущение чрезмерности требований приводит к усилению конфликтов. Если группу слишком слабо стимулировать, возникает скука или даже чувство беспомощности и безнадежности.

Если у вас возникло впечатление, что группа достигла в своем развитии некоторого «плато» и никак не выйдет из «конфликтной» стадии, вы можете предложить ей следующее упражнение.



Упражнение «Диагностика групповой ситуации» Цель.

Оценка группового развития и описание актуального состояния.

Материалы. Плакат и мелки.

Время. 60 минут.

Структура работы. Участники разбиваются на «четверки» и вместе рисуют картину. Предполагается, что группа отправляется в путешествие, рисунок должен символически показать, на каком отрезке пути она находится в данный момент. Это может быть изображение географической карты, подземного путешествия, здания или вселенной. Важно, чтобы на картине был изображен каждый участник, и все были представлены в символической форме. Когда «четверки» рисуют свои картины, происходит обсуждение в кругу. Остальные сначала пытаются угадать, какую идею выражает картина, где нарисованы отдельные люди, и какие высказывания, желания или жалобы связаны с этим.

27 ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ И РАБОТЫ

Как правило, «глобальные» цели воркшопа сформулированы заранее — в объявлении, в приглашении, программе или контракте. Эти цели неизбежно являются для участников абстрактными — они еще не идентифицировались с ними эмоционально. Поэтому цели обучения и работы на начальной стадии воркшопа должны быть сформулированы заново. Любой ведущий, который любит импровизации, будет рад этому. Для него новые цели также являются в некоторой степени неожиданными и дают ему возможность принять желания участников.

Для участников важно самостоятельно выражать свои цели и желания. В этом случае они могут быть уверены, что делают и

изучают то, что для них важно, с чем они могут идентифицироваться. Тогда у них развивается достаточная степень контроля над происходящим, что пробуждает их энергию. Чувство контроля дает участникам уверенность, которая нужна им, чтобы решиться на новые формы и темы работы. Если они контролируют цели обучения, то, как правило, бывают готовы к экспериментам и импровизации.

Предложенные упражнения предоставляют возможность познакомиться с ожиданиями участников.

Упражнение 1. Список покупок

Цели. Участники определяют предпочитаемые цели работы. Нет никаких ограничений. В списке может быть сколько угодно целей.

Материалы. Плакат и фломастеры.

Время, от 30 до 60 минут.

Структура работы. Ведущий объявляет, что сейчас речь пойдет о желаниях участников. У группы будет возможность составить что-то вроде «списка покупок», в котором будет записано все, что участники хотят сделать и изучить на воркшопе.

Участники разбиваются на «тройки» и вместе записывают свои желания. Так как нет количественных ограничений, не нужно договариваться о необходимости включения отдельных желаний. Важно только, чтобы каждое записанное желание хорошо понимали все участники «тройки». После того как это будет сделано, все «тройки» предъявляют свои списки в общем кругу. В дальнейшем эти списки могут служить опорой при ответе на вопрос: «Что мы все должны сделать для достижения своих целей?»

(В этом случае следует осознанно отказаться от «сжатия» и «взвешивания» целей; по поводу каждой дальнейшей цели необходимо отдельное обсуждение.)


Упражнение 2. Расстановка акцентов

Цели. Участники формулируют свои собственные идеи по поводу тематики воркшопа и содержания того, что они хотели бы изучить. Они разбиваются на подгруппы в соответствии с общей целью (нужно договориться о разделении, сравнив свои цели). Это упражнение особенно подходит для естественных групп и командных тренингов.

Материалы. Плакат и фломастеры.

Время, от 30 до 60 минут.

Структура работы. Предложите участникам сформулировать в подгруппах свои главные цели обучения и работы. Участники разбиваются на «четверки». Каждая «четверка» обсуждает цели и в заключение пишет на плакатном листе две цели, важные для всех. Они должны быть понятны участникам других «четверок». Затем каждая «четверка» рассказывает о своих целях в общем кругу, а плакаты вешают на стену. Происходит обсуждение, насколько важны определенные цели для всех участников.

 **Упражнение 3. Импровизированные цели Цель.** В этом упражнении тоже нужно выразить цели обучения и работы. Все происходит в кругу. Цель — поощрение спонтанности. Техника— постепенное создание «карты» целей (см. главу 46 «Карта»). Участники могут подумать над тем, как цели взаимосвязаны, дополняют ли они друг друга, в чем их противоречие.

Материалы. Плакат и фломастеры. Можно закрепить на стене несколько плакатных листов, чтобы было больше места для создания карты. **Время.** 60 минут.

Структура работы. Ведущий предлагает участникам в течение минуты молча подумать о том, что может быть для них важной личной целью обучения и работы на этом воркшопе. Объявите, что вы хотите создать вместе с группой совместную карту для дальнейшей работы. Нарисуйте в середине плаката овал и напишите в нем название воркшопа. После этого начинается импровизация: каждый участник может подойти и написать свою цель (при этом помня, что должна получиться карта). Нужно решить, на каком расстоянии от центральной темы будет располагаться каждая конкретная цель. Тот, кто пишет свою цель, может думать вслух и сообщать остальным участникам свои размышления, желания, опасения. Кроме того, можно нарисовать для своей цели подходящее оформление, можно также графически соединить свою цель с темой воркшопа с помощью прямых, пунктирных или извивающихся линий. Можно соединить свою цель с целями других или «привязать» ее к уже имеющимся линиям связи.

Тот, кто записал свою цель, освобождает место следующему участнику. После того как все напишут по одной цели, можно внести в карту дополнительные цели участников. В конце — обсуждение и обратная связь.

Упражнение 4. Чего я хочу достичь?

Какой вклад я хочу внести? Цели. Каждый участник определяет важную для себя цель. Одновременно он размышляет, каким образом он может внести вклад в работу воркшопа и какие ресурсы он собирается использовать. Таким образом, участники побуждаются брать на себя ответственность за совместную работу.

Материалы. Плакатные листы и фломастеры. **Время,** от 30 до 60 минут.

Структура работы. Начните упражнение с замечания, что группа более привлекательна для участников, когда правильно определено соотношение прав и обязанностей. Каждый участник получает плакатный лист и пишет внизу свое имя. Затем он проводит в середине листа горизонтальную линию, и над ней пишет: «Мои цели», а под ней «Мой вклад». Участникам дается 10 минут, чтобы записать личные цели и вклад. Писать нужно крупными буквами и четко — позднее плакаты повесят на стену.

После того как плакаты будут закреплены на стене, участники могут пять минут походить вокруг и посмотреть на записи всех остальных. В заключение — короткое обсуждение в кругу.

28 РАБОТА С КРИТИЧЕСКИ НАСТРОЕННЫМИ ГРУППАМИ

Иногда вы будете работать с участниками, которые настроены критически по отношению к вам — может быть, у них есть негативный опыт участия в других семинарах, или их предприятие реструктурируется, возможно, они недоделали важную работу, а иногда это типичные «борцы-одиночки», которые невысокого мнения о групповом обучении.

Если вам приходится работать с «трудной» группой, подумайте о следующих принципах, имеющих отношение ко всем группам:

- Все люди разные.
- Желание изменить других людей непродуктивно.

- Вы можете реагировать гибко.
- Вы можете получать удовольствие от решения сложной проблемы.

«Трудные» группы предъявляют нам наибольший вызов и дают нам возможность заметить наши профессиональные «слабости»; в то же время мы в таких группах получаем больший опыт.

Если вы работаете в такой группе, вы должны действовать более осторожно, чем обычно. Есть несколько вещей, которые нельзя делать ни в коем случае (это относится в определенной мере ко всем группам, но в «трудных» группах это особенно важно):

- Не считайте, что вы уже достаточно знаете об участниках.
- Не ведите себя как «эксперт».
- Плохо, если вы мало знаете о предприятии, где работают участники.
- Также не очень хорошо, если вы не выяснили, какими ресурсами располагают участники.
- Не делайте предположений и не используйте стереотипов.
- Избегайте сильных, определенных высказываний, потому что это может показаться нескромным.
- Избегайте конфронтации с такой группой, а если она неизбежна, ведите себя самым любезным образом.
- Если вы работаете в организации, не критикуйте ее менеджеров или отделы.
- Никогда не унижайте участников, даже в шутку. Откажитесь от иронических или саркастических замечаний.

Но самое важное — попытаться идентифицироваться с такой «трудной» группой и задать себе следующие вопросы:

- Почему участники настроены так скептически?
- Почему они должны были бы сотрудничать со мной?
- Что может побудить их согласиться с моими предложениями?
- Что они могут получить от этого воркшопа?

Если вы сможете ответить на эти вопросы, то вы на правильном пути и есть шанс, что группа захочет сотрудничать с вами.

В случае, когда многие участники пришли на воркшоп не по доброй воле (см. главу 24), нужно сделать его как можно более приятным и свободным от стрессов:

- Заканчивайте каждую встречу в определенное время и не затягивайте работу, если только группа не захочет обратного.
- Внимательно изучайте желания участников и избегайте всего того, что они могут воспринимать как угрозу.
- Время от времени объясняйте, что участники могут получить на отдельных встречах.
- Будьте гибким и реагируйте на спонтанно выраженные желания и просьбы участников.
- Не забывайте о юморе и ведите группу легко.
- Делайте все, чтобы участники могли больше доверять вам.

Участники смогут легче довериться вам, если считают вас компетентным в управлении групповым процессом. Принимайте во внимание их основные потребности, чтобы группа, по возможности, постоянно находилась в приятном состоянии расслабленного внимания. Если вы замечаете, что внимание участников расслаивается, что они становятся беспокойными, уровень их энергии снижается, измените свой учебный план. Вспомните о том, что я предлагал ранее:

- С самого начала старайтесь овладеть вниманием участников, чтобы у них не возникло чувства неудовольствия. Начните с игр, посвященных знакомству друг с другом, упражнений в парах, или небольших упражнений в малых группах, связанных с темой воркшопа.
- Предоставьте убедительные аргументы в пользу участия в воркшопе.
- Привлеките участников к корректировке программы воркшопа. Спросите об их желаниях или дайте им возможность сделать выбор из предложенных альтернатив.
- Действуйте маленькими шагами; удерживайте внимание, используйте активизирующие упражнения (см. главу 39).
- Проявите скромность: личное отношение к участникам формируйте постепенно; не ведите себя как эксперт, но проявите свою человеческую сторону.

Так как в начале воркшопа вы сами, вполне вероятно, находитесь в состоянии стресса, существует опасность применения «готовых рецептов» с целью избегания риска. Участники это чувствуют и начинают сопротивляться, если у них возникает впечатление, что с ними работают по некой схеме. Поэтому будет хорошо, если вы позволите себе свободно экспериментировать в начале работы и покажете эту позицию участникам. Например, можете поэкспериментировать со следующими стратегиями, которые способствуют привлечению внимания и вызывают любопытство участников максимально безопасным образом.

▼ **Перемена мест.** Попросите участников встать и сделать глубокий вдох. Предложите каждому взять свои вещи и найти себе новое место, которое сильно отличается от предыдущего. Эта стратегия вызывает удивление и мобилизует внимание.

▼ **Растягивание.** Время от времени полезно предлагать упражнения на растягивание, которые активизируют поочередно то одну, то другую сторону тела. Совсем просто сделать упражнение «Достать звезду». Участники стоя тянут поочередно то правую, то левую руку вверх над головой. Это движение автоматически вызывает более глубокое дыхание. Мозг получает свежую порцию кислорода, и внимание снова фокусируется.

▼ **Время** для коротких оценок. Предоставьте участникам возможность поговорить о своем учебном процессе. Это помогает интегрировать новый материал и новое понимание. Выберите для этого подходящий момент и остановите группу. Можете сказать: «Разделитесь на пары и поговорите о том, что мы только что обсуждали». Затем происходит оценка произошедшего в кругу.

▼ **Дыхание.** Только когда наш мозг получает достаточно кислорода, мы можем интенсивно думать. Предложите участникам на короткое время встать, сделать несколько глубоких вдохов и медленных выдохов. Это также помогает вновь сконцентрировать внимание. Полезно использовать это упражнение после того, как группа изучила важную мысль, концепцию, процедуру.

Практические рекомендации:

- Чаще давайте пояснения, это может быть полезным для участников.
- Придавайте большое значение установлению контакта с группой и каждым конкретным участником.
- Ограничивайте время, когда участникам необходимо концентрировать внимание при работе в кругу.
- Быстро реагируйте на изменение готовности к обучению: утомление, фрустрацию, скуку и т. д.
- Дайте участникам возможность чаще работать в малых группах.
- Используйте первые пять минут для того, чтобы установить позитивный контакт с различными участниками.
- Позаботьтесь о том, чтобы выражались желания и цели участников.
- Чаще давайте участникам возможность высказываться: в парах, в малых группах, презентациях рабочих групп, дискуссиях и т. д.
- Уважайте «инакомыслящих», указывающих на недостатки, упущения, на возможность иного восприятия и просто на ошибки (см. главу 56).
- Предоставляйте возможность физического движения.
- Пусть участники контролируют свой учебный процесс: выбирают методы, темы и временные рамки работы.
- Используйте мероприятия, которые действуют как можно больше разных типов интеллекта одновременно (см. главу 42). Например, пусть участники в парах создадут «карту» (см. главу 46), посвященную одной из целей обучения.

Покажите участникам свою заинтересованность в совершенствовании навыков ведения группы и в постоянном обучении. Вы можете сделать это, импровизируя, изобретая для группы новые процедуры. В конце воркшопа можете раздать открытки с вашим адресом. Просите участников отправить вам через месяц сообщение о том, чем этот воркшоп был для них полезен. Такая отсроченная обратная связь часто продуктивнее всех высказываний, которые вы слышите в конце работы.

29 КРАТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ВОРКШОПА УЧАСТНИКАМ

Целесообразно как можно скорее дать участникам представление о том, чего следует ожидать от воркшопа, каковы возможности сотрудничества, особенности стиля работы, философия обучения. Цели подобного «обзора»:

- дать участникам ощущение безопасности;
- пробудить их любопытство;
- усилить мотивацию;
- «включить» в работу;
- дать возможность пережить хорошо знакомый ритуал.

Участники, знакомые с методами воркшопа, не нуждаются в таком введении, но некоторые члены группы чувствуют себя без него неуверенно.

Если заказчиком воркшопа является организация, кратко расскажите о том, какие цели она преследует. Если вы проводите его по собственной инициативе, поговорите о том, как тема связана с вашими интересами и, главное, какую пользу смогут получить участники. Скажите о том, что вы настроены на хорошую совместную работу и активное участие каждого, а также о том, что у участников будет возможность по-новому взглянуть на привычные вещи:

▼ Вы можете сравнить предстоящую работу с путешествием и нарисовать на листе ватмана «карту» с указанием важнейших «остановок». Участники, ориентированные на визуальное восприятие, непременно оценят такой метод. Когда вы говорите о глобальных целях обучения и работы, можете спокойно ходить по комнате и объяснять детали, останавливаясь в разных местах. Таким образом вы символически подчеркиваете свою душевную гибкость и желание работать так, чтобы участники нашли пространство для собственных инициатив.

▼ Старайтесь не использовать готовых плакатов. Они могут быть технически безупречными, но легко уведут ожидания участников в неверном направлении. В том числе могут подтвердить их сомнения в том, что ответственность за учебный процесс должна разделяться, уменьшить готовность к спонтанности и инициативе.

▼ Когда вы рассказываете участникам о воркшопах, будьте внимательны к каждому, учитывайте невербальные реакции

(выражающие не только согласие, но и скепсис). Заинтересуйте скептически настроенных участников, обращая внимание на их вопросы и высказывания.

Воркшоп — всегда рискованное предприятие. Никто не может гарантировать успеха. Возможны неожиданности, но постарайтесь заверить группу, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы воркшоп не был скучным.

Упражнение «Поставьте стул на место»

Пригласите добровольца для участия в коротком эксперименте в кругу. Скажите: «Поднимите стул за ножки и держите его перед собой в вытянутых руках. Теперь нужно поставить его на пол, но при этом не наклоняться и не сгибать колени. Ронять стул тоже нельзя».

Пусть участник попробует все способы, которые приходят ему в голову. Самое простое (и единственное) решение состоит в том, чтобы попросить помощи у других участников, которые могут взять стул и поставить его на место, не нарушив условий. Это хорошее свидетельство старой мудрости: нередко лучшее решение проблемы — просьба о помощи.

30 ТРЕВОГИ И ОПАСЕНИЯ

Даже если участникам приблизительно известно, чего ожидать, они все равно могут проявлять неуверенность, озабоченность и опасения, мешающие им полностью включаться в происходящее. Кто-то еще мысленно находится дома или на работе и задает себе вопросы типа: «Насыпал ли я корма кошке?», «Уложит ли муж детей спать вовремя?», «Справится ли мой заместитель с презентацией?» Возникают сомнения, связанные с групповым процессом: «Смогу ли я преодолеть застенчивость?», «Вынудят ли меня говорить?», «Могут ли я рассчитывать на конфиденциальность?» и т. п.

И наконец, существуют опасения, касающиеся целей воркшопа: «Научусь ли я чему-то полезному для моей практической работы?», «Возрастет ли доверие в нашей команде?»

Следующая процедура предоставляет вам неплохую возможность работы с неуверенностью и опасениями.

✳ Упражнение «Хранилище забот»

Цели. Обратить внимание на опасения участников, принять их и частично проработать.

Материалы. Для каждого участника — пять самоклеящихся листочков.

Время. 10-20 минут.

Структура работы. Скажите о том, что порой проходит достаточно много времени, прежде чем мы полностью включаемся в происходящее. Возможно, мы еще вспоминаем о том, где были до прихода сюда, или мысленно уже перенеслись в будущее. Наверное, у каждого есть мысли, отвлекающие его от обучения и ограничивающие его внимание.

Предложите участникам задать организационные вопросы, на которые вы, как ведущий, можете сразу дать ответ, например: «Как долго будет длиться встреча? Где можно будет пообедать?», и т. д.

Затем скажите, что работа группы пройдет легче и спокойнее, если попытаться хотя бы на время избавиться от посторонних мыслей, снять тревогу.

Предложите участникам написать о своих тревогах и заботах на листочках (по одной на лист, имена не указывать). Скажите, что позднее их положат в «хранилище» и желающие смогут забрать их после встречи.

Объясните, что это символическое действие поможет им на время встречи освободиться от забот. («Хранилищем» может быть плакатный лист или специальная доска, куда крепятся записки.)

Во многих случаях эта техника действительно эффективно «разгружает» участников. Если вы решите создать такое «хранилище», нужно заранее сообщить участникам, будете ли вы читать записки (они могут дать вам важную информацию о группе). Если же участники начинают воркшоп бодрыми и оживленными, это упражнение вполне можно не проводить.

31 ТРИ ФОТОГРАФИИ

Эту процедуру хорошо проводить, когда речь заходит об изменениях, о будущем или просто о динамическом обучении. Прежде всего заранее предложите участникам принести три фо-

тографии. Фотографии, как правило, являются определенными ресурсами участников: они дают возможность вспомнить то, что особенно важно в их жизни. Однако просьба принести снимки может вызвать некоторые опасения, потому что не уточняется, какие именно фотографии нужны. Практически на любом воркшопе обязательно возникают тревоги и страхи, которые могут стать препятствием для обучения. Во многих организациях, которыми руководят мужчины, тема страха подавляется, вместо этого популярными становятся темы «нападения и защиты», «победы или поражения». Предложенная процедура направлена и на то, чтобы дать участникам возможность выразить различные сомнения и опасения.

Упражнение «Три фотографии»

Цель. Эта процедура предоставляет участникам возможность выразить чувства, используя достаточно безопасные способы. Она вызывает интерес к воркшопу и дает ведущему важные сведения о предыстории участников. **Время.** От 30 до 60 минут.

Структура работы. Одновременно с официальным приглашением на воркшоп попросите участников принести с собой три фотографии. Не давайте никакой уточняющей информации, не говорите, зачем они понадобятся, по какому критерию их выбирать, что должно быть на них изображено. (Реакции на такое задание бывают различными: некоторые участники воодушевляются и приносят фотографии своей семьи; другие реагируют раздраженно или апатично; кто-то вообще не приносит фотографий; кто-то оставляет их в машине, потому что сомневается, понадобятся ли они в действительности; кто-то говорит, что перед отъездом было так много дел, что он забыл об этом; есть участники, которые заранее звонят, чтобы узнать подробности; другие приносят гораздо больше фотографий, чтобы выбрать три, когда получат больше информации.)

Спросите участников на первой встрече: «Как вы думаете, зачем нужны фотографии?» (Кто-то полагает, что они понадобятся для психологического тестирования или для создания коллажа; кто-то считает, что ведущий будет выяснять, что для них самое важное; кто-то беспокоится за сохранность фотографий.)

Предложите участникам представиться и, если они захотят, показать и прокомментировать фотографии. (Очевидно, что для многих участников фотографии являются своеобразным ресурсом. Перед лицом общей неопределенности и неясной ситуации на воркшопе они представляют собой некую «безопасную гавань», опору и напоминают владельцу о счастливых временах, добрых отношениях, интересных событиях и увлечениях. Они вызывают исключительно позитивные чувства.)

После представления участников задайте им следующие вопросы:

- Что повлияло на ваше решение принести (или не принести) с собой фотографии?
- Как изменились ваши чувства, когда вы узнали, для чего нужны фотографии?
- Возникло ли одновременно с неуверенностью что-то, что вас порадовало, например, ощущение свободы выбора?

После обсуждения этих вопросов вы можете спросить участников, похожи ли их реакции на ситуации неопределенности в реальной жизни? Существует ли у них некий «образец» реагирования? Помогает ли он участникам или они хотели бы его изменить?

В заключение вы можете посмотреть, есть ли сходство между снимками разных участников: быть может, обнаружатся общие интересы, хобби, ценности. Можно также предложить создать небольшую фотогалерею, прикрепив фотографии на стену. Они будут напоминать о существовании важнейших ресурсов в жизни каждого. Может быть, кто-то из участников захочет в дальнейшем разместить фотографии над своим рабочим столом.

32 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ

Наш мозг постоянно подвергается воздействию различных раздражителей. Поэтому совершенно естественно, что он упорядочивает поступающую извне информацию. Все, что не является решающим для нашего выживания, привлекает меньше внимания. Мозг приходит в активное состояние, когда речь идет о новой информации, когда возникают эмоции, когда мы замечаем контрасты. Когда мы смотрим на группу людей, нам бросаются в глаза необычные лица или внезапные движения, мы

обращаем внимание на голоса, выражающие сильные чувства. Внимание концентрируется на тех раздражителях, которые являются для нас новыми или вызывают сильные чувства. В то же время фокус внимания, как правило, сохраняется лишь в течение короткого времени. Затем внимание либо перемещается на другие объекты, либо направляется «внутри», и мы начинаем размышлять, вспоминать или думать о будущем.

Мозг попеременно концентрируется на внешнем мире и внутренней среде, и важно учитывать это в процессе обучения. Не следует ожидать, что участники будут внимательно слушать ведущего или кого-либо еще в течение длительного времени. Мы можем претендовать на внимание в течение лишь 20-30% времени встречи. Затем нужно дать возможность обратить внимание внутрь себя, чтобы переработать и усвоить услышанное. Только посредством такой постоянной смены внешнего и внутреннего фокуса может происходить настоящее обучение, возможно усвоение новой информации, актуализация уже имеющихся знаний и активизация мозга в целом. Смена фокуса может происходить осознанно или неосознанно — не только в ходе размышлений или общей рефлексии, но и благодаря кажушемуся «ничегонеделанию». Мозг занимается дальнейшей обработкой информации, причем мы этого не осознаем.

Очень часто мы не знаем точно, каким образом участники получают учебный опыт. Кто-то кажется с виду невнимательным, но вполне вероятно, что в этот момент он осознанно или неосознанно сравнивает новую информацию с уже имеющимся знанием. Чтобы удостовериться в том, что учебный опыт усваивается, следует предоставлять участникам возможность поговорить об этом на так называемых стадиях рефлексии — в парах или малых группах. В любом случае избегайте продолжительных лекций и достаточно часто делайте паузы, чтобы участники могли усвоить изученное.

Определенную трудность представляет различие индивидуальных ритмов обучения участников. Одни люди обладают способностью достаточно долго удерживать внимание на внешних объектах, другим требуется время на накопление и усвоение опыта. При создании учебных ситуаций мы должны учитывать и тех, и других и создавать разнообразие, привлекательное для всех участников.

ВАЖНО НАЙТИ ПРАВИЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПЕРИОДАМИ ВНИМАНИЯ И РЕФЛЕКСИИ

Избегайте классической ошибки преподавателя: не пытайтесь слишком долго удерживать внимание слушателей. Даже когда мы смотрим интересный фильм или хороший спектакль, мы не можем быть внимательными все время: мы отвлекаемся, вспоминаем о похожих ситуациях, размышляем о будущем, иногда нам приходится сделать над собой усилие, чтобы снова вернуться к фильму или спектаклю. Но именно поэтому мы и смотрим его. Мы хотим вдохновения, хотим получить что-то лично для себя.

То же самое должно происходить и на воркшопе. Важно, чтобы участники получили опыт, значимый прежде всего для них самих. Поэтому мы организуем учебную ситуацию таким образом, чтобы циклы с высоким и низким уровнем энергии, фазы напряжения и расслабления сменяли друг друга и оставалось достаточно времени для рефлексии и ассимиляции информации. В конце такого насыщенного дня мы часто слышим от самых прилежных участников, что им уже «достаточно». Они говорят примерно следующее: «День был хороший, но мне уже хватит. Мне нужно все это "переварить"».

КОГДА ОСОБЕННО ВАЖНО СКОНЦЕНТРИРОВАННОЕ ВНИМАНИЕ

Иногда нам совершенно необходимо полноценное внимание всех участников:

- когда мы начинаем и заканчиваем воркшоп;
- когда начинается и заканчивается отдельная встреча;
- когда мы даем инструкции;
- когда мы вводим определенную игру или упражнение;
- когда мы договариваемся о правилах и важных соглашениях.

В эти моменты мы должны использовать все свои творческие способности, чтобы сконцентрировать на себе внимание участников. В остальном, как уже было сказано, ведущий не должен слишком часто требовать продолжительного внимания к своим высказываниям. Однонаправленная коммуникация, как правило, менее интересна, чем различные формы активного участия группы.

КАК ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ

Ориентируйтесь на «древнее» распределение функций нашего мозга:

▼ Создавайте контрасты. Если вы проводите презентацию, попробуйте найти необычную форму, в частности, предлагайте темы, которые содержали бы некий вызов для участников, выводили бы за рамки привычного, хотя бы частично нарушали нормы и стандарты. И прежде всего позаботьтесь о том, чтобы было достаточно контрастов, как во взаимодействии участников (начните с индивидуальной работы, затем пусть участники представят свои результаты в кругу) так и в структуре обучения (используйте широкий диапазон возможных процедур — дыхательные упражнения, мозговой штурм, медитацию, ролевые игры, воображаемые путешествия, иллюстрации и т. п.). Если вы постараетесь задействовать разные виды интеллекта участников, автоматически получится богатый контрастами воркшоп.

▼ Позаботьтесь о разнообразии. Вы можете это сделать, используя непривычные для участников формы работы и учебные ситуации. Например, применяйте иногда принцип неожиданности: вводите новую информацию, новые парадигмы; изменяйте временные перспективы, переходя в будущее или возвращаясь в прошлое. Но, наверное, самое важное — постоянно импровизировать и не придерживаясь жестко заранее установленной концепции. Однако следите за тем, чтобы ваши сюрпризы не «давили» на участников, а определенным образом соответствовали выраженным и невыраженным потребностям группы.

▼ Развлеките участников. Обучение на воркшопе должно отличаться от повседневного опыта. Дайте участникам возможность обрести ощущение безопасности, создав в группе атмосферу доброжелательности и принятия. Организуйте игры, активизирующие «внутреннего ребенка» в каждом участнике, раскрывающие врожденные способности к творчеству. Позаботьтесь также о телесной активности — дыхательных упражнениях, движении, массаже и прогулках.

▼ Избегайте стресса и обид. Избегайте ситуаций, которые могут повредить участникам. Работа может быть напряженной, но она не должна восприниматься как опасная. Страх и

обиды ведут к защитной реакции и вызывают желание мстить. Творчество и обучение невозможны, когда нет ощущения безопасности. Создайте «чувство "мы"», чтобы каждый ощущал себя уверенно и спокойно, идя на риск или решаясь на эксперимент.

ВАЖНО ВЫДЕЛИТЬ ВРЕМЯ ДЛЯ РЕФЛЕКСИИ

Мы должны предоставлять участникам время на рефлекссию, по крайней мере по следующим причинам:

▼ Многое из того, что мы изучаем, не осознается нами. Учебный процесс идет так быстро, что мы не успеваем за ним. Чтобы понять новые точки зрения, взаимосвязи и проблемы на более глубоком уровне, мы должны определенное время поразмышлять об этом или же просто переключить внимание, то есть передать функцию переработки нашему бессознательному. Даже если мы делаем паузу, мозг продолжит перерабатывать полученную информацию. Многие из лучших идей приходят внезапно, «как гром среди ясного неба».

▼ У нас есть потребность понять значение новой информации, установить ее связь с уже имеющимися знаниями, представлениями и планами. Только тогда выученное будет иметь смысл. То, что мы воспринимаем без осмысления (например, когда учим наизусть), не закрепляется, легче забывается и не влияет на наше поведение. Поэтому так важно по окончании учебного процесса предоставить возможность оценки и осмысления — в парах или в малых группах.

▼ Нам нужно время, чтобы то, что мы учили, «осело» и закрепились. Необходимо делать паузы между встречами. В эти моменты происходит процесс консолидации информации, возмозный только тогда, когда мозг не отвлекается на новые раздражители. Чем интенсивнее был учебный процесс, тем важнее стадия консолидации. Иногда полезно, чтобы «закрепление» выученного происходило в парах или в небольшом кругу, а иногда можно предложить участникам сделать запись в дневнике. Используйте также творческие сочинения и методы арт-терапии. Хороший метод — составление «карты» (см. главу 46).

ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Смену внутреннего и внешнего фокуса вы можете осуществлять и с помощью планирования времени. Попробуйте создать атмосферу, свободную от спешки. Дайте участникам понять, что у них достаточно времени, чтобы сделать то, что действительно важно. Начинаяте и заканчивайте встречу вовремя, но проявляйте гибкость при планировании времени в ходе работы.

Информируйте участников о том, сколько времени отводится на выполнение того или иного задания. Например, в начале встречи вы можете сказать: «У нас есть десять минут, чтобы взбодриться и подготовиться к работе, а затем мы обратимся к нашей новой теме». Или: «Мне нужно две минуты, чтобы вернуться к теме нашей прошлой встречи, а затем я предложу вам новое задание». И даже если вы осознаете, что времени осталось мало, вы можете активизировать участников, сказав: «У вас есть три минуты, и это время может быть бесконечно долгим, если произойдет что-то важное. Попробуйте сейчас понять, что было самым интересным и значимым для вас в этом упражнении».

Время от времени настраивайте участников на будущее. Подбодрите их, сказав, например: «Когда вы будете делать это в следующий раз, вам будет уже намного легче». Можете выразить оптимизм по поводу дальнейшей работы: «Вы будете удивлены, когда завтра осознаете, как можно использовать то, что мы узнали, в вашей профессиональной деятельности».

33 ИНТЕРЕС И ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Любознательность — это естественное желание постоянно познавать новое. Все мы рождаемся любознательными. В первые годы жизни дети жадно изучают мир и буквально «впитывают» знания. Они экспериментируют со всем, что находят в своем окружении. С развитием речи они начинают постоянно задавать вопросы: «Мама, почему небо голубое? Почему собака лает? Почему я родился? Где сейчас бабушка, который умер? Где живет Бог?»

В течение жизни мы развиваемся по-разному. Некоторые в совершенстве овладевают искусством ставить вопросы. Другие, по-видимому, утрачивают часть своей любознательности. Они реже задают познавательные вопросы, скорее их беспокоит, как защи-

тяться от негативного опыта. В результате они не испытывают того восхитительного ощущения свободы, которое мы переживаем, когда спрашиваем о том, что связано с нашими глубинными желаниями и интересами.

Работа на воркшопе — это всегда работа с вопросами. Участники имеют возможность задавать и те вопросы, которые в ином случае рассматривались бы как непозволительная роскошь. Перед ведущими стоит задача создать атмосферу, где вопросы не только желательны, но являются предпосылкой успешной работы.

Классические вопросы для воркшопов:

- Чего я хочу достичь в жизни?
- Каковы мои ресурсы?
- С кем мне хотелось бы достигать моих целей?
- На каком этапе жизненного пути я нахожусь?
- Что я намерен делать дальше?
- Какие препятствия существуют для меня в данный момент?
- Чему я хочу научиться здесь?
- Как изменится моя повседневная жизнь, когда я достигну тех целей, к которым стремлюсь сейчас?

Постоянно давайте участникам возможность ощущать привлекательность и пользу любознательности. Познакомьте их с людьми, в жизни которых любознательность играет важную роль; спросите, как проявляется любознательность в их семьях; поразмышляйте над тем, насколько «любопытна» организация, в которой они работают. Следующие упражнения помогут пробудить интерес участников.

Упражнение 1. Сто вопросов

Участники разбиваются на пары. Каждая пара получает лист ватмана и задание написать на нем сто важных вопросов на любые темы, имеющие значение для обоих участников: связанные с управлением, хобби, отношениями между людьми, экономикой и т. д. Это могут быть вопросы, начинающиеся со слов «почему», «как», «кто», «что», «когда», «где», «куда», «откуда» и т. д. Действовать нужно быстро. Возможно, один и тот же вопрос появится в разных формулировках — это указывает на важность темы.

Первые пятнадцать вопросов, как правило, хорошо знакомы всем и, возможно, грешат некоторой поверхностностью. Следующие пятнадцать вопросов касаются общих проблем, и только в конце могут «всплывать» неожиданные темы, которые до сих пор подавлялись. После того как будут записаны все сто вопросов, участники просматривают список и мысленно определяют, какие именно темы затрагиваются. На чем концентрируются вопросы? На взаимоотношениях? На работе? На делах? На удовольствии? На деньгах? На смысле жизни?

Скажите участникам, что в настоящий момент не нужно пытаться ответить на вопросы. Их также не нужно оценивать, но партнеры могут поговорить о том, как они переживали сам процесс формулирования такого большого количества вопросов вдвоем.

Упражнение 2. Десять важных вопросов

Те же самые пары, что и в предыдущем упражнении, смотрят на плакат с сотней вопросов. Независимо друг от друга каждый выбирает десять вопросов, которые наиболее важны для него самого. Затем он располагает их по значимости от 1 до 10. Напомните участникам еще раз, что отвечать на вопросы пока не нужно; партнеры могут показать друг другу, что они выбрали, и поговорить о том, почему эти вопросы так важны для них.

Упражнение 3. Искусство вопроса

В этом упражнении участники могут выбирать различные темы и формулировать соответствующие вопросы. Вопросы должны быть максимально практичными. Это не означает, что на них легко дать ответ, но это должно быть принципиально возможным. Сначала приведите пример — запишите следующие вопросы на тему «Как летает ястреб? »:

- Почему у ястреба два крыла?
- Зачем ястребу перья?
- Как ястреб начинает полет?
- Как он приземляется?
- Как ястреб набирает скорость?
- Как высоко он может летать?
- Когда он спит?
- Как далеко он может видеть?
- Как он питается?

Пусть участники сформулируют десять вопросов по одной из следующих «научных» тем: «Как действует свет?», «Как течет вода?», «Как функционирует человеческое тело?», «Что такое жизнь?»...

Затем они по очереди представляют свои вопросы и еще раз выполняют задание: формулируют десять вопросов на личные темы («Моя профессия», «Самые важные для меня отношения», «Мое здоровье», «Мое творчество», «Моя жизнь»).

Упражнение 4. Один из десяти

Дайте участникам копии с напечатанными вопросами (см. ниже). Пусть они снова разобьются на пары. Скажите следующее: «Эти вопросы были придуманы на других воркшопах. Внимательно прочитайте их и выберите один, особенно важный для вас в данный момент. Затем скажите друг другу, какой вопрос вы выбрали, какие ответы и ассоциации приходят вам в голову. Возможно, вы захотите подумать о том, как этот вопрос может быть связан с нашей работой здесь».

Десять важных вопросов

1. В каких ситуациях я чувствую себя самым собой?
2. Среди каких людей, в какой деятельности, в каком окружении я чувствую себя наиболее живым, активным, нахожусь в согласии с самим собой?
3. Что бы я мог сделать по-другому, в том числе сегодня, чтобы качество моей жизни значительно улучшилось?
4. Каков мой самый большой талант? Как я могу зарабатывать деньги, делая то, что мне действительно нравится?
5. Какие люди являются для меня примером?
6. Как я могу принести пользу другим людям?
7. Каково мое самое заветное желание?
8. Как меня видят другие: мой лучший друг, враг, начальник, мои дети, мои коллеги?
9. Что есть в моей жизни хорошего?
10. Какое завещание я хотел бы оставить потомкам?

34 МОТИВАЦИЯ

В беседе ведущих, учителей, преподавателей мы часто слышим вопрос: «Как вы мотивируете своих участников (учеников, студентов)? » В этом вопросе уже содержится недоразумение: человеческий мозг не должен мотивироваться извне. Он от природы охотно учится, ведь только посредством обучения он развивается. С самого рождения мы сами создаем мотивацию. Наш мозг жаждет получения всевозможной информации, ее упорядочивания, хранения и применения в различных ситуациях. Поэтому вопрос «Как я мотивирую участников?» больше говорит о том, кто его задает, чем о его учениках. Он свидетельствует о том, что для обучающего речь, скорее всего, идет о контроле, а не об обучении как таковом, и в действительности этот вопрос звучит так: «Как я могу контролировать поведение участников, чтобы они учили то, что должны учить?»

В вопросе мотивации мнения ученых различаются. Я сам думаю, что ведущий воркшопа может быть только своего рода «катализатором», устраняющим препятствия к обучению и ободряющим учащихся, но я знаю, что многие мои коллеги считают себя скорее тренерами или посредниками в передаче знаний. Это работает только временно, так как никто не любит контроля над собой. Мы должны понять, что наши участники изначально мотивированы. В. Эдвардс Деминг, известный специалист в области управления, говорит об этом коротко и ясно: «Все люди рождаются с внутренней мотивацией».

Немотивированный учащийся — это миф для уменьшения нагрузки учителя. Однако учебные ситуации слишком редко структурируются таким образом, что не создают никакого препятствия для мотивации. Также верно, что многие учащиеся имеют негативный учебный опыт и полны пессимизма. Это почти наверняка означает, что в жизни они постоянно подвергались контролю. Дома, в школе и на работе они встречались с холодным, непонимающим, доминирующим окружением. Бессмысленно упрекать людей с искаженной или утраченной мотивацией и считать их неспособными, безвольными и т. п.

В лучшем случае учащийся мотивирует себя сам, тогда мы говорим о внутренней мотивации. Он движим любопытством, желанием решить проблему, развить свои способности. Но часто люди ждут, когда их мотивируют извне. Они надеются на поощ-

рения и премии, избегают санкций и наказаний. В этом случае мы говорим о внешней мотивации. Внутренняя мотивация возникает вместе с самостоятельностью, готовностью к ответственности и творчеством. Эти качества присущи взрослым людям. Но лишь немногие обладают внутренней мотивацией, достаточно сильной, чтобы сохраняться и при неблагоприятных обстоятельствах. По иронии судьбы многие формы обучения как будто специально направлены на то, чтобы учащиеся окончательно утратили мотивацию.

Преподаватели часто используют в процессе обучения средства лишь внешней мотивации. Но мы можем считать, что учащиеся действительно достигли успеха, только когда создадим условия, в которых доминирует внутренняя мотивация.

Большинство участников воркшопа долгое время провели в школах, где господствовали консервативные методы обучения. Во многих организациях сотрудников также чрезмерно контролируют и принуждают действовать старыми методами. Понятно, что поначалу такие участники настроены скептически. К счастью, есть и люди с сильной внутренней мотивацией, потому что они не так чувствительны, выросли в другой среде или посещали школу с иными традициями. Признаки таких внутренне мотивированных участников:

- они хотят сами контролировать свое окружение;
- их «подстегивают» неясные, неопределенные ситуации;
- они не хотят подстраиваться под других;
- у них развитое чувство собственного достоинства;
- они любят вызовы и возможность решать проблемы;
- они оптимистичны и настроены на успех;
- они охотно берут на себя ответственность и наслаждаются успехами;
- они убеждены в том, что могут внести ценный вклад;
- они постоянно готовы перепроверять и изменять свои знания, убеждения и привычные способы решения проблем.

Далее я хотел бы кратко рассказать, что вы можете сделать, чтобы активизировать внутреннюю мотивацию участников.

1. Учитывайте потребности и цели участников. Наш мозг биологически нацелен на выживание и научается всему, что нужно для

выживания. Поэтому следует придавать большое значение выявлению важнейших потребностей учащихся. Потребности обладают мотивирующей силой. Если вы даете участникам что-то нужное им, говорите о чем-то важном для их личной и профессиональной жизни, вы автоматически вызываете у них интерес.

2. По возможности передавайте участникам контроль над учебной ситуацией. Если участники ощущают себя равноправными, разделяют ответственность, они чувствуют свою ценность. И напротив, давление, контроль и манипуляции приводят к ощущению незначимости каждого отдельного человека. Тогда члены группы отступают или бунтуют. Когда участники могут сами принимать решения по поводу собственной жизни, они испытывают меньший стресс. Не следует форсировать события и постоянно подталкивать группу.

3. Заботьтесь о хороших отношениях. Проявите к участникам уважение, дружелюбие и теплоту. Дайте им возможность пообщаться между собой, поработать в парах или в малых группах. Важно, чтобы никто не терял лицо и каждый мог свободно выражать себя.

4. Пробудите любопытство участников. Любознательность — лучший союзник ведущего. Большинство людей испытывают жгучий интерес не только к известным людям, но и к соседям в группе, когда те снимают «маски». Старайтесь, чтобы у участников сохранялся живой интерес друг к другу.

5. Обращайтесь к сильным чувствам. Когда мы принимаем решения, изучаем что-то, занимаемся творчеством, то, как правило, прислушиваемся больше к чувствам, чем к разуму. Чувства — тайный код, в котором выражается наш жизненный опыт, а нередко и мудрость. Чувства работают быстрее, чем мысли. Чтобы активизировать их, используйте в своей работе истории, ролевые игры, упражнения и ритуалы, музыку и задания, требующие физической активности.

6. Старайтесь задействовать разные виды интеллекта (см. главу 42). Если вы при обучении учитываете существование разных

видов интеллекта, то высока вероятность, что каждый найдет что-то для себя. Почти у каждого участника особенно развит тот или иной вид интеллекта, и он с удовольствием проявит себя. А может быть, кто-то почувствует недостаток развития определенного вида интеллекта и загорится желанием заполнить пробелы. (Возможно, этим объясняется особая радость, которую часто испытывают участники при выполнении физических упражнений. К сожалению, в нашей культуре существует очень мало возможностей использования кинестетического интеллекта в профессиональной деятельности.)

7. Применяйте в работе учебные истории, в которых речь идет об успехе. Расскажите о людях, которым удалось преодолеть препятствия и добиться успеха. Какие «герои» работают на этой фирме? Сделал ли кто-то что-нибудь значительное? Пусть участники расскажут о собственных успехах. Приведите примеры из жизни творческих людей — ученых, артистов и т. п.

8. Чаще выражайте одобрение. После упражнений и групповой работы предлагайте участникам рассказать о своих результатах, о том, чему они научились. Пусть они выразят друг другу свое одобрение. Сами выражайте восхищение готовностью участников рисковать и прилагать усилия (одобрение должно ориентироваться на процесс, а не на результат).

9. Не забывайте про регулярную обратную связь. После учебных и рабочих периодов участники должны быстро и четко получить обратную связь. Можно использовать с этой целью работу с партнерами (в парах или подгруппах), дискуссии, презентации и создание «карт».

10. Следите за энергией группы. Поддерживайте гармоничное энергетическое состояние группы. Включайте в работу те компоненты, которые прежде не учитывались. Используйте упражнения на концентрацию, когда участники взволнованы, и активизирующие упражнения, когда они долгое время сидят. Научитесь правильно интерпретировать поведение молчаливых участников. Когда они скучают? Когда происходит интенсивная внутренняя работа?

11. Поддерживайте надежду на успех. Надежда не менее важна, чем любознательность. Это эффективное «лекарство» для восстановления нарушенной мотивации. В любой учебной ситуации должен присутствовать росток надежды. Прямо сообщайте каждому участнику, что верите в его успех.

12. Показывайте на своем примере, что обучение приносит удовольствие. Время от времени показывайте участникам, что и вы тоже учитесь при проведении воркшопа. Например, когда вы попадаете в тупик, можете поразмышлять вслух и показать участникам, как преодолеваются препятствия. Может быть, вы решите сделать паузу или обсудите ситуацию вместе с группой, и во время анализа вам придет в голову хорошая идея. Покажите, что проведение воркшопа — это не воспроизведение подготовленной программы, а «живая работа».

13. Устраивайте совместные праздники. Обучение бывает утомительным, порой болезненным и шокирующим. Покажите участникам, как важно хвалить самих себя за усилия и риск. Устраивайте маленькие праздники, проводите ритуалы, в которых все участвующие смогут показать, чего они достигли. Это создает атмосферу успеха и готовности к новым этапам обучения.

14. Позаботьтесь об эмоциональной и физической безопасности участников. Необходимо, чтобы участники осознавали, что они имеют право совершать ошибки, задавать любые вопросы и быть спонтанными. Но их физические потребности также должны быть удовлетворены, поэтому нужно предусматривать достаточное количество перерывов и давать участникам возможность подвигаться.

15. Применяйте разнообразные обучающие приемы. Если вы используете широкий спектр обучающих приемов, каждый участник гарантированно найдет для себя что-то подходящее. Разные люди предпочитают разные методы обучения, поэтому неправильно использовать единственный. Когда участники имеют возможность принимать решения относительно целей и форм работы, у них укрепляется уверенность, что их индивидуальные предпочтения учитываются в ходе обучения.

16. Учитывайте жизненную философию участников. Постарайтесь по возможности быстро узнать об основных убеждениях участников — их представлении о мире, о семье, о работе, их ожиданиях от жизни. Иногда они смотрят на мир с пессимизмом. Постарайтесь, чтобы они смогли самостоятельно изменить свои взгляды на жизнь. В этом случае лучше использовать не прямые методы воздействия. Опыт участия в воркшопе в целом может стать для некоторых людей важным стимулом и помочь им внести коррективы в личные убеждения.

17. Установите личные отношения с каждым участником. Если возможно, попытайтесь установить с каждым участником личные отношения. Покажите, что вы каждого замечаете, принимаете во внимание его состояние, уважаете его старания и радуетесь его успехам. Ваша личная внимательность может выражаться по-разному. Иногда достаточно взгляда или кивка, иногда нужно подойти и что-нибудь сказать.

Если участники могут до некоторой степени самостоятельно определять темы и задачи своей работы, если у них есть возможность выбирать, с кем и как работать, то даже утраченная мотивация восстанавливается. Особенно важно, чтобы учащиеся могли определять, *что* они хотят изучить. Для этого они должны размышлять о своих целях — личных и профессиональных, связанных со здоровьем, отношениями и хобби. Чем чаще они работают вместе с другими в таких оптимальных условиях, тем более мотивированными становятся даже те участники, которые пришли на воркшоп с пессимистическим настроением.

35 ОБЪЕДИНЯЮЩИЕ ИГРЫ

На начальной стадии воркшопа объединяющие игры (bonding games) помогают участникам постепенно стать сплоченной и работоспособной группой. Понятие «объединяющие игры», на мой взгляд, очень хорошо выражает смысл самого действия: участники начинают проявлять друг к другу интерес, настраиваются на сотрудничество с ведущим и ожидание научиться чему-то важному или решить проблемы. Объединяющие игры называют также «разогревающими» (warm-ups), «ледоколами» (ice breakers), «открывающими» (openers), но определение «объеди-

няющие игры» кажется мне все же наиболее подходящим. Оно указывает на то, что на воркшопе речь идет об интерактивном обучении. Присутствие других участников и ведущего имеет решающее значение.

Иногда в воркшопе могут участвовать коллеги, которые до сих пор недопонимали друг друга; иногда встречаются участники, испытывающие предубеждение по отношению друг к другу. Почти каждый беспокоится о том, как он сможет проявить себя на «незнакомой территории». В такой небезопасной ситуации задача ведущего — заботиться об «акклиматизации» участников, о развитии их интереса друг к другу, о том, чтобы они выяснили, чему смогут научиться от других.

Далее вы найдете некоторые примеры объединяющих игр, которые можно использовать на первой встрече, когда участники еще не знакомы.

Игра 1. Рассказ о себе на заданную тему **Цель.**

Знакомство участников между собой.

Материалы. Секундомер.

Время. На каждого члена группы — по 5 минут.

Структура работы. Каждый участник называет свое имя, а затем рассказывает о себе. Полезно заранее определить тему рассказа.

Выберите одну из следующих тем:

- Что привело меня на этот воркшоп?
- Чего я хочу достичь на этом воркшопе?
- Что я пережил, прежде чем пришел на этот воркшоп?
- Что меня особенно интересует?
- Три места, в которых я жил.
- Где бы я больше всего хотел быть в данный момент? Участник, который представляется, следит по секундомеру за

временем: рассказ не должен превышать 2 минут.

Игра 2. Теплое отношение друг к другу

Цель. «Расшевелить» группу, дать возможность участникам ближе познакомиться друг с другом. **Время.** От 10 до 30 минут.

Структура работы. Сначала участники молча ходят по комнате, не глядя друг на друга. В течение 2 минут они должны просто внимательно воспринимать окружающее. В течение следующих

2 минут они ходят по комнате, устанавливая зрительный контакт с другими членами группы. Затем участники разбиваются на пары, выбирая себе партнера из числа тех, кого они еще не знают, но к кому испытывают интерес. В парах они ходят по комнате. Ведущий называет различные темы, которые они должны обсуждать в течение 1-2 минут. Затем участники меняют партнеров и продолжают прогулку с другим членом группы. Возможные темы для обсуждения:

- Как вы сюда добрались?
- Что вас привело на этот воркшоп?
- Где вы родились?
- Почему вы выбрали для этого упражнения именно меня? Затем две пары составляют «четверку», причем выбор снова

осуществляется на основе взаимного интереса. «Четверки» могут ходить или стоять, как им захочется. Предлагаются темы для беседы:

- Что вы хотите получить для себя на этом воркшопе?
- Какие опасения вызывает у вас воркшоп?
- Какие надежды и страхи разделяют все члены «четверки»?

После этого все снова возвращаются в круг и кратко сообщают, что было для них важным в этих беседах.

Можно связать темы бесед с темой работы группы. Например, на воркшопе, посвященном литературному творчеству, могут обсуждаться такие темы:

- Кто ваш любимый автор?
- Какую книгу вы недавно прочитали с интересом?
- Каковы были ваши успехи в изучении языка в школьные годы?
- Где вам лучше всего пишется — дома или где-нибудь еще?

Игра 3. Запоминание имен

Цель. Запомнить имена друг друга необычным способом.

Время. 10 минут.

Структура работы. Один участник называет свое имя, по которому к нему будут обращаться на воркшопе. Его сосед продолжает, повторяя имя своего предшественника и добавляя свое. Следующий участник повторяет оба имени и произносит свое. Игра продолжается до тех пор, пока последний участник не произнесет имена всех предыдущих.

Варианты:

- Участники добавляют перед своим именем название города, которое начинается на ту же букву (например, Гамбург -Ганс, Аахен - Анна, Берлин - Бригитта и пр.).
- Каждый произносит свое имя и сообщает, какая мелодия пришла ему в голову в этот момент.



Игра 4. Представление в большой группе

Цель. Познакомиться с другими членами группы.

Время. 5-10 минут.

Структура работы. Предложите участникам представиться по очереди трем членам группы, с которыми они еще не знакомы.

У каждого есть для этого 2 минуты.

Варианты:

- Участники представляются трем членам группы противоположного пола
- Каждый участник представляется трем членам группы, у которых тот же цвет глаз, что и у него.
- Каждый представляется трем участникам, с которыми он не знаком, и выясняет, как их зовут, кем они работают и каковы их основные интересы.

36 ПРАВИЛА

Правила должны придать участникам и ведущему дополнительную уверенность и способствовать облегчению совместной работы. Если правила значимы для вас, вы можете ввести одно или два на первых встречах, но нужно помнить: чем меньше явных правил, тем лучше. Основные правила можно записать на плакатном листе и повесить на стену. Это прежде всего следующие правила:

▼ Каждый приходит на встречу в установленное время и принимает участие во всех встречах. Когда кто-то хочет пропустить встречу, он информирует об этом другого участника или ведущего. Если кто-то хочет досрочно завершить работу на воркшопе, он сообщает об этом группе как можно раньше.

▼ Никто не использует ругательства или оскорбительных высказываний.

▼ Во время работы нельзя курить.

▼ Гарантируется конфиденциальность всей информации личного характера. Это условие важно практически для всех участников. Чем более напряженная обстановка в организации, тем важнее конфиденциальность для участников. Конфиденциальности нельзя достичь принуждением, и лучше всего ее соблюдают в тех группах, где достигнута высокая степень доверия. Очень важно, чтобы вы сами как ведущий соблюдали этот этический принцип. Пожалуйста, обсудите это правило с группой.

▼ Каждый участник имеет право чувствовать то, что он чувствует, думать то, что думает, и защищать свои потребности. Это означает, что каждый может сообщить о своих желаниях и сказать о том, что мешает ему чувствовать себя комфортно, например: «Мне жарко... Я не хочу так долго работать в кругу... Мне нужно время от времени двигаться», и т. д.

▼ Прежде всего — работа с проблемами. Если у кого-то из участников нет желания работать в группе, он должен сообщить об этом: «Я ужасно раздражен...», «Этот конфликт не идет у меня из головы...»

▼ Каждый говорит от своего имени и не говорит за других: «Я чувствую... Я думаю... Я хотел бы...», а не: «Мы не можем... Мы должны... Мы все думаем...»

Поскольку на воркшопе для нас важна импровизация и спонтанность, лучше устанавливать как можно меньше правил. Иногда участники обсуждают важнейшие правила и принимают совместные решения по поводу основных принципов работы. В этом случае правила с большей вероятностью будут реально применяться на практике.

На воркшопах редко возникают проблемы из-за недостаточного количества правил или их невыполнения, наоборот, ведущие и участники создают слишком много правил и цепляются за старые, непродуктивные нормы. Часто мы даже не осознаем, что следуем правилам, ограничивающим наше любопытство и творчество.

Вы можете повысить чувствительность участников к таким «невидимым» нормам с помощью игры «Невидимые правила». Эта игра наводит на размышление о творчестве, личностных и

организационных изменениях. Она великолепно подходит для начальной стадии работы, высвобождает энергию и формирует исследовательскую позицию.

Упражнение «Невидимые правила»

Цели. Участники могут исследовать динамику правил. Ведущий задает внешние правила, но участники смогут почувствовать и «невидимые» правила, которые существуют «внутри» каждого из нас.

Время. От 30 до 60 минут.

Структура работы. Участники ходят по комнате, затем показывают рукой на любой предмет и громко произносят его название. (Ведущий объясняет, что это упражнение — вызов их интеллекту, способности к наблюдению и творчеству.) Каждый осматривает комнату и в течение минуты называет как можно больше предметов.

Обратите внимание участников на то, что следующий шаг вызовет удивление. Они должны в течение минуты ходить по комнате, показывать руками на различные вещи и громко называть их, но не так, как они называются в действительности, а названием того объекта, который они выбрали и назвали первым (в самом начале упражнения). (Это требует определенной концентрации, и порой участнику нужно некоторое время, чтобы «распрограммировать» свой разум и суметь дать предмету неправильное название. Когда члены группы преодолеют растерянность и напряжение, будет очень весело.)

Третий шаг — участники получают полную свободу. Они ходят по комнате, показывают рукой на разные предметы и снова их называют, но на этот раз они могут давать каждому предмету и выдуманное название. Можно назвать стул стулом, а можно — «Островом спокойствия» или «Дверной ручкой». (Это оказывает освобождающее действие, потому что на сей раз не существует никаких правил, нет «правильных» и «неправильных» названий. В то же время для большинства участников этот этап кажется более трудным, чем второй. Свобода вызывает затруднения.)

В конце проведите обсуждение. Спросите участников, что именно в этом упражнении было для них трудным, каким «невидимым» правилам они следовали в тот момент. Напишите правила на плакатном листе и проанализируйте их с участниками.

Спросите, откуда исходят эти правила и от каких из них они бы с удовольствием отказались.

Затем можно провести эту игру еще раз, чтобы каждый мог увидеть, насколько успешно он может отбрасывать нежелательные правила. Обычно при второй попытке участники более расслаблены и творчески активны, игра доставляет им удовольствие.

Возможные варианты дальнейшей работы:

- Вы можете спросить участников, какие правила они хотели бы использовать на воркшопе.
- Можно вместе с участниками проанализировать ограничивающие правила, которые мешают им полностью реализовать возможности обучения или оказывают отрицательное влияние на их профессиональное развитие и личную жизнь.

37 ВЕДУЩИЙ КАК ОБРАЗЕЦ ПОВЕДЕНИЯ

Участники воркшопа ожидают, что мы на практике выразим все то, чему учим других в теории: внутреннее спокойствие, творчество, способность к импровизации. Американцы называют это «Следуйте сказанному» ("Walk the Talk"). Если мы собственным поведением демонстрируем навыки, которым обучаем членов группы, то сможем служить для них «примером», нас будут «копировать». Участники относятся с уважением ведущему, чьи слова не расходятся с делом. Противоположное также верно: если нашим поведением мы противоречим тому, что проповедуем, мы быстро теряем свой авторитет. Важнейшие качества и умения, которыми должен обладать ведущий, таковы: аутентичность, готовность к обучению, коммуникативные навыки, способность к импровизации, уверенность в себе и скромность, эмпатия и интуиция, готовность помочь, умение работать с малыми и большими организациями, психологические знания, способность помогать себе и другим найти баланс в жизни и работе.

Это высокие требования. В то же время ведущий должен примириться с тем, что во многих областях, о которых идет речь на воркшопах, он скорее любитель, чем специалист. И это совершенно нормально. Ведущий может проводить весьма успешные

воркшопы, посвященные развитию управленческих качеств, не имея опыта менеджерской работы. Он может проводить ворк-шоп, посвященный литературному творчеству, не будучи сам одаренным писателем. Лучшие практики не всегда лучшие учителя. Успешный менеджер может быть способен только к односторонней коммуникации, прекрасный писатель, возможно, совершенно слеп к потребностям начинающих, хороший иллюстратор, быть может, не знает, как помочь преодолеть страх людям, которые в первый раз за многие годы пытаются нарисовать картину.

Чтобы быть успешным ведущим, нужны другие качества. Важно уметь общаться, вдохновлять своих учеников, и тогда они будут задействовать собственные ресурсы. Ведущий может умело использовать недостаток специальных знаний, если даст понять, что сам хотел бы научиться чему-то в определенной профессиональной области.

Поэтому ведущий не должен ставить себе нереалистичных требований. Он не может все знать и уметь, но должен быть достаточно мудрым, чтобы признавать, что участники часто больше знают в той области, которой они занимаются профессионально. Он должен уметь использовать чужие навыки и знания в учебном процессе. Тогда он будет хорошей «моделью» для участников, которые тоже ведут группы или руководят людьми. Они могут научиться пробуждать ресурсы в собственных группах.

Даже если ведущий является любителем во многих областях, он все же может стать «образцом», «моделью» для своих участников, если обладает следующими качествами.

1. Ясное мышление. Ведущий может доказать эту способность разными способами — от хорошего планирования воркшопа до быстрого понимания возникающих проблем. Ясное мышление проявляется также в том, что ведущий признает относительную ценность различных теорий и техник обучения и избегает переоценки отдельных из них. Не менее важно, чтобы ведущий не пробуждал у участников чрезмерных ожиданий, которые в дальнейшем могут привести к разочарованиям. У него должно быть чутье на то, что может измениться, а что — нет. Следует бороться с мифом всемогущества, безграничности способностей к обучению и возможности достичь всего, чего мы только захотим. Ведущий

должен быть в состоянии признавать границы — как собственные, так и участников, и организаций, в которых он работает.

Если вы замечаете, что теряете ясность восприятия, сделайте короткий перерыв. Дайте себе некоторое время на размышления или предложите группе помочь вам.

2. Способность к пониманию. Важно замечать настроение отдельных участников и группы в целом. Этого можно достичь внимательным наблюдением. Ведущий должен видеть, когда между участниками возникает напряжение, следить за учебным процессом в группе. Бодрость и активность всегда сменяются утомлением, рассеянностью и нежеланием работать, эти колебания уровня энергии естественны, и нужно быть готовым к соответствующим действиям. Он также должен проявлять эмпатию. Эмпатия выходит за пределы «энергетического управления» группой. Ведущий пытается понять состояние отдельных участников, их жизненную ситуацию, проблемы на работе и в семье. Он осознает, что кому-то, возможно, хотелось бы получить новые знания, применимые для решения проблем повседневной жизни.

3. Скромность. Ведущий должен помнить о своих сильных и слабых сторонах. Если вы чего-то не знаете, признайтесь в этом участникам и заказчикам. Важно также осознавать слабые места программы и учитывать их при планировании. Возможно, вы решите прибегнуть к помощи специалиста, организуете обмен ролями и поучитесь чему-либо у участников или договоритесь с ними, что будете учиться вместе. Тогда вы можете «начать с нуля» и вместе с группой разрабатывать желаемые навыки. Этот метод «обучения действием» (action learning) часто успешно применяется кинорежиссерами, цирковыми клоунами, артистами.

4. Любознательность и интерес к новому. Ведущему полезно обладать любопытством журналиста, бесстрашием репортера, терпением ученого, чтобы углублять свои знания по определенным темам. Вы каждый раз начинаете с классического «Я знаю только то, что ничего не знаю» и входите в курс дела. Таким образом вы помогаете участникам набраться мужества и без стеснения

спрашивать о том, что их интересует, учите их ставить точные вопросы, чтобы получить точные ответы. Исследовательская установка в обучении повышает эффективность любого воркшопа. А если вам трудно отвечать на вопросы, можете вместе с участниками определить способы получения нужной информации и навыков. К ним относятся экспертные опросы, поиск информации в библиотеках и в Интернете, запросы в профессиональные объединения, посещение конгрессов, разговоры с коллегами и клиентами, участие в дискуссиях и т. д.

5. Интуиция. Использовать интуицию очень сложно, если ведущий ищет спасения в следовании конкретному методу и стремится смягчить неопределенность и риск группового процесса с помощью четкого планирования и воспроизводства проверенных учебных ситуаций. Мудрый ведущий доверяет своей интуиции. Он знает, что опыт, полученный им в жизни и на работе, незримо присутствует «на заднем плане». Он доверяет мудрости внутреннего голоса, который говорит ему: «Ты знаешь, что нужно в этой ситуации. Попробуй сделать так-то...»

6. Терпение. Честолюбивый ведущий легко подвергается искушению ориентироваться на самых «быстрых» членов группы. Это приводит к разделению группы на «успешных» и «неуспешных». Искусство ведущего состоит в том, чтобы сделать возможной успешную работу даже для «отстающих» участников.

Еще одно искушение: мы надеемся, что понимание и «прорыв» в обучении будут происходить у большинства участников одновременно. Однако известно, что у каждого свой собственный учебный ритм, и это хорошо, потому что если бы все учились одинаково, работа в группе была бы невыносимо скучна как для участников, так и для самого ведущего. Поэтому мы должны следить за учебным процессом каждого в отдельности и способствовать тому, чтобы каждый испытал ощущение успеха. Следует постоянно предлагать участникам оценивать собственный процесс обучения и давать обратную связь об атмосфере в группе и учебных ситуациях. Если у группы или отдельных участников возникают трудности, надо пытаться их понять. Иногда сопротивление обучению имеет защитную функцию, иногда не подходят наши методы работы и нужно искать новые пути.

7. Драматический талант. В наши дни все чаще приходится проводить презентации на работе. Многие приходят на воркшоп, чтобы поучиться этому сложному и порой вызывающему страх искусству.

Время от времени ведущий сам проводит небольшие презентации или делает короткий доклад. Может быть, вы расскажете историю, прочитаете реферат по специальности, представите философские размышления? Экспериментируйте, пробуйте и наслаждайтесь возможностью инсценировки, но не применяйте эту форму обучения слишком часто.

8. Гибкость. Большинство участников восхищаются ведущим, который умеет импровизировать в рамках своей программы и умело настраиваться на возникающие трудности или новую ситуацию. Нередко воркшопы спланированы слишком жестко и потому менее интересны, чем могли бы быть. Часто используется слишком много вспомогательного материала. Участники неохотно воспринимают попытки навязать им информацию, у них есть некая неприязнь к заготовленному заранее. Они хотели бы участвовать в оригинальном, предназначенном именно для учебного процессе. Поэтому рекомендуется предусмотреть достаточное количество альтернативных способов предоставления материала. Если какие-то идеи или действия не нравятся группе, можно со спокойной совестью отказаться от них и выбрать что-нибудь другое. Группа ценит, когда ведущий прислушивается к ее мнению. Иногда возможность выбора повышает радость от совместной работы: «Я могу предложить вам три способа работы по этой теме: один — традиционный, другой — оригинальный, а третий — требующий особых усилий. Что вы выбираете?»

9. Оптимизм. Оптимизм по отношению к собственным способностям, знаниям и планам, к потенциалу участников необходим вам. Некоторые ведущие помогают себе сохранить оптимизм, работая лишь по проверенным программам. Но, во-первых, они не учитывают, что каждый воркшоп уникален, а во-вторых, лишаются возможности импровизации и развития своих способностей. Такой ведущий остается в «безопасной зоне», но сам ничему не учится. Большинство участников по достоинству оценивают попытки ведущего пробовать новое. Им нравится, ког-

да он делает то, чего ожидает от участников, — учится методом проб и ошибок.

Не менее чем профессиональный оптимизм, важна вера в способности участников. Многим ведущим трудно принять, что участники — любопытные, любознательные и готовые к экспериментам люди. Они исходят из пессимистического восприятия, согласно которому взрослые неохотно учатся и им трудно измениться, и потому в основном полагаются на техники и методы, которые призваны обходить или устранять сопротивление обучению и стимулировать мозговую активность. «Пессимистичному» ведущему также свойственна потребность контролировать участников. Это не лучшая позиция. Она приводит к падению авторитета ведущего и создает чрезмерное напряжение в отношениях между ним и членами группы. Результаты неутешительны, потому что участники по закону самоисполняющегося пророчества действительно демонстрируют нежелание и беспомощность. Уместно проявить оптимизм уже на стадии подготовки воркшопа, детально проработав тему и заранее продумав альтернативы. В этом случае мы, сталкиваясь с новыми для нас проблемами, сможем в зависимости от потребностей группы выбирать разные пути. Не все этапы обучения будут одинаково интересны или новы для участников. Но мы полагаемся на то, что на воркшопе возникнет интересная учебная ситуация, и участники только выиграют от этого.

10. Умение «отпускать». Ведущий должен избегать позиции учителя, который с помощью запугивания или похвалы добивается того, чтобы все учили что-то определенное в одно и то же время.

Намного продуктивнее другой подход: воркшоп — своего рода обучающая «вечеринка», и ведущий предоставляет каждому участнику самому решать, когда активно работать, когда сделать перерыв, на какие аспекты обучения обращать внимание. Такая открытая позиция означает, что ведущий оказывает как можно меньше давления. Как правило, мы не ссоримся с членами группы, допускаем, что они время от времени отвлекаются и не участвуют в упражнениях, принимаем разные мнения. Если мы даем свободу в обучении, то участники нередко принимают неожиданные решения и берут на себя инициативу.

Все это способствует уважительному отношению участников к ведущему, укреплению готовности к сотрудничеству. У членов группы возникает уверенность, что на воркшопе они смогут получить то, что им нужно. Если ведущий и сам готов обучаться, он может послужить образцом для учеников.

38 МОБИЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГИИ


Важная задача ведущего — следить за колебаниями уровня энергии в Группе. Мы можем восстановить энергетический уровень, сделав паузу. Поддержанию энергии группы также способствуют:

- наша внимательность, то есть способность чувствовать распределение энергии в группе;
- знание приемов, с помощью которых мы можем направить энергию в нужное русло; иногда важно успокоить группу, но чаще бывает необходимо повесить уровень энергии.

В классических учебных ситуациях преподаватель доволен, если учащиеся сидят тихо и слушают его лекцию. На воркшопе участникам также иногда бывает необходимо усвоить большое количество информации. Но «соло» ведущего не должно длиться слишком долго. Нужно устраивать регулярные перерывы.

Однако мы можем сделать гораздо больше, чтобы наши участники оставались бодрыми, заинтересованными и сохраняли хорошее настроение. Если мы чувствуем, что уровень энергии падает (участники зевают, откидываются назад или беспокойно ерзают на стульях), можно предложить им упражнение на восстановление активного состояния.

В качестве примера я хотел бы представить вам упражнение, состоящее из четырех частей. Его можно использовать в качестве «активатора» в начале встречи и время от времени по ходу работы.

 **Упражнение «Земля, воздух, огонь и вода» Воздух.** Группа начинает дышать глубже, чем обычно. Участники встают и делают глубокий вдох, а затем выдох. Каждый представляет, что его тело, словно большая губка, жадно впитывает кислород из воздуха. Все стараются услышать, как

воздух входит в нос, почувствовать, как он наполняет грудь и плечи, руки до самых кончиков пальцев; как воздух струится в область головы, в лицо; воздух заполняет живот, область таза, бедра и колени и стремится дальше — к лодыжкам, ступням и кончикам пальцев.

Участники делают несколько глубоких вдохов и выдохов. Можно предложить всем пару раз зевнуть. Сначала это получается скорее искусственно, но иногда после этого возникает настоящий зевок. Зевота — естественный способ компенсировать недостаток кислорода. (Зевание можно использовать и по-другому: вы можете на первой встрече предложить зевать сознательно, чтобы группа быстрее «взбодрилась».)

Земля. Теперь участники должны установить контакт с землей, «заземлиться» и почувствовать уверенность. Начните вместе с участниками сильно давить на пол, стоя на одном месте, топайте ногами и даже пару раз подпрыгните вверх. Можно потереть ногами пол, покрутиться на месте. Цель — по-новому ощутить свои ноги, которые находятся дальше всего от центра сознания, и благодаря этому телесному ощущению почувствовать большую стабильность и уверенность.

Скажите участникам, что они могут делать это упражнение в любое время, например, перед презентацией, когда нервничают и неуверенны. Это действие вмиг придаст их голосу громкость и убедительность.

Огонь. Участники активно двигаются. Живые, расслабляющие движения рук и ног напоминают рейв. Предложите участникам ощутить энергию в своем теле, когда они двигаются подобным образом. Принимайте и сами участие в этом упражнении, чтобы неуверенные участники не казались себе нелепыми.

Вода. Эта часть упражнения составляет контраст с предыдущей. Участники просто представляют себе, что комната превращается в бассейн, и делают мягкие, свободные движения в «воде», следя за тем, чтобы двигались суставы — кисти рук, локти, плечи, бедра, колени. Не забывайте участвовать сами.

В конце упражнения помогите участникам восстановить баланс организма. Спросите: «Что сейчас чувствует ваше тело? Какую его часть вы ощущаете сильнее всего? Какую — меньше всего?» Объясните участникам, что нужно обратить внимание

на те элементы, которые было труднее выполнять, пусть они повторяют эти элементы, это поможет восстановить внутреннее равновесие.

Чтобы каждый мог создать свою индивидуальную комбинацию элементов, дайте дополнительно 3 минуты времени: участник еще раз проходит все четыре стадии упражнения и может расставить свои особые акценты.

39 АКТИВИЗИРУЮЩИЕ ИГРЫ

✳ Иgra 1. Медведи

Цель. Эта игра, основанная на сотрудничестве, подходит и для маленьких, и для больших групп. Она повышает уровень энергии, стимулирует фантазию, интегрирует группу или команду; дает участникам возможность самим осуществлять контроль. **Время.** 5-10 минут.

Структура работы. Скажите примерно следующее: «Сейчас мы попробуем организовать игру, в которой могут участвовать все. Каждый участник может сказать: «Я кое-что знаю», и после этого все хором спрашивают «Что?». Участник отвечает: «Мы все теперь бурые медведи» (или, например, «корабли»).

Группа хором отвечает: «Да, мы все хотим быть медведями» (кораблями, или чем-нибудь еще). И все превращаются в соответствующее животное или предмет. Если мы «бурые медведи», то двигаемся большими шагами, раскачиваясь из стороны в сторону; если мы «корабли», то можем вытянуть руки, сложить из них «нос корабля» и «плыть» по комнате. Все остаются «медведями» или «кораблями» до тех пор, пока кто-то из участников не скажет: «Я кое-что знаю».

Если вы проводите эту игру в неопытной группе, то лучше начать ее вам. Скажите: «Сейчас мы все будем ветряными мельницами (полицейскими, грабителями банков, Биллами Гейтсами... и т. п.)».

Воплощать каждую идею можно в течение разного времени. Опытные участники, как правило, оставляют себе больше времени, чтобы успеть почувствовать себя в новом качестве, особо интересные варианты проигрываются дольше.

✱ Игра 2. Балансирование

Цель. Эта игра объединяет ум, чувства и тело. Физическое усилие активизирует дыхание и способствует усвоению кислорода. Тело при этом растягивается.

Это прекрасный «активатор» для встреч, посвященных социальным навыкам и проведению презентаций. Когда мы выступаем с речью, проводим важный разговор, встречу, нам нужен хороший баланс между нами и участниками, внимание которых мы хотим привлечь. В данном упражнении мы можем подготовиться к этому. **Время.** 5-10 минут.

Структура работы. Сначала предложите участникам, стоя на одной ноге, вытягивать в разные стороны обе руки и другую ногу — медленно и осторожно, чтобы почувствовать границы равновесия.

Затем участники повторяют это упражнение, стоя на другой ноге. Они должны определить, какая нога дает им ощущение большей стабильности. (При этом часто раздается смех, когда участники принимают «экстремальные» балетные позы. Насколько они могут растягиваться? Крайние точки нужно отмечать.)

После этого участники принимают позу, требующую концентрации. Они стоят на одной ноге и высоко тянут колено другой ноги, держа его обеими руками. Нужно тянуть его как можно выше, но избегать неприятных ощущений. Затем участники отпускают колено, оставив его в том же положении, руки же растягивают в стороны. Нужно поддерживать баланс и чувствовать, что необходимо сделать телу, отдельным группам мышц, чтобы сохранялась эта поза.

Затем участники повторяют упражнение, стоя на другой ноге. (Эта часть упражнения труднее, чем кажется вначале, и, возможно, потребует нескольких попыток; при этом процесс балансирования переживается очень отчетливо.)

✱ Игра 3. Не волнуйся, будь счастлив!

(Don't worry, be happy!) Цель. Это стимулирующее упражнение, прекрасно подходящее к утреннему или послеобеденному началу встречи. Оно расслабляет и делает бодрее. В то же время оно способствует формированию «чувства» группы и настройке на остальных участников.

Материалы. Музыкальный центр и диск с песней «Don't worry, be happy» Бобби Мак-Феррина. **Время. 5-10** минут.

Структура работы. Участники разбиваются на малые группы из 5-7 человек. Каждая группа встает в круг, чтобы участники видели друг друга. Выбирается организатор, который показывает остальным участникам группы движения: он должен растягиваться или глубоко дышать под музыку. Через минуту роль «организатора» переходит к другому участнику и т. д. Каждый «организатор» должен следить за движениями остальных.



Игра 4. Я отправляюсь в путешествие

Цель. Эта игра комична и вызывает у участников некоторое замешательство. Она поднимает уровень энергии в группе. **Время.** 5-10 минут.

Структура работы. Объясните участникам, что это старая детская игра, в которую играли на протяжении нескольких поколений, чтобы способствовать развитию интеллекта у детей. (Если участники воспринимают игру слишком серьезно, она может разозлить тех из них, кто считает себя очень умным, но не понимает лежащих в основе игры правил.) Участники садятся в круг. Начинает игру ведущий, приглашая остальных в путешествие. Скажите: «Я еду в Египет и беру с собой...» Возьмите, например, предмет, название которого начинается на первую букву вашего имени. Если вас зовут Полина, то можете сказать: «Я еду в Египет и беру с собой пианино». Тайное правило игры в этом случае звучит так: «Можно брать с собой только те вещи, название которых начинается с первой буквы имени ведущего». Затем скажите: «Я всех вас приглашаю поехать со мной, но в моем автобусе ограниченное число мест. Я решу, кто поедет со мной. Это зависит от того, кто что возьмет с собой». Участники по очереди пытаются присоединиться к компании путешественников, говоря, например: «Я хочу поехать с тобой в Египет и беру с собой саксофон». Этому участнику вы должны сказать: «К сожалению, ты с нами не поедешь, так как твой "багаж" не подходит».

Внимание! Не сообщайте, каково тайное правило игры.

Варианты. Вы можете использовать любой другой код, например, первые буквы названия воркшопа, предметы черного цвета, предметы, название которых состоит из двух слогов.

40 СПАД ЭНЕРГИИ

На каждом воркшопе, где работа продолжается сразу после обеда, возникает пресловутая «энергетическая дыра», так как участники и ведущий хотели бы делать все что угодно, но только не сидеть в группе и не работать.

Мы можем попытаться срочно разбудить «дух жизни», используя активизирующие игры, предложив поработать в малых группах или с партнерами. Но можно использовать эту ситуацию, уступая голосу природы и «встраивая» потребность участников в отдыхе в нашу программу. Я хочу предложить вам два медитативных упражнения и созерцательную работу в малых группах.

✳ Упражнение 1. Поддаться силе тяжести Цель. В этом упражнении участники могут почувствовать, как утомление сменяется бодростью, если мы не боремся с ним, а намеренно на какое-то время уступаем ему. **Материалы.** В комнате должен быть ковер на полу или пледы. **Структура работы.** Приведите примеры различных ритмов, которые влияют на нашу жизнь в деловой сфере: развитие и производство, маркетинг и продажи, депрессия и конъюнктура, и т. п. В повседневной жизни мы постоянно чувствуем подъемы и спады энергии. Примерно каждые 90 минут нам нужно делать перерыв, чтобы восстановить силы. И на воркшопе у каждого свои собственные ритмы концентрации и расслабления, активной работы и спокойной рефлексии. Выскажите предположение, что, может быть, иногда и не стоит подавлять природные ритмы. Предложите участникам медитативную процедуру, которая дает каждому парадоксальную возможность справиться с утомлением с помощью покоя. Скажите примерно следующее: «Это упражнение вы можете делать сидя, стоя и лежа. Попробуйте все позы и решите, какая вам наиболее приятна... Почувствуйте части вашего тела, которые находятся в контакте с Землей. Невидимая сила, что сконцентрирована в центре Земли, притягивает ваше тело. Эта таинственная сила называется силой тяжести. Хотя мы редко воспринимаем ее сознательно, наше тело способно постоянно контролировать ощущение силы тяжести.

Теперь немного поддайтесь этой силе, тянущей вас вниз, почувствуйте действие силы тяжести. Это не только ощущение тяжести, это притяжение, а притяжение всегда интересно.


Если вы стоите, пусть ваше тело свободно «свисает» с костей. Я знаю, что это звучит смешно, но так создан наш скелет. Кости поддерживают нас в вертикальном положении, но наши мышцы могут расслабиться...

Если вы сидите на стуле или на полу, то примите максимально вертикальное положение и позвольте вашему тазу поддаться силе тяжести и опуститься на Землю...

Если вы лежите на полу, то можете полностью расслабиться и почувствовать, как вас держит Земля...

Во всех положениях — сидя, стоя или лежа — вас будет поддерживать Земля, вы не упадете вниз.

Иногда вы будете чувствовать, что ваше сознание как бы проваливается сквозь Землю и вступает в контакт с энергетическим центром Земли. Это просто переживание, даже если мы используем много слов для его описания. Как если бы какая-то наша часть «проросла» вниз, словно корни дерева, и прикасалась к источнику энергии, который берет свое начало в природе. Тибетские мудрецы и китайские мастера йоги говорят, что в основании таза у нас есть энергетический центр, который они называют «центр корней». Этот центр парадоксальным образом активизируется, когда мы поддаемся силе тяжести. Тогда мы ощущаем в нем вибрацию и даже можем увидеть, как разлетаются искры, и почувствовать, как энергия устремляется в ваше тело и наполняет ноги. Как только вы уступите силе тяжести, вы сможете насладиться этими ощущениями и при этом спокойно дышать. Оставайтесь в таком положении некоторое время, и вы будете чувствовать себя все легче и легче... После того как вы уступили силе тяжести, вы можете с ней подружиться. Тело и душа организуются по-новому и переживают силу тяжести как энергию, которая не только притягивает нас, но и поднимает» (2-3 минуты).

 **Упражнение 2. Замечайте, что находится сверху Цель.** Это очень спокойное упражнение лучше всего делать в хорошую погоду на свежем воздухе, например, на лужайке, когда солнце находится высоко в небе.

Время. От 1 до 5 минут (в первый раз, возможно, дольше). **Структура работы.** Сначала обратите внимание участников на то, что самая слабая сторона западной культуры состоит в том, что

мы живем торопливо, находимся в постоянной конкуренции с другими и преследуем цели, ради которых приносятся в жертву наши чувства и духовные потребности. Последствия этого — раздражительность и напряжение, возникающие не только на работе, но и в семье. Мы можем вновь обрести внутреннее равновесие, если предоставим себе возможность чаще пребывать в спокойном состоянии духа, что лучше всего достигается, когда мы находимся на природе.

Пригласите участников провести начало встречи после обеда на природе.

«Вы можете встать или сесть, как вам удобнее. Потяните руки вверх и почувствуйте, что там находится. Заметьте, каково «на ощупь» то, что над вами. Сверху приходит сила Солнца, и когда люди думают о какой-либо высшей власти, то часто полагают, что она над ними. Для большинства чувство, что там, наверху, находится некая сила, естественно, и мы можем стремиться вверх и получить благословение этой высшей власти через наше тело.

А теперь протяните руки в стороны, как будто вы хотите обнять небо, простирайте ваши руки, как будто хотите приветствовать его.

Попробуйте держать руки вертикально вверх, чтобы ладони направлялись друг к другу. Вы можете осторожно приблизить их друг к другу, пока не почувствуете энергию, которая течет между ними.

Затем вы можете медленно опустить руки, пока они почти не коснутся головы. Сделайте небольшой перерыв, подышите и слегка прикоснитесь к голове.

Снова поднимите руки, вытяните их в стороны на мгновение, а потом медленно сведите их к груди, пока не почувствуете место, где бьется сердце; сделайте маленький перерыв и осторожно прикоснитесь к месту, где находится сердце.

Затем снова вытяните руки, сначала вверх, затем в стороны; сделайте маленький перерыв и отведите руки вниз, чтобы они лежали точно над пупком; сделайте перерыв и потрогайте область пупка. Насладитесь потоком энергии, которая течет через ваше тело в Землю.

И, если хотите, можете еще некоторое время отдалиться этим приятным ощущениям.

Упражнение 3. Энергетическая диаграмма **Цель.** Участники

могут сравнить свои энергетические «кривые» за день, и рассказать друг другу о том, как они используют время высокой энергии, как преодолевают «точки падения». **Материалы.** Плакат и фломастеры для каждой подгруппы. **Время.** 20 минут.

Структура работы. Предложите участникам разбиться на малые группы и сесть вокруг плакатного листа. Каждая группа должна нанести на плакат сетку координат. Горизонтальная ось — ось времени. (Ноль — 9 часов, потом отмечается 12 часов, 15 часов и 18 часов.) На вертикальной оси — уровень энергии (0 — минимум, 5 — середина и 10 — максимум.)

Все по очереди рисуют свои энергетические «кривые» и пишут свои имена над ними. Затем участники обсуждают возможности управления энергией.

41 НАХОЖДЕНИЕ БАЛАНСА

Энергетический «ритм» воркшопа подобен приливам и отливам, и было бы ошибкой ожидать высокого энергетического уровня на каждой встрече. Лучше преимущественно следовать естественному энергетическому развитию группы. Однако бывают ситуации, когда участники чересчур возбуждены, и в этом случае полезно успокаивающее воздействие. Для этого подходят:

- рефлексия;
- оценка;
- индивидуальное чтение;
- индивидуальное письмо;
- воображаемые путешествия;
- медитация;
- концентрирующие телесные упражнения.

Я хотел бы представить вам несколько упражнений, которые помогают участникам достичь состояния внутреннего спокойствия и концентрации.

Упражнение 1. Магнетические руки

Цель. Развитие способности к внутренней концентрации и любопытства.

Время. Примерно 5 минут.

Структура работы. Пригласите участников принять удобную позу — можно сидеть или стоять. Скажите: «Я хочу продемонстрировать вам, как можно одновременно восстановить силы и развить любопытство. Любопытство — движущая сила обучения. Иногда мы работаем в таком жестком ритме, что на удовлетворение нашего любопытства не остается времени. У нас портится настроение — как у ребенка, которому задают слишком много заданий, и у него не остается времени на прогулки.

Я хочу показать вам, что можно с этим сделать. Делая следующие два или три вдоха, обратите внимание на свои руки — левую и правую. Отметьте, что вы обнаружите при этом.

Теперь медленно поднимите руки, чтобы их внутренние стороны обратились друг к другу. Расстояние между ладонями — примерно пятнадцать сантиметров, локти слегка согнуты. Меняйте положение рук, поднимая или слегка опуская их, пока не найдете такого, которое дает приятные ощущения. Теперь позвольте себе минуту спокойствия и наслаждайтесь своим дыханием.

Затем обратите внимание на свои ощущения в руках. Попробуйте при этом проявить немного любопытства (1 минута).

Какие ощущения вы испытываете? Как воспринимаете пустое пространство между ваших рук? Можете ли вы почувствовать легкое пощипывание в ладонях?

Медленно сдвигайте руки, почувствуйте, как воздух между ними будто мягко сжимается. Что вы ощущаете:

- теплоту?
- давление?
- «вату»?
- магнетизм?
- пощипывание?

Дайте себе время, чтобы ощутить что-нибудь. Не напрягайтесь. Разрешите себе просто быть любопытным. Если вы пока ничего не ощущаете, можете повторить эксперимент в любое время, когда вы почувствуете, что у вас очень много энергии.

Вы можете повторять упражнение, когда ощущаете любопытство.

(Поразительно, как много людей могут ощутить в этом упражнении едва различимую энергию.)

✳ **Упражнение 2. Почувствовать энергию Цель.** Это вариант предыдущего упражнения. **Время.** 5 минут.

Структура работы. Скажите участникам: «Сядьте или встаньте поудобнее. Согните руки и держите ладони тоже под углом, параллельно груди. На выдохе отодвигайте от себя ладони. На вдохе притягивайте их обратно к груди. Важно, чтобы руки двигались легко и локти были направлены вниз, а предплечья — слегка вверх. Синхронизируйте движения рук и дыхание. Можете представить,*что при вдохе вы мягко привлекаете воздух к себе, а при выдохе — отодвигаете.

Во время упражнения почувствуйте что-то в пространстве между руками и грудью, что словно течет в вашу грудь и вокруг нее. Может быть, вы почувствуете ощущение жизненной силы, наподобие той, которая возникает, когда вы плаваете в море или сидите под раскидистым деревом и дышите.

Возможно, вы ощутите покалывание в руках, некий «магнетизм», и ваше сердце укрепится благодаря этим ощущениям. Может быть, вы заметите тепло и свет или нечто вроде светящегося шара, излучения огня в камине или что-то еще.

Пожалуйста, обратите внимание на то, что вам интересно, что именно вы при этом обнаружите (2-3 минуты).

✳ **Упражнение 3. Обретение равновесия**

Цель. В этом упражнении мы используем ритм, чтобы найти баланс души и тела. **Время.** 5 минут.

Структура работы. Скажите участникам следующее: «Нам будет легче учиться, если мы будем следовать своему личному ритму. Обучение — это интенсивная работа, игровые паузы, возможность практиковаться, экспериментировать и размышлять о происходящем. Самое важное — стараться найти собственный, подходящий только нам, ритм. Если мы его найдем, то будем хорошо себя чувствовать.

Я хочу предложить вам символическое упражнение, во время которого вы сможете почувствовать, как можно управлять своим ритмом и ощутить внутреннее равновесие.

Сядьте на самый край стула, как можно дальше от спинки, чтобы у вас было достаточно места для раскачивания в разные

стороны. Держите спину прямо и начните мягко покачиваться из стороны в сторону, слева направо и наоборот... Если хотите, можете синхронизировать свои движения с дыханием.

Постепенно уменьшайте амплитуду своих движений, раскачиваясь все ближе к «центральной оси». Почувствуйте, как ощущение равновесия становится все отчетливее. И когда наконец вы достигнете полного равновесия, останьтесь в такой позе на некоторое время и почувствуйте это ощущение совершенного баланса (1-2 минуты).

Теперь начните раскачиваться верхней частью туловища вперед и назад и, как и в прошлый раз, постепенно сокращайте амплитуду движений. И чем незаметнее ваши движения, тем тоньше становятся ваши ощущения. Почувствуйте, как вы все больше и больше приближаетесь к равновесию. Как только вы достигнете его, просто насладитесь приятным чувством спокойствия и баланса...

Когда у вас возникает потребность восстановиться или найти баланс в повседневной суете, вы можете использовать это очень простое упражнение, которое помогает по-новому объединить ум, сердце и тело».

42 СЕМЬ ИНТЕЛЛЕКТОВ

В этой главе речь пойдет о теории «семи интеллектов», предложенной американским психологом Говардом Гарднером. Эта теория открывает для ведущего прекрасные возможности интересной и эффективной организации учебного процесса. Одновременно идея Гарднера обостряет видение потенциала разных участников. Со школьных времен мы привыкли ассоциировать высокий интеллект с академиками и «книжными червями», но эта теория существенно меняет наши представления.

ТИПЫ ИНТЕЛЛЕКТА

Учение о «семи интеллектах» напоминает о том, что интеллект проявляется не только в традиционно выделяемых вербальных и математических способностях. Интеллект — это наша способность успешно реагировать на новые ситуации и учиться на опыте. Он действует в разных жизненных ситуациях, в задачах, которые ставит перед нами жизнь. Известно, что классические

тесты на интеллект мало говорят о том, насколько успешным будет человек в профессии. Говард Гарднер с полным основанием констатирует, что наша культура уделяет слишком много внимания вербальному и логическому интеллекту, тогда как другие формы интеллекта игнорируются. Поэтому Гарднер обращает наше внимание на разные возможности творческого развития. Он выделяет семь видов интеллекта.

1. Вербальный интеллект — это вербальные, речевые способности, интеллект журналистов, адвокатов, писателей, а также психотерапевтов, ведущих и тренеров. Тот, кто обладает этой формой интеллекта, может аргументировать, убеждать, беседовать, ободрять и учить, умело используя слова. Как правило, такие люди много читают. Они ясно пишут, им нравится выступать на публике.

2. Логико-математический интеллект — операции с числами и логикой, интеллект ученого, программиста, экономиста и бухгалтера. Это наша способность думать в понятиях причины и следствия, формулировать тезисы, развивать концепции, распознавать образцы и рационально анализировать процессы и события.

3. Пространственно-визуальный интеллект — этот вид интеллекта «думает» в картинах и пространственных представлениях. Он необходим в профессиональной деятельности архитекторов, фотографов, художников, скульпторов, пилотов, механиков и инженеров. Люди с высокоразвитым пространственным интеллектом — прекрасные наблюдатели. Они любят выражать свои идеи графически и легко ориентируются в незнакомой среде.

4. Музыкально-ритмический интеллект — здесь речь идет о восприятии ритмов и мелодий, их оценивании и создании. Этой формой интеллекта обладают не только композиторы или рок-певцы, но все, кто может петь и танцевать.

5. Телесно-кинестетический интеллект — это интеллект нашего тела. К нему относится способность контролировать движения, ловко работать руками. Этот тип интеллекта очень нужен спортсменам и ремесленникам, хирургам и механикам, а также актерам, танцорам и физиотерапевтам. В большинстве учебных ситуаций этим интеллектом недопустимо пренебрегают, хотя люди часто используют его при проведении досуга.

6. Межличностный интеллект — под этим подразумевается способность понимать других людей и сотрудничать с ними. Межличностный интеллект выражается в том, как мы воспринимаем настроения, темперамент и потребности других, как реагируем на них. Он нужен социальным работникам и психотерапевтам, менеджерам и офицерам, а также политикам и ведущим воркшо-пов. Людям этих профессий нужна способность идентифицироваться с другими и представлять, как мир выглядит из их перспективы. Обладающий этим даром может стать хорошим коммуникатором, учителем и посредником.

7. «Внутриличностный» интеллект — это наша способность понимать свой собственный внутренний мир. Сильный «внутриличностный» интеллект позволяет нам воспринимать наши чувства, установки и предрассудки и ориентировать поведение на наши собственные желания. Типичные профессии, в которых требуется развитие этой формы интеллекта, — консультанты, теологи, а также свободные профессии. Для этих людей часто важно быть независимыми и полностью самостоятельно определять свои цели. Во многих случаях они предпочитают работать в одиночестве.

Каждый из нас обладает всеми типами интеллекта, хотя выражены они по-разному: одни сильнее, другие слабее.

Преимущество такого представления об интеллекте — отсутствие дискриминации. Спортсмены, механики, мойщики окон считаются не менее интеллектуальными, чем менеджеры, системные аналитики или нейрохирурги. Кроме того, важен тот факт, что каждый человек способен совершенствоваться любой из семи интеллектов.

К тому же все семь интеллектов сложным образом дополняют и усиливают друг друга. Известно, к примеру, что кинестетический интеллект имеет большое значение для наших вербальных, логических и «внутриличностных» способностей. Он локализуется в области мозжечка. Здесь происходит управление сложными движениями, но теперь известно, что в этой области также располагается «переключатель» когнитивной деятельности. Эта область мозга составляет только десятую часть всего объема мозга, но в ней концентрируются более 50 процентов всех нейронов, 40 миллионов нервных соединений - в четы-

ре раза больше, чем в очень сложном зрительном центре. Почему? Мозжечок управляет не только нашими движениями. Он управляет памятью, вниманием и пространственным восприятием и участвует в реализации речевых способностей, в эмоциональном реагировании. Он активизирует важные области «новой коры», самой высокоразвитой части нашего мозга, с помощью которой мы решаем проблемы, планируем и логически мыслим. Множество исследований указывают на то, что вероятность успеха обучения повышается, когда учащиеся имеют возможность двигаться — в спорте, игровой деятельности, театральных постановках или на танцах.

Из повседневной жизни известно, что семь интеллектов работают взаимосвязанно:

- Шахматисты используют визуальный и логический интеллект. Чтобы успешно выдерживать длительные партии, им необходимы внутриличностный и межличностный виды интеллекта.
- Механики ремонтируют неисправную тормозную систему, используя визуально-пространственный, кинестетический и логико-математический виды интеллекта.
- Когда вы приглашаете гостей и хотите удивить их изысканным меню, вам нужен вербальный интеллект, чтобы понять оригинальный рецепт из французской кулинарной книги; логико-математический интеллект, чтобы правильно рассчитать необходимое количество продуктов; кинестетический интеллект, чтобы «колдовать» на кухне, и межличностный интеллект, чтобы составить меню, отвечающее разнообразным вкусам ваших гостей.

Практически нет таких вещей в жизни, для выполнения которых нам было бы достаточно одного типа интеллекта.

Практические рекомендации:

▼ У каждого человека есть все семь типов интеллекта. Теория Гарднера — не типология «профилей одаренности» (это распространенное недопонимание). Напротив, она помогает нам осознать наш потенциал: если мы хотим добиться лучших результатов обучения, нужно задействовать как можно больше видов интеллекта.

Динамическое обучение наиболее эффективно в ситуациях, когда происходит обращение к комплексу интеллектов. Идеальная модель использования интеллектов — творчество Гете или Леонардо да Винчи.

▼ Большинство людей могут развить любой тип интеллекта намного лучше, чем им кажется. Недостаточное развитие какого-либо типа связано с культурными предрассудками, влиянием родителей, системой образования или травматическим опытом. Например, японская программа развития талантов фирмы «Судзуки» демонстрирует огромный потенциал, который есть у обычных учеников в области музыкально-ритмического интеллекта. На воркшопе мы должны стимулировать «спящие» виды интеллекта. Нередко результатом этого оказывается улучшение творческих способностей и рост чувства собственной значимости.

▼ В повседневной жизни все семь интеллектов работают вместе достаточно сложным образом. Отдельный интеллект — это научная абстракция. Гарднер выделил «семь интеллектов» из общего контекста с целью подробного исследования. Каждый преподаватель может с помощью этой теории использовать свои методические стратегии более дифференцированно и эффективно (см. упражнение «Привлечение внимания» в конце этой главы).

▼ Существуют разные возможности достижения успехов в области конкретного типа интеллекта. Например, кто-то не любит читать, но обладает высокоразвитым лингвистическим интеллектом, являясь прекрасным рассказчиком. Подобные факты нужно учитывать, предлагая широкий спектр упражнений для каждого типа интеллекта.

▼ Возможно, список Гарднера не полон. Мы можем привлечь во внимание и другие типы интеллекта (на воркшопе нужно учитывать все типы интеллекта):

- духовность;
- способность сопереживать;
- сексуальность;
- юмор;
- интуицию;
- творчество;

- чувствительность к запахам;
- способность комбинировать различные типы интеллекта («фактор Леонардо»).

▼ Теория множества интеллектов предлагает нам создавать различные учебные ситуации, соответствующие естественным склонностям участников, их профессиональным и личным потребностям. Нам необходимо заботиться о многообразии методов обучения: не только говорить, но работать с рисунком, с движениями, взаимодействием и самонаблюдением.

СЕМЬ СТРАТЕГИЙ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ

Я хочу предложить вам различные стратегии творческого использования семи интеллектов для привлечения внимания участников. Все предложения — варианты послания «Внимание, давайте начинать».

1. Лингвистическая стратегия: начните произносить звук «шшш...», и пусть участники по одному присоединяются к вам. Возникает настоящее крещендо, и это сплачивает группу.

2. Ритмически-музыкальная стратегия: ведущий отбивает рукой четкий ритм, а участники повторяют за ним.

3. Кинестетическая стратегия: встаньте на стул, раскиньте руки. Участники «отражают» ваше поведение.

4. Пространственно-визуальная стратегия: повернитесь к участникам спиной и «напишите» в воздухе рукой слово «тихо».

5. Логико-математическая стратегия: ведущий изображает «живые часы». Рука — секундная стрелка, которая показывает, сколько секунд нужно группе, чтобы подготовиться к работе.

6. Межличностная стратегия: ведущий шепчет участнику на ухо: «Я хочу начать», участник передает это следующему, и так далее...

7. Внутриличностная стратегия: участники закрывают глаза и делают три глубоких вдоха.

43 ВЕРБАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Вербальным интеллектом обладает большинство людей. Не каждый из нас — выдающийся писатель или прекрасный оратор, но все мы умеем разговаривать, и большинство умеет читать и писать. Вербальный интеллект почитается в любой культуре, поэто-

му нас приучают к таким почтенным ритуалам, как составление резюме или беседа при приеме на работу. Мы восхищаемся людьми, которые могут свободно говорить перед большой аудиторией, например, руководителем, зажигательной речью создающим мотивацию у целого концерна. И конечно, мы, ведущие, тоже стараемся развивать свои вербальные способности, тренируя речь и учась внимательно слушать. Сначала я хочу представить вам несколько приемов развития вербального интеллекта. Далее следует ряд интересных упражнений на коммуникативные навыки.

ПРИЕМЫ РАЗВИТИЯ ВЕРБАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

1. Предложите участникам выполнить простые коммуникативные упражнения вместе с партнером:

- Оба участника разговаривают о чем угодно в течение трех минут и следят при этом за голосами: «Как звучит мой голос? Как звучит голос партнера? Что передают голоса в каждом случае — дружелюбие, искренность, смущение?»
- Партнеры молча ведут двухминутный воображаемый разговор. Затем обмениваются опытом, который получили при выполнении этого необычного задания.
- Участники решают, кто будет партнером А, кто — Б. Партнер А играет роль ребенка. Партнер Б — отца или матери. В этих ролях они общаются друг с другом в течение пяти минут. Затем следует трехминутное обсуждение и обмен ролями. Это упражнение способствует осознанию темы «борьбы за власть».
- Партнеры решают, кто будет А, кто — Б. Партнер А сообщает, что у него есть что-то интересное, но не говорит, что именно. Партнер Б хотел бы это получить, но А не хочет отдавать (5 минут). Как проходит их беседа? Это упражнение помогает осознавать «личные границы».
- Партнеры ведут беседу на любую тему. Но при этом невербальные проявления (интонация, выражение лица, жесты и т. п.) должны противоречить тому, что произносит участник (5 минут).
- Встречаются два участника, которые существенно отличаются друг от друга. В течение пяти минут они говорят друг другу предложения, начинающиеся со слов: «Мне мешает, что вы...»

- Те же участники в течение пяти минут говорят о том, что они ценят друг в друге. Каждое предложение начинается со слов: «Мне нравится, что вы...»

2. Предложите участникам простые упражнения на литературное творчество:

- Напишите стихотворение, в котором каждая строка начинается со слов «По утрам...».
- Сочините диалог между вашей правой и левой руками.
- Придумайте монолог «от лица» вашего сердца, головы, глаз, носа, ушей, мозга.
- Напишите роман в пяти предложениях.
- Напишите заметку в печатное издание, которое выйдет через сто лет. В ней должно быть описано, как в конце двадцатого столетия проходило обучение на воркшопе.
- Вы нашли запечатанную бутылку, в ней письмо. Что там написано?

3. Предложите написать письма, которые не будут отправлены:

- Своему предку.
- Личному врагу.
- Человеку, которого вы хотите простить.
- Иллюзии, от которой вам пришлось отказаться.
- Надежде, которую вы не хотите терять.
- Собственному начальнику.
- Партнеру.
- Ведущему воркшопа.

4. Организуйте «мозговой шторм» на темы:

- Как мужчины и женщины могут лучше уживаться друг с другом?
- Что важно в воспитании детей?
- Какие черты присущи хорошему руководителю?
- Какие ошибки обязательно нужно совершить в жизни?

5. Предложите рассказать истории. У каждого есть 3 минуты.

Выступающий держит в руке «жезл говорящего». Интересные темы:

- «Сложный» родственник.
- Чего я пока что не понимаю.
- Неожиданная помощь, которую я получил.
- Мой первый начальник.
- Успех, за который мне пришлось слишком дорого заплатить.

✳ Упражнение 1. Присутствие

Цель. Предпосылка успешной коммуникации — готовность внутренне настроиться на партнера. Это простое упражнение позволяет тренировать дружеское, безоценочное, свободное внимание и при этом «отфильтровывать» все внешние воздействия и временно отстраняться от собственных проблем. **Время.** 10-15 минут.

Структура работы. Участники разбиваются на пары. Партнеры садятся друг напротив друга. Они должны установить зрительный контакт и, не разговаривая, в течение 5 минут постараться настроиться на партнера. Каждый пытается «присутствовать» и позволяет партнеру влиять на себя — то есть поддается воздействию его физического образа, энергетического состояния и настроения. Во время упражнения иногда спрашивайте: «Действительно ли ваше внимание сосредоточено на партнере, или вы думаете о чем-то другом? Достаточно ли вы внимательны, чтобы полностью сконцентрироваться на вашем партнере?» Скажите: «Вы не должны ничего делать, кроме как присутствовать...»

В конце оба партнера обсуждают это короткое упражнение.

(Можно продлить время «молчаливого контакта» на 10-20 минут.)

✳ Упражнение 2. Концентрированное слушание **Цель.** В этом упражнении речь вновь идет о присутствии, а также о способности внимательно слушать. **Время.** 20 минут.

Структура работы. Участники разбиваются на пары, садятся друг напротив друга и 2 минуты поддерживают зрительный контакт без слов. На этой стадии они настраиваются друг на друга. Затем участники решают, кто будет А, а кто — Б. Партнер А говорит на тему, предложенную ведущим, а партнер Б внимательно слушает, не задавая вопросов и не комментируя. Это

продолжается около 3 минут. Затем роли меняются. После того как второй партнер выполнит задание, участники вместе обсуждают упражнение.

Выберите какую-нибудь из предложенных тем или сформулируйте другую, более подходящую вашей группе:

- Дом, в котором я жил.
- Детская игра, которая мне нравилась.
- Важная для меня дружба.
- Мой лучший начальник.
- Во что я твердо верю.

Упражнение 3. Говорим и слушаем

Цель. Это упражнение помогает робким или сдержанным участникам принять на себя активную роль и взять слово. Его можно проводить регулярно. **Материалы.** Коробок спичек.

Время. 5 минут в начале встречи, чтобы ввести это упражнение, и 10 минут, чтобы обсудить его в конце встречи. **Структура работы.** В начале встречи поговорите кратко о том, что в группе есть участники с разными темпераментами: одни активны, легко и охотно берут слово, другие больше стремятся слушать и размышлять. Наше поведение неодинаково и в разных группах: в одних мы говорим больше, в других — меньше. Предложите подумать о том, какой стиль поведения каждый может проявить в этой группе. Есть ли участники, которые хотели бы говорить чаще? Есть ли те, кто хотел бы больше слушать? Предложите упражнение, которое должно сопровождать обычную встречу группы. Дайте участникам по пять спичек, и пусть каждый раз тот, кто берет слово, кладет спичку обратно в коробок. В конце встречи ведущий вместе с группой обсуждает упражнение. *Обсуждение:*

- Насколько каждый доволен своим результатом?
- У кого остались спички?
- Хотели ли эти участники говорить чаще?
- Повлияло ли это упражнение на поведение отдельных участников?
- Может быть, некоторых участников мы слышим слишком редко?

- А кого-то, наоборот, слишком часто?
- Говорит ли ведущий слишком много или слишком мало? В конце подсчитывается количество спичек.

Упражнение 4. Сообщение о помехах

Цель. Ведущий, который хочет использовать на воркшопе правило «Прежде всего — работа с помехами», предложенное Рут Кон, получит благодаря этому упражнению шанс закрепить его в группе.

Упражнение способствует развитию умения брать на себя ответственность за свое обучение и открыто говорить группе о том, что мешает работать (в тех случаях, когда кто-то не может сосредоточиться, отвлекается, скучает или чувствует раздражение и т. п.).

Материалы. Коробок спичек (или для каждого участника — две монеты, две пуговицы, два камешка).

Время. 5 минут в начале встречи, чтобы ввести это упражнение, и 10 минут на обсуждение в конце встречи.

Структура работы. Объясните участникам правило: «Помехи в работе должны прорабатываться в первую очередь. Если меня что-то отвлекает или я по какой-то причине не могу сосредоточиться на совместной работе, то я сообщаю об этом группе».

Скажите, что вы хотели бы, чтобы на сегодняшней встрече каждый мог усвоить это правило. Если участник чувствует какие-то «помехи», начинает мечтать, скучать, раздражаться или «отсутствует» по каким-то другим причинам, он должен подать сигнал. Договоритесь с группой, что это будет за сигнал, например — руки, поднятые над головой. Задача остальных — увидеть этот сигнал и прореагировать на него.

Кроме того, каждый участник получает по две спички. Тот, кто сообщил о «помехе» условленным сигналом, может вернуть спичку обратно.

В конце встречи проводится обсуждение.

Упражнение 5. Сеть коммуникаций

Цель. Это «сопровождающее» упражнение помогает участникам стать чувствительнее к существующим в группе коммуникативным образцам и стимулирует активное участие каждого.

Материалы. Клубок шерсти.

Время. 20 минут.

Структура работы. Используйте это упражнение во время групповой дискуссии. Объясните участникам, что дискуссия будет сопровождаться экспериментом. Возьмите конец нити в руку и начните дискуссию, предложив тему или задание. Когда заговорит первый участник, бросьте ему клубок, оставив конец нити у себя. По мере продолжения дискуссии участники бросают клубок друг другу. Каждый, кто говорит, получает клубок и крепко держит нить, бросая клубок дальше. В конце дискуссии группа рассматривает получившийся «узор» группового взаимодействия и обсуждает упражнение.



Упражнение 6. Близость и дистанция

Цель. Это упражнение повышает чувствительность участников к проявлениям невербального поведения в разговоре, к посланиям, которые передаются в беседе посредством дистанции. **Время.** 5 минут на проведение упражнения и 15 минут на его обсуждение.

Структура работы. Участники разделяются на пары, встают друг напротив друга и договариваются о теме разговора. Во время беседы у каждого есть возможность менять расстояние до партнера: приближаться или отходить. Это можно делать по разным основаниям: потому что изменяется интерес или для того, чтобы выяснить, что меняется при увеличении или уменьшении физической дистанции. Через пять минут партнеры обсуждают упражнение. Затем происходит обсуждение в кругу. **Варианты:**

- Партнеры выбирают, кто будет А, а кто — Б. Затем участники становятся друг напротив друга и вступают в беседу. Через минуту участник Б начинает медленно отходить от участника А (беседа при этом продолжается). Через четыре минуты пара обсуждает упражнение.
- Участники разбиваются на пары, договариваются о теме беседы и выбирают, кто будет А и Б. Затем они встают на расстоянии 2,5 метра друг от друга и начинают разговор, при этом участник Б медленно подходит к своему партнеру, пока тот не почувствует себя некомфортно и не скажет «Стоп». Происходит обсуждение с партнером, затем в кругу.

44 СИЛА СЛОВ

✳ Упражнение 1. Свободный рассказ

Это упражнение хорошо подходит для послеобеденной или вечерней встречи. Оно создает атмосферу близости, приятным образом активизирует ресурсы участников. Пусть участники разделятся на «тройки» или «четверки». Вы можете стимулировать их фантазию, сказав: «Представьте, что вы случайно встретились во время путешествия в далекой стране. Вы сидите вечером в маленькой деревенской гостинице, где нет никаких развлечений. У вас нет ни радио, ни книг, так что вы решаете развлекать себя сами. Какие сказки или легенды, басни или страшные истории, загадки или анекдоты вы можете вспомнить? Может быть, вам приходят в голову стихи, песни, отрывки из спектаклей, афоризмы знаменитых людей, пословицы или что-то еще? Рассказывайте друг другу все, чем вы хотели бы поделиться в этом маленьком кругу. Меняйтесь ролями. Вдохновляйтесь воспоминаниями других участников. Вероятно, вы заметите, что в памяти всплывает больше, чем вы ожидали...»

✳ Упражнение 2. Фонетика

Это психолингвистическое упражнение, и вы можете использовать его по-разному. Оно будет особо полезно участникам, которым по долгу службы приходится много говорить или писать.

Предложите всем устроиться поудобнее (глаза можно закрыть) и послушать воображаемые «голоса»:

- Ваш лучший друг произносит ваше имя.
- Ваша мать читает книгу или письмо, которое получила.
- Президент читает обращение к народу.
- Ваш собственный внутренний голос перечисляет, что еще нужно сделать сегодня.
- Девяностолетний старик рассказывает вам историю своей жизни.
- Трехлетний ребенок просит вас поиграть с ним.
- Вы сами говорите перед большой аудиторией.
- Ваш первый учитель объясняет ученикам правила поведения в классе.

Упражнение 3. Поток сознания

Многим авторам и ораторам знакомы «лингвистические блокады». Случается, что люди предъявляют слишком высокие требования к качеству, и работа застопоривается. Перфекционизм не позволяет им высказываться спонтанно. Это упражнение — хорошее средство против таких «блокад».

Скажите участникам: «У каждого из нас есть внутри "природный" голос, который хочет звучать естественно. Вы можете помочь ему. Попробуйте сначала услышать этот голос. Закройте глаза и прислушайтесь к внутреннему потоку слов, который проходит через вас, — отдельные слова, фрагменты предложений, целые фразы, паузы, иногда медленнее, иногда быстрее... (2 минуты.)

Возьмите бумагу и карандаш и напишите все, что слышите внутри себя. Если вы ничего не слышите, напишите, что вы могли бы услышать, если бы ваше «внутреннее ухо» открылось. Делайте это в течение 10 минут».

Упражнение 4. Речь и чувство

Лучший мотив для того, чтобы говорить или писать — наши собственные чувства. У каждого есть сильная внутренняя потребность эмоционально рассказывать о чем-то важном, при условии, что у нас есть благожелательные слушатели.

Пусть участники напишут что-нибудь на предлагаемые эмоционально значимые темы (заверьте их, что им не придется зачитывать написанное вслух, если только они не захотят этого сами):

- Ваше самое раннее воспоминание.
- Человек, которого вы особенно любили.
- Человек, которого вы потеряли.
- Самый сильный страх, который вы испытали.
- Момент, когда вы чувствовали себя очень близко к Богу или природе.
- Сильная физическая нагрузка.
- Ваша первая любовь.

Упражнение 5. Книги моей жизни

Книги необходимы тем, кто сам хочет писать или говорить красиво. Это упражнение может вдохновить участников на чтение.

Участники разбиваются на «четверки». Каждый получает лист бумаги и делит его на четыре столбца. В первом записываются названия самых важных книг, прочитанных в детстве, в том числе тех, которые нам читали вслух; во втором — названия четырёх-пяти наиболее важных книг, которые мы прочитали в своей жизни; в третьем — непрочитанные книги, которые нам хотелось бы прочитать, если бы жить оставалось всего шесть месяцев; и в четвертом — названия книг, прочитанных в прошлом году.

В конце происходит обсуждение в «четверках».

Упражнение 6. Очаровывающее чтение

В деловой сфере те, кому приходится много говорить и писать, допускают постоянную ошибку: они знают, что должны сообщить информацию, но путают себя с компьютером, тогда как важно прежде всего установить контакт с адресатом. Это удастся, если говорящий отказывается от маски, сохраняет естественность и находится в контакте с собственными чувствами. Это упражнение учит членов группы при чтении обращать внимание на собственные чувства.

Участники разбиваются на пары. Каждая пара выбирает себе какое-нибудь беллетристическое или лирическое произведение. Затем партнеры читают друг другу отрывки из книги, которые им особенно нравятся.

Как читающий, так и слушающий отдаются эмоциональному очарованию текста. (Ведущему нужно принести с собой новые романы или томики стихов, чтобы каждая пара могла себе что-то выбрать.)

45 ВИЗУАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Визуально-пространственный интеллект играет важную роль не только в профессиях, связанных с использованием технических и естественно-научных знаний. От 60 до 90% всех сообщений человек выражает невербально. Невербальная коммуникация осуществляется с помощью выражения лица, дистанции между собеседниками, определенных прикосновений, позы, жестов и зрительного контакта. Согласно оценке эксперта в области коммуникации Марио Пей, всего в разных культурах существует около 700 000 разных телесных сигналов. По мнению Рэя

Бердвистела, только человеческое лицо способно передавать 250 000 различных выражений. Его коллега М. Х. Кроут выделяет 5000 жестов, а Г. В. Хьюс — 1000 различных поз.

Основная характеристика этого типа интеллекта — способность к трехмерному восприятию мира и обработке «изображений». Визуальный интеллект нужен архитектору, проводнику в горах, изобретателю и механику, инженеру и геологу. Люди с развитым визуальным интеллектом видят то, чего другие могут не заметить. Они способны «преобразовывать» увиденное посредством рисования, живописи, создания скульптур, строительства и изобретательства.

На воркшопах мы можем с помощью визуального интеллекта сделать учебные процессы нагляднее, улучшить межличностные отношения и углубить понимание собственного внутреннего мира.

Практические рекомендации:

▼ Почаще предлагайте участникам делать наброски или цветные рисунки, это позволит наглядно и гибко представить концепции и цели обучения, идеальные условия работы и т. п.

▼ Время от времени предлагайте участникам поменять позу, чтобы осознанно посмотреть на мир из другой перспективы.

▼ Создавайте «карты» для сбора идей, помощи участникам в закреплении пройденного или планировании (см. главу 46).

▼ Делайте фотографии, чтобы сохранить для участников «ключевые моменты» обучения, снимая их, например, во время ролевых игр или имитации.

▼ Обратитесь к технике разработки «стратегического пути» — вместе с группой положите на пол предметы, которые символизируют отдельные шаги на пути к цели. Пройдите по этим «отрезкам» вместе с участниками, чтобы придумать, какие действия могут быть полезны на определенных этапах.

▼ Используйте технику создания пространственного континуума (см. главу 68, упражнение 5), чтобы участники могли четко и ясно выражать свою оценку и точку зрения.

▼ Используйте «воображаемые путешествия», фантазию, чтобы представлять «образы будущего», наглядно демонстрировать достижения или способствовать состоянию расслабления и внутреннего покоя.

▼ Покажите участникам, как можно применять технику свободного воображения для подготовки переноса опыта в повседневную жизнь. (Участники воркшопа могут представить, как в будущем они используют определенный навык в профессиональной или личной жизни. Например, участница на первом после воркшопа собрании коллектива своей фирмы четко и ясно сообщает мужской половине коллектива, что не намерена больше терпеть замечаний дискриминационного характера. При этом она спокойно и решительно смотрит в глаза каждому.)

▼ Пусть участники нарисуют «карты» своего сознания: изображение своего внутреннего мира в данный момент времени. Процесс напоминает медитацию, но проходит легче и веселее. Эта техника развивает творческие способности.

Предлагаю несколько упражнений, которые вызывают желание «оживить» визуальный интеллект.

Упражнение 1. Глаза охотника

Бушмены в Калахари могут по следам антилопы определить ее величину, пол, строение тела и состояние; эскимосы различают более шестидесяти различных видов снега. Наши способности в том, что касается наблюдения за окружающей природой, оставляют желать лучшего. Выполняя это упражнение, мы сможем посмотреть на природу по-новому.

Участники по двое совершают небольшую прогулку на свежем воздухе (30 минут) и пытаются как можно больше увидеть в окружающей среде. Они должны замечать неочевидное, то, что скрыто за первыми впечатлениями. Время от времени нужно не фокусировать взгляд, а стараться одновременно охватывать все визуальное поле целиком. Что видно на периферии поля зрения? Можем ли мы заметить, что находится позади нас? Пусть участники поделятся своими впечатлениями с партнером.

Упражнение 2. Глаза художника

Посетите вместе с участниками воркшопа художественную выставку или музей (или принесите альбомы с репродукциями). Участники рассматривают картины, пока не найдут ту, что их особенно заинтересует. Тогда каждый пытается посмотреть на

произведение глазами художника (абстрагировавшись от представленной темы):

- Что привлекает мой взгляд?
- В каком направлении движется взгляд?
- Что меня поражает: краски, разделение пространства, что-то неопределимое?
- Чем я наслаждаюсь?
- Что меня отталкивает?
- Какие чувства я замечаю у себя?

Затем происходит обсуждение в группе.

✳ Упражнение 3. Виртуальные картины

По мнению английского нейрофизиолога В. Грэя Уолтера, примерно шестая часть населения может видеть четкие внутренние картины и еще шестая часть очень редко задействует визуальные образы. Оставшиеся две трети по мере необходимости могут вызывать живые визуальные представления. Предлагаемое упражнение тренирует эту способность.

Участники садятся или ложатся, принимая удобные позы, и закрывают глаза. Через две минуты расслабления медленно (30-60 секунд на один пункт) прочитайте следующий список, попросив участников попытаться в каждом случае воссоздать ясную визуальную «картину»:

- Ваша спальня.
- Ножницы для бумаги.
- Зеленый жираф в шортах в красную полоску.
- Ваша мать верхом на тигре.
- Силуэт Манхэттена.
- Дно океана.
- Фотография Эйнштейна.
- Карта всех частей света.
- Ваш снимок в возрасте шести лет.
- Групповая фотография всех участников воркшопа.

✳ Упражнение 4. Сны наяву

Некоторые участники могут легко представлять внутренние «картины», если они сами определяют, что хотят увидеть, как это бывает в случае «снов наяву» («дневных грез»). Практически каждый из нас использует их, чтобы расслабиться, из-

бежать скуки или поупражняться в применении новых навыков и знаний.

Участники закрывают глаза и отправляются в мысленное «путешествие», замечая, какие образы возникают в их воображении. При этом они занимают позицию наблюдателей, которым интересно, какие «картины» они увидят. Насколько четкие появляющиеся образы? Они цветные или черно-белые? Какие чувственные впечатления вы переживаете? Слышите ли вы музыку или речь? Возникают ли у вас тактильные ощущения?

Дайте участникам 5-10 минут, чтобы погрузиться в воображаемый мир...

В конце обсудите с ними, как использовать эти «сны наяву» конструктивно, чтобы работа и обучение приносили большее удовлетворение.

Упражнение 5. Трехмерное зрение

Некоторым людям «визуализация» удастся легче, если они направляют свое внимание на конкретный объект или проблему. Это упражнение дает участникам возможность потренировать трехмерное зрение в воображении.

Ведущий говорит: «Представьте, что у вас есть магический глаз, который может покинуть ваше тело, свободно парить в пространстве и воспринимать любой объект с любой перспективы. Выберите какой-нибудь предмет, например, стул или стол в качестве объекта наблюдения. Сядьте рядом с ним и используйте свой «магический глаз», чтобы исследовать предмет из всех возможных перспектив — сверху, снизу, с любой стороны, вблизи, с большого расстояния, посмотрите внутрь предмета и наружу из него и т. д.

После того как вы закончите свое исследование, можете встать и попробовать увидеть предмет из тех перспектив, которые вы использовали в вашей фантазии. Сравните виртуальные образы с реальными наблюдениями».

Упражнение 6. Рисование с помощью обеих рук

Многие взрослые думают, что не умеют рисовать, и в самом деле наши способности к рисованию часто остаются на уровне 8-летнего ребенка, потому что честолюбие развивалось быстрее,

чем изобразительные навыки. Это прекрасное упражнение помогает в игровой форме оживить желание рисовать. Участники рисуют одновременно двумя руками. Такая техника оказывает удивительно успокаивающее воздействие. Она способствует расслаблению и пробуждает ум.

Участники берут в каждую руку карандаш или фломастер и рисуют обеими руками одновременно что-то симметричное. Левая рука рисует зеркальное отражение того, что нарисовала правая, и наоборот. Затем обе руки также рисуют одновременно, но на этот раз допускается спонтанность. Должна получиться некая абстрактная картина с интересными формами и цветами.

Упражнение 7. Диалог рук

При письме мы тоже полагаемся на наш визуальный интеллект. Если мы попробуем использовать обе руки, то происходит нечто поразительное: правая рука выражает скорее привычные образцы, тогда как левая ориентируется на наш «внутренний голос». Предложите участникам записать обеими руками попеременно короткий «диалог». Скажите: «Выберите какую-нибудь авторитетную фигуру — отца, мать, начальника или еще кого-нибудь. Представьте, что этот человек разговаривает с вами. Запишите правой (или доминирующей) рукой, что он говорит, придав его словам типичное «авторитетное» звучание. Ответьте своим собственным «внутренним голосом» и запишите свой ответ другой рукой. Выразите то, что вы действительно думаете и чувствуете. Продолжайте диалог, пока каждый «голос» не выскажется несколько раз».

Упражнение 8. Мысленная «карта»

Важные понятия могут возникать на основе образов. Например, Зигмунд Фрейд часто смотрел на изображение острова, поднимающегося над бескрайним морем, — метафору отношений сознательного «я» и бессознательного. Альберт Эйнштейн видел себя в шестнадцать лет верхом на луче света. Этот образ был отправным пунктом создания теории относительности.

В предложенном упражнении участники могут сделать не только наброски привычных, повседневных «карт», но и карты, которые представляют «вызов» визуальному интеллекту. Каждый получает несколько листов бумаги и делает небольшие наброс-

ки. Совершенства не требуется, нужна точность. Пусть каждый участник нарисует:

- набросок того, что находится около его дома;
- план своей квартиры;
- рисунок, поясняющий концепцию работы в команде;
- набросок важнейших органов человеческого тела;
- карту Земли со всеми частями света;
- рисунок, отражающий состояние развития группы на данный момент времени.

Затем участники разделяются на «четверки» и сравнивают свои рисунки. Что говорят рисунки об их знании мира и о том, как работает их разум?

Упражнение 9. То, что не может увидеть компьютер

В области компьютерных технологий появилось множество программ, которые помогают инженерам и дизайнерам, но у этих программ отсутствует «критический взгляд», доступный человеку. Перед катастрофой «Челленджера» техники с помощью своего практического визуального интеллекта определили, что прокладочные кольца в условиях холода потеряют гибкость, а это может вызвать вытекание топлива. Их предупреждения не были приняты в расчет по политическим причинам.

Предложите участникам провести воображаемую визуальную «инспекцию» своего предприятия — проверить офисы и производственные установки, отделы продаж и сервиса и сконцентрироваться на обнаружении «слабых мест». Какие образы указывают на трудности, недостатки и возможные опасности? В конце каждый рисует свое предприятие с учетом проблемных аспектов.

Упражнение 10. Запись на руке

В этой игре тактильные раздражения преобразуются в визуальную информацию, что создает превосходную настройку на интенсивное обучение. Скажите участникам: «Подходите по очереди к одному человеку и вставайте с ним рядом. Тот, кто выше, должен закрыть глаза. Если вы одного роста, то закрывает глаза тот, кто старше. Участник, закрывший глаза, протягивает правую руку перед собой ладонью вверх. Второй партнер начинает «писать» на руке отдельные буквы. «Слепой» партнер пытается

расшифровать буквы и говорит, что он «прочитал». Прежде чем участник напишет новую букву, он должен «стереть» с руки старые. Вы можете начать с букв, которые чаще встречаются, а потом перейти к редким буквам (30-60 секунд).

Когда ваш партнер с закрытыми глазами привыкнет «читать по руке», можете усложнить задания. «Напишите» на руке короткие слова. Проверьте, может ли партнер понять рукописный шрифт. Не забывайте «стирать» старое слово, прежде чем напишете новое (1 минута).

В конце «напишите» партнеру маленький комплимент, перед тем как поменяться ролями».

Упражнение 11. Наблюдение

Прекрасная игра для восстановления внимания участников с помощью творческой паузы. Ведущий говорит: «Начните ходить по комнате. Смотрите внимательно вокруг и отмечайте все, что видите. У вас есть две минуты... Теперь встаньте спиной к спине участника, который находится ближе всех к вам. Решите, кто будет А, кто — Б. Участник Б закрывает глаза, участник А задает ему несколько вопросов о том, что находится в комнате, чтобы проверить, насколько внимательно тот смотрел вокруг. Можно задать шесть вопросов, например: «Какого цвета дверь? Сколько в комнате столов?» Участник Б пытается отвечать как можно точнее. После каждого ответа партнер сообщает ему, правильно ли он ответил (2 минуты).

Затем участник Б открывает глаза, А закрывает. Но на этот раз он должен как можно точнее описать внешний облик своего партнера: одежду, прическу, цвет волос, цвет глаз, рост, форму рук, украшения и пр. (2 минуты). Участник Б подсчитывает, сколько совпадений было в ответах. Иногда это задание приводит в замешательство участника А, поскольку мы часто рассматриваем наших партнеров по общению довольно поверхностно.

46 «КАРТА»

Изобретение «карты» — лучший подарок, который сделал миру британский исследователь проблем творчества Тони Бьюзен. Он придумал эту технику в 60-х годах, и с тех пор она

совершенствовалась. Ее суть — в возможности представления мыслей, идей, планов или проектов интересным, нелинейным, красочным и очень личностным образом. «Карты» учитывают нашу склонность к ассоциативному мышлению, стимулируют умственную деятельность и предоставляют возможность «разговора» различных частей нашего мозга. Такой тип графического представления имитирует то, чем постоянно занято наше мышление — установлением связей между концепциями и эмоциями, целями и препятствиями, прошлым и настоящим, предприятием и клиентами. Эта техника представляет содержание нашего внутреннего мира так, что мозг охотно этим занимается. «Карта» — это альтернатива бесконечным часам, проведенным в школе, когда мы с нетерпением ждали конца урока. Она пробуждает энергию, внимательность, творческие способности, стимулирует мышление, помогая устанавливать творческие связи, иногда даже позволяет делать «квантовые скачки». Мы можем использовать «интеллектуальные карты» в повседневной жизни при планировании покупок, а также если хотим создать представление об идеальной семье, поставить диагноз или лучше понять клиента. Для знакомства с этой техникой нам потребуются цветные фломастеры и большой лист бумаги, потому что мы будем не только писать слова и цифры, но и работать с красками, формами, набросками и символами.

Начинаем работу с середины листа. Важно чувствовать, что места достаточно. Нужно много «бумажного» пространства, чтобы представить идеи и мысли, учитывая, что многое приходит в голову не сразу. В школе мы учились создавать «линейные» планы, где один пункт следовал за другим, но это нас очень ограничивало, так как не оставалось места для новых идей, если они приходили к нам позже. В случае создания «карты» у нас всегда достаточно места, чтобы включить в нее новые идеи. Мы начинаем в центре, как бы в «теле осьминога», и пририсовываем столько «ответвлений», сколько понадобится. Например, если мы хотим составить набросок романа, то нам может понадобиться «ответвление» для каждого персонажа, от которого, в свою очередь, пойдут другие «ответвления» — с описанием характера, внешнего вида, личных пристрастий и т. п. Позднее, вполне возможно, придется создать отдельные «интеллектуальные карты» для каждого героя с более детальной информацией.

Эта техника предполагает не только «дивергентное» мышление, но и наглядность: мы можем нарисовать каждое «ответвление» определенным цветом; можем подчеркивать идеи, выделяя их звездочками, обводя кругами или прямоугольниками; можем использовать маленькие рисунки, чтобы проиллюстрировать наш набросок, — символы, человеческие фигурки, пейзажи, солнце, луну и звезды. В процессе создания такой «карты» работает наше мышление. Мы получаем представление о том, что делают нейроны в нашем мозгу. У нас триллион нервных клеток, каждая из которых может одновременно вступать более чем в 10 000 соединений; трудно представить, в какое количество соединений может вступать только миллион нейронов одновременно!

Когда вы вводите эту технику в группе, следует начать с темы, близкой каждому участнику. Например, предложите каждому создать «эскиз идеальной жизни». Вскоре появляются изображения домов и яхт, гор и озер, затем добавляются понятия согласия, отпуска и семьи. Постепенно на рисунке возникают ценности, идеи, стремления и тайные мечты. После того как эти «карты» готовы, все они выглядят по-разному: прекрасные картины уникального внутреннего мира каждого участника. Все поражаются творческим способностям своего ума.

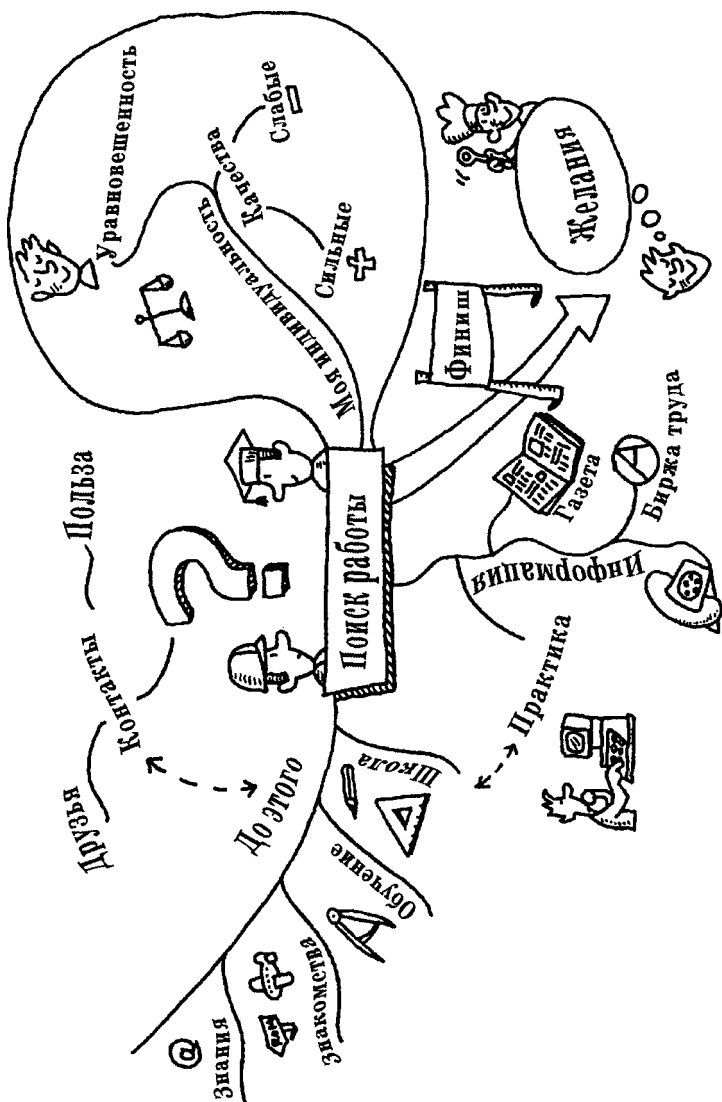
Эти наброски вызывают оптимизм: если мы можем что-то придумать, то это можно изобразить, если что-то можно изобразить, то можно и осуществить! Кроме того, эта техника способна изменить наше видение самих себя. Мы можем по-новому расставить приоритеты, лучше позаботиться о себе, принять решение, чем заняться в первую очередь, а что отложить.

Чтобы ввести эту технику, мы должны создать игровую атмосферу и все время обращать внимание на удивительные способности нашего разума. Существует опасность того, что мы «заблокируем» свои способности, сказав: «Я это не умею. Это слишком трудно. Я не смогу. Я боюсь. Мне нужно контролировать этот процесс. Я не должен делать ошибок». Таким образом мы ограничиваем количество связей, которые может установить наш мозг, и попадаем в тупик — утомленные, безжизненные, расстроенные.

Но мы можем и отказаться от этого «блокирования». Вместо того чтобы сказать: «Да, но...», мы говорим: «Да, и...», допуская все возможные ассоциации и идеи. Тогда то, что мы говорим себе, звучит так: «Мне любопытно. Я хочу больше знать. У меня все

время появляются новые идеи. Я могу экспериментировать. Я способен удивляться. Я хочу найти в этом удовольствие. Я знаю намного больше, чем думаю...»

Как я ищѹ полѹюянюю работу?



47 ВООБРАЖЕНИЕ

Воображение — великолепный способ обучения, в котором мы не только видим, но и используем другие модальности и чувства, связанные с опытом, переживанием или видением будущего. Воображение можно стимулировать подходящим музыкальным сопровождением. Силу воображения мы можем использовать по-разному: чтобы вспомнить определенный опыт, построить сценарии будущего, сформулировать личные цели и подготовиться к сложным задачам. Оно помогает нам ослабить напряжение, укрепить силу воли, проявить мотивацию и вдохновение.

Тщательно разработанные техники, называемые в специальной литературе «управляемым воображением», лучше всего применять, когда участники группы расслабятся. Им нужно будет закрыть глаза. Ведущий говорит медленно и спокойно, чтобы дать участникам достаточно времени пережить то, что появляется в их воображении.

В большинстве случаев участники воспринимают себя действующими лицами воображаемых событий. Но участники могут видеть себя и вполне «реалистичными»: например, на теннисном корте, в лаборатории или беседующими с клиентами. При этом важно, чтобы никто не разговаривал, соблюдая тишину, и группа была защищена от «помех» извне. В конце упражнения вы должны «вернуть» участников обратно и предложить им вновь принять нормальное повседневное сознание.

Ниже я предлагаю несколько моделей типичных техник управляемого воображения.

Упражнение 1. Подготовка: расслабление

Цель. Участники могут расслабиться и подготовиться к спонтанному фантазированию. **Время. 5-10 минут.**

Структура работы. Примите удобную позу, чтобы ваш позвоночник был в прямом положении. Можете сесть или лечь...Пожалуйста, закройте глаза и следите за своим дыханием...Пусть воздух сначала направляется в область живота, а затем в область груди... Он наполняет оба легких, до самых ключиц...

Когда вы выдыхаете, пусть воздух выходит так же легко, как и входил. При выдохе слегка вздохните и следите, чтобы вышел

весь «использованный» воздух... Затем снова сделайте вдох без напряжения и без спешки...

Замечайте, какие части вашего тела соприкасаются со стулом или с полом... В тех местах, где вы чувствуете контакт с полом, вы можете его чуть-чуть усилить... Представьте, что пол или стул слегка приподнимаются, чтобы вас поддержать... Пусть при этом расслабятся те мышцы, которые вы использовали для поддержки...

Упражнение 2. Калейдоскоп

Цель. Внимание участников медленно переключается с внешнего мира на внутренний. Эта техника требует несколько философской, спокойной позиции. Ее можно использовать в конце напряженной встречи или в течение рабочего дня, если вы хотите, чтобы участники успокоились и в то же время оставались заинтересованными. **Материалы.** Бумага и карандаш. **Время.** 20 минут.

Структура работы. Для начала заверьте участников, что им не придется рассказывать о своих переживаниях в этом упражнении.

- Предложите каждому выбрать любимое животное и записать его название. Затем нужно выбрать три прилагательных для описания этого животного.
- Участники выбирают следующее животное, записывают его название и три прилагательных, описывающих это животное.
- Участники представляют (в течение минуты с закрытыми глазами), что они находятся в тропических джунглях, в окружении роскошной растительности. Сверху через кроны деревьев до самой земли пробивается луч солнца. Нужно записать три прилагательных, которые лучше всего подходят для описания подобной сцены.
- Участники представляют себя в одиночестве на пляже во время заката (в течение минуты, с закрытыми глазами). Записывают три прилагательных, которые описывают их настроение в этот вечерний час.
- И наконец, участники представляют, что находятся в белой комнате — с белым ковром, белыми стенами и белым

потолком. Нет дверей, нет мебели, лишь одно маленькое окошко. Участники сидят на полу и смотрят на стену. Из стены торчит гвоздь. Участники представляют себе эту картину в течение минуты, с открытыми или закрытыми глазами, и выбирают три прилагательных для описания своих чувств в этой ситуации.

Затем вы можете предложить им возможные интерпретации записей:

- Три первых прилагательных описывают вашу личность в повседневной жизни.
- Следующая «тройка» прилагательных описывает идеального партнера.
- Третий набор прилагательных описывает вашу сексуальность.
- Четвертый набор прилагательных описывает вашу духовность.
- И пятая «тройка» прилагательных описывает то, как вы в настоящий момент представляете себе смерть.

Упражнение 3. Видение группы

Цель. Рабочая группа или команда может с помощью фантазии составить общую «картину будущего». Участники должны представить себе, что их проект уже реализован. Они изображают, что в этом случае станет возможным для них самих и для всех тех, кто заинтересован в реализации проекта. Общая групповая фантазия усиливает командный дух участников и их надежду на успех.

Материалы. Плакат и фломастеры. **Время.** Примерно 1 час.

Структура работы. Скажите, что предлагаете выполнить задание на «групповое воображение» по принципу «мозгового штурма». Допустимы любые представления. Никто не должен «блокировать» или обесценивать предложения остальных; речь идет о принятии чужих и добавлении своих идей. Эта техника, идущая от «театра импровизаций», создает хорошее настроение и всестороннюю общую «картину». Подготовьте участников к «групповому воображению» с помощью расслабляющих упражнений.

Участники закрывают глаза и в своих фантазиях отправляются в то время, когда их проект уже будет успешно реализован. В этом случае темой воображения является не путь к успеху. Группа может даже представить себе, что ее цель достигнута, словно по волшебству.

Участники возвращаются из воображаемого путешествия во Вселенную обратно на Землю и видят «законченное произведение». Они поражаются, насколько эффективно были выполнены все задачи. Они открывают все больше подробностей. Через несколько минут предложите участникам, не открывая глаз, сообщить, что они видят, когда создают в своей фантазии этот успешный сценарий. Пусть каждый участник расскажет что-то особенное: «Что вы видите?» Когда говорит один участник, остальные добавляют свои впечатления. Это очень важно. Должна получиться сложная картина будущего, элементы которой при определенных условиях могут сосуществовать достаточно напряженно. Каждый может сообщить свое видение и добавить свои впечатления к тому, что сказали другие. Возникает воображаемая «мозаика».

Скажите группе, что вы хотите попробовать сохранить все «кусочки» мозаики групповой фантазии в письменном виде. Напишите на плакатных листах отдельные слова, понятия и предложения и повесьте листы на стену. Когда «картина будущего» будет закончена, участники открывают глаза, смотрят на записи ведущего и обмениваются своими реакциями.

Затем группа получает новое задание. Участники должны сформулировать одно-единственное вдохновляющее предложение, в котором будет содержаться квинтэссенция общего группового восприятия. Это предложение должно быть коротким и выразительным (12-16 слов). Оно может выражать цель, смысл или миссию группы. Напишите это предложение крупно и четко на плакатном листе и повесьте его в комнате, чтобы группа всегда могла к нему обратиться.

Упражнение 4. Чем я могу быть полезен?

Цель. Эта индивидуальная «техника воображения» помогает отдельным участникам рабочей группы или команде полнее осознать, какой вклад они могут внести в групповой проект. Это упражнение может идти «в связке» с предыдущим.

Материалы. Плакатный лист, цветные фломастеры или мелки.
Время. 60 минут.

Структура работы. Скажите участникам, что вы приглашаете их поучаствовать в «управляемом» воображаемом путешествии, чтобы каждому стало ясно, какой вклад лично он может внести в реализацию группового проекта.

Начните с расслабления и придумайте свое собственное «путешествие». Можете «привести» участников на свое любимое место, в пещеру, на берег моря, на гору. Медленно ведите участников и стимулируйте у них ожидание найти там нечто важное. Дойдя до места «исполнения желаний», каждый найдет там некий воображаемый объект, символизирующий его собственный вклад в групповой проект, и в своей фантазии принесет его в группу.

Помогите участникам вернуться к «повседневному сознанию». (Теперь настало время вернуться сюда вместе с найденным предметом. Слегка потянитесь, сделайте продолжительный выдох и медленно откройте глаза. Вы снова в комнате, посвежевшие и бодрые).

В конце плакатный лист кладут на пол, и каждый описывает предмет, который он обнаружил, и рассказывает, что этот символический объект означает для группового процесса. Каждый объект нужно нарисовать на плакатном листе, который будет сохранен, чтобы служить напоминанием о том, какой вклад каждый может внести в достижение общей цели.

Техника «управляемого воображения» — прекрасная возможность для большинства участников использовать их личные ресурсы и находить творческие ответы на сложные вопросы. Но для этого группа должна доверять ведущему, а участники — друг другу. Поэтому технику не следует применять на начальной стадии работы. Ведущий должен хорошо владеть техникой «фантазийных путешествий» и пытаться варьировать интонации и ритм речи, чтобы соотнести свои действия с настроением группы.

48 МУЗЫКАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Когда Шерлок Холмс сталкивался с особенно трудной проблемой, он брал скрипку и начинал играть. Благодаря этому его уму открывались новые перспективы, и он видел ясное решение там, где до этого было только замешательство. Автор приключе-

ний Шерлока Холмса Артур Конан Дойл показал нам, что существует любопытная связь между музыкой и мыслительными способностями. Музыка помогает нам в кризисных ситуациях. Мы отмечаем важные события, символизирующие переход на другой этап (свадьбы, похороны), используя музыку. Кажется, что музыка соответствует нашим духовным потребностям и влетает частичку нашей ограниченной жизни в обширный «узор» традиций, подчиненности высшей силе, жизненного порядка.

Но музыка служит и более тривиальным целям. Она сопровождает лозунги политических партий и рекламу больших предприятий и способствует тому, чтобы мы их запомнили.

Задолго до появления радио и телевидения, когда не было даже письменности, наши предки изыскивали средства и способы, чтобы передать знание от одного поколения к другим. Задачей старейшин была передача информации о мифах сотворения мира, движении небесных тел, целебных растениях, правильном поведении на охоте, запретах и запретах следующему поколению. Музыка помогала им сохранить это важное знание в памяти. Из всего запаса знаний формировались небольшие тематические единицы, которые затем ритмически напевались адресату. Даже сегодня некоторые первобытные племена передают свои знания с помощью музыкально-ритмического интеллекта.

Музыка может существенно обогатить воркшоп. Звуки делают наш мозг бодрее. Если мы долгое время находимся в полной тишине, то быстрее устаем, потому что мозг не получает стимулов. Французский исследователь Альфред Томатис обнаружил, что 85% электрической энергии нашего мозга вызывается звуками. Звуки достигают мозга как через уши, так и через скелет. Люди с серьезными нарушениями слуха теряют почти 35% своей способности стимулировать мозг. Правое ухо прежде всего воспринимает информацию, а левое — эмоции и звуки.

Практические рекомендации:

▼ Чтобы повысить уровень энергии участников, вы можете предложить упражнения с использованием голоса или пения (см. ниже).

▼ Можно включать музыку, создающую подходящее для обучения настроение, помогающую расслабиться или стимулировать фантазию и творчество.

▼ Когда вы обращаетесь к участникам, используйте свой голос как музыкальный инструмент, варьируя его звучание и высоту, а также темп речи. Постарайтесь замечать собственные ощущения и позволяйте своему голосу выражать оттенки настроения.

▼ Позаботьтесь о том, чтобы работа на воркшопе проходила в разных «ритмах». Когда участники работают над собственными проектами, обходитесь небольшим количеством пауз; когда нужно воспринимать информацию, лучше делать частые короткие паузы — в этом случае участники воспримут больше: мы лучше всего запоминаем то, что появляется в сознании в начале и в конце определенного периода.

▼ Время от времени используйте упражнения и задания, на выполнение которых дается мало времени.

▼ Используйте физические упражнения, важный элемент которых — ритм, например, танцы, хождение по комнате, «бокс теней».

▼ В начале встречи все время включайте одну и ту же музыку (например, музыку барокко), которая будет служить сигналом к началу работы.

▼ Время от времени давайте участникам возможность свободно двигаться под музыку.

▼ Поговорите с участниками о том, когда они хотят слушать музыку, а когда — нет. Бывают ситуации, когда музыка воспринимается как помеха, потому что отвлекает, не соответствует вкусам участников или вызывает слишком сильное возбуждение.

▼ Артур Харви исследовал воздействие музыки на установки и мотивацию и обнаружил, что легкая фоновая музыка так же влияет на атмосферу в помещении, как и температура воздуха, освещение и обстановка. Создайте позитивную «среду» обучения, включая на пять минут перед началом встречи легкую музыку — барокко, классику, нью-эйдж, инструментальную музыку или джаз. Начните встречу, поговорив о музыкальном произведении. Следите, чтобы музыка не была возбуждающей или чересчур успокаивающей.

Предлагаю несколько интересных упражнений для развития музыкально-ритмического интеллекта участников.

Упражнение 1. Музыкальный «поток сознания»

У многих людей существует нечто вроде постоянного внутреннего музыкального сопровождения, даже если они не слышат постоянно определенную мелодию. Предложите участникам разделиться на пары и сесть рядом, расслабившись. Затем каждый участник открывает «дверь» своей музыкально-ритмической памяти и дает зазвучать внутри себя мелодии, которая придет ему в голову. Партнеры обсуждают и пытаются понять, почему именно эта мелодия или строка из песни вспомнилась им в этой ситуации. Связано ли это с конкретным моментом или с опытом на воркшопе? Может быть, она ассоциируется с жизненной ситуацией участников?

Упражнение 2. Музыкальный «список покупок»

В этом коротком упражнении участники могут попробовать «разгрузить» свою память. Каждый выбирает список вещей, о которых ему важно помнить сейчас, — это может быть список покупок, план на день с перечислением важных дел, нужные имена; затем записывает, к примеру, ряд имен на листе бумаги и начинает их ритмично повторять. Возможно, некоторые имена он поменяет местами или сократит, чтобы получить запоминающийся ритм. Эта процедура может стать еще эффективнее, если повторять «ритмический список», прогуливаясь по комнате, чтобы тело тоже двигалось в соответствии с ритмом.

Упражнение 3. Гудение

Этим упражнением вы можете помочь прежде всего тем участникам, которым часто приходится выступать на конференциях или крупных презентациях. Предложенная здесь техника способствует концентрации ума, расслаблению тела и дает энергию голосу. Лучше всего делать это упражнение с закрытым ртом и расслабленным подбородком. Если мы научимся правильно контролировать громкость, то сможем практиковать это упражнение во множестве ситуаций так, чтобы никто этого не заметил.

Участники начинают со спокойного тона, напоминающего внутреннее «ах». Затем они усиливают звучание. Звук гудения не должен быть очень громким, чтобы возникло ощущение силы, ясности и внимания.

Упражнение 4. Фонографические воспоминания

В этом упражнении участники могут потренировать свое «третье ухо» и развить способность слышать звуки и шумы в фантазии. Попросите участников воркшопа принять расслабленную позу, закрыть глаза, вдохнуть и расслабиться. Предложите группе сконцентрироваться на «слуховых картинах» (15-20 секунд):

- Звук дождя, стучащего по крыше.
- Песня любимой в юности поп-группы.
- Произведение классической музыки.
- Звук собственного голоса во время пения.
- Звучание органа.
- Пение птиц весной.
- Пение «Happybirthday».
- Шум морского прибоя.
- Колыбельная, которую пела мама.
- Какая-нибудь мелодия, придуманная только что.
- Шум водопада.
- Безмолвие в подземной пещере.

Упражнение 5. Музыкальное вдохновение

Попросите участников принести с собой кассету с музыкой, которая им нравится и рождает в них вдохновение, а также плеер. В начале упражнения каждый участник готовит свой плеер, чтобы включить музыку в любой момент.

Группа записывает какой-нибудь вопрос, на который хотела бы получить ответ. Это может быть рабочая проблема, личная тема или вопрос философско-духовного характера. После того как будет записан вопрос, все в течение получаса обдумывают возможные ответы и записывают идеи, ассоциации, различные способы решения и, конечно, существующие препятствия. Полчаса мы пытаемся мобилизовать все ресурсы, чтобы найти ответ на вопрос.

Затем мы откладываем бумагу и карандаш, принимаем расслабленную позу и начинаем глубоко дышать в течение 2-3 минут. После того как нам удастся расслабиться, мы включаем плеер и начинаем воспринимать музыку: она струится в наш мозг, наше тело и даже в сердце. Мы не особенно концентрируемся на вопросе, на который ищем ответ, но замечаем идеи, образы и ассоциа-

ции. Музыка воздействует на нас 10-15 минут. Потом мы выключаем музыку, записываем пришедшие в голову идеи и пытаемся ответить на поставленный вопрос.

Упражнение 6. Воображаемый микрофон

В этом упражнении мы применяем образ воображаемого микрофона, который усиливает голос участника и добавляет ему энергии. Этот прием удивительно эффективен. Можно провести упражнение после работы в малых группах, когда участники сообщают о своих результатах. Говорящий поднимает правую руку, как будто в ней находится микрофон. Некоторые участники лучше себя чувствуют, когда они действительно держат в руке микрофон, выступая перед большой аудиторией. Даже если не подключен усилитель, голос становится более глубоким и сильным. Это особенно важно для тех, кому часто приходится говорить перед группой людей.

Упражнение 7. Отражение под музыку

Это упражнение демонстрирует, что музыка — прекрасный способ объединения людей и развития их способности к взаимопониманию. Его можно использовать в начале встречи.

Участники разбиваются на пары и встают напротив друг друга. Ведущий включает спокойную музыку. Один из партнеров начинает медленные движения под музыку, другой отражает их. При этом оба остаются на своих местах.

Через две минуты ведущий выключает музыку, а инициатива переходит к другому партнеру. Он импровизирует собственным голосом какую-нибудь мелодию, двигается под нее, а партнер повторяет звуки и движения.

Затем участники находят других партнеров и повторяют весь процесс.

49 КИНЕСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

У Джеймса Джойса есть сборник коротких историй, герои которых — жители ирландского города Дублина. Среди них банковский кассир, некий мистер Джеймс Даффи. Этот робкий господин познакомился с женщиной. Он с удовольствием вел с ней интеллектуальные беседы, но прекратил отношения, когда

она попыталась дотронуться до его лица. Автор так объясняет его удивительное поведение: «Он жил на некотором расстоянии от собственного тела» ("He lived a little distance from his body"). В некотором смысле мистер Даффи, живой пример отделенности тела и души, — это каждый из нас. Правда, так происходит не во всех культурах.

Древние греки и римляне придавали большое значение взаимодействию тела и души, что выразилось в известном изречении: «В здоровом теле — здоровый дух». Восточные культуры поощряли интеллектуальное и духовное развитие с помощью телесных упражнений — йоги, тай чи, айкидо, но в наших школах, университетах, институтах доминирует тренировка лингвистического и логико-математического интеллекта. Как будто мы все еще находимся на позиции французского философа Рене Декарта, которой исполнилось уже 400 лет: «Я мыслю, следовательно, существую». Однако во многих областях общественной жизни осознание собственного тела и кинестетический интеллект высоко ценятся. Это спорт, в котором выражается наше стремление к физическому совершенству, телевидение, постоянно демонстрирующее нам тело, и т. п. Молодое, красивое и привлекательное тело — одна из главных ценностей нашей культуры. Сотни тысяч молодых женщин (а теперь и мужчин) отказываются от нормальной еды, чтобы не потерять привлекательность. Многие люди интересуются фитнесом, напрямую связывая работоспособность со здоровым, подвижным телом.

Все мы стараемся правильно питаться, заниматься спортом, расслабляться, чтобы не стать жертвой стресса и не «сгореть на работе». Медицина затрачивает огромные усилия на то, чтобы проникнуть в тайны тела и понять сложную взаимосвязь мозга, сердца и тела. Угроза таких тяжелых заболеваний, как рак, СПИД, болезни сердечно-сосудистой системы, усиливает наше стремление к здоровью. Однако в классических институтах обучения еще не уделяют достаточного внимания телесным факторам.

Воркшопы и тренинги в этом отношении идут немного впереди. На них издавна проводилось больше экспериментов, чем в школах и университетах.

Со времени появления «групп встреч» на семинарах, тренингах и воркшопах существует традиция телесных упражнений —

«активизирующих» (energizers) и «разогревающих» (icebreakers), которые вовлекают участников в физический контакт. Многие ведущие используют в своей работе классические упражнения телесно-ориентированной терапии. Однако часто эти упражнения применяются изолированно, чтобы вдохнуть в сугубо когнитивный учебный процесс немного жизни. Это неправильно, так как не приводит к изменению установки преподавателей и учащихся по отношению к собственному телу.

Заслуга Говарда Гарднера в том, что он выделил кинестетический интеллект в отдельную форму. Это был важный вклад в современную теорию обучения.

Центральный компонент телесно-кинестетического интеллекта — способность четко управлять движениями своего тела. Атлеты и танцоры, музыканты и актеры — пример высших достижений в этой области. Сюда же относится способность умело обращаться с различными предметами. Кинестетическим интеллектом должны обладать художники и скульпторы, большинство ремесленников и квалифицированных рабочих. Но не следует забывать, что этот вид интеллекта играет важнейшую роль и в нашей личной жизни. Почти все мы знаем людей, которые жалуются, что родители мало прикасались к ним в детстве, не умели так обнять, чтобы дети почувствовали уверенность, принятие и любовь. И каждый взрослый знает, как важна способность к дифференцированному телесному выражению в любовных отношениях.

И наконец, я хотел бы отметить, что телесно-кинестетический интеллект имеет особое значение для тех, чья профессия предполагает постоянное общение: руководителей и продавцов, профессиональных ораторов и сотрудников пресс-служб, ведущих и тренеров, социальных работников, врачей и психотерапевтов. Все они должны уметь выражать себя невербально таким образом, чтобы их клиенты и аудитория, сотрудники и подопечные доверяли им, чувствовали, что их принимают и уважают. Способность использовать собственное тело в качестве средства коммуникации играет важную роль во всех этих видах деятельности.

Практические рекомендации. Во время обучения недостаточно установить разумный ритм перерывов и регулировать уровень

энергии посредством возбуждения и успокоения. Участники также должны учиться обращать внимание на потребности и ресурсы своего тела.

▼ Следите за тем, чтобы участники научились различать поверхностное и глубокое дыхание и понимали основополагающее значение правильного дыхания для обучения и работы без напряжения.

▼ Позаботьтесь о том, чтобы во время перерывов комната хорошо проветривалась.

▼ Проанализируйте вместе с участниками, как часто во время интенсивной работы наступает перенапряжение мышц. Покажите простые способы расслабления.

▼ Помогите участникам (особенно мужчинам) научиться различать и замечать свои чувства: о них нам говорит наше тело, а мозг должен расшифровать эти послания, чтобы мы могли сказать: я взволнован; я печален; я раздражен.

▼ Введите следующее правило: «Обращай внимание на телесные сигналы!» Это означает: если ты заметил, что хочешь подвигаться или что тебе нужен свежий воздух, сообщи об этом группе.

▼ Учитывайте потребность участников в движении. Обучение проходит более успешно, когда мы не сидим на одном месте. Переместите учебный процесс на свежий воздух, на природу; используйте различные помещения в здании, где про ходит воркшоп. Новое окружение повышает вероятность усвоения новых идей и навыков.

▼ Чаще используйте телесные упражнения в учебном процессе. Классическая возможность — ролевые игры.

▼ Переводите на «физический язык» цели, препятствия, концепции. Дана Маркова в книге «Неиспользованный интеллект» ("An unused intelligence") показывает, как можно рационально применять «физическое мышление» на тренинге руководящего состава. Например, если вы переводите на «физический язык» доверие, то вам нужно просто предложить участникам закрыть глаза и пройти по комнате. Внезапно вопрос доверия становится не теорией, а сильным актуальным переживанием.

▼ Если вы работаете с ролевыми играми, пантомимой, шарадами, дайте шанс тем участникам, кто не имеет особых вер-

бальных талантов, но прекрасно устанавливает межличностный контакт с помощью тела.

▼ Принесите на воркшоп набор игр, мячей, платков и прочих предметов, которые участники смогут использовать в перерывах или во время занятий, чтобы ощутить особую радость от движения и игры. Исследователь творчества Тони Бьюзен регулярно предлагает своим ученикам жонглировать тремя мячами и использует эту необычную ситуацию, чтобы поговорить о препятствиях в обучении.

Далее вы найдете несколько интересных упражнений для телесно-кинестетического интеллекта.



Упражнение 1. Насколько разумно мое тело?

Это упражнение содержит интересные задания, на выполнение которых требуется разное количество времени. Вы можете выделить отдельные действия или использовать всю последовательность на занятии, посвященном кинестетическому интеллекту.

- Участники стоят на одной ноге с закрытыми глазами (наподобие аистов). Как долго они могут продержаться в таком положении? Пусть попробуют сменить ногу. Какая нога доминирующая ?
- Участники собираются вокруг картонной коробки и с расстояния 3 метра бросают туда бумажные шарики. Насколько далеко может отойти каждый и при этом попасть в цель? Это упражнение — тест на координацию рук и глаз.
- Участники пишут свои имена недоминирующей рукой, затем обеими руками одновременно.
- Каждый участник получает колоду карт и строит пятиэтажный карточный домик.
- Участники выходят по двое и строят на стоящей бутылке «башню» из спичек.
- Участники разбиваются на «тройки». У каждого в руках монета. Они начинают вращать монеты — нужно, чтобы те упали одновременно.
- Участники в парах проводят «Датский бокс» (см. стр. 83).
- Участники разбиваются на «четверки» и делают с помощью своих тел скульптуру, изображающую Доверие.

- Участники распределяются по комнате и пробуют перевести чувства на «язык тела». Предложите изобразить четы-ре-пять чувств.
- Участники разбиваются на «четверки» и создают скульптуру, символизирующую «теневую» (скрытую, замаскированную, неофициальную) сторону их организации. Можно символически изобразить «теневую» сторону воркшопа или ведущего.
- И наконец, действие для сплочения группы: участники расходятся по комнате и закрывают глаза. Затем они медленно идут к середине комнаты, чтобы создать круг, в котором все держатся за руки или кладут руки на плечи соседей.

✳ Упражнение 2. Мудрость тела

Наше тело постоянно сопровождает познавательную деятельность. Оно работает как барометр, показывающий, хорошо ли мы себя чувствуем во время работы, обучения, в свободное время, переживаем ли мы подъем или же ощущаем скуку, а может быть, делаем что-то, что наносит вред нашему самоуважению.

В этом упражнении участники пытаются представить себе различные решения проблемы и стараются заметить «комментарии» со стороны тела. Каждый концентрируется на значимой для него личной или профессиональной теме. Пока что не требуется решать проблему.

Участники берут по листу бумаги и пишут сверху свою проблему в форме вопроса или внизу в форме высказывания. Чем более точно сформулирован вопрос, тем лучше. Затем записывается как можно больше возможных решений проблемы (любые, какие только приходят в голову). Лист бумаги откладывается в сторону, и участники концентрируются на своем теле, чувствуя ноги на полу, контакт со стулом, с одеждой, замечая напряжение мышц и другие ощущения: зуд, биение сердца, холодные ноги и т. п. После этого участники вновь берут лист бумаги и медленно просматривают предложенные решения проблемы одно за другим. Необходимо после каждого решения делать паузы, чтобы замечать, какой «комментарий» дает тело к прочитанному — может быть, напряжение или расслабление мышц живота, затылочной области, плеч или груди, изменение дыхания, сердцебиения, ощущение тепла, зуда, «гусиной

кожи», боли в области сердца и т. д. Нужно попытаться определить, говорит ли тело предложенному решению «да» или «нет». Если оно говорит «нет», решение вычеркивается. В конце участники подчеркивают решения, на которые тело дало наиболее положительную реакцию. (Естественно, это не безошибочный метод решения проблем, но важный шаг к использованию в обучении интуитивного знания.)

Упражнение 3. Как сидеть правильно

Как правило, наше тело выражает то, что происходит в душе. Если мы напряженно размышляем, тело тоже напрягается, дыхание становится поверхностным, мы втягиваем голову в плечи, тело как бы сжимается, что ограничивает кровообращение и дыхание. Ограничение кровообращения затрудняет работу. Это упражнение может помочь нам использовать осознание собственного тела в учебном процессе, — применяйте его в качестве «сопровождения», когда участники читают текст или работают над письменным заданием.

Ведущий говорит: «На минутку остановитесь и обратите внимание на вашу позу. Ваш позвоночник в прямом или искривленном положении? Находится ли голова на срединной линии, легко ли ее держит ваше тело? Не чувствуете ли вы напряжения в руках, ногах, затылке, животе, бедрах или где-нибудь еще? Как вы дышите? Прежде чем вы смените позу, зафиксируйте, в какой позе вы находитесь в настоящий момент. Затем вы, возможно, решите сесть по-другому, чтобы почувствовать себя свободнее и энергичнее. Как изменится ваше дыхание в результате смены позы? Если вы продолжаете выполнение задания, следите за тем, идет ли работа легче, продвигаетесь ли вы вперед быстрее, лучше ли вам удастся решать задачу».

Упражнение 4. Мысленная тренировка тела

Мы можем воспользоваться воображением, чтобы восстановить моторные функции после болезни или подготовиться к сложным спортивным мероприятиям, таким как прыжки с трамплина, стрельба из лука, игра в гольф и т. д. Знаменитый американский гипнотерапевт Милтон Эриксон переболел в детстве полиомиелитом. Он долгие годы восстанавливал контроль над своими мышцами, наблюдая за тем, как двигаются его братья и сестры, какие

мышцы они используют, чтобы поднять ногу, сделать шаг, держать ложку в руке и т. д. Сначала он представлял в своем воображении, как он двигает отдельными мышцами, затем ему удалось действительно двигать отдельными частями тела. По примеру этих упражнений Эриксона спортивные психологи используют технику кинестетического воображения при тренировке спортсменов — и часто с большим успехом. Возможно, существует «кинестетическое тело» — свойственное нам осознание самих себя и своих действий, которое сохраняется даже тогда, когда человек теряет какую-то часть тела в результате несчастного случая. В данном упражнении участники могут экспериментировать с «кинестетическим телом», чтобы научиться в дальнейшем более эффективно использовать свое реальное тело.

Ведущий говорит: «Сядьте на пол и примите удобную позу. Несколько раз глубоко вдохните и направьте свое внимание на собственное тело... Начните с головы и лица и постепенно двигайтесь далее к ногам и ступням... (1-2 минуты.)»

После того как вы некоторое время концентрировались на своем физическом теле, попробуйте сконцентрироваться на различных частях своего «кинестетического тела».

Пусть ваши реальные руки лежат на полу, а «кинестетические руки» поднимите вверх под прямым углом к телу. Обратите внимание на ощущения в мышцах «кинестетических рук». Снова положите руки на пол и поднимите «кинестетические ноги» на несколько сантиметров от пола, в то время как ваши реальные ноги спокойно лежат на полу. Почувствуйте, как напрягаются мышцы «кинестетических ног»... Теперь ложитесь на пол, и, пока ваше физическое тело находится в покое, пусть «кинестетическое тело» встает и начинает ходить по комнате. Почувствуйте каждый мускул — в ступнях, ногах, спине, затылке. Представьте, что вы поднимаетесь на трамплин. Обратите внимание на свои ощущения при прыжках... (1-2 минуты.)

Спускайтесь вниз... Представьте, что вы нашли на воображаемом столе разные на ощупь фрукты: апельсин, яблоко, ананас, авокадо. Дайте себе время, чтобы «кинестетическими» кончиками пальцев почувствовать поверхность этих фруктов... (1-2 минуты.)

Теперь пусть ваше «кинестетическое» тело возвращается назад в физическое, которое все еще лежит на полу. Оставайтесь в та-

ком положении на мгновение и почувствуйте контакт вашего «физического» тела с Землей. Затем потянитесь и сделайте продолжительный выдох, откройте глаза и вернитесь назад бодрыми и освежившимися».

(Когда участники освоят это упражнение, они смогут представить себе, что улучшают какой-нибудь физический навык: удар по мячу в теннисе, позу при катании на горных лыжах и пр.)

Упражнение 5. «Массажный круг»

Это упражнение способствует возникновению чувства общности в группе. Перед его началом нужно потереть ладони или сделать еще что-нибудь для повышения чувствительности рук. Каждому участнику нужно будет концентрироваться на двух вещах: он делает кому-то массаж и в то же время кто-то делает массаж ему.

Все становятся в круг. Руки каждого лежат на плечах участника, стоящего перед ним. Глаза закрыты. Сначала все стараются почувствовать область плеч и затылка стоящего перед ними ладонью и кончиками пальцев. Где чувствуется напряжение мышц, затвердение и пр.? Затем участники начинают осторожный массаж спины. Через одну-две минуты все разворачиваются на 180 градусов и снова повторяют упражнение.

Упражнение 6. Противоречивые сигналы

Часто наш «язык тела» бывает неконгруэнтным. Посредством слов и действий мы можем демонстрировать, к примеру, видимость спокойствия и контроля над ситуацией, но наши партнеры одновременно получают указания на лежащие в основе чувства — наш голос звучит подавленно, зрительный контакт выглядит неестественным и т. д. Таким образом, мы посылаем противоречивые сообщения. В этом упражнении участвуют два партнера. Они беседуют и сознательно стараются с помощью тела выразить что-то другое, отличное от того, что они выражают с помощью слов (5 минут).

Упражнение 7. Центрирование

Это полезное упражнение вы сможете использовать на ворк-шопе, а участники — применять и в повседневной жизни. Оно занимает совсем немного времени и помогает вернуть самообладание,

когда мы нервничаем, делаем ошибку и хотим ее исправить или когда приступаем к выполнению нового задания.

Скажите участникам: «Встаньте так, чтобы ноги были примерно на ширине плеч, как будто вы противостоите сильному ветру. Держите спину прямо. Держите голову так, как будто вы осматриваете горизонт. Колени можно слегка согнуть. Почувствуйте пол под ногами каждой ступней от кончиков пальцев до пятки, почувствуйте, как вес равномерно распределяется по всей ступне.

Теперь ощутите свой центр тяжести. Оставайтесь в этой позе и сделайте несколько глубоких вдохов. Вдыхайте через нос, дышите с помощью диафрагмы, животом. Выдыхайте шумно через рот. Сделайте это несколько раз и почувствуйте, как ваш центр тяжести будто бы слегка опускается и как вы все больше и больше расслабляетесь».

Упражнение 8. Идти внимательно

В этом упражнении мы на короткое время выключаем очень важный орган чувств — зрение, и это небольшое изменение сопровождается серьезными последствиями. Каждый проверяет, насколько он может положиться на свой кинестетический интеллект. Ходение с закрытыми глазами имеет и символический смысл: оно подобно попыткам сориентироваться в ситуации постоянных изменений, например, в деловом мире.

Участники ходят по комнате и размышляют, как они могут проявлять доверие и уверенность в себе во время быстрых перемен.

Затем каждый выбирает себе какую-нибудь цель, например, окно или дверную ручку, и медленно и внимательно движется к этой цели. При этом он пытается описать сам себе, что делает: «Я не выпускаю цели из поля зрения, я иду прямо к цели и стараюсь ни с кем не столкнуться...»

Каждый снова возвращается в исходный пункт. Теперь участники идут к цели уже с закрытыми глазами. Они отмечают, что делают и что переживают при этом.

В третьей части упражнения участники просто ходят, сосредоточившись на процессе ходьбы. Они синхронизируют дыхание и шаги: каждый раз при вдохе делают шаг одной ногой, а при выдохе — другой.

Четвертая часть упражнения: участники закрывают глаза и медленно идут к центру комнаты. Цель — не открывая глаз, составить вместе с другими максимально правильный круг. Разговаривать нельзя.

Выделите достаточно времени для обсуждения этого полезного упражнения.

50 ИСКУССТВО ПРИКОСНОВЕНИЯ

Каждый опытный ведущий знает, что участники стремятся получить новый опыт. Поэтому мы постоянно пытаемся придать учебным ситуациям прелесть новизны. Я предлагаю несколько символических упражнений, которые вы можете время от времени использовать в своей работе. Эти упражнения объединяют наш интерес к новому с детской потребностью потрогать то, к чему испытываешь интерес. Посредством прикосновений и движений маленькие дети учат элементарные понятия, но и для взрослых этот тип обучения очень важен. Наш мозг получает информацию от более чем 500 000 рецепторов кожной чувствительности, от 200 000 температурных рецепторов. В то же время мы видим, что многие люди трогают вещи лишь механически. Часто их мышление следует по накатанному пути. Чувствительное прикосновение — это тайна, связанная с искренностью и восприимчивостью. Если наши руки умеют «слушать», то наше сердце и ум, как правило, тоже способны к этому.

✱ Упражнение 1. Прикосновение эльфа

Только прикасаясь к чему-либо нежно, мы ощущаем всю полноту чувственных впечатлений. «Жесткое» прикосновение отключает большинство тактильных рецепторов. Предложите участникам пройтись по комнате, мягко прикасаясь к разным вещам, как это мог бы сделать эльф. Просто скажите: «Прикоснитесь к миру вокруг себя, как будто вы впервые ощущаете его кончиками пальцев. Замечайте особенные чувственные качества различных вещей».

✱ Упражнение 2. Слепое прикосновение

Участники разбиваются на пары. Один из партнеров надевает повязку на глаза, а другой ведет его по комнате, по зданию

или выводит на улицу. «Зрячий» партнер заботится о том, чтобы «незрячий» потрогал как можно больше разных предметов — вазу, лист бумаги, круглый камень, шелковый платок и пр., «услышал» вещи руками и описал словами свои чувства, вес и температуру вещей. В заключение происходит обмен ролями.

Упражнение 3. Демон

Это простое упражнение — самомассаж. Оно дает участникам возможность «стряхнуть» значительную часть телесного напряжения: Вы можете использовать его как вступление к следующим за ним упражнениям с применением «взаимного» массажа.

Каждый участник прыгает с одной ноги на другую и делает руками движения, как будто стряхивает капли воды или хочет изгнать из тела демона, навевающего усталость и напряжение.

Упражнение 4. Спина к спине

Участники по двое садятся на пол, спиной к спине. Оба одновременно стараются своими движениями массировать и расслаблять спину партнера.

Упражнение 5. Конвейер

Это упражнение все члены группы выполняют вместе. Участники ложатся на пол на спину, плечом к плечу, при этом первый участник — ногами в одну сторону, второй — в противоположную, третий — в ту же сторону, что и первый, и т. д., головы лежат на одной линии. Общая картина напоминает застежку-«молнию». После этого все вытягивают руки перед собой, и один доброволец осторожно ложится на поднятые руки. Участники медленно продвигают лежащего к концу ряда с рук на руки (руки работают как конвейер). Там уже стоит другой участник, который «принимает» первого. Как только тот покидает «конвейер», он тоже ложится на пол вместе с остальными. Настала очередь довериться «конвейеру» второму участнику.

Упражнение 6. Статуи

Ведущий говорит участникам: «Пожалуйста, встаньте в два ряда, чтобы каждый был на расстоянии двух метров от партнера из другого ряда. В первом ряду участники (пусть это будут парт-

неры под буквой А) закрывают глаза и ждут. Партнеры Б должны изобразить статуи, принимая разнообразные позы и застывая неподвижно (30 секунд). После этого участники А с закрытыми глазами осторожно делают два шага вперед. Они должны угадать, прикасаясь к партнеру, в какой позе тот стоит (1 минута).

Затем они возвращаются на свое место (не открывая глаз) и пытаются скопировать позу партнера, который продолжает стоять неподвижно, изображая статую (1 минута).

После этого можно открыть глаза и сравнить копию с оригиналом.

Таким образом, участники должны создать внутреннюю картину с помощью тактильных ощущений, а затем преобразовать ее в соответствующую позу. В выполнении подобной задачи задействованы разные структуры мозга.

В первый раз не стоит принимать слишком сложных поз.

Варианты. Участники становятся в два ряда друг напротив друга. Члены группы, закрыв глаза, в течение минуты «исследуют» лица своих партнеров, после чего те отходят в другое место. «Невидящие» участники теперь должны найти своих партнеров среди остальных.

51 ЛОГИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Результат работы этого интеллекта мы встречаем повсюду, — когда сидим за компьютером, заводим машину, чтобы ехать на работу, ищем в Интернете схему проезда, даже когда наливаем себе утреннюю чашку чая. Без логико-математического интеллекта шесть миллиардов жителей нашей планеты не сумели бы выжить. В то же время понятно, что этот необходимый для нашего существования тип интеллекта требует особого внимания. Мы часто хотели бы быть более способными в этой области, хотя далеко не всегда человек, одаренный высокоразвитым критическим или логическим интеллектом, нравится нам. Возможно, мы назовем его «интеллектуалом» или «сухарем» и таким образом проявим существующие у нас проблемы в обращении со столь труднодоступной формой интеллекта.

Мы живем в мире, в котором многие слишком мало думают, и каждый день страдаем от последствий этого. Мы действуем необдуманно, опрометчиво и безрассудно, с видимой уверенностью

высказываем наивные суждения, не слушаем, что говорят другие, предпочитая собственные идеи. На работе нами управляют люди, которые мало ценят наше мнение, часто критикуют нас и порой не готовы принять наши идеи. В семье мы соперничаем друг с другом, и романтические отношения часто заканчиваются горьким разочарованием и презрением. Родителям нелегко проявлять мудрость в воспитании детей, и нередко они дают им слишком мало любви и внимания.

Дети страдают и от системы образования: в ходе обучения им скорее передают информацию, чем учат действовать в реальной жизни, уделяя больше внимания приспособлению, а не индивидуальному развитию. Ежедневно нам приходится общаться с людьми, которые мыслят иррационально, запутанно и плохо говорят. Таким образом, мы сталкиваемся с вопросом: «Что происходит, если люди слишком мало размышляют?»

Что же, собственно, происходит? Как случается эта катастрофа безрассудности? Мы слишком мало делаем для тренировки умственных способностей просто потому, что не знаем, как это делать. К примеру, известно, что наш логический интеллект и вербальные навыки прямо зависят от того, как часто родители разговаривали с нами в первый год жизни, поскольку коммуникация с самого начала является важной предпосылкой для развития нейронных связей. Вероятность заболеть болезнью Альцгеймера уменьшается, если в детстве нас научили дифференцированному и комплексному самовыражению. Мы знаем, что частый просмотр телепередач снижает готовность к глубоким размышлениям, и наша фантазия начинает «хромать». Телевидение ограничивает нашу способность к абстрактному мышлению и длительной концентрации, создает психическую зависимость, как употребление наркотиков.

Многих людей процесс мышления пугает, они считают, что «способный» мозг достается от рождения, что есть некий «ген», отвечающий за то, насколько хорошо мы можем думать. Но это миф. Способность мыслить отнюдь не дар лишь небольшой «элите», эта способность есть у каждого. Однако ее нужно тренировать. Если мы поймем структуру работы нашего мозга, то сможем улучшить наши интеллектуальные способности во всех жизненных ситуациях. Впрочем, ясное и глубокое мышление — это также тяжелый труд, особенно если мы хотим изучить, как оно проис-

ходит. Многие люди соблазняются простыми «мыслительными техниками» и надеются таким образом сэкономить время и энергию. Они не замечают, что такое «комфортное мышление» приводит к посредственным результатам. Мышление требует усилий и времени, а суэта нашей жизни не благоприятствует детальной рефлексии. Когнитивный психолог Дэвид Перкинс сформулировал суть дела кратко: «Наше мышление в целом нечеткое, торопливое, слишком узкое или слишком пространное, иначе говоря — мы думаем импульсивно». И, повторимся, как и всякую другую способность, мышление нужно тренировать. Все, чем мы не пользуемся, ослабевает.

С развитием компьютерных технологий мы шагнули в век информации. В результате возникла новая угроза нашей способности основательно и критически мыслить. Нас «засыпают» информацией. Благодаря мобильным телефонам мы стали достижимыми всегда и везде. Служащие в среднем 60% времени работают с информацией. Социолог Дэвид Шенк назвал избыток информации «информационным смогом». Он вреден для нашего мозга и опасен для психического и эмоционального здоровья. От избытка впечатлений возникает стресс, и мы реагируем на него навязчивым поведением. Тот, кто хочет привлечь к себе внимание, часто вынужден прибегать к экстравагантным приемам. В то же время возникает эмоциональное притупление, и мы становимся относительно невосприимчивы ко всему, что не несет непосредственной угрозы.

Едва ли мы можем считать, что молодых людей в школах и университетах учат критически мыслить. Наша система образования до сих пор ограничивалась предложением не связанных друг с другом наборов информации, она не дает объединяющих «рамки» для мышления и знания. Информация становится знанием только тогда, когда мы изучаем ее основательно, лично с ней экспериментируем. И мы обнаруживаем себя в некоей абсурдной ситуации, когда мы тонем в информации, но жаждем знания.

В таком положении оказываются не только участники ворк-шопов, но в определенной степени и ведущие. При подготовке учебных мероприятий мы чувствуем, как трудно концентрироваться на тех вещах, которые действительно важны для наших учеников. Требования спонсоров часто меняются, а их желания

ориентируются на популярных гуру из области науки управления или на модных психологов.

Практические рекомендации. Лучшим стимулом развития логико-математического интеллекта участников служит умение ведущего показать, что он ценит критическое и системное мышление. Избегайте сходства с учителем «старой школы», который уже знает все, что нужно изучить на воркшопе. Дайте понять, что на большинство вопросов есть множество ответов и что вы уважаете способ мышления каждого члена группы. Избегайте позиции эксперта и сделайте все, чтобы участники развивали независимое мышление. Ведущий может стать хорошим примером для группы, если демонстрирует следующие качества:

- **Интеллектуальную открытость:** внимательно слушайте дискуссии; принимайте к сведению любую точку зрения и тщательно и честно оценивайте каждую перспективу.
- **Информированность:** если вы сами выражаете какое-либо мнение, оно должно основываться на фактах или быть убедительными; если вы чего-то не знаете, то просто признайте это.
- **Любознательство:** покажите готовность исследовать проблему до конца, не поверхностно.
- **Независимость мышления:** не бойтесь подвергать сомнению мнение группы, организации или спонсоров. Уважайте чужие мнения, но показывайте, что есть альтернативы.
- **Готовность к дискуссии:** обсуждайте модели, концепции, идеи интеллигентно и упорядоченно. В случае жарких дискуссий уважайте явно противоречивые точки зрения и будьте тактичным и убедительным.
- **Основательность:** покажите, как добраться до сути темы или проблемы.
- **Самокритику:** покажите, что вы осознаете по крайней мере часть своих собственных предрассудков, и допускайте возможность незнания чего-либо.
- **Творчество:** используйте новые способы мышления и рассматривайте новые темы с разных углов зрения.
- **Интерес:** в случае важных вопросов покажите, что вы действительно хотите их понять и вам интересны мнения и проблемы участников.

Пожалуйста, при планировании воркшопа обратите внимание на следующие советы:

▼ Чаще применяйте формы обучения, стимулирующие независимое мышление и желание экспериментировать. Особенно важны учебные ситуации в групповом пространстве: упражнения в парах, «тройках» или «четверках», обучение в рабочих группах. Важны также «открытые встречи», где участники сами организуют свою работу и определяют ее темы и формы. Ведущий не присутствует на таких встречах, но с ним можно вступить в контакт.

▼ Чаще предоставляйте возможность экспериментирования и исследовательского обучения. Эксперименты не должны ограничиваться постановкой логических и научных вопросов, они могут затрагивать также социальные, экономические или психологические темы.

▼ Многие люди со школьных времен страдают от «плохих отношений» с математикой. Они боятся совершить арифметические ошибки и избегают осуществлять расчеты в самых разных областях жизни. Отсюда возникает определенная беспомощность в экономических дискуссиях, обменах мнениями по политическим вопросам, в планировании собственного бюджета. Таким участникам полезно научиться непринужденному и прагматичному подходу к простым расчетам. В этом могут помочь любые логико-математические задачи, которые на семинарах в основном используются для развлекательных целей.

Во всех группах мы встречаем людей с хорошо развитым логико-математическим интеллектом: техников, инженеров, ученых, мастеров. Вы можете учитывать их стиль мышления и облегчать им работу, поясняя концепции с помощью графических средств — набросков, диаграмм и т. п. К этому виду мышления мы обращаемся, рассказывая время от времени о своей программе: «Я хотел бы перечислить шесть важнейших составляющих этой темы...», или: «На этой встрече у нас предполагается семь шагов работы...»

Не забывайте о значении системного мышления, которое полезно не только руководству и менеджерам. Попытайтесь вместе с участниками исследовать, в каком контексте можно понимать вопросы и проблемы.

Ниже приведен ряд упражнений, которые обращаются к логико-математическому интеллекту участников.

✳ Упражнение 1. Можете ли вы расколоть этот орех?

К основным составляющим логико-математического мышления относится способность распознавать логические или математические модели и расшифровывать проблему с помощью различных мысленных действий. Участники должны попытаться решить три задачи и при этом следить за тем, что происходит в их мышлении. Видят ли они образы? Делают ли наброски? Думают ли абстрактно? Какие вспомогательные средства используют? Итак, задания:

- Какое число отсутствует в ряду: **11-12—14...26-42**
- Если умножить это число на 3 и разделить на 4, то получится $3/10$. Какое это число?
- У брата Аделаиды Карла братьев на два больше, чем сестер. Насколько больше братьев, чем сестер, у самой Аделаиды?

(Ответы: **18**; $2/5$; 4.)

✳ Упражнение 2. Причина и следствие

В раннем детстве мы впервые экспериментируем, пытаюсь понять, как строится башня и что происходит, когда опрокидывается бутылка. Нам нужен непосредственный контакт с предметами окружающего мира, чтобы понять законы природы. И мы начинаем думать абстрактно. Даже без строительных кубиков мы можем формулировать гипотезы, проверять их и изменять, учитывая результаты нашего опыта. Следующий эксперимент демонстрирует, как функционирует гипотетико-де-дуктивное мышление.

Участники разбиваются на «тройки». Каждая «тройка» получает три нити длиной **30**, 45 и 60 см и три предмета различного веса: скрепку, пуговицу и ластик. Если закрепить предметы на конце нити, получится маятник. Задание состоит в том, чтобы обнаружить, какими факторами определяется скорость качания маятника: тяжестью предмета, длиной нити, силой запуска или амплитудой отклонения?

В конце «тройки» сообщают свой ответ и рассказывают, какой метод они применяли для решения задачи.

Упражнение 3. Как вы действуете?

Чтобы решить следующую задачу, участники могут использовать различные стратегии. Впрочем, вначале задание вызывает своего рода «когнитивный шок», который мы можем смягчить, разделив участников на «четверки». Задача: «Чтобы пронумеровать страницы довольно толстой книги, печатник использовал цифры 2989 раз. Сколько страниц в книге?»

Если вы хотите помочь участникам, можете показать им, как решить проблему с помощью техники «критических шагов»: «Если в книге 9 нумерованных страниц, то печатник использует 9 цифр, а если в книге 99 нумерованных страниц, то сколько раз используются цифры? А сколько раз используются цифры, если в книге 999 страниц?»

(Решение: в книге 1024 страницы.)

Упражнение 4. Чувство количества

Когда речь идет о вопросах экономики, международных финансовых рынках, потоках капитала, то мы встречаемся с огромными числами, и многие люди не могут себе представить, что такое миллиард или биллион. Иногда осознанию помогает связь таких больших чисел с повседневными переживаниями: например, пусть участники попробуют определить, сколько дней содержится в миллионе секунд (11,5 дня), сколько лет в миллиарде секунд (32 года), сколько времени назад состоялось событие, если прошло биллион секунд. (В этом случае мы бы встретили последних неандертальцев.) Пусть участники сами проведут подобные оценки, а потом вместе с группой сопоставьте расчеты, чтобы проверить порядок ответов.

Попробуйте ответить на следующие вопросы, дав приблизительную оценку:

- Сколько волос на голове?
- Сколько слов вы произнесли в своей жизни до настоящего момента?
- Сколько спичек нужно положить, чтобы получилось расстояние от вашей квартиры до любимого места отпуска?
- Сколько крупинок соли в солонке, которой вы пользуетесь за завтраком?
- Сколько окон в здании, где проходит воркшоп?

- Сколько бутылок минеральной воды нужно, чтобы наполнить ванну до краев?
- Сколько фотографий в годовом комплекте вашей любимой ежедневной газеты?
- Сколько детей в стране воспитываются одним родителем?
- Сколько нейронов в головах всех участников группы?

✳ Упражнение 5. Математическая викторина

Участники работают в парах, им понадобится калькулятор или просто бумага и карандаш. Важно отмечать, легкими или трудными кажутся вопросы, какие воспоминания они вызывают и с помощью каких методов участники пытаются найти правильные ответы:

- Каково население нашей страны?
- Сколько жителей нашей страны старше 60 лет?
- Вы поели в нью-йоркском ресторане. Вам принесли счет на 23,46 доллара. Какие чаевые вы оставите? (В США чаевые составляют около 15 процентов.)
- В магазине вы покупаете что-то по специальной цене. Первоначально цена была 45 марок, затем она сократилась на 50%. От кассира вы узнаете, что действует дополнительная скидка — еще 25%. Сколько стоит ваша покупка?
- Вы должны выплатить ипотечный кредит за дом (300 000 марок) за 25 лет, на условиях 6 процентов годовых. Сколько процентов вам придется выплатить в целом?
- У вас есть специальный агрегат для выпечки хлеба, и как правило, вы используете по рецепту 475 граммов муки. Но теперь вы хотите испечь хлеб поменьше, сократив рецептурное количество продуктов на треть. Сколько муки вам нужно взять?
- Вы зарабатываете 65 000 марок в год. В газете вы прочитали, что уровень инфляции — 2%. Сколько вы должны заработать в следующем году, если уровень инфляции не изменится, а вы хотите иметь прежний доход?

✳ Упражнение 6. Любопытство

Любопытство — движущая сила логико-математического интеллекта. Это очень личное качество. Нельзя стать любопытным по команде. Мы становимся более любопытными, если у нас

достаточно свободы. Дайте участникам возможность некоторое время концентрироваться на собственном любопытстве и сделать «интеллектуальную карту» на тему «К чему я испытываю интерес». Можно нарисовать классическую «карту» или сделать большую версию на плакатном листе, которую можно проиллюстрировать. Можете дать участникам старые журналы и газеты для вырезания фотографий и картинок. (О технике создания «карты» см. главу 46.)



Упражнение 7. Естественнаучное понимание

Маленькие дети, как правило, проявляют большой интерес к естественнонаучным вопросам. Они хотят знать, почему разбивается тарелка, если ее кинуть на пол; куда уходит душа, когда кто-то умирает; почему небо голубое и т. д. К сожалению, большинство взрослых теряют этот интерес. Однако многие повседневные проблемы можно решить, только обладая некоторым «естественнаучным» пониманием. Например, мы можем вынести суждения по некоторым политическим и экономическим проблемам, лишь если понимаем научные концепции, о которых идет речь. Приведенные ниже вопросы помогут осознать, как часто мы употребляем слова, которые на самом деле нам непонятны, и пробудить любопытство участников. Пусть члены группы разделятся на «четверки» и попытаются ответить на вопросы:

- Почему летом теплее, чем зимой?
- Имеет ли смысл принимать антибиотики при гриппе?
- Чем отличается атом от молекулы?
- Как функционирует жесткий диск вашего компьютера?
- Почему небо голубое?
- Как действовал ученый, который клонировал овечку Долли?
- Почему мы устаем, когда учимся или решаем проблемы?
- Что такое «черная дыра»?
- Отчего возникают «озоновые дыры»?
- Как действует Гольфстрим, и чего следует ожидать, если он однажды истощится?
- Сколько генов у человека, и какова их роль?
- Что происходит в микроволновой печи, когда вы разогреваете стакан молока?

- Как работает лазер?
- Существует ли различие между алкогольной и кокаиновой зависимостью?
- Как происходит, что иногда во время работы мы испытываем ощущение счастья? Что при этом происходит в теле?
- Как объяснить, что прогноз погоды иногда оправдывается, а иногда — нет?
- Как можно изменить генетику растения?

(Ответы вносятся в протокол, их можно пояснить с помощью рисунков.)

52 МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Что объединяет Иоганна Вольфганга Гете, Эльзу Брэнд-стром и Вилли Брандта? У всех них есть общее качество — развитая способность понимать других людей.

Как и Шекспир, Гете был социальным «хамелеоном» — он мог приспособиться к самым разным жизненным обстоятельствам, без труда овладевал языками всех сословий и быстро понимал других людей, их мотивы, особенности межличностных отношений, был прекрасным наблюдателем. В своих произведениях он отражал бесконечное разнообразие человеческих характеров. Гете понимал их глубинные желания и страхи, мог представить последствия их страстей, мечтаний, чувствительности. Кроме того, он обладал развитой личной идентичностью и автономией. Межличностный и внутриличностный виды интеллекта Гете удивительным образом дополняли друг друга.

Шведка Эльза Брэндстром известна нам как одна из великих подвижниц XX столетия. Она помогала людям, которые страдали от ужасающих последствий мировой войны. Она поставила себе задачу — заботиться о раненых и пленных, лично утешала их, умела добиться поддержки спонсоров, которые финансировали ее работу, вдохновляла присоединившихся к ней помощников.

Вилли Брандт был политиком, чей успех основывался на способности к общению. Он умел так себя представить, что возникало впечатление, что перед вами стоит обычный человек со всеми его слабостями и сильными сторонами, который ведет себя так

же, как вы сами. Он совсем не был похож на бюрократа. Его харизма состояла, помимо прочего, в открыто демонстрируемой уязвимости и одновременно была основой понимания чувствительности других людей, тревог избирателей, забот наших восточноевропейских соседей и политических противников. Благодаря хорошей интуиции Вилли Брандту был свойственен особый политический стиль, в котором большое значение придавалось диалогу и достижению согласия.

Все эти люди обладали высокоразвитым межличностным интеллектом. Основа этого интеллекта — способность идентифицироваться с другими, понимать их намерения, мотивы, установки и настроения, их мысли, убеждения, представления о жизни и о мире. Межличностный интеллект всегда имел большое значение для выживания. Так как люди всегда жили группами, они должны были ладить друг с другом. Им нужно было понимать, как их поведение может повлиять на других, чтобы оценить возможные потери и приобретения. В то же время было важно иметь представление о том, чего можно ожидать от других людей. Тот, у кого было слишком много врагов, как правило, сокращал свою и без того короткую жизнь. Сегодня мы знаем, что основания для развития межличностного интеллекта появляются в нашей жизни рано. Если родители правильно интерпретируют потребности маленького ребенка, принимают его, разговаривают с ним и демонстрируют уверенность в том, что ребенок станет самостоятельным и умным, то социальный интеллект ребенка может свободно развиваться. Он сможет доверять другим людям и не тратить энергию на самозащиту; он сможет развивать социальное любопытство и ценить присутствие других; у него появляется то, что на языке транзактного анализа называется «позицией o'key»: он не подавляет других, но и не позволяет другим подавлять себя.

Сегодня межличностный интеллект играет важную роль. Обнаружилось, что предприятие имеет больше шансов на выживание, если его руководители и менеджеры — хорошие коммуникаторы, умеющие правильно разговаривать с персоналом, акционерами, политиками и т. д. В педагогике социальный интеллект ценится выше, чем раньше. Мы знаем, что дети и взрослые учатся лучше, если могут сотрудничать с другими, не носят «масок», чтобы скрыть неуверенность, слабости и ошибки. Обу-

чение — это очень личная, но в то же время социальная деятельность. Я рискну сделать прогноз на будущее — значение социального интеллекта будет возрастать. Нам нужны навыки посредничества, способность работать в команде, межкультурная восприимчивость и т. д.

Практические рекомендации. Принимайте во внимание групповую динамику. Наличие группового процесса, связанного с развитием группы, — особенность любого воркшопа. Поддерживайте его.

▼ Обеспечивайте возможность свободного общения между участниками: совместное обучение, творческую коммуникацию, синергию.

▼ Предлагайте формы обучения, основанного на социальном интеллекте (работа в кругу, «аквариум», рабочие группы, работа с партнерами, в одиночку).

▼ Проявляйте заботу о дружелюбном климате в группе, в котором есть определенный вызов, но не угроза.

▼ Тактично и конструктивно обращайтесь с нарушениями. Не допускайте, чтобы кто-то стал аутсайдером, помогите каждому найти свое место в группе.

▼ Уважайте чувства участников, их ценности и убеждения. Избегайте догматизма и доктринерства.

▼ Поддерживайте свободный обмен идеями, мыслями и чувствами.

▼ Поощряйте сложные формы межличностного интеллекта, например, проявление тесно связанной с социальным интеллектом способности к «экологическому» и системному мышлению.

▼ Особая форма социального интеллекта — межкультурная сензитивность. Если вы работаете с группой, в которой есть представители разных культур, важно уделять этому внимание. Работайте вместе с участниками над заинтересованным и толерантным восприятием представителей других культур.

▼ Если в работе воркшопа участвуют мужчины и женщины, следите за тем, чтобы не было дискриминации. Часто нам приходится наблюдать скрытую агрессию в отношениях между полами. Постарайтесь, чтобы между мужчинами и женщинами складывались честные и понимающие отношения.

▼ Предоставляйте участникам возможность проверять и развивать свой социальный интеллект. Это не только улучшает климат, но и является предпосылкой для успешного переноса в свою жизнь того, что было изучено.

Далее я предлагаю несколько интересных упражнений, которые могут помочь участникам развивать межличностный интеллект.

Упражнение 1. Первое впечатление

(Упражнение для первой или второй встречи.) Когда мы встречаем других людей, мы пытаемся представить, кто они по профессии, какая у них семья, какой темперамент, насколько они чувствительны, как обращаются с другими, и т. д. С этими оценками связаны определенные ожидания в отношении их поведения. Например, мы не ждем, что менеджер во время представления споет оперную арию, чтобы продемонстрировать свою любовь к музыке. Относительно надежно оценивать других людей помогают наши социальные «карты». Впрочем, мы часто ошибаемся и становимся жертвами собственных предрассудков. Поэтому не стоит забывать социально-психологический принцип: любой человек может нас удивить, потому что иногда мы переоцениваем свою способность предсказывать поведение других людей.

Поговорите с участниками о том, как важно «включенное» наблюдение за другими людьми. Мы занимаем заинтересованную и благожелательную позицию, наблюдаем, высказываем гипотезы и в то же время осознаем тот факт, что нам придется постоянно проверять свои предположения. Первые впечатления часто запоминаются надолго, особенно если они эмоционально окрашены. И тогда легко возникают предрассудки, которые могут помешать свободному общению с другими.

Предложите участникам взять карандаш и бумагу и сконцентрироваться на ком-то из коллег. Не важно, знают ли они его имя. Задача — подробно описать свои первые впечатления об этом участнике, и чем больше, тем лучше. Записи могут состоять из двух частей:

- Максимально объективное описание — телосложение, одежда, жесты, невербальная коммуникация.

- Выводы из наблюдений: сколько лет может быть этому участнику? Как он живет? Каков его темперамент? Как он будет вести себя на воркшопе? Какая у него биография? В чем его слабые стороны? Каковы сильные стороны? Как он учится? Чему бы он хотел научиться? и т. д. (Дайте на записи 10 минут.)

Затем участники по очереди читают свои записи, не произнося имени того, о ком идет речь. Группа должна угадать, кого имеет в виду участник.

Упражнение 2. Учимся наблюдению (Интерактивный анализ)

Это упражнение также подходит для начальных встреч группы. Участники учатся замечать и расшифровывать важные социальные «сигналы», например, признание или отвержение, готовность к контакту или дистанцирование, контроль или спонтанность.

В этом упражнении используется техника «аквариума». Группа разделяется на две части — А и Б. Группа А идет в середину комнаты и становится на десять минут объектом наблюдения. Участники группы могут вести себя спонтанно, разговаривать друг с другом.

Но перед этим участники группы А выходят из помещения на три минуты, чтобы дать возможность группе Б подготовиться к заданию.

Во время наблюдения участники Б должны записывать, как ведут себя члены другой группы. Происходит ли образование подгрупп? Есть ли пары или «тройки», близкие друг другу? Кто с кем говорит? Есть ли доминирующие участники? Между какими участниками установился зрительный контакт? Наблюдаются ли прикосновения и жесты? Проявляются ли внутренние переживания участников? Есть ли признаки нежелания находиться в «аквариуме»? Возникают ли альянсы или враждебность?

В конце упражнения записи зачитывают вслух и обсуждают.

Упражнение 3. Чувство взаимосвязи

Менеджеры, ведущие и психотерапевты часто затрудняют свою работу, стараясь все вокруг контролировать, управлять ситуацией, занимать позицию превосходства. Они не понимают, что

в этом случае им приходится носить маску, которая препятствует аутентичному контакту. Каждый, кто профессионально занимается работой с людьми, только выиграет, если откажется от позиции превосходства и попробует для начала установить личностный, эмоциональный контакт. В предложенном простом упражнении участники могут попробовать стать открытыми, доверяющими и принимающими.

Участники разбиваются на пары и садятся таким образом, чтобы видеть друг друга. Ведущий говорит примерно следующее: « В этом упражнении вам не нужно будет делать ничего, только молча концентрировать внимание на вашем партнере... Когда вы начнете смотреть друг на друга, вспомните мудрое изречение: «Никто не является более слабым или сильным, чем другой, но у каждого есть свои слабости». Пусть ваше внимание целиком сосредоточится на партнере. Отмечайте свои мысли, чувства, ощущения в теле, но не концентрируйтесь на них. Попробуйте быть совершенно открытым другому человеку, и, возможно, вы почувствуете, что можете что-то получить от него: его внимание, доброжелательность или интерес, может быть, симпатию или готовность в этот момент быть абсолютно искренним. Замечайте, как приятно, когда мы отказываемся производить впечатление на другого, когда позволяем себе открытость по отношению к впечатлению от другого человека, когда мы вправе показывать себя такими, какие мы есть, со всеми нашими слабостями и преимуществами».

Обратите внимание участников на то, что у них есть пять минут на проведение этого эксперимента, и напомните, что разговаривать при этом нельзя. В конце участники могут обсудить свои ощущения.

Это задание легко выполняется детьми, но для взрослых оно становится трудным. Есть способы индивидуальной тренировки безоценочной открытости и принятия: смотреть в зеркало и концентрироваться на самом себе; концентрироваться на объектах окружающего мира — дереве, скале, озере и т. д.

Упражнение 4. Чувство связи с группой

Это упражнение особенно важно для людей, которым в рамках своей профессии приходится много говорить. Речь идет о той же позиции, что и в предыдущем упражнении, но на этот раз в отношении большой аудитории. Участники встают в круг. Ведущий

говорит: «Сейчас вы сможете попробовать быть открытыми и принимающими по отношению к группе, развить внутреннюю связь с другими и получить удовольствие от того, что больше ничего не нужно делать. Вы просто открыты для самых разных впечатлений. Обратите внимание на свое дыхание... Встаньте так, чтобы вам было удобно, руки расслаблены... Можете представить, что центр внимания находится у вас в животе. Некоторым людям нравится представлять себя деревом, корни которого уходят под землю, а ветви — в небо... Ощутите свое тело, свою энергию и пространство, окружающее вас...

Теперь попробуйте заметить и других участников. Концентрируйте свое внимание на всех по очереди. Замечайте все особенности человека, за которым наблюдаете: его тело, энергию, его отношение к окружающему пространству. Пусть ваше внимание перемещается по группе и сосредоточивается на каждом участнике на короткое время — около 10 секунд. Не старайтесь специально установить зрительный контакт или избежать его. Не концентрируйтесь ни на ком слишком долго.

Пусть ваше внимание перемещается, почувствуйте присутствие всех членов группы. Не забывайте следить за своим дыханием, дышите расслабленно и глубоко. Воспринимайте группу как целое. Будьте вместе с группой, вместе с каждым ее участником и сами станьте ее частью. Замечайте многообразие и жизнь в группе. Возможно, вы ощутите, что такая открытость вызывает приятные, дружеские чувства. Но допускайте любые чувства и любые мысли, которые приходят и уходят. Все ваше внимание сосредоточено на группе. Почувствуйте, что это безопасное и дружелюбное окружение».

Упражнение 5. Социальная сеть

У каждого из нас есть друзья, члены семьи, знакомые — близкие люди, которым мы помогаем, если им нужна помощь, и которые помогают нам. Без такой «социальной сети» возрастает вероятность ухудшения здоровья, становится труднее преодолевать жизненные трудности. В этом упражнении участники рисуют простую социограмму — своего рода «карту» социальных отношений. Каждый может проверить, достаточно ли ему этой «карты» или ее нужно расширить. Ведущий говорит: «Вам понадобится большой лист бумаги. Нарисуйте посередине маленький

круг и напишите в нем свое имя. Вокруг первого круга нарисуйте четыре окружности, так чтобы последний круг заполнял собой весь лист.

В первом круге напишите имена самых близких людей. Это могут быть супруги или близкие друзья и родственники, к которым вы обратитесь за помощью в кризисной ситуации. Во втором круге напишите имена всех хороших друзей, с которыми вы регулярно встречаетесь, и тех членов семьи, с кем вы поддерживаете постоянный контакт.

В третьем круге напишите имена прочих значимых вам людей — коллега по работе, родственников, знакомых.

В последнем круге запишите имена людей, с которыми у вас поверхностные отношения».

Упражнение 6. Понимать других

Есть один фактор, который имеет решающее значение для успеха консультантов, преподавателей, психотерапевтов и менеджеров: способность понимать точку зрения других людей. В этом упражнении участники тренируют внимательное и безоценочное слушание.

Участники разбиваются на пары и садятся друг напротив друга, выбирают, кто будет А, кто — Б. Сначала участник А говорит на любую интересную для него тему. Участник Б тренирует активное слушание, для этого он:

- внимательно смотрит на партнера;
- принимает открытую позу;
- избегает отвлекающих движений и жестов;
- допускает спонтанный зрительный контакт;
- не комментирует и не задает вопросов;
- молча и внимательно слушает, когда другой говорит;
- иногда может спонтанно попросить: «Расскажите об этом»;
- в конце честно сообщает, что он чувствовал в позиции слушателя.

(Затем происходит обмен ролями.)

Упражнение 7. «Вечеринка идей»

Психотерапевт Барбара Шер придумала интересный тип групп самопомощи, который она назвала «успешная команда». «Успешная команда» возникает, когда друзья, знакомые и даже

незнакомые люди встречаются на «вечеринке идей». Можно организовать такую «вечеринку» на воркшопе, чтобы познакомить участников с этой прекрасной техникой.

Объясните участникам, как работают «успешные команды»: лучше всего, если «команда» возникает на добровольной основе, например, вечером после окончания официальной программы. Важно, чтобы у каждого участника была некая значимая цель и он бы хотел использовать ресурсы остальных, чтобы прийти к новым идеям. Есть определенные предпосылки для организации подобного мероприятия:

- Многим людям приходят в голову хорошие идеи по поводу других, а не себя.
- Многие действуют смелее для других, чем для себя.

«Вечеринка идей» состоит из трех частей:

- «разогрев» — каждый гость рассказывает о чем-то новом и увлекательном, пережитом им в последнее время (1-2 минуты);
- всеобщий «мозговой штурм»;
- свободный обмен мнениями — гости беседуют о своих возможностях, ресурсах и обо всем, что составляет предмет их гордости и приносит им удовлетворение.

Структура «мозгового штурма»: внимание группы концентрируется все время на одном участнике. При этом обсуждаются три вопроса:

- О чем вы мечтаете?
- Что вам мешает осуществить свою мечту?
- Что вам нужно, чтобы достичь цели?

Участник, о котором идет речь, делает записи, получая удовольствие от энтузиазма других гостей, которые ломают для него голову. Во время «мозгового штурма» идеи могут выражаться в любой последовательности. Если группа больше ничего не может придумать, участник благодарит ее за помощь. Он сможет оценить получившийся протокол в одиночестве.

Как правило, такие «успешные команды» встречаются регулярно и дают возможность отдельным участникам получать дополнительную поддержку со стороны группы.

Упражнение 8. Индивидуальная «обратная связь»

Для этого упражнения участники также встречаются вне рамок воркшопа, на этот раз в «четверках». Такое «обозримое» социальное окружение должно, с одной стороны, давать ощущение безопасности, а с другой — способствовать тому, чтобы «обратная связь» не была слишком сильным потрясением. Внимание «четверки» поочередно сосредоточено на каждом ее участнике. Он может высказать два разных пожелания:

- Хочу получить позитивную обратную связь — каковы мои сильные стороны, мои лучшие качества?
- Что я могу сделать, чтобы стать лучше?

Когда становится ясно, какого типа обратную связь хотел бы получить участник, ему остается внимательно слушать, что говорят ему остальные. Когда мы слышим что-то, что не принимали во внимание, нужно отказаться от объяснений, оправданий или аргументирования. Лучше всего вообще не делать никаких комментариев, просто слушать, может быть, что-то записывать, чтобы позднее подумать об этом. После того как все выскажут «обратную связь», участник выражает благодарность и освобождает место для следующего. Это упражнение дает возможность проверить, насколько хорошо мы себя знаем, насладиться доброжелательным вниманием других людей, готовых высказать нам свои впечатления. Позже можно поразмышлять над услышанным.

Упражнение 9. Смена перспектив

Межличностный интеллект проявляется также в способности представить себе, как другие нас видят, как они оценивают наши потребности и цели, каковы, по их мнению, наши сильные и слабые стороны, в чем мы уязвимы.

В этом упражнении участники используют технику творческого сочинения, составляя небольшое описание собственного характера с точки зрения другого члена группы. Каждый выбирает какого-нибудь участника, мысленно ставит себя на его место и задается вопросами: «Какие мысли и чувства возникают у этого человека по отношению ко мне? Нравится ли другому мое общество и почему? Что ему нравится во мне? Что он во мне не понимает? Что ему чуждо, что трудно понять?»

Особенно полезно выбрать участника, с которым у вас возникают трудности. Обсуждение происходит с глазу на глаз в течение 5-10 минут, другая возможность — каждый зачитывает в группе свой вариант «мнения со стороны», а другие участники дают обратную связь.

Варианты. Иногда участники хотят подготовиться к ситуациям, в которых они хотели бы выглядеть определенным образом, например, при устройстве на работу, занятии новой должности, проведении тяжелых переговоров, преподавании в сложном классе и т. д. В этом случае письменное задание формулируется просто: сделайте описание самого себя с точки зрения определенного человека.

Упражнение 10. Спасибо!

Социальный интеллект проявляется и в том, что мы в состоянии благодарить других за поддержку, стимулирование или критику. Это также готовность сообщать другим, что мы ценим их и хорошо чувствуем себя в их обществе. Это упражнение можно провести во второй половине воркшопа. Оно развивает не только важные аспекты социального интеллекта, но и групповой климат.

Участники выбирают кого-то из группы, кого они хотели бы поблагодарить за поддержку или кому просто хотели бы сообщить: «Я вас уважаю». Для этой цели они используют технику творческого сочинения — дают краткое описание характера этого человека. Делать это нужно, осознавая, что каждый человек уникален и полон загадок.

Эти описания могут стать единственными в своем роде подарками, которые мы не часто получаем в нашей жизни.

53 ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Знаменитый теолог Мартин Бубер рассказывал следующую историю:

«Один человек умер и оказался перед воротами рая, ожидая, что Святой Петр спросит его: "Почему ты вел себя в жизни не так, как Авраам, Моисей или Иосиф?" Но каково же было его удивление, когда Петр спросил: "Почему ты при жизни не был самим собой?"».

Все мы в определенной степени пытаемся найти ответ на вопрос «Кто я?». Но собственное Я трудно описать. Для некоторых Я как большой вокзал, где координируются все наши действия — планы, надежды, желания, поступки и упущения, задачи и ответственность. Для других Я как большой склад, где хранится весь опыт, полученный нами в жизни, который мы можем использовать в случае возникновения трудностей. Для мистика Я — наше высшее сознание, способное к трансценденции через ограниченность нашего Эго.

Если мы скажем трехлетнему ребенку: «Покажи, где ты», он, скорее всего, покажет пальчиком на свой живот. Если мы зададим этот же вопрос ребенку более старшего возраста или взрослому, то они, вероятно, укажут на грудь или на голову. Мы не можем точно сказать, где на самом деле находится наше Я или центр нашего сознания. Трудность заключается в том, что объект нашего поиска одновременно является субъектом, который его осуществляет.

Легче описать, какими качествами обладает «внутреннее Я». Американский психолог Уильям Джеймс так характеризует представление о себе: «Я много размышлял над тем, как лучше всего описать характер человека. Правильнее всего сконцентрироваться на ситуации, в которой человек чувствует себя полностью активным и живым. В такой момент в нас просыпается внутренний голос, который говорит: «Вот это и есть мое настоящее Я».

Психиатр Джеймс Мастерсон выделяет такие свойства «внутреннего Я»:

- способность отчетливо, интенсивно и спонтанно переживать широкий спектр чувств;
- способность к самоутверждению;
- чувство собственного достоинства;
- способность признавать и переживать тяжелые чувства;
- готовность принимать на себя обязанности и выполнять их;
- способность к творчеству и близости;
- умение переносить одиночество.

Мастерсон видит во «внутреннем Я» некую константу и центр, который остается неизменным, даже когда мы развиваемся и изменяемся. Раннее детство особенно важно для развития собственного Я. Если ребенок получает достаточно любви, ободрения, если его воспринимают и ценят, то развивается по-

зитивный «образ Я». Если же он растет в окружении, вызывающем страх, депрессию или агрессию, у него может развиться негативный «образЯ», «ложноеЯ», он будет носить маску, чтобы защитить себя от внешнего мира или избежать ощущения «никчемности». Мы не всегда переживаем внутреннее Я как нечто единое. Мы слышим разные «внутренние голоса», а психологи и психотерапевты используют в своей работе идею существования различных составляющих нашего Я: гештальтисты говорят о «собаке сверху» и «собаке снизу», представители транзактного анализа разделяют Ребенка, Родителя и Взрослого, психоаналитики используют представление о «Я, Оно и Сверх-Я». Итальянский психиатр Роберто Ассаджиоли предполагает, что у нас наряду с центральным Я существует ряд «второстепенных личностей», которые часто скрыты и проявляются впервые, когда перед нами стоит серьезная проблема или мы испытываем стресс. Эти «второстепенные личности», как действующие лица в спектакле, разноплановы и многообразны. Можно попробовать дать им юмористические имена, например, Клоун, Вамп, Потерянный Ребенок и т. д.

Долгое время считалось, что идеи о человеческом Я приходили в голову прежде всего психотерапевтам, философам и теологам. Но ситуация изменилась. Сегодня представителей многих дисциплин занимает вопрос: как научиться справляться со стремительными переменами в обществе и конструктивно воздействовать на эти изменения? Поэтому интерес к человеческому Я проявляется в теории менеджмента и в организационном развитии, в исследовании творчества, педагогике и образовании. Вероятно, причина такого внимания — высочайшие темпы развития общества. В ситуации быстрого устаревания знаний и навыков нужны люди, готовые к непрерывному обучению, самостоятельно решающие, чему конкретно они хотели бы научиться. Специалисты, работающие с учебными группами, знают, что не стоит пытаться контролировать учащихся. Необходимо восстановить уважение к автономии ученика: он сам решает, приносит ли обучение пользу или оно бесполезно, он сам мотивирует себя, помня о своих целях, и сам оценивает успех своего обучения. Именно в этом смысле Рут Кон говорила об автономии учащегося, формулируя мысль: «Будь своим собственным руководителем» ("Be your own chairman").

Практические рекомендации:

▼ Дайте учащимся возможность самостоятельно определять цели своего обучения и находить их взаимосвязь с жизненными целями.

▼ Выделите время, чтобы учащиеся могли подробно проанализировать свои жизненные цели. В книге «Думать, как Леонардо да Винчи» ("How to think like Leonardo da Vinci") Майкл Гельб детально продемонстрировал, как это можно сделать: «Создайте главную "карту" своей жизни» ("Make a master mind map of your life").

▼ Дайте учащимся возможность самим оценивать свои успехи.

▼ Акцентируйте автономию учащихся при подготовке к теме (что мне уже известно об этом?) и при переносе усвоенного в повседневную жизнь (как я могу использовать это в будущем?).

▼ Организуйте работу над интересными темами в парах или в малых группах.

▼ Никогда не используйте ситуации конкуренции в качестве учебного стимула.

▼ Избегайте вознаграждений, премий и похвалы — этим вы наносите вред внутренней мотивации.

▼ Стремитесь к выяснению личных ценностей и установок.

▼ Применяйте учебные техники, стимулирующие интроспекцию и творческое самовыражение, например, рисование, сочинение, создание «карт».

▼ Заботьтесь о развитии творческих способностей учащихся: используйте музыку, читайте литературные произведения, рассказывайте биографии известных людей, включайте в свою работу показ репродукций произведений искусства.

▼ Позволяйте участникам время от времени уединяться или «уходить в себя».

▼ Познакомьте участников с простыми формами медитации,

▼ Чаще используйте техники управляемого воображения.

▼ Создайте атмосферу, в которой участники могут свободно выражать свои чувства.

▼ Побуждайте участников чаще выражать позитивные чувства и покажите им конструктивные возможности обращения с чувствами страха, уязвимости и гнева.

▼ Введите «правило работы с нарушениями», чтобы не возникало невыраженных чувств, которые оказывают отрицательное влияние на способность группы к сотрудничеству (см. главу 55).

▼ Принимайте во внимание духовные темы. Невыраженные различия в духовной ориентации — один из наиболее частых источников межличностных конфликтов. С точки зрения американского психолога Пола Пирзала, настоящее систематическое мышление возможно только тогда, когда мы размышляем о нашей связи с Вселенной, с Богом или с высшей силой, поддерживающей нас.

Я предлагаю несколько упражнений, помогающих развивать «внутриличностный интеллект» участников.

Упражнение 1. Коллаж «Мое внутреннее Я»

Для этого упражнения вам понадобится большое количество разнообразного вспомогательного материала: клей, ножницы, фломастеры, мелки, старые газеты и журналы и для каждого — большой лист плакатной или оберточной бумаги. Участники могут принести с собой фотографии, на которых они изображены в разные периоды жизни.

Задача — сделать коллаж, символически представляющий различные аспекты собственной личности. Можно писать, рисовать, приклеивать картинки или фотографии. В центре листа располагаются слова и рисунки, характеризующие внутреннее Я — ту его часть, которую мы чувствуем, когда активны и внимательны. Можно найти место и для других наших особенностей, например, «второстепенных личностей».

Это упражнение помогает выразить представление о себе и более отчетливо воспринимать собственную идентичность, а также способствует росту самоуважения.

Упражнение 2. Творчество

Раздайте участникам копии со следующими утверждениями:

- Мое творчество приносит пользу мне и другим.
- Я доверяю своим творческим порывам и следую им.
- Мои творческие способности развиваются.

- Если я доверяю своему творческому порыву, он усиливается.
- Мое творчество делает счастливым меня и мир вокруг меня.
- Я чувствую связь того, что делаю, с высшей силой.
- У меня есть право способствовать развитию моего творчества.
- Я хочу реализовывать свои творческие способности.
- Мое творчество способствует развитию дружеских отношений.
- Я — инструмент Вселенной, призванный творить Добро.
- Моим творчеством я обязан Богу.
- Я открыт, и творческие потоки устремляются в меня.
- Я реализую свои творческие порывы с чувством уверенности и внутренней ясности.

Дайте участникам возможность медленно прочитать все утверждения и выбрать те, которые вызывают у них наиболее негативные ощущения. После этого нужно сформулировать собственное утверждение, которое возражает этому «негативному» голосу.

Обсуждение происходит в парах или «тройках». Затем поговорите в кругу о возможностях использования утверждений как средства вдохновения. На большом плакате каждый участник пишет свои собственные утверждения по поводу творчества, после чего плакат вешают на стену.

Упражнение 3. Три важные цели

Скажите участникам о том, что можно укрепить самоуважение и представление о себе не только с помощью внушения или самогипноза. Чтобы чувствовать компетентность, нам необходимо ощущение, что мы управляем своей жизнью, ставя цели и достигая их. Многие изобретатели, художники и ученые были мастерами искусства ставить цели. Бенджамину Франклину было 20 лет, когда он записал свои главные жизненные цели. Он придерживался их много лет. Председатель правления автомобильной компании «Крайслер» Ли Якокка рассказывал в своей автобиографии о значении краткосрочных целей. Каждый воскресный вечер он садился за письменный стол и формулировал главные цели на предстоящую неделю.

Важно, чтобы эти цели были лично значимыми. Нередко они возникают интуитивно. Однако не нужно забывать и про кри-

тический взгляд, который позволит проверить, насколько конкретны наши цели и достижимы ли они.

Итак, ведущий предлагает участникам взять лист бумаги и записать на нем три важные личные или профессиональные цели, которых участники хотят достичь на воркшопе: «Формулируйте цели как можно более конкретно и следите за тем, чтобы они были действительно важны для вас и при удачном стечении обстоятельств достижимы. Затем распределите их по рангу. Самые важные цели запишите сверху, а наименее важные — внизу.

Возьмите еще один лист бумаги и напишите самую важную цель сверху страницы. Под ней запишите все, что вам нужно сделать для ее достижения.

Затем возьмите третий лист бумаги и распределите последовательные шаги к достижению цели: напишите, что нужно сделать сначала, что после и т. д.

Каждый раз, когда вы осуществите какой-либо шаг, можете вычеркнуть его на листочке и перейти к следующему».

Упражнение 4. Каждый рисунок рассказывает историю

Это упражнение рассчитано примерно на 2 часа. Каждому участнику понадобится большой лист картона, клей, мелки, маркер, ножницы, а также два-три старых журнала и газеты. Участники делают коллаж, показывающий, как будет выглядеть их жизнь через пять лет. Коллаж не должен быть результатом предварительного планирования — иллюстрации и фотографии, а также наши чувства вселяют в нас вдохновение. Мы находимся на правильном пути, если чувствуем, что создаваемый коллаж удивляет нас. Это интуитивное видение будущего. Не требуется никакой реалистичности или соблюдения законов вероятности.

Цель — увидеть собственные желания и ценности, которыми мы пренебрегали. В ходе выполнения этого упражнения можно использовать музыку.

Упражнение 5. Желания

Это очень эффективное короткое упражнение, которое можно провести в подходящее время. Как правило, оно не оценивается сразу, участники могут вернуться к нему позже.

Ведущий говорит: «У каждого из нас множество желаний, и порой мы спрашиваем себя, что нужно сделать, чтобы большая часть

из них осуществилась. Ответ прост: мы должны принимать их всерьез. Первый шаг на этом пути — просто записать желания. Возьмите лист бумаги и прислушайтесь к своим тайным желаниям. Напишите двадцать желаний, пронумеруйте их от 1 до 20. Начинайте каждую строку одинаково: "Я хочу, чтобы..." Эту записку не нужно никому показывать. Храните ее, возможно, вы перечитаете свои записи по прошествии нескольких недель».

Упражнение 6. Медитация

В центре нашего «внутриличностного» интеллекта находится способность распознавать тонкие оттенки чувств, надежд и мыслей, тайных желаний и навязчивых состояний. Великий французский писатель Марсель Пруст был мастером самоисследования, он детально изучал свою внутреннюю жизнь и изложил свои воспоминания в многотомном романе «В поисках потерянного времени». На первых пятидесяти страницах он описывает единственную сцену — как он ребенком каждый вечер ждал, когда придет его мать, чтобы пожелать ему доброй ночи. Тончайшие оттенки чувства и любая мимолетная мысль исследуются писателем в деталях.

Основатель психоанализа Зигмунд Фрейд, начиная с 39 лет, каждый день в течение получаса исследовал свой внутренний мир — с помощью свободных ассоциаций, работы со снами или, как и Пруст, анализа детских воспоминаний.

В наши дни многие европейцы и американцы, чтобы лучше понять самих себя, используют медитацию. Это старейшее и, возможно, лучшее средство для исследования внутреннего мира. Все, чего не замечаем в повседневной суете, мы можем открыть для себя с помощью медитации. Медитирующий может не только расслабиться, но и потренироваться в познании самого себя.

Предложенное упражнение знакомит участников с простой формой интроспективной медитации, пришедшей к нам из буддизма. Ведущий говорит: «Сядьте удобно и закройте глаза. Сконцентрируйте внимание на своем дыхании. Дышите спокойно и замечайте, что вы чувствуете, когда воздух при вдохе проходит через нос, а при выдохе — выходит изо рта. Возможно, вы заметите, что ваше внимание рассеивается и у вас возникают какие-то мысли и чувства. Если это так, не удерживайте их, дайте им уйти и вернитесь к вашему дыханию. Вы можете сказать себе:

«Это мой гнев», или «Я чувствую, как бьется мое сердце», или «Сейчас я вспомнил, как ребенком стоял у окна и ждал возвращения отца». Пусть ваше внимание все время возвращается к дыханию. Попробуйте провести медитацию сначала в течение 5 минут».

Упражнение 7. Добровольное одиночество

В качестве «противовеса» концентрированному групповому опыту участники время от времени могут позволять себе некоторую «дозу» одиночества. Поговорите о том, как важно для каждого взрослого человека делать паузы в общении, не быть в постоянном контакте с другими людьми. Это истощает наши эмоциональные ресурсы. Иногда нам нужно одиночество, чтобы восстановиться. Всем известно, что великие основатели мировых религий искали одиночества, чтобы развивать внутреннюю зрелость для своих деяний. Будда сидел под деревом, Иисус уходил в пустыню, пророк Мухаммед проводил Рамадан в пещере. Предложите участникам попробовать провести полтора часа в одиночестве. Чтобы извлечь максимальную пользу из добровольного уединения, этот временной отрезок нужно разделить на две части. На первой стадии мы можно побыть «воспринимающими» (пассивными): что-то почитать или прогуляться, посмотреть произведение искусства, поспать или помечтать, поразмышлять об опыте, полученном на воркшопе, заняться чувствами, воспоминаниями или надеждами, которые возникают в нас сами по себе.

На второй стадии мы можем быть более «экспрессивными» (активными), выражая собственные мысли и чувства. Мы можем сделать записи в дневнике, написать письмо, что-то нарисовать, потанцевать или спеть.

Важно следить за тем, какой новый опыт мы получаем, переживая это состояние добровольного одиночества.

Упражнение 8. Уязвимость

Многие люди хотят развить в себе творческое начало и задают себе вопрос, как приблизиться к этой цели. Вы можете дать им хороший совет: предпосылка к творчеству — это готовность к риску. Готовым к риску может быть только тот, кто признает свою уязвимость и связанный с этим страх. Тот, кто их игнори-

рует, автоматически теряет значительную часть своих творческих способностей.

В этом упражнении участники могут посмотреть в глаза своей уязвимости и страху перед неудачей в безопасной ситуации. Этот индивидуальный эксперимент проводится в группе, но не обсуждается в ней. Соответствующая техника может с успехом использоваться и в повседневной жизни. Скажите участникам: «Стараясь избежать возможных неудач, мы теряем способность к творчеству. Если мы хотим написать роман, придумать компьютерную программу или план развития предприятия, нам необходима смелость и готовность к риску. Мы не можем быть полностью уверены в удачной реализации нашего замысла и в том, что его примут остальные. Другими словами: действуя творчески, мы всегда испытываем страх неудачи.

Я хочу продемонстрировать вам прекрасный способ признать этот страх, не переоценивая его. Самое главное — чтобы вы сами приняли его к сведению и не игнорировали. Ведь энергия, которую вы тратите на его подавление, отнимается у ваших творческих замыслов. Каждый получит небольшую коробку. Возьмите белый лист бумаги и разрежьте его на десять частей. На каждом кусочке напишите, что вас тревожит, чего вы опасаетесь. (Эти страхи не обязательно должны быть связаны с творческим проектом.) Затем аккуратно сверните листочки и положите их в коробку. При этом скажите себе: «Больше в этот момент я не должен ничего делать. Я замечаю то, что меня заботит, что вызывает опасения, и, кладя записку в коробку, я передаю свои страхи в руки судьбы, высшей силы или Бога».

На психологическом уровне вы таким образом немного освободитесь от своих опасений и получите поддержку доброжелательной высшей силы. Вы откроете душу и станете более доступным для новых решений, идей и поддержки. Повысится ваша готовность к новому опыту».



Упражнение 9. Автобиография в десяти предложениях

Предложите участникам описать собственную жизнь не более чем в десяти предложениях. Такое сжатое описание помогает увидеть жизнь из новой перспективы, по-новому оценить важные темы, «взлеты» и «падения» и задать себе вопрос: «Как будет дальше?»

Упражнение 10. Письмо самому себе

Это прекрасное упражнение для последней трети длительного воркшопа. Если у вас сложилось впечатление, что участники уже имеют некоторый опыт в искусстве интроспекции, можете попробовать провести это упражнение — смесь техники творческого сочинения и внутренней рефлексии. Каждый пишет письмо своему внутреннему Я. Это письмо должно вселять уверенность и содержать три позитивных изменения, пусть даже незначительных, которые участник пережил в ходе воркшопа или наметил на будущее. Письмо должно быть подписано, датировано и отправлено в конверте на домашний адрес. Лучше всего писать его не на воркшопа, а в другом месте. К примеру, это может быть кафе или ресторан. Получая письмо после окончания воркшопа, участники испытывают позитивное чувство, что полученный в группе опыт переносится в повседневную жизнь.

54 «ОТРАВЛЕННЫЕ» ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

На многих предприятиях используется система вознаграждений. Сотрудники, делающие рацпредложения, продавцы повысившие товароборот, банковские работники награждаются денежной премией, топ-менеджеры получают премию в виде акций. За всеми подобными мерами стоит пессимистическое восприятие человека, которое исходит из того, что мы ленивы, не любим свою работу и поэтому нам необходимы материальные стимулы. Вышеупомянутые системы поощрений являются примерами внешней мотивации, их вдохновляет социальная философия бихевиоризма: правильное поведение нужно поощрять, чтобы оно закрепилось. Однако практика показывает слабые места этой философии. «Дойчбанк» приобрел английскую инвестиционную компанию. Но, несмотря на огромные премиальные, многие сотрудники покинули свою старую фирму, потому что им не нравился рабочий климат.

Этому типу мотивации сотрудников свойственны и другие недостатки. Как правило, каждый сотрудник стремится увеличить свою премию, при этом он неизбежно вступает в конфликт с лояльностью команде. Должен ли он откровенно проинформировать коллег о своем стремлении, даже если это ухудшит его шансы на повышение дохода? Вряд ли возможно создать «обу-

чаемую» организацию и при этом выдавать индивидуальные премии за успехи.

Внешнее мотивирование практикуется не только в экономике. Многие родители делают то же самое: они обещают своим отпрыскам всевозможные вознаграждения, если те будут хорошо учиться в школе; маленькие дети получают конфеты и шоколадки, если послушно ведут себя по дороге в супермаркет или не ссорятся со своими товарищами. Решающая фраза, которую произносит авторитетная личность, всегда имеет одинаковую структуру: «Если ты сделаешь это, то получишь что-то от меня...» В этом проявляется смирение взрослых — им кажется невозможным воспитывать своих детей так, чтобы те вели себя правильно по доброй воле. Подобная практика вознаграждений подспудно наносит вред отношениям между родителями и детьми. С одной стороны, родители ослабляют свой собственный авторитет, демонстрируя таким воспитанием определенную беспомощность. В то же время они ослабляют личную автономию детей, потому что вознаграждения косвенно сообщают: «Ты не в состоянии сам себя контролировать. Ты незрелый. Я должен принять особые меры, чтобы ты делал то, что нужно». Ребенок очень четко воспринимает, что им тонко манипулируют. Если он позволяет подкупить себя таким образом, то теряет часть своего самоуважения.

Однако проблемы вызывают не только вознаграждения и премии. Американский педагог Альфи Кон в своей книге «Наказанный наградами» ("Punished by Rewards") пишет о том, что похвала тоже может вызывать негативные последствия, особенно в ситуациях, связанных с обучением. Взрослые реагируют на похвалу особенно амбивалентно. Они могут увидеть за ней контроль со стороны преподавателя: «Наверное, я вел себя так, как вы хотели», или недооценку собственного потенциала: «Очевидно, вы от меня этого не ожидали. Я превзошел сам себя».

Иногда похвала интерпретируется как приглашение не ухудшать результаты и держаться на «достигнутом уровне». Тогда она затрудняет экспериментирование, заставляя человека бояться ошибок и отказываться от занятий тем, что не очень нравится.

Поэтому избегайте «отравленных вознаграждений». Не забывайте, что даже позитивное мнение остается мнением. Найдите другие возможности выражения высокой оценки и позаботьтесь

о том, чтобы «обратная связь» шла из группы. Это более сильная мотивация для участника. Ободряйте, а не хвалите.

Не акцентируйте внимание на достижениях и результатах, а вселяйте мужество рисковать. Не похлопывайте участников по плечу, а спросите их, как они сами оценивают свою работу. Это укрепляет автономию человека, он учится яснее осознавать собственные критерии. Побуждайте членов группы высказывать поддерживающую обратную связь. Этим вы усиливаете внутреннюю мотивацию. Если похвала и вознаграждение играют слишком большую роль в обучении, то учащийся может «застрять» на достигнутом уровне, потому что будет повторять свое поведение, чтобы вновь получить похвалу. Проявления творчества и изменения в этом случае маловероятны. Конечно, похвалы и вознаграждения могут на какое-то время подействовать: люди становятся пунктуальными, учат материал наизусть. Но в этом случае изменяется поведение, а не сама личность и не ее установки. Внешняя мотивация не работает, если для нас в учебных группах важны:

- долгосрочная готовность к работе;
- самоуправляемое обучение;
- ценности уважения, лояльности и дружелюбия;
- творчество и комплексное мышление;
- искренность, независимость и уверенность в своих силах;
- готовность к ответственности и сотрудничеству.

Если учащийся выполняет какое-либо задание, чтобы получить вознаграждение или признание, это означает, что задание само по себе непривлекательно. Поэтому, пожалуйста, откажитесь от всех вербальных и материальных «поощрений». Этот бихевиористский метод приносит больше вреда, чем пользы. К счастью, существует реальная альтернатива: работайте так, чтобы обучение приносило удовольствие участникам и было полезным для них как в личном, так и в профессиональном смысле.

1. Проявляйте уважение к участникам. Например, когда участники представляют результаты своей работы, вы можете прореагировать на это, просто сказав «спасибо». Вы обнаружите множество возможностей выразить свою радость, удовлетворение, одобрение с помощью этого волшебного слова.

2. Используйте небольшие церемонии и ритуалы. После выполнения трудных заданий и реализации проектов такие события выполняют развлекательную роль и соответствуют глубинной человеческой потребности, потому что в этом случае радость от успеха естественна. Одобрение со стороны членов группы также оказывает благотворное воздействие на участника.

3. Организуйте квалифицированную обратную связь со стороны партнера, малой группы, круга. В отсутствие такой обратной связи участники обычно хотят получить ее от ведущего.

4. Предоставляйте возможность устраивать «праздники». Во время ролевой игры группа нередко спонтанно реагирует на что-то восторженными аплодисментами. Иногда полезно лично поаплодировать кому-то. Дайте возможность каждому высказать признание самому себе и другим. Пусть участники скажут, что им нравится в работе разных членов группы. Сделайте группе простой подарок, например, пятиминутное загорание в парке или «массажный круг». Такие спонтанные действия автоматически понимаются участниками правильно: «Я имею право получить удовольствие».

5. Демонстрируйте на собственном примере, что обучение — это удовольствие. Если вы за последнее время научились чему-либо на воркшопе или где-то еще, сообщите об этом участникам. Это важное послание: обучение ценно само по себе и способно обогатить опыт каждого.

6. Углубляйте отношения в группе. Приоткройте частичку своей личности — своих чувств, мыслей. Дайте понять, что вы принимаете участие в обучении и работе группы. В воспоминаниях о воркшопе вы будете играть важную роль. Постарайтесь не попасть в «галерею» строгих и безучастных учителей, родителей и начальников. Конечно, ведущий должен держать профессиональную дистанцию, но его лучший подарок участникам — личный интерес. (Не работайте с группами, к которым вы заранее испытываете сильную личную антипатию.) Естественно, важно заботиться о том, чтобы отношения между участниками развивались благоприятно.

7. Учитывайте жизненные потребности участников. Наш мозг лучше всего работает, когда занимается тем, что служит нашему выживанию. Если участники работают над жизненно важными темами, их мотивация усиливается. Для многих большое значение имеют профессиональные темы: «Как мне лучше общаться с шефом? Что я могу сделать для сплочения моей команды?» Но часто люди хотят научиться чему-то, что будет полезным в личной жизни, даже если не признаются в этом прямо. Если у них возникает чувство, что они получают идеи и навыки, имеющие отношение к партнерским отношениям или семье, к их повседневной жизни, то интерес к учебе повышается. Никакая премия не может вызвать такую мотивацию!

8. Предоставьте участникам возможность выбора и творчества.

Постоянный контроль и манипуляции вызывают разочарование, сопротивление или пассивность. Давайте участникам возможность выбора в ходе обучения и работы на воркшопе. Полнота альтернатив — хороший контекст для создания высокой мотивации. Прислушивайтесь к пожеланиям участников: они могут стать рядовыми исполнителями, взять на себя роль тренеров или экспертов. Дайте возможность командам поработать над комплексными темами, придуманными самостоятельно.

9. Создайте стимулирующую окружающую обстановку. Повесьте на стены картины и плакаты, включайте разнообразную музыку и т. д.

10. Дайте участникам понять, что ошибки приветствуются. Обучайте участников правильно задавать вопросы и проводить дискуссии.

55 РАБОТА С ПОМЕХАМИ

Все, что нарушает концентрацию внимания участников на работе и обучении, является помехой. Некоторые из этих помех совершенно незаметны, другие замечаются, но оставляются без внимания и через некоторое время исчезают сами собой; какие-то помехи обсуждаются вслух, если на них реагирует участник, ведущий или другие члены группы.

ВИДЫ ПОМЕХ

1. Помехи, привнесенные извне. Нередко встречаются участники, у которых сложилась непростая ситуация в личной или профессиональной сфере. Болезни членов семьи, проблемы с супругом, конфликты на работе могут накладывать отпечаток на чувства людей и приковывать к себе их внимание. Порой проходит некоторое время, прежде чем эти участники смогут отвлечься от своих забот. В этом случае помогает неформальный разговор с другими или с ведущим. Иногда человек сам решается сообщить группе о том, что отвлекает его от совместной работы.

2. Ассоциативные помехи. Все, о чем говорится на воркшопе, может вызвать сильную личную реакцию — возникнут воспоминания о каком-то событии, надежда или опасение. Например, кто-то рассказывает о прощальной вечеринке на своей старой работе. Другой участник только что расстался с девушкой, и тема расставания вызывает интенсивную внутреннюю «цепную реакцию». Подобные ситуации случаются в жизни группы очень часто. В результате некоторые участники надолго отвлекаются от «официальной» программы. Если нечто подобное переживают одновременно многие члены группы, возникает «энергетическая дыра», отчетливо воспринимаемая большинством участников и ведущим. Основные провоцирующие отвлечение темы: насилие, смерть, проблемы в отношениях, политика, школа, секс и сексуальная дискриминация, расизм, деньги, дети, разводы, болезни, безработица, увольнения, начальство, родители.

3. «Цензура» и сдержанность. В каждой группе есть свои «табу», то есть запрещенные темы или сообщения. И если кто-то хочет об этом поговорить, его прямо или косвенно остановят.

Частые табу — сильные эротические влечения, личные антипатии и критика других участников. Табу может быть выражение сильных чувств (прежде всего горя и ярости), критика ведущего, организации и институтов, спонсирующих воркшоп. Если сильные чувства или страстные мысли постоянно подвергаются цензуре, в группе возникает ощутимое напряжение. Это может привести к «парализации» групповой энергии и ограничениям в учебном процессе. Тогда возникает насущный вопрос: какую степень откровенности и близости может позволить себе эта группа?

4. Нарушения коммуникации. Постарайтесь, чтобы участники обращались друг к другу прямо. Это предполагает «Я-высказывания»: «Я раздражен» вместо «Нас всех раздражает», и т. д. Сюда же относится использование открытых вопросов («Что вы думаете об этом?») — это приглашение к разговору, тогда как «Вы согласны со мной?» — манипулятивное «псевдоприглашение», в этом случае спрашивающий не заинтересован в дифференцированном ответе). Стимулируйте рефлексивное слушание. Фраза «Вы хотите этим сказать, что...» проверяет, правильно ли слушатель понял то, что сказал другой участник. Процесс слушания нарушается, если:

- Мы заранее раздумываем, что скажем в ответ.
- Мы слишком быстро даем совет, и этим мешаем собеседнику сообщить больше.
- Мы заранее знаем, что скажет другой. У нас сразу возникает ассоциация: «Недавно со мной случилось нечто похожее...»
- Мы делаем поспешные выводы.
- Мы упражняемся в чтении мыслей: «Я знаю, что ты думаешь», «Ты подавлен», и т. д.

Не менее вредны коммуникационные и мыслительные «блокиды», парализующие говорящего и слушателя. Обратите особое внимание на высказывания такого типа:

- Это не так уж важно...
- Меня никогда никто не слушает...
- Со мной всегда так...
- Я говорю это один раз и не буду повторять...
- Вы должны знать, что я думаю...
- Я говорил вам это, но знал, что вы не будете слушать...
- Так не пойдет...
- Никто не может этого...
- Я пробовал уже все... и т. п.

Если участники перебивают друг друга, если кто-то не получает подтверждения, что его сообщение услышано, если робких участников не поощряют к тому, чтобы они больше сообщали о себе, ведущий должен вмешаться.

5. Латентные программы. Под этим подразумеваются скрытые цели, которые существуют у членов группы и ведущего. Они

могут мешать спонтанному поведению, активной работе и интенсивному обучению. (Ведь обучение означает «открытие себя».)

Примеры:

- Я нахожусь здесь, потому что меня вынудили, на самом деле я хочу уйти.
- Я хочу, чтобы встреча была короткой, потому что мне надо скорее вернуться домой.
- Я хочу произвести хорошее впечатление.
- Я хочу всем нравиться.
- Я участвую, потому что увлечен кем-то.

Если в группе достаточно доверия, такие «латентные программы» можно раскрыть. Как правило, этот процесс приводит к значительному повышению уровня групповой энергии.

6. Притяжение и отталкивание, зависть и конкуренция. Социальное поведение участников воркшопа в значительной степени определяется их жизненным опытом. Отношения с родителями и авторитетными личностями в детстве, очередность рождения, знакомая социальная среда — все это влияет на поведение в группе. Наше восприятие других участников может искажаться переносом («Ты как мой отец»), а также проекцией собственных чувств и желаний на других. В случае негативного переноса («Мне всегда не по себе, когда Эрик подходит ко мне») ведущий может осторожно попытаться вместе с участником исследовать, был ли в его жизни кто-то, похожий на Эрика. Прежде всего не дайте участникам попасть в положение аутсайдеров или «козлов отпущения» и следите за тем, чтобы внутри группы не было раскола по типу «Мужчины против женщин», «Учителя против психологов» и т. д.

7. Ситуативные помехи. Эти затруднения возникают в основном в результате фрустрации, вызываемых стрессом или архаическими тенденциями «древних отделов мозга» (см. главу 6). Подобные трудности проявляются в:

- посторонних разговорах;
- опозданиях;
- пропусках встреч;
- саркастических замечаниях;
- высказываниях дискриминационного характера;

- «монополизаторском» поведении во время дискуссии;
- вербальных атаках на участников или ведущего;
- манерности или клоунаде и т. п.

8. Волнующие сообщения извне. Иногда на воркшопе становятся известны новости, сильно волнующие всех или отдельных участников:

- драматические политические события;
- существенные изменения на собственной фирме;
- личные удачи или несчастья.

О таких волнующих известиях нужно говорить, чтобы группа снова стала работоспособной. Не очень разумно обходить их молчанием.

Помехи напоминают участникам и ведущему о том, что хаос — такая же норма, как и порядок. Но в основном ни участники, ни ведущий не склонны философски реагировать на внезапный беспорядок. Как правило, помеха вызывает сигнал тревоги: она означает нечто новое для нашего мозга, а это новое выступает на первый план. Конечно, мы спрашиваем себя, несет ли оно нам позитивные изменения или угрозу. Большая часть помех является сигналом опасности, и часто возникает вопрос, какая реакция лучше — бегство или нападение? Так как в группе никто не может реально убежать или напасть, у всех возникает стресс. Ведущий тоже должен прореагировать на ситуацию. Чем больший стресс испытывает он сам, тем больше вероятность, что он обратится к классической авторитарной модели разрешения кризисов. В этой модели речь идет о контроле и подавлении кризисной ситуации, а не о ее органичном решении. Элементы модели:

- контроль со стороны ведущего;
- приоритет темы, задания над процессом;
- подавление: ведущий подавляет мешающие чувства, чтобы работа группы не нарушалась и участники могли концентрироваться на обучении;
- усиление контроля: так как подавляемые чувства все же мешают учебному процессу и вызывают новые «помехи», ведущий вынужден усилить контроль, чтобы не отклоняться от цели.

Если мы действуем по этой модели, игнорируя или подавляя помехи или наказывая каким-либо образом «мешающих» участников, то мы ухудшаем учебный климат. Особо боязливые участники испытывают трудности в обучении, потому что не чувствуют себя уверенно. Кроме того, мы подаем очень плохой пример. Мы «имплицитно» демонстрируем собственную неуверенность, потому что не в состоянии конструктивно реагировать на неожиданную ситуацию. Поэтому предпочтительна другая модель, основанная на следующих принципах:

- чувства сопровождают любой вид групповой работы и могут быть выражены; учащиеся в этом случае лучше себя чувствуют и лучше учатся;
- нужно всегда сообщать о помехах и обсуждать их, и в этой ситуации вероятность возникновения новых помех уменьшается;
- чем больше свободы имеют учащиеся, тем лучше они учатся;
- ведущий должен давать меньше « официальных » указаний;
- нет проигравших, все победители.

«ФИЛОСОФИЯ ПОМЕХ»

А теперь я представлю семь принципов «философии помех», которая помогает улучшить учебный климат в группе и сокращает опасность серьезных нарушений.

1. Помехи — это часть нашей жизни. В повседневной жизни, в семье, на работе постоянно возникают неожиданные ситуации, нарушающие нашу деятельность, наши планы. Мы спрашиваем себя: «Что означает эта новая информация, это событие? Заняться ли этим прямо сейчас? Или проигнорировать? А может быть, вернуться к этому позже?» Жизнь хаотична. Мы не можем ожидать, что наш воркшоп станет «островом» спокойствия, где не действуют законы жизни. Совсем наоборот, определенная степень помех показывает, что группа живет. Помехи случаются часто, и лучше на них настроиться, чем подавлять. Лучше всего рассматривать помехи как некий вызов. Если мы принимаем их и стараемся что-то в этой ситуации получить, то косвенно сообщаем участникам: воркшоп не лаборатория, не стерильная учебная ситуация, а «реальная жизнь». Все, чему я здесь научусь, я могу позже применить в жизни.

2. Жесткий контроль приводит к увеличению количества помех. Честолюбивые ведущие нередко испытывают желание как можно быстрее научить участников чему-то определенному, изменить их поведение. Они хотят стремительного достижения целей обучения. Чтобы добиться этого, нужна высокая степень контроля. Надо распределять вознаграждения, чтобы участники делали именно то, чего от них ожидает ведущий. Порой можно применить запугивание, наказание «отклоняющегося» поведения или поощрение конкуренции, чтобы указать участникам желательное направление. Однако эти контролирующие мероприятия имеют опасные побочные действия. Принуждение и манипуляции приводят к потере интереса к обучению. Страх и стресс мало способствуют обучению; лучше всего обучение происходит в ситуации, содержащей некий вызов. Поэтому нужно делать все, чтобы участники испытывали любопытство, могли самостоятельно принимать решения по поводу целей обучения, выражать негативные чувства, пропускать встречи группы, если чувствуют, что им нужна пауза для размышления. Умеренный контроль сокращает количество помех.

Если вы предпочитаете недирективный стиль работы, дайте участникам понять: на воркшопе речь идет не о том, как сделать приятное ведущему, а о том, как лучше учиться.

3. Все участники заслуживают уважения. Широко распространенная ошибка — разделение участников на «хороших» и «плохих». Большинство участников хотят что-то получить от воркшопа. Они редко приходят с намерением покритиковать ведущего, позлить его или доказать его некомпетентность. Все они испытывают нормальные потребности выражать себя, оказывать определенную степень влияния, обращать на себя внимание и нравиться. Возможно, иногда они выражают эти потребности слишком резко или недостаточно тактично, но наша задача — уважать эти потребности и заботиться о том, чтобы фрустрация или недостаток внимания находили свое выражение. Если же, кроме того, мы показываем пути конструктивного удовлетворения этих основополагающих потребностей в повседневной жизни, то этим мы косвенно сообщаем участникам: «Вы — человек из плоти и крови, со своим индивидуальным темпераментом, со своей восприимчивостью. Я уважаю вас таким, какой вы есть».

4. Лучшие «дисциплинирующие меры» — те, которые проводятся незаметно. Каждому ведущему знакомы провокационные вопросы с сильным эмоциональным посланием, посторонние разговоры, уход из комнаты, чтение газет во время работы группы и т. д. Если вас это тревожит, в группе может появиться еще больше проблем с дисциплиной, поскольку энергия перетекает туда, куда обращено внимание. Например, если вы не хотите, чтобы участник продолжал читать газету, можете предложить группе небольшое упражнение, во время которого все должны встать со своих мест и поработать в парах. Чем меньше участник осознает, что его дисциплинируют, тем лучше. Постарайтесь делать акцент на обучении, а не на вопросах дисциплины. Создавайте разнообразные учебные ситуации, предлагайте активные процедуры, в которых есть новизна и некий вызов, при этом следите за тем, чтобы не наступало утомления участников. Сосредоточьте свое внимание на удовольствии, связанном с обучением. Используйте стратегии, перечисленные в конце этого раздела, чтобы избежать помех. Дайте участникам понять: ведущий не монстр и не «мимоза», он знает, как провести свой корабль через бури и непогоду.

5. Помехи — информация для ведущего. Большая часть помех связана со спонтанной реакцией участников. В основе «мешающего» поведения практически всегда лежат простые, но сильные потребности (см. главу 6), такое поведение не планируется заранее. Реагируйте невербально, не применяйте знакомые участникам со школы приемы: не читайте лекций, обращайтесь к правилам поведения в группе только в случае необходимости (см. главу 36).

6. Предупреждение предотвращает 95% помех. Когда участники увлечены учебным процессом и могут свободно выражать себя, у них есть достаточно возможностей разобраться с помехами тактично. Постарайтесь правильно организовать учебный процесс, не забывайте о необходимости чередования концентрации и расслабления, активности и отдыха. Позаботьтесь о «переходных» мероприятиях. Если у кого-то из участников имеются серьезные проблемы, поговорите с ним в перерыве. Опытные ведущие редко испытывают трудности с дисциплиной, потому что

умеют создать в группе оптимальный климат. Дайте участникам косвенное послание: здесь вы можете концентрировать свое внимание на действительно важных вещах.

7. Сообщение о помехах и работа с ними — условие эффективного обучения. Можно ввести в группе правило «в первую очередь — работа с помехами»: в тех случаях, когда участники (и ведущий) осознают, что они отвлекаются, волнуются, испытывают страх или раздражение, нужно сообщать об этом. Но мы должны понимать, что далеко не все помехи четко осознаются «виновниками», поэтому такое правило не является гарантией того, что помеха будет обсуждаться.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОМЕХ

Вот несколько советов, которые помогут вам избежать возникновения помех:

▼ Ограничьте время передачи информации группе (не более 20 минут). Прежде всего это относится к монологам ведущего или отдельных участников, но также и к презентациям и дискуссиям.

▼ Проводите больше мероприятий под девизом «Что я в результате получу?». Определите вместе с участниками, что они хотят изучить и что они получают, когда занимаются определенной темой. Начните с выяснения потребностей и целей участников. Чем больше внимания вы уделите целям, тем более активна будет группа.

▼ Если вы устанавливаете правила, они должны быть понятными. Участникам важно знать, зачем вы их принимаете. Повесьте список правил на стену, чтобы все могли его видеть. Чем меньше будет правил, задаваемых ведущим, тем лучше (см. главу 36).

▼ Создавайте возможность для работы в малых группах, «тройках» или парах, проводите обсуждение в кругу. Преимущество сотрудничества в малых группах — чувство безопасности и уверенности, удовольствие от совместной работы.

▼ Постарайтесь в первые минуты встречи установить зрительный контакт с каждым участником.

▼ Позаботьтесь о том, чтобы у всех участников было достаточно возможностей высказаться, выразить свои мысли, чув-

ства и идеи. Используйте для этого разные учебные стратегии: работу в кругу, в малых группах, мозговой штурм, уп-ражнения-«активаторы» и т. д. Длительное молчание отдельных участников может привести к стрессу. Только когда нас слышат, мы чувствуем свою значимость и внимание к себе.

▼ Постарайтесь, чтобы участникам было интересно. Создавайте разнообразный, свежий, стимулирующий, иногда даже непривычный учебный климат.

▼ Наблюдайте за настроением участников. Сразу же реагируйте на признаки утомления, скуки или раздражения. Фрустрация, как правило, приводит к апатии или озлоблению. Предупреждайте возникновение подобных проблем, меняя ситуацию.

▼ Установите контакт со всеми членами группы. Это одна из важных задач ведущего. Особое внимание обращайтесь на участников, с которыми у вас самые непрочные отношения. Определите, кто легко и много говорит, а также позаботьтесь о том, чтобы «тихони» тоже были услышаны.

▼ Избегайте классической ошибки: считать некоторых участников «всезнайками». Речь часто идет о людях, которые думают немного по-другому, чем большинство, и находятся в постоянном поиске нового. Они сообщают, что для них скучно, чего не хватает, что неправильно. Эти участники не стремятся помешать или подвергнуть критике авторитет ведущего. Они просто используют другие когнитивные перспективы. Их высказывания очень важны, они напоминают нам о том, что можно все рассматривать под разными «углами зрения». Используйте «позитивное» обозначение для таких членов группы; я бы предложил называть их «инакомыслящими». (В следующей главе вы найдете советы, как обращаться с такими участниками.)

▼ Следите за тем, чтобы участники на каждой встрече двигались и их левое полушарие могло немного отдохнуть. Используйте активные игры, рисование, техники воображения и другие мероприятия, в которых задействовано наше бессознательное.

▼ Предоставляйте участникам возможность самостоятельно решать, как им работать. Пусть у них будет выбор из несколь-

ких тем, а также форм работы — в одиночку, с партнером, в малой группе и т. д. Возможность выбора мотивирует!

▼ Старайтесь не испытывать сильного стресса. В конце дня отдыхайте, создавайте ситуации, в которых вы можете расслабиться.

▼ Предлагая упражнение, давайте ясные инструкции: четко сформулируйте, что нужно сделать, и проверьте, правильно ли вас поняли.

▼ Используйте различные типы интеллекта участников. При планировании рабочего дня нужно учитывать все «семь интеллектов». Участники должны иметь возможность обсуждать важные для них темы. Выделите время на разговоры и дискуссии в кругу или в парах. Не забывайте про обратную связь. Это даст вам ценные сведения, поможет предупредить возникновение проблем и найти ответ на вопрос «Что я могу сделать по-другому, чтобы участники лучше обучались?»

▼ Избегайте запугивания, вознаграждений и наказаний.

▼ Покажите участникам, что вы в них заинтересованы, иногда проводите с ними время вне воркшопа — принимайте участие в спортивных играх, посещайте вместе с ними кафе, организуйте театральный вечер и т. п.

Упражнение «Среди ясного неба»

Я хотел бы предложить вам упражнение для работы с темой помех. Оно будет особенно полезно тем участникам, которые профессионально занимаются обучением или ведут группы.

Ведущий говорит: «Это упражнение на воображение, и оно поможет нам выяснить, какие процессы в группе могут отвлечь наше внимание и нарушить работоспособность. Закройте глаза и расслабьтесь... Представьте себе, что вы занимаетесь какой-то интересной деятельностью на воркшопах. И вдруг что-то отвлекает вас. Почувствуйте, как ваше внимание внезапно переключается. Что может вас взволновать, вызвать интерес, обеспокоить? Что происходит в группе? Как реагируете вы сами? Как ведут себя другие члены группы?»

Дайте себе время пережить эту ситуацию в воображении, используйте все органы чувств, чтобы сделать ее максимально достоверной. Что вы думаете, что чувствуете? Как бы вы сами прореагировали на эту ситуацию в привычных обстоятельствах?

Какова была бы ваша спонтанная реакция? Когда вы будете готовы, снова возвращайтесь в группу, слегка потянитесь и откройте глаза. Давайте обсудим ваши представления».

56 « ИНАКОМЫСЛЯЩИЕ »

Иногда ведущий называет «неудобных» участников «трудными». Мы не должны использовать это прилагательное, скорее следует говорить о нашей неспособности понимать некоторых участников. К ним относятся и те, кого мы с первого взгляда считаем «всезнайками». Мы предполагаем, что они незрелы, испытывают проблемы с признанием авторитета другого человека и т. д. Но эти интерпретации часто вводят в заблуждение. «Всезнайки», как правило, мыслят продуктивно. Только их мозг работает иначе, чем у других.

У нашего мозга есть потребность фиксировать знакомые вещи, и в то же время он реагирует на новые впечатления. Часть учащихся делают акцент на сходстве с уже известным, другие замечают прежде всего различия. Можно сказать, что почти пятидесяти процентам учащихся свойственны обе тенденции в одинаковой пропорции. Примерно десять процентов участников имеют привычку постоянно обращать внимание на различия, исключения и новизну. Приблизительно сорок процентов замечают в первую очередь сходство.

Стиль мышления участников проявляется в их поведении. «Конформисты» обращают внимание в основном на сходство, ценят в жизни постоянство. Они в течение длительного времени работают на одной работе, общаются с одними и теми же людьми, обедают в одних и тех же ресторанах, годами одинаково проводят свободное время. Они используют обобщающие модели мышления и высказывания, например: каждый..., мы всегда..., никогда..., все... Десять процентов «инакомыслящих», обращающих внимание на различия, имеют другие предпочтения. Они больше ценят изменчивость, чем сходство. Они охотно пробуют новое, проверяют новые маршруты, ходят в новые места, любят экспериментировать. Они ищут исключения из правил и используют словесные обороты: но..., не всегда..., можно посмотреть на это по-другому.... Если где-то висит щит с надписью «Проход запрещен», то «конформисты» туда не пойдут, а «инакомыслящие»

испытают любопытство: что может там скрываться? Не путайте таких людей с представителями следующих групп:

▼ **Скептики** — сомневаются во всем, но не ищут нового. Очень трудно меняют свое мнение, потому что внутренне ригидны, чего нельзя сказать об «инакомыслящих».

▼ **Незрелые личности** — как двухлетние дети, на все говорят «нет», используя протест для установки собственных границ или даже для проявления собственной личности.

▼ **Социопаты** — оказывают сопротивление, потому что настолько уязвимы, что чувствуют себя более или менее хорошо, только когда ведут себя агрессивно. Социопаты мстят за перенесенную несправедливость.

Процентное соотношение «инакомыслящих» и «конформистов» колеблется в разных культурах. Там, где почитаются традиции и адаптация, как, например, в Японии, высок процент «конформистов». В Израиле приветствуется, когда дети задают вопросы, находят исключения из правил и различия, в этой стране большое количество «инакомыслящих». Раскол партийной системы подтверждает это обстоятельство. Множество новых израильских компаний, работающих в области высоких технологий, доказывает продуктивность «инакомыслящих» в инновационных и исследовательских проектах.

В Австралии также можно обнаружить высокий процент «инакомыслящих». Частично это связано с тем, что этот континент в свое время был английской колонией, куда ссылали преступников. Но основная причина в том, что иммигрантам было свойственно думать иначе, чем их соотечественникам. Они привезли с собой страсть к переменам. Американские социологи назвали этот мотив «синдромом калифорнийских переселенцев» ("California Greener Grass Syndrome"). В Соединенных Штатах на Среднем Западе доминируют «конформисты», а в некоторых штатах Восточного побережья и в Калифорнии чрезвычайно высок процент «инакомыслящих». Не случайно «мотор» американской экономики находится в Калифорнии, в Силиконовой долине, где множество фирм, занимающихся компьютерными технологиями, создают благодаря Интернету нечто вроде «глобального мозга». Всем известный пример «инакомыслящего» — основатель компании «Дисней» Уолт Дисней. Его главным

стремлением было разрушать правила социальной конформности и создавать то, чего ему так не хватало — удовольствие, радость и развлечение для семьи.

«Инакомыслящих» можно узнать по следующим признакам:

- часто возражают, любят новизну, изменения, легко идут на риск;
- иногда нарушают правила и переходят границы;
- чтобы понять что-то, им нужно обратить внимание на различия.

Не пытайтесь изменить «инакомыслящих», с ними все в порядке. Цените то обстоятельство, что они приносят с собой новые перспективы. Следите за тем, чтобы эти люди не превратились в «аутсайдеров» или «козлов отпущения». Если «инакомыслящий» участник обращает ваше внимание на то, что вы неправильно написали слово на плакате, поблагодарите его и предложите и впредь быть внимательным, чтобы вовремя обнаруживать ошибки, неточности или упрощенные решения проблем.

Я хочу предложить вам два упражнения для работы с «инакомыслящими».

Упражнение 1. Системные принципы

Участники разбиваются на «четверки» и пытаются вспомнить примеры из своего опыта, соответствующие законам системного мышления:

- ▼ Сегодняшние проблемы появляются из вчерашних решений.
- ▼ Иногда лекарство хуже, чем сама болезнь.
- ▼ Быстрее — значит, медленнее.
- ▼ Незначительные изменения могут привести к значительным результатам, но лучшие возможности изменений часто осознаются смутно.
- ▼ Если разделить пополам слона, это не будет означать, что получится два слона поменьше.
- ▼ Не нужно никому делать упрёки.

Упражнение 2. Принцип Сфумато

В своей книге «Думать, как Леонардо да Винчи» ("How to think like Leonardo da Vinci") Майкл Гельб пишет о том, что Леонардо обладал замечательной способностью выдерживать напря-

жение противоречий и умел обращаться с неопределенностью, многозначностью и парадоксами жизни. В наше время быстрых перемен очень полезно обладать такой толерантностью, и «инакомыслящие» участники группы должны это знать.

Пусть участники разделятся на пары и поговорят о следующих противоположностях и парадоксах:

▼ **Радость и печаль.** Вспомните о печальных моментах своей жизни... Какие мгновения были самыми счастливыми? Есть ли связь между этими чувствами? Когда вы одновременно переживали радость и печаль?

▼ **Сила и слабость.** Назовите три сильные стороны, характерные для вас, и три личные слабости. Каким образом сильные стороны становятся слабыми? Как вы можете использовать свои сильные и слабые стороны?

▼ **Близость и независимость.** Подумайте об их тесной взаимосвязи. В чем она состоит? Может ли одно существовать без другого? Вызывает ли иногда эта связь у вас страх?

▼ **Изменение и постоянство.** Поговорите о трех важных переменах, которые вам случилось наблюдать в вашей жизни. Вспомните три вещи, которые остались неизменными. Что вы думаете по поводу высказывания: «Чем сильнее изменяются вещи, тем больше они остаются неизменными»?

57 «ТРУДНЫЕ» УЧАСТНИКИ

Любая учебная группа работает лучше всего в том случае, когда все ее участники вовлечены в работу примерно в одинаковой степени, когда все вносят свой вклад, никто не монополизирует внимание и нет хронически пассивных или молчащих. Если кто-то постоянно отпускает саркастические и враждебные замечания, беспрестанно выступает в роли советчика или «неофициального ведущего», это нарушает позитивное групповое развитие. В этой главе я хотел бы кратко охарактеризовать четыре наиболее часто встречающихся вида «трудных» участников:

- молчаливый;
- многословный (монополизирует возможность высказывания);
- саркастичный;
- «советчик» (постоянно занят другими, а не самим собой).

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Задача ведущих — заботиться о том, чтобы участники могли обучаться и быть продуктивными членами группы и чтобы группа в целом могла стать средой интенсивного обучения. Если мы наблюдаем трудное и непродуктивное поведение, не нужно пытаться слишком быстро «вылечить» его «виновников» или изменить их проблемное поведение. Сначала мы должны выяснить, что они хотят «сообщить» нам подобным поведением и понимают ли они сами, что создают проблемы для остальных. Ведущий и участники должны действовать тактично, чтобы никого не обидеть, не изолировать и не спровоцировать усиленное сопротивление. Большинству людей легче изменить собственное поведение, если они смогут увидеть его из другой перспективы в дружеской атмосфере, если им дружелюбно расскажут, как их видят другие, и они сами смогут решать, хочется ли им измениться.

В любом случае неправильно навешивать на «трудного» участника ярлык, считая его многословным брюзгой. Подобные ярлыки делают его «козлом отпущения» и подкрепляют нежелательные способы поведения. Слишком сильное групповое давление, упреки и нападки могут обидеть участника и заблокировать изменения. Если ведущий примет решение вмешаться, он не должен вредить личным отношениям с «трудным» членом группы. Вместо того чтобы говорить многословному участнику, что он монополизирует дискуссию, можно сказать: « У меня с вами возникают затруднения. Когда вы так подробно описываете своего начальника, то через некоторое время мне становится трудно слушать вас. Мне гораздо интереснее, как вы сами внутренне реагируете на своего шефа». Или же ведущий может выразиться метафорично и сказать: «Мне очень хочется вас понять и узнать лучше, но мне нелегко следовать за вами, когда вы так детально описываете события. Я люблю гулять в лесу, но здесь у меня возникает чувство, что я сбился с пути и заблудился». В результате у участника появляется шанс понять, что он теряет внимание других, когда говорит так много, и, возможно, он решит изменить свое поведение. Но даже если он не захочет изменить его, то будет знать, с какими последствиями ему придется считаться.

Наряду с личным вмешательством у ведущего есть возможность попросить группу дать обратную связь. В этом случае он

также должен действовать очень тактично. Остальные участники следят за интервенциями ведущего с большим вниманием. На них оказывает благоприятное воздействие умение ведущего дружелюбно и с юмором обращаться с «трудным» поведением.

МОЛЧАЛИВЫЕ УЧАСТНИКИ

В принципе ведущий должен проявлять уважение к молчаливым членам группы, чтобы создать подходящий климат, в котором участник сможет самостоятельно отказаться от собственной сдержанности. В то же время ведущий должен показать, что ему интересно ближе познакомиться с «молчуном» и лучше понять его. Поэтому для участника полезно узнать, какое воздействие оказывает молчание на остальных членов группы. Во многих группах участники в течение некоторого времени предлагают «молчуну» высказаться. И часто такой интерес бывает оценен. Если ведущий предлагает обсудить тему молчания, он может выразить надежду, что молчаливые участники также смогут реализовать свои цели в группе. Можно сначала предложить им самим обсудить свои цели между собой. Можно объяснить «молчунам», как важно для любой группы участие всех ее членов. Однако существует опасность, что активные участники почувствуют, что их критикуют, или посчитают себя виноватыми в том, что якобы отбирают у остальных возможность проявить себя.

Стоит выяснить, что приводит к молчанию. Часто молчание является проявлением принятых в нашем обществе или в семье участника норм.

Если на воркшопе множество «молчунов», можно использовать технику «аквариума». Молчаливые садятся в центре комнаты в круг и обсуждают, как они чувствовали себя в группе до сих пор, что они получили, есть ли у них желание участвовать более активно. Применяя эту технику, вы должны быть уверены, что молчаливые участники заинтересованы в том, чтобы представить себя в группе более открыто.

Вариант этой техники организован по обратному принципу. На этот раз активные участники идут в центр круга и говорят о том, как они себя ощущают, когда остальные молчат. Это дает возможность получения обратной связи.

Еще один вариант интервенции — техника «обхода». При этом молчаливый участник ходит по кругу, встает около каждого чле-

на группы и заканчивает предложение: «Когда я смотрю на вас, то мне кажется, что вы ожидаете от меня...» В конце обход можно повторить, на этот раз изменив фразу на: «Когда я смотрю на вас, мне хочется, чтобы вы...» Эта техника устанавливает контакт молчаливых участников с каждым членом группы; она дает хорошие предпосылки для большей интеграции.

МНОГОСЛОВНЫЕ УЧАСТНИКИ

Иногда участники подолгу ждут, пока многословный член группы остановит свою речь, никак не проявляя внешне своих чувств. Многословность — не только внешний дефект, но и причина блокирования группового развития, которое происходит, потому что остальные участники заняты сдерживанием своего раздражения. Возможно, вы решитесь на личную интервенцию и сообщите о том, что вы наблюдаете. Можно сказать, например: «Я рад каждому, кто активно участвует и берет слово, но в то же время мне бы хотелось, чтобы все могли высказаться и имели для этого равные возможности. Возможно, вы захотите помочь мне в этом, следя за тем, чтобы время распределялось равномерно и те, кто молчит, тоже могли проявить себя».

Можно выбрать и групповую технику, которая также исследует подобное поведение участников. Поставьте какой-нибудь предмет — вазу или книгу — на пол в середине круга и скажите: «Я хочу предложить вам провести короткую "инспекцию" коммуникации в группе. Если у вас возникает впечатление, что вы слишком часто говорите, то подойдите ближе к предмету в центре, если же вам кажется, что вы говорите редко, то отойдите на соответствующее расстояние. Выберите место, которое символически выражает степень вашего вербального участия в работе группы». После этого все участники комментируют свой выбор. Кроме того, они могут сообщить свою реакцию на выбор остальных. Это социометрическое упражнение предоставляет достаточно материала для общего «круга обратной связи» по поводу коммуникативной ситуации в группе.

САРКАСТИЧНЫЕ ИЛИ ЦИНИЧНЫЕ УЧАСТНИКИ

Такие участники подшучивают над другими, отпускают пренебрежительные или ироничные замечания, например: «Я, конечно, не так психологически подкован, как Чарли, но делаю свою

работу правильно и четко». Постоянный сарказм может нанести вред доверию в группе, особенно, когда остальные участники не осмеливаются обратить внимание на такое поведение. В этом случае вы можете предложить им прямо выражать свою критику и связанное с ней раздражение: «Готовы ли вы провести эксперимент? Пройдите по кругу и скажите каждому, что вам в нем мешает и что вас раздражает». Это поможет установить прямой контакт саркастических участников с остальными и стимулировать группу прямо выражать эмоциональные реакции.

«СОВЕТЧИКИ», «УТЕШИТЕЛИ» И «МУДРЕЦЫ»

Сложность заключается в том, что эти участники больше сосредоточены на других, чем на себе. К этой категории относятся «ведущие-самозванцы», «медсестры», «советчики» и «мудрецы», хвастающиеся тем, какие «жемчужины мудрости» им удалось собрать за свою жизнь. Они часто являются причиной проблем в группе. Создается впечатление, что они ничему не хотят научиться и уже преодолели все трудности. Такие участники опасаются открыто говорить о проблемах и недостатках. Как и «молчунам», этим «трудным» членам группы остальные часто сообщают об их поведении. Ведущему нужно поддерживать такую обратную связь и помочь понять чересчур «альтруистичному» участнику, что иногда мы даем другим больше, если осмеливаемся позаботиться о себе.

Чтобы помочь таким «внешне ориентированным» участникам, вы можете предложить им пройтись по комнате и дать каждому совет, добавив к нему пожелание: «И мне хочется, чтобы вы...» Эта техника позволяет участнику сначала сделать то, что он в основном делает автоматически — дать совет. Но в то же время ему предлагают сделать нечто трудное, а именно — позаботиться о себе и о чем-то попросить каждого члена группы. Впрочем, предлагайте эту технику только тогда, когда участник заинтересован в изменении своего поведения.

58 СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Наш мозг — социальный инструмент. В качестве важного средства выживания был создан язык, связывающий нас с другими, позволяющий вместе с ними строить планы и решать

проблемы. Частично это объясняет, почему обучение в группах и командах помогает придумывать новые идеи, анализировать проблемы и знакомиться с новыми концепциями. Разговаривая с другими, мы достигаем нового понимания. Благодаря социальным учебным процессам наше мышление стимулируется.

Воркшоп — идеальная среда для социального обучения. В безопасном окружении участники могут высказываться, выражать чувства, формулировать новые идеи и решать проблемы. Члены группы являются важным ресурсом друг для друга, и в этом смысле они важнее ведущего. Порой мы удивляемся тому, что «иерархические» формы обучения раньше принимались как нечто само собой разумеющееся. Школьники концентрировали внимание на учителе, стоящем перед ними. В наши дни все предпочитает разнообразные учебные ситуации. Поддерживайте этот интерес. Иногда на воркшопе идет тихая и сосредоточенная работа, порой — шумная и хаотичная. В одних ситуациях каждый лучше учится сам по себе, в других — вместе с остальными. Самое важное — поощрять взаимопомощь и сотрудничество участников. Подобная установка желательна в деловом мире не менее чем в семье. Поэтому воркшоп должен стать такой обучающей средой, где на первый план выходит взаимодействие между участниками.

РАБОТА С ПАРТНЕРАМИ

Это естественная возможность, способствующая взаимодействию участников. Вместе с партнером решаются учебные задачи, проводятся эксперименты, осуществляется планирование, закрепление нового материала, обмен мнениями, рефлексия, обратная связь, выполняются творческие упражнения.

Чтобы помочь участникам выбрать партнера, вы можете предложить им следующие инструкции:

- Встаньте и сделайте семь шагов в любом направлении, остановитесь и подойдите к тому человеку, который стоит ближе к вам...
- Закройте глаза и симитируйте «голос» любого животного... Теперь откройте глаза, обернитесь вокруг и образуйте пару с тем участником, который издает такие же звуки.
- Пройдите по комнате. Выберите себе в партнеры того, у кого день рождения в том же месяце, что и у вас.

- Разделитесь по парам, выбрав в партнеры участника, который вызывает у вас любопытство.
- Выберите партнера, который сильно отличается от вас.
- Образуйте пару с тем, с кем вы хотели бы ближе познакомиться.

ПЯТЬ ШАГОВ ОБРАЗОВАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП

Если предполагается работа в команде, можно действовать следующим образом.

Первый шаг: определение состава группы. Скажите группе, сколько участников должно быть в команде, (в идеальном случае — от четырех до восьми). Сообщите, по каким основаниям будет составляться команда.

Возможные варианты:

- Максимально гетерогенный состав по возрасту, темпераменту и виду деятельности.
- Собираются в команду участники, которые хотят выяснить, насколько хорошо у них получится совместная работа.
- Если команды работают над разными темами, то могут собраться участники, которых интересует одна и та же тема.
- Иногда полезно образовать гомогенные по составу команды — по полу, профессии, отделам предприятия и т. д.

Как только команды образовались, удостоверьтесь в том, что все участники вошли в команду и довольны составом группы. Нужно ли что-то изменить? Если всех устраивает разделение, предложите командам распределиться по разным местам в комнате.

Второй шаг: знакомство. Важно, чтобы все участники команды познакомились. У каждого есть 30 секунд, чтобы рассказать о себе что-нибудь, не имеющее отношения к работе. После того как кто-то выскажется, остальные хлопают в ладоши, но не задают никаких вопросов. Оставшееся время можно использовать, чтобы задать дополнительные вопросы.

Третий шаг: выбор руководителя группы. Иногда нужно, что в команде был лидер. Это дает уверенность и способствует эффективности. Однако это может повредить творчеству. Лидера команды определяет не ведущий. Предложите участникам по очереди объяснить, кто хочет принять на себя роль лидера, а кто — нет. Если руководить хотят два участника, они могут разделить полномочия.

Четвертый шаг: выбор названия. Дайте участникам минуту, чтобы придумать название своей команды, и еще полторы минуты, чтобы придумать командный ритуал, который будет проходить в начале и в конце работы, чтобы отметить успех. Он может быть шумным и буйным.

Пятый шаг: определение целей работы. Если уже есть цели работы, повторите их еще раз. (Хорошо, если у команд разные задачи, чтобы на последующей презентации результатов было меньше повторов.) Если цели работы еще не сформулированы, то у команд есть пять минут, чтобы определить их. Задачи должны быть интересными для всех членов команды и решаемыми. Лучше формулировать задачи, в которых возможно несколько решений.

Затем задачи команд записывают на листе ватмана. Устанавливается время и место работы.

ДРУГИЕ СПОСОБЫ СОЗДАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП

Я хочу предложить вам две интересные возможности составления рабочих групп. Предпосылка для этого — хорошее знакомство участников друг с другом и достаточная степень искренности в группе.

Создание групп по принципу согласия. Предположим, что на воркшопе пятнадцать участников, а вам нужно образовать три группы. Попросите выйти трех добровольцев, пусть они сядут на пол в центре круга. Каждый доброволец — основа для создания группы. Ритуал группообразования начинается с четко установленных правил. Отбор происходит по принципу согласия. На первом этапе каждый «основатель» может самостоятельно решать, кого он хочет пригласить в группу. Если этот участник согласен, он садится рядом с «основателем». Но у него есть возможность отказаться. Согласие или отказ нужно коротко обосновать. Получив отказ, «основатель» приглашает другого участника.

Ритуал начинает самый молодой «основатель». Затем очередь идет по часовой стрелке. «Основатель» и его первый «избранник» на втором этапе договариваются, кого пригласить следующим. Здесь инициатива принадлежит присоединившемуся участнику. Переговоры должны быть «прозрачными» для остальных, то есть говорить нужно громко. Все прочие правила остаются в силе.

Этот процесс группообразования может длиться от 15 до 45 минут. И в этом есть очевидное преимущество — развитие чувства сплоченности у команды благодаря обратной связи и общим переживаниям.

Процесс командообразования может быть достаточно напряженным из-за возможных отказов. Но зато многое из того, что в другом случае остается скрытым, становится «прозрачным».

Быстрое и беспроблемное образование групп. Если вы работаете с большой группой людей (40 и более участников), можно использовать следующую технику:

▼ К примеру, у вас 50 участников, и вам нужно создать пять подгрупп — пусть участники рассчитаются от 1 до 10. Все, у кого номер 1, составляют первую группу, у кого номер 2 — вторую, и т. д. Чтобы быстрее найти друг друга, можно поднять вверх соответствующее количество пальцев.

▼ **Дни рождения.** В подгруппу собираются участники, которые родились в одном и том же месяце. Размер групп может сильно варьироваться, к тому же, как правило, не предполагается создание 12 подгрупп. Поэтому придется объединять некоторые группы.

▼ **Номера домов.** В этом случае участники показывают на пальцах первую цифру своего номера дома (или последнюю цифру номера телефона). В группу собираются все те, кто показывает одинаковую цифру.

59 СОТРУДНИЧЕСТВО

Сотрудничество — сложный процесс, в котором задействовано сразу несколько видов интеллекта. Вербальный интеллект нужен нам, чтобы сообщать о своих желаниях, чувствах и потребностях и понимать точку зрения нашего партнера. Но в то же время мы должны быть в состоянии «слышать» то, что не произносится вслух. Любой процесс коммуникации несовершенен. Что-то остается невысказанным. До «подтекста» мы можем добраться только «на ощупь», осторожно проникая в чувства партнера. Для этого нам понадобится межличностный интеллект. Чтобы осознавать свои собственные чувства и потребности, мы обращаемся к «внутриличностному» интеллекту, а так как значительная часть коммуникации происходит с помощью

«языка тела», нам будет нужен визуальный интеллект, чтобы воспринимать тончайшие сигналы и жесты собеседника. Звучание голоса, его интонация также играют большую роль во взаимодействии, и это «акустическое измерение» взаимопонимания открывается нам только тогда, когда мы обращаемся к музыкальному интеллекту.

Но самое важное условие эффективной коммуникации — готовность настроиться на партнера. Людей, которые умеют делать это легко и непринужденно, мы называем «командными игроками». С ними легко найти взаимопонимание. Однако способность настраиваться на других не у всех развита хорошо, и когда мы общаемся с такими людьми, нам кажется, что они больше сосредоточены на себе и мы не получаем ясного отклика на наши сообщения.

Процесс внутренней настройки на партнера можно сравнить с балансированием на канате: тот, кто хочет научиться сотрудничать, должен хорошо понимать себя и других. Понимать себя означает осознавать свои мысли, желания и чувства. Понимать другого значит быть открытым для идей, желаний и чувств партнера. Сотрудничество не означает, что у партнеров одни и те же цели, чувства и потребности. Это не принесло бы результатов. Цель сотрудничества — создание чего-то нового, решение проблемы, выполнение задачи. Существенно мешает сотрудничеству нарушение баланса — в этом случае у одного из партнеров возникает впечатление, что он не может «достучаться» до другого или что тот не реагирует. Как же достичь баланса в процессе сотрудничества? Мы можем постараться использовать все, что нам известно о коммуникации: активное слушание, внимание к подтексту, пересказ и ясное выражение наших потребностей и целей. Но известно, что в состоянии стресса, в новых ситуациях и в случае сильного расхождения целей партнеров все эти навыки теряются. Когда мы чувствуем себя обиженными, отвергнутыми или бессильными, наши коммуникативные способности ухудшаются и мы замолкаем или начинаем нападать на партнера.

Поэтому второй ответ на вопрос «Как сохранить баланс в процессе сотрудничества?» таков: «Нужно слушать свое тело». Нахождение баланса — это не только умственное действие. Мы ощущаем его на телесном уровне. Мы замечаем, когда открываемся партнеру; когда теряем «центр тяжести» в ходе дискуссии;

когда партнеры вторгаются на нашу территорию и нападают на нас, и т. д. Если мы хотим в совершенстве овладеть искусством поддержания баланса в процессе сотрудничества, нам будут особенно полезны упражнения, в которых задействовано тело.

Ниже представлены игры, которые применяются при обучении актеров. Любая театральная постановка — это тонкий процесс совместной работы, где актеры должны уметь чувствовать друг друга. Игры помогут участникам воркшопа стать более чуткими к межличностному балансу. Их можно время от времени использовать для «разогрева» или для подготовки к групповой работе. Они могут также предварять классические формы совместной работы при решении задач, требующих высокой степени готовности к сотрудничеству.

Упражнение 1. «Толкалки»

Это упражнение демонстрирует участникам, как можно применять физическую силу и при этом не брать верх над другими. Иными словами, они узнают, как сотрудничать, постоянно поддерживая баланс.

Участники разбиваются на пары, смотрят друг на друга, положив руки на плечи партнера. Нужно представить, что на полу между ними находится воображаемая линия, которую нельзя пересекать. Затем оба начинают с силой давить на плечи друг другу. Если кто-то чувствует, что его «противник» слабее, он несколько уменьшает давление, чтобы не столкнуться партнера, *не выиграть*. Если кто-то из участников усиливает давление, то второй может сделать то же самое. Цель — применить как можно большую силу, но до того предела, который может терпеть партнер.

Варианты. Участники стоят спина к спине и держат друг друга за руки. Оба с силой давят на спину партнера, но так, чтобы не столкнуться его.

Упражнение 2. «Сиамские близнецы»

Оба партнера оказывают одинаковое давление друг на друга и должны синхронизировать его.

Сначала участники разбиваются на пары так, чтобы партнеры были примерно одинакового роста. Затем они встают спина к спине и медленно сгибают колени, пока (все еще спина к спине) не

опустятся на пол. После этого начинается самая трудная часть задания: пары должны одновременно подняться и вернуться в исходную позицию. При этом руки должны быть соединены в области локтевых сгибов. Некоторым это удастся с первого раза, другие падают и продолжают попытки. Неудача происходит в том случае, если кто-то оказывает более сильное давление, чем партнер, если участники не могут найти общий ритм или один из партнеров пытается поднять другого. Успех возможен только тогда, когда участникам удастся найти баланс, когда оба действуют синхронно и оказывают одинаковое давление друг на друга.

После короткого обсуждения происходит смена партнеров. Как правило, это упражнение с одними партнерами получается лучше, чем с другими.

В заключение проводится обсуждение в кругу. Как можно перенести полученный опыт на другие процессы сотрудничества? Один из уроков звучит так: мы не можем сотрудничать со всеми одинаково успешно. В хорошем процессе сотрудничества каждый должен использовать всю свою энергию, сильному трудно сотрудничать со слабым, потому что сильному приходится сдерживать себя.

Упражнение 3. Балансирование

В этом упражнении появляется новый элемент, а именно — доверие. Участники должны не только применять силу, но одновременно и расслабляться. Упражнение легче выполнить, если партнеры одного роста.

Участники встают друг напротив друга, так, чтобы они могли дотронуться кончиками пальцев до плеч партнера. Затем берутся за руки и подходят друг к другу, пока не соприкоснутся мысками обуви. Ноги фиксируются в таком положении. Партнеры вытягивают руки, отклонившись назад, и, держась за руки, пытаются найти равновесие. Если им это удастся, то руки оказываются полностью вытянутыми, тела отклоняются назад, и участники могут расслабиться, почувствовав состояние баланса, как на качелях. Это простая часть упражнения. Затем партнеры пытаются снова найти баланс, одновременно меняя положение и занимая различные позиции — покачиваясь из стороны в сторону, перемещая центр тяжести вверх и вниз. Если это получается, участники могут попробовать проделать то же самое, закрыв глаза.

В этом упражнении речь также идет о сотрудничестве, но здесь тела участников связаны, и нужно уметь расслабиться, чтобы выполнять различные движения. Это совершенно другая, непривычная для многих, форма контроля над телом.

Можно повторить упражнение с другими партнерами, после каждого «раунда» обмениваясь мнениями в парах. Возможно обсуждение в кругу. Какие идеи можно перенести в повседневную жизнь?

Упражнение 4. Мяч

Два участника стоят спиной к спине. Между их спинами находится теннисный мячик. Им нужно будет пройти по комнате, удерживая мяч. Это задание требует определенной подготовки. Для тренировки участники тоже встают спина к спине, но без мяча. Задача — беседовать друг с другом без слов, только движениями спины. Иногда это вызывает смех. Через две-три минуты партнеры могут поговорить о своих переживаниях.

Затем все участники встают по двое таким образом, чтобы пары могли двигаться в одном направлении — так проще избежать столкновений. Поместив мяч между спинами, они начинают перемещаться по комнате. Главное, чтобы их движения были синхронными. Если один идет быстрее другого, контакт нарушается и мяч падает. В этом случае пара возвращается на исходную позицию и повторяет упражнение сначала.

Предоставьте участникам возможность самим решать, разговаривать ли им друг с другом. В конце партнеры обсуждают, чему они научились в этом упражнении и какое отношение это имеет к сотрудничеству.

Упражнение 5. Круг узелков

В этом упражнении лучше всего задействовать 8-12 участников. Чтобы подготовить группу, начните с «эластичного» круга. Участники берутся за руки и образуют правильный круг. Затем они медленно отходят назад, пока не будут касаться друг друга кончиками пальцев, ноги при этом продолжают двигаться назад. Чтобы найти опору, приходится давить на пальцы партнера. Затем выполняется противоположная задача — группа собирается в центр круга, стараясь занять как можно меньше места.

После этого начинается собственно упражнение: участники снова берутся за руки и встают в круг. Контакт рук сохраняется во время всего упражнения. Один из участников начинает делать первый «узел», выходя вперед и увлекая за собой соседей. Он может пройти через руки стоящих напротив. Затем следующий участник делает второй «узел» и т. д., и так до того момента, когда никто уже не сумеет сдвинуться с места.

После этого предстоит сложная задача: не разговаривая, группа должна «развязать узлы», чтобы каждый вернулся на исходную позицию. Это чрезвычайно трудно, потому что необходимо все время поддерживать контакт рук. Очень редко удается решить эту проблему, не разжимая рук.

Можно предпринять еще одну попытку, предоставив группе право самой решить, сколько «узлов» сделать на этот раз — три, четыре или пять?

Варианты. В маленькой группе из шести участников упражнение можно выполнить с закрытыми глазами. Это повышает концентрацию, но участники должны двигаться очень медленно и осторожно, чтобы не столкнуться друг с другом.

✳ Упражнение 6. Взаимопомощь

В этом упражнении вновь происходит работа в парах. Участники выполняют воображаемую задачу. Ведущий говорит: «Вам повезло, вы нашли сокровище. На нем лежит тяжелый кусок скалы, который вы можете отодвинуть в сторону только вместе. Если вы справитесь с этим, сокровище будет вашим. Во время выполнения задания нельзя разговаривать. Нужно очень внимательно смотреть: ведь вам придется не только создать в воображении общий "образ" скалы, но и координировать движения. Если вы будете действовать правильно, то почувствуете сильное напряжение. После того как вы "сдвинете" скалу, вам надо будет "поднять" сокровище. Никто не знает, какого оно размера, в чем оно находится и т. п. Вам нужно это выяснить. Договоритесь без слов».

60 РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

В этой главе мы обратимся к упражнениям, происхождение которых связано с традицией театра импровизаций. Вот пример: перед небольшой командой из 4-5 человек встает опасная

дилемма, касающаяся жизни и смерти. Участники должны найти решение, которое позволило бы всем благополучно пережить трудную ситуацию. У таких «жизненно важных» проблем есть одно преимущество — трудности вполне наглядны, и совершенно ясно, в чем состоит проблема. Также ясно, что ее нельзя игнорировать, необходимо найти решение, и этим занимаются все. Столь же очевидны и другие важные вопросы:

▼ **Когда** возникла проблема? Ответ короток и ясен: именно сейчас. Последствия будут серьезными, если группа не придет к разумному совместному решению.

▼ **Кто** должен заботиться о решении проблемы? На него также можно ответить сразу — так как дело касается всех членов команды, все должны участвовать в решении. Только совместными усилиями команда сможет выйти из «ловушки» судьбы.

▼ **Где** разворачивается проблемная ситуация? Ответ: проблема там, где находится группа. Проблема возникает единожды и должна быть обязательно разрешена.

▼ **Почему** проблема имеет значение? Речь идет о жизни и смерти, и если группа не найдет решения, всем придется доро го за это заплатить.

▼ **Как** решить проблему? — самый трудный вопрос. Здесь принципиально возможно множество ответов. Существует несколько разумных и многообещающих путей решения. Группа должна попытаться рассмотреть проблему с разных сторон. Участники не могут изменить ситуацию, но вправе выбирать стратегию поведения и, подключив воображение, спасти свою жизнь.

Другими словами, проблемные ситуации способствуют концентрации группы на процессе достижения согласия и поиске решения, приемлемого для каждого участника. Все обращаются к своим знаниям и логическим навыкам. Эти задания интересны именно потому, что не существует какого-то одного оптимального решения. Благодаря этому у группы есть определенная степень свободы. Речь не идет о поиске уже существующего правильного ответа. Группа может подходить к процессу творчески.

Пусть участники разделятся на команды из 4-5 человек. Дайте достаточно времени, чтобы участники могли договориться по

поводу решения в ходе ролевой игры. Для этого нужно, чтобы каждый взял на себя определенную роль (придумав имя, возраст, личный и профессиональный статус).

Для подготовки к ролевой игре можно использовать «разогревающее» упражнение: три участника занимают позицию «трехстороннего зеркала». Оно состоит из части, обращенной прямо к человеку, и двух частей с левой и правой стороны. Каждая часть зеркала отражает человека под определенным углом, соответственно каждый из трех участников должен «отражать» свой ракурс. Все участники по очереди находятся в роли человека, примеряющего перед зеркалом одежду.

Это упражнение помогает участникам настроиться друг на друга, что упрощает последующий процесс сотрудничества. Ниже приводятся еще несколько упражнений на импровизацию и принятие совместного решения.

Упражнение 1. Лавина (четыре участника)

Команда представляет, что находится в горной местности, в хижине. Только что по радио передали, что существует угроза схода огромной лавины, которая сметет вашу хижину с лица земли. Чтобы избежать несчастья, у группы есть сани, но в них только три сидячих места. Как может спастись вся команда?

Упражнение 2. Побег из тюрьмы (пять участников)

Совершено политическое преступление, и вы по ошибке попали в тюрьму. Ваши руки в наручниках, на глазах повязка. Кто-то из вас заметил, что дверь камеры не заперта, а охранник, сидящий перед ней, громко храпит. Как группа может освободиться из тюрьмы?

В этой ролевой игре нельзя разговаривать. Договариваться придется невербально. Неплохо было бы обозначить «камеру» с помощью реквизита.

Упражнение 3. Тонущий корабль (четыре участника)

Четыре друга находятся на тонущем корабле. Спасательную лодку нужно спустить на воду через несколько минут, но ураган столь силен и волны так высоки, что лодка, скорее всего, тоже пойдет ко дну. Четыре участника — близкие друзья и хотят остаться вместе. Что они могут сделать?

✳ Упражнение 4. Три парашюта (четыре участника)

Команда совершает полет на спортивном самолете. Внезапно отказывает двигатель. Есть только три парашюта. Как члены команды смогут решить проблему?

✳ Упражнение 5. Альпинисты (четыре участника)

Пять человек находились на одной веревке, пятый сорвался, находится без сознания, и сейчас его не видно. (Поэтому нам не понадобится пятый участник на эту роль.) Предпоследний участник находится в опасности и может сорваться. Что предпримут альпинисты?

61 «ПРОФИЛАКТИКА»

Я хотел бы рассказать о некоторых опасностях, подстерегающих нас преимущественно на длительных воркшопах, когда участники вечером не имеют возможности вернуться домой в свое привычное окружение. Интенсивность групповой работы и изоляция от нормального окружения могут нести угрозу для некоторых участников, если они не в состоянии устанавливать границы, обидчивы, имеют слабое чувство собственного достоинства или же находятся в жизненном кризисе.

Ведущий должен учитывать меру допустимых психологических нагрузок участников. Чтобы она была разумной, нужно заботиться о том, чтобы каждый участник с самого начала нашел свое место в группе и ощущал свою принадлежность к ней. Необходимо вновь и вновь демонстрировать группе позитивное влияние многообразия на обучение.

Уже на первой встрече можно понять, какую нагрузку группа в состоянии выдержать. Кто из участников наиболее восприимчив? Кто пришел на воркшоп со своими проблемами? Особое внимание нужно уделить тем, кто пришел не по доброй воле, а также тем, кто считает, что воркшоп будет для него бесполезен. Нужно выяснить, целесообразно ли их участие в воркшопе.

На первой встрече также следует сказать о том, что правильная саморегуляция существенно повышает вероятность успеха обучения. Участникам нужно высыпаться, заниматься спортом и вести правильный образ жизни. (Некоторые группы, а также ведущие склонны продолжать работу по вечерам. Увлечен-

ность — положительное качество, но может быстро привести к утомлению.)

Продемонстрируйте свою готовность быть в распоряжении участников вне рабочих встреч, особенно это важно для тех, кто считает, что не может достичь целей обучения в группе.

Скажите о том, что пропуск встреч группы возможен. Однако участник обязан информировать об этом ведущего. Если он забывает об этом, вы как ведущий должны сделать все, чтобы найти его. Такая педантичность показывает участникам, что вы серьезно относитесь к сохранению состава группы.

Желательно, чтобы у ведущего был свой психотерапевт, к которому можно было бы обратиться во время воркшопа и попросить о поддержке. Это означает существование некой «сети безопасности». (Рекомендуется наличие контактов с опытным психотерапевтом у отделов развития персонала, особенно в случае острых жизненных кризисов у сотрудников организации.)

Важнейшие принципы «профилактики» в случае длительного воркшопа:

▼ Будьте готовы предоставить себя в полное распоряжение участников воркшопа — они должны иметь возможность обратиться к вам даже в ваше свободное время.

▼ Предложите участникам самим позаботиться о поддержании хорошей формы на воркшопе.

▼ Попросите участников заранее сообщать вам о намерении пропустить встречу.

▼ Выясните, нет ли среди ваших участников представителей «группы риска», и если есть, то проинформируйте своего терапевта и всех ответственных лиц.

▼ Как можно быстрее установите личный контакт с каждым участником.

▼ Уважайте право участников на сохранение своих границ: они могут пропустить какое-то упражнение, не отвечать на вопросы и т. д.

▼ При любых обстоятельствах не допускайте, чтобы кто-то из участников вынужден был играть роль «козла отпущения».

▼ Узнайте, как и где участники проводят свободное время.

▼ Посоветуйтесь с коллегами или консультантом, если чувствуете сильную негативную реакцию на какого-то участника.

▼ Позаботьтесь, чтобы интенсивность работы не была бы чрезмерной для робких участников.

▼ Позаботьтесь о том, чтобы перегруженные информацией участники в целостности и сохранности вернулись домой после воркшопа.

62 ОШИБКИ

Неопытным ведущим свойственно испытывать страх перед ошибками. Конечно, важно стараться делать свое дело хорошо, но даже самым опытным ведущим случается принимать неверные решения. Поэтому лучше подходить к своей задаче с позиции экспериментатора и оставлять за собой такое же право на ошибку, какое вы предоставляете участникам. Наша деятельность приобретает творческий характер, становится спонтанной и интуитивной, если мы позволяем себе ошибаться, — будь то интервенции, о которых мы потом сожалеем, или применение техник, которые мы задним числом хотели бы использовать иначе. Наши ошибки могут стать стимулом для глубокого анализа ситуации, размышления над собственными теориями или учета нашего психического состояния. В глазах участников ошибки делают нас человечнее. Неправильные решения чаще бывают следствием чрезмерной уверенности в собственных предположениях и недостаточного внимания к другим.

Когда мы замечаем, что сделали что-то неправильно, проще всего признать это. Очень редко такая позиция вызывает потерю уважения и доверия со стороны группы. Напротив, мы можем испытать значительные трудности, если не будем признавать свои промахи и станем упрямо следовать намеченному плану. Выражая сожаление по поводу сделанной ошибки, мы подаем хороший пример, показываем, что не должны прятаться за своей ролью и быть совершенными. Это также возможность для исследования реакции группы.

Вот список некоторых классических ошибок ведущего:

- Ведущий не обращает внимания на то, что хотят, знают и понимают участники.
- У ведущего нет достаточного личного контакта с участниками, он не помнит их имена. Нередко это интерпретируется как недостаток интереса.

- Ведущий не заботится об организации взаимодействия участников, вследствие чего у них слабо развито чувство «мы».
- Ведущий оказывает недостаточное внимание тому, что говорят участники, игнорирует их вопросы, идеи и предложения.
- Встречи начинаются и заканчиваются не вовремя.
- Ведущий утомлен и плохо концентрируется на работе.
- Ведущий пытается достичь слишком многого за короткое время. Он дает много информации и очень долго говорит.
- Отсутствует баланс между когнитивным и эмоциональным обучением. Участники начинают скучать.
- Ведущий не учитывает уникальности своей группы. Он действует по шаблону, и участникам кажется, что с ними обращаются безлико.
- Речь ведущего изобилует ненужными терминами и профессиональным жаргоном.
- Отсутствует живая связь с участниками. Ведущий не устанавливает зрительный контакт, говорит монотонно и не приобщает участников к работе.
- Ведущий дает слишком сложные, длительные или невнятные указания и инструкции.
- Ведущий преждевременно применяет какую-либо технику, не выяснив, что хотят участники на самом деле и в каком направлении он собирается двигаться вместе с группой.
- Ведущий недостаточно чуток; он не чувствует сопротивления некоторых участников.
- Ведущий ригидно преследует свою цель и не обращает внимания на групповой процесс.
- Ведущий шутит не к месту.
- Ведущий планирует слишком много тем для одной встречи, следует своей собственной программе и не учитывает желаний и настроения участников.
- Ведущий реагирует на упреки и нападки защитой.
- Ведущий реагирует формально, когда участник ожидает от него личного мнения.
- Ведущий проявляет враждебное отношение к «чужакам» или дискриминацию в отношениях мужчин и женщин, либо не вмешивается, когда в группе допускаются подобные высказывания.

- Ведущий неодинаково относится к участникам. Он предпочитает тех, кто ему нравится, или представителей своего пола, и т. д.
- В случае конфликтов ведущий ведет себя пристрастно, поддерживает тех, чья точка зрения совпадает с его собственной.
- Ведущий занимается самовосхвалением, хвастается своими достижениями и связями.

Подобные ошибки случаются часто, если ведущий чувствует себя напряженным, изолированным или слабым. Число ошибок значительно сокращается, когда ведущих двое.

63 ВЛАСТЬ

Участие в воркшопе не всегда представляет собой радостную перспективу. Это связано в том числе с тем, что в группе мы сталкиваемся с вопросами власти. Некоторые участники могут с легкостью высказать свою точку зрения, выразить свои мысли и чувства. Другие робки, и для них взять слово, участвовать в принятии решения и рассказать другим о своих чувствах и мыслях означает определенное преодоление себя. Одни участники проявляют инициативу спонтанно, другие ждут или реагируют лишь на сделанные предложения и высказанные идеи. У каждого человека есть собственный стереотип поведения, касающегося влияния, проявления инициативы и самозащиты.

Каждому участнику свойственна собственная установка в отношении власти. Кто-то считает, что власть в принципе представляет собой нечто отрицательное. Но власть не обязательно несет с собой только плохое. Ею можно злоупотреблять, но ее можно и конструктивно использовать. Кроме того, власть никогда не является чьей-то постоянной собственностью. Она передается, и ее можно удивительно быстро лишиться. Это относится и к ведущему группы. Как правило, власть ведущего основана на его знаниях, опыте работы с группами и уверенности в том, что он делает. Он обладает властью, пока участники готовы сотрудничать с ним и принимать его предложения.

Мы различаем пять типов власти в группах:

- институциональная власть;
- делегированная власть;

- власть на основе обладания знаниями;
- личная власть;
- власть посредством создания коалиции.

1. Институциональная власть проявляется, когда воркшоп проходит в организации и положение одного из участников в организационной иерархии гораздо выше, чем остальных. (Например, руководитель отдела участвует в воркшопе вместе с руководителями групп и большим количеством специалистов.)

Но и на обычных воркшопах мы можем столкнуться с проявлением институциональной власти (например, один из участников — менеджер высшего звена, профессор или чиновник городской администрации и т. д.). Эти люди часто имеют больше влияния, чем остальные. Им оказывают больше внимания, их мнение более весомо. Институциональная власть «привносится» в группу извне и действует в пределах группы. В случае воркшопов в компаниях она может проявляться в том, что групповые решения срываются вмешательством участников, обладающих институциональной властью.

2. Делегированная власть возникает тогда, когда группа наделяет определенных участников особыми полномочиями. Как правило, такой властью обладает ведущий воркшопа, но есть и другие роли, связанные с властью: роль «спикера» группы, протоколиста, наблюдателя, руководителя проекта и т. п. Этот тип власти дается и утверждается группой, и группа же может лишить участника этой власти.

3. Власть на основе знаний возникает, когда кто-то из участников обладает особыми знаниями и опытом в той области, в которой работает группа. Нередко такой властью наделяются те участники, которые уже обладают властью первых двух типов.

4. Личная власть проявляется, когда кто-то пользуется в группе авторитетом благодаря возрасту, полу, личным качествам или харизме. Разделение личной власти в ходе работы группы может претерпевать значительные изменения. Чем дольше участники знают друг друга, тем более критичными они становятся и тем чаще пересматривают свои оценки.

5. Власть посредством создания коалиции — часто члены группы объединяются на неформальной основе, чтобы оказывать влияние на формы работы группы или доминировать при принятии решений. Подобные фракционные образования могут вызвать проблемы, если оставшиеся участники чувствуют себя запуганными или находятся в меньшинстве. Сменные коалиции — совершенно нормальное явление, но постоянные коалиции могут помешать группе достичь стадии синергии. Причина создания постоянных коалиций, как правило, в неуверенности участников или в недостатке умения вписаться в демократически функционирующую группу.

Ведущему следует постоянно разъяснять, в чем проявляется власть на воркшопе. Хронические конфликты в группе нередко являются результатом неясных властных отношений или их игнорирования. Может быть, следует проанализировать «властные» отношения с помощью соответствующего упражнения. Ведь чтобы группа работала более гибко, в ней не должно быть слишком больших различий с точки зрения влияния. У каждого участника должно быть чувство, что другие и ведущий признают его как равноправного члена группы. Группа может быть успешной только тогда, когда в ней уважают оказавшихся в меньшинстве и «слабых» участников и заботятся о том, чтобы они тоже смогли пережить ощущение успеха. Обращение со «слабыми» — это «барометр» социальной безопасности в группе. Если их игнорируют, ограничивают или плохо с ними обращаются, то возрастает чувство общей неуверенности. Может возникнуть переживание вины.

Если у вас возникает впечатление, что невыясненные отношения нарушают работу группы, вы можете провести специальное упражнение.

Упражнение «Социограмма власти»

Цель. Участники смогут прояснить проявления власти в группе, и понять, о каких типах власти идет речь. Анализ властных отношений, как правило, приводит к тому, что жесткие взаимоотношения становятся более гибкими, а власть и влияние распределяются более равномерно. **Материалы.** Плакатные листы и мелки. **Время.** 60-120 минут.

Структура работы. Сначала обсудите с участниками различные типы власти. За счет чего мы получаем власть над другими? Дает ли нам ее красота, депрессивное поведение, болезнь, хронические неудачи, «эротичность»?

Затем участники разбиваются на «тройки» и рисуют социо-грамму разделения власти в группе. На рисунке должен быть представлен каждый участник в виде определенной геометрической фигуры: круга, квадрата, треугольника и т. п. Для каждого нужно найти такую фигуру, которая поясняет, как этот человек оказывает влияние на группу. Размер геометрического «символа» отражает степень влияния участника. Кроме того, распределение символов на листе может продемонстрировать, кто на кого оказывает влияние, кто кому помогает или мешает, какие существуют коалиции, кто находится в центре, а кто — на периферии. Участники «тройки» должны подумать, каким типом власти обладает каждый член группы. В заключение проводится обсуждение в кругу.

Варианты:

- Вместо работы в «тройках» можно работать по одному.
- Каждый участник делает две социограммы — диаграмму какой-нибудь группы, в которой он состоит вне воркшопа (для «разогрева»), и диаграмму распределения власти на воркшопе.

64 САМОУВАЖЕНИЕ

Все мы хотим хорошо себя чувствовать. Нам это удастся, если мы уверены в своих способностях, считаем себя достойными любви, верим, что мы единственные в своем роде, что нас уважают и ценят другие. Тот, кто считает себя способным и достойным любви, обладает чувством собственного достоинства.

Как правило, мы начинаем свою жизнь, обладая этим чувством. Согласно психологическим исследованиям, 80% детей приходит в школу с высоким уровнем самоуважения, но только 5% абитуриентов удается сохранить его. В этот временной промежуток дети и молодые люди переживают серьезные проблемы, оказывающие сильное отрицательное влияние на их здоровье.

Чувству собственного достоинства взрослых людей сегодня угрожает сложная ситуация на рынке труда. Те, кто потерял рабо-

ту из-за реструктуризации предприятия, часто переживают глубокую обиду и потерю доверия. Они утрачивают свое место в группе, к которой чувствовали свою принадлежность, и становятся недоверчивыми, даже если им повезет и они найдут новую работу. Неуверенность в завтрашнем дне и страх потери работы несут в себе латентную угрозу самоуважению. Для большинства людей работа является важной частью их идентичности и значимым источником чувства собственного достоинства.

Ведущему необходимо считаться с тем, что в наши дни встречается все больше людей с достаточно хрупким чувством собственного достоинства. Но к счастью, можно многое сделать для того, чтобы каждый нашел свое место в сплоченной и дружелюбной группе, в которой возможно интенсивное обучение.

Мы не можем сформировать чувство собственного достоинства, но можем создать предпосылки для его укрепления. И если есть для этого секретная формула, то она звучит так: сначала мы должны «культивировать» собственное самоуважение. Однако ведущий не всегда является хорошим примером в том, что касается чувства собственного достоинства. Нам нужно постоянно работать над собой, чтобы быть в состоянии стимулировать развитие самоуважения участников.

Существует ряд принципов и качеств, которым ведущие и тренеры должны придавать большое значение:

▼ **Личностная целостность** — говорите правду, сдерживайте обещания и выполняйте договоренности. Если вы «лавируете» или действуете, руководствуясь «скрытым планом», то участники это заметят и будут меньше вам доверять. А вы сами заплатите за свои «дипломатические» уловки внутренним страхом.

▼ **Поддержка** — поддерживайте цели и идеи тех людей, с которыми вам приходится иметь дело в личной и профессиональной жизни. Это принесет успех и вашей работе. Нужно постоянно спрашивать себя: «Чем я могу помочь?» (Если вы принимаете во внимание и другие пункты из этого списка, то у вас не разовьется «синдром помощника», а появится уверенность, что ваша жизнь естественным образом связана с жизнью других людей.)

▼ **Ответственность** — принимайте на себя ответственность за все, что вы говорите, думаете, ощущаете, чего опасаетесь,

проговаривая это четко и ясно. При этом самое важное слово — это местоимение «я». Практикуйте высказывания «от себя», не выражайте упреков или желания изменить других. Единственное, что вы точно можете изменить, — это ваше собственное поведение. Если вы будете учитывать этот факт, то почувствуете себя намного увереннее и ваши действия станут более эффективными.

▼ **Самодисциплина** — берите на себя задачи, которые другие выполняют неохотно. Доводите трудные проекты до конца. Уделяйте внимание деталям. Ставьте себе цели, и старайтесь достичь как можно большего. Избегайте «почивать на лаврах». Самодисциплина — важный источник нашего самоуважения. Жизнь сама позаботится о неожиданностях.

▼ **Умение поддерживать отношения** — проявляйте интерес к личности тех людей, с которыми вы встречаетесь, к их судьбе. Запишите даты их рождений, особые события в их жизни.

▼ **Самопознание** — старайтесь признавать свои сильные и слабые стороны. Пытайтесь постоянно узнавать новое и не бойтесь время от времени просить о помощи. Позаботьтесь о собственной супервизии и терапии.

▼ **Жизненные цели** — попробуйте определить, в чем состоит ваша главная мечта. В чем смысл вашей жизни? В какой точке своего жизненного пути вы находитесь? Ставьте перед собой промежуточные цели, которые вас вдохновят и позволят вам с радостью вставать по утрам и удивляться каждому новому дню.

▼ **Жизненное пространство** — где бы вы ни работали, старайтесь придать окружающему пространству атмосферу, соответствующую вашей жизненной философии. Используйте предметы, которые символизируют для вас идею творчества.

▼ **Качество работы** — старайтесь всегда добиваться максимальных результатов, даже при выполнении небольших повседневных задач. Находите удовольствие в любой работе. Воспринимайте качество не столько как задачу, но и как подаренную вам возможность.

▼ **Здоровье** — будьте благодарны вашему телу, которое под держивает вас каждый день, позволяя вам осуществлять ваши мечты. Ведите постоянный диалог со своим телом и позволяйте себе отдых и физическую активность.

ВОРКШОПЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ ЧУВСТВА СОБСТВЕННОГО ДОСТОИНСТВА

Чувство собственного достоинства нельзя создать с помощью нескольких упражнений. Важный источник этого чувства — социальные отношения, которые возникают между участниками, между ведущим и участниками. Есть несколько способов восстановления чувства собственного достоинства участников на воркшопе:

▼ **Ставьте осмысленные цели:** поговорите с участниками о том, какой смысл они видят в своей работе, какие надежды и перспективы с ней связывают. Побуждайте участников говорить о важных жизненных целях и находить их взаимосвязь с учебными целями на воркшопе.

▼ **Дайте участникам почувствовать, что они могут влиять на ход работы:** важно, чтобы участники как можно раньше заметили, что у них больше возможностей выбора, чем они думают. Помогите им по-новому увидеть свои чувства, мысли, представления о работе, межличностные отношения, цели обучения. Дайте им возможность принимать участие в планировании встречи и позаботьтесь о том, чтобы они принимали как можно больше решений во время воркшопа. Отведите достаточно времени на то, чтобы вместе с участниками разрабатывать цели обучения.

▼ **Создайте безопасную атмосферу:** позаботьтесь об атмосфере спокойствия. Развивайте доверие и близость, вводите правила, которых вы все будете придерживаться. Создайте четкие пространственные и временные границы. Используйте ритуалы в начале и в конце встречи. Будьте надежны — никого не обижайте, не давайте участникам почувствовать себя аутсайдерами. Чувство безопасности — необходимая предпосылка для экспериментирования и импровизации участников.

▼ **Создайте демократическую атмосферу:** это не означает, что надо по любому поводу проводить голосования. Решающее преимущество демократии заключается не в выполнении воли большинства, а в защите меньшинства. На воркшопе некоторые участники легко становятся аутсайдерами. Делайте все, чтобы не допустить этого. Пусть вся группа принимает участие в принятии решений и разрешении проблем. Позаботьтесь

о том, чтобы все могли высказать свое мнение, интересуйтесь желаниями участников. Покажите им возможность реального согласия.

▼ **Создайте чувство принадлежности:** помогите участникам почувствовать себя на воркшопе в « учебном сообществе ». Будьте сами примером сердечного, принимающего и толерантного поведения. Поощряйте такую позицию у членов группы. Чувство принадлежности дает базисную уверенность, которая позволяет быть заинтересованным и готовым к риску в процессе обучения.

▼ **Создайте чувство идентичности:** показывайте своим поведением, что каждый участник является для вас уникальным и единственным. Этим вы избежите попыток членов группы получить «негативное» внимание. Тот, кто чувствует уважение к себе, не демонстрирует деструктивное поведение. Предоставляйте возможность «проявлять себя», предлагая физические упражнения и задания, требующие артистических способностей. Обращайтесь к членам группы по именам. Отмечайте радостные события, например, дни рождения. Выделите время, чтобы отпраздновать успехи участников.

▼ **Развивайте чувство компетентности:** участники чувствуют себя компетентными, когда им удастся справиться со сложными задачами, усвоить новый материал. Этому также способствует осознание того, что их ценят за личные качества и индивидуальность. Позаботьтесь о том, чтобы внутри группы существовала возможность давать позитивную обратную связь. Простой и часто недооцененный способ выражения признания — благодарность. Благодарите участников за добровольное согласие принять участие в эксперименте, за инициативы и исправления. Дайте им возможность хотя бы раз в ходе воркшопа поблагодарить друг друга за инициативу и помощь.

65 РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ

На четвертой стадии развития группы (стадии конфронтации) конфликты между участниками случаются особенно часто. Участники сблизилась, более эмоционально реагируют друг на друга; но их близость еще не достаточна, чтобы выражать

свои желания конструктивно, ясно и, главное, вовремя. Задача ведущего — заботиться о «проявлении» межличностных конфликтов и высвобождении связанной с ними энергии. Конфликты, которые «тянутся» длительное время, мешают работе над групповыми задачами. Вот несколько типичных комментариев, характерных для конфликтов на четвертой стадии:

- Я чувствую, что от него исходит неприятие.
- Мне не нравится эта агрессивность.
- Почему мы все время концентрируемся на негативных аспектах?
- Некоторые люди в группе все время «тянут одеяло на себя».
- Мне кажется, здесь очень много теоретизирования.
- Я не знаю, что я здесь делаю. У меня нет этих проблем.
- Мне скучно.
- Мы не говорим о действительно важных вещах.
- Некоторые люди делают вид, что знают ответы на все вопросы.
- Мне трудно открыться, когда я общаюсь с Чарли. Он напоминает мне моего бывшего друга.
- Катарина замыкается в себе и скучает.

Большинство этих замечаний представляют собой косвенные сообщения, перекладывающие вину за собственное поведение на других, и задача ведущего — перевести скрытую конфронтацию в прямую. Побуждайте участников персонифицировать свои жалобы. Вместо того чтобы говорить: «Я чувствую, что от него исходит неприятие», участник может сказать: «Я чувствую себя в присутствии Отто неуверенно. Мне кажется, что он смотрит на меня свысока». Вместо фразы «Некоторые участники группы все время "тянут одеяло на себя"» можно сказать «Карл, я злюсь, что ты так много говоришь, я сам хотел бы сказать больше».

На этой стадии группа легко находит «козла отпущения» или «забрасывает» друг друга негативной обратной связью. Если вы замечаете, что существует такая опасность, то должны вмешаться.

Дайте группе обратную связь и опишите, что происходит. Укажите на то, что возможна еще большая неудовлетворенность и злость и что для работы полезно высказывать эти чувства прямо. Разнообразие характеров делает группу интересной, но иногда различия некомфортны для нас, и мы хотели бы, чтобы

«И волки были сыты, и овцы целы». Вы можете использовать следующие вопросы и техники интервенции для прояснения конфликтов:

- Когда вы скучаете, чего вам не хватает?
- О чем вы подумали и что почувствовали, прежде чем сообщили нам, что вам скучно?
- Пожалуйста, встаньте прямо перед Чарли. Скажите ему, как вы себя чувствуете в его присутствии... Готовы ли вы сказать Чарли о вашем опыте общения с людьми, которых он вам напоминает?
- Вы готовы на некоторое время почувствовать себя Катариной? Походите и скажите, что бы вы думали или чувствовали, если бы были Катариной?
- Как вы чувствуете себя, Отто, когда слышите, что от вас исходит неприятие?
- Тилли, вы сказали, что не чувствуете свою принадлежность к группе, потому что у вас нет всех этих проблем. Не хотите ли вы сказать некоторым членам группы, чем вы отличаетесь от них? В конце участники могут сообщить вам, что они думают об этом.

Ведущий должен спросить о том, как участник реагирует на критику. Но в первую очередь нужно работать с тем, кто критикует. Не очень разумно говорить другим, какие они, какой у них характер и т. д. Лучше сказать, как мы чувствуем себя с другим участником. Мы никого не способны изменить, но можем сообщить, что нам нравится, и чувствуем себя лучше, если четко и ясно говорим о наших трудностях.



Упражнение «Я желаю тебе долгой и прекрасной жизни»

Это упражнение помогает проявить простые конфликты. Получатель обратной связи защищен, поскольку ритуальный ответ подтверждает его право относиться к ней по своему усмотрению.

Участники сидят в кругу. Один из них начинает: «Фред, я желаю тебе долгой и прекрасной жизни, но меня злит, что ты часто опаздываешь на встречи группы».

Фред отвечает: «Спасибо, Эдвин, что ты сказал мне это, я подумал над твоими словами, но я в этом мире не для того, чтобы быть таким, каким ты меня хочешь видеть».

Следите за тем, чтобы структура этих «ритуальных» высказываний соблюдалась. Если упражнение выполняется правильно, происходит маленькое чудо: критикуемые участники не защищаются и «критикам» становится легче сообщать о своих претензиях и пожеланиях.

66 «ВЫПУСКАНИЕ ПАРА»

Иногда на воркшопе ощущается некое подспудное недовольство — невыраженные жалобы и проблемы. Кажется, что все происходит «неправильно».

В этом случае ведущему следует позаботиться о том, чтобы любое недовольство было выражено прямо. Возможно, в комнате мало солнечного света или обед был невкусным, а может быть, участники пропускают важный футбольный матч... Я предлагаю вам несколько вариантов реагирования ведущего на плохое настроение членов группы и связанную с этим депрессивную атмосферу.

▼ Участники разбиваются на пары и рассказывают друг другу, что вызывает их неудовлетворенность. Они размышляют, как можно улучшить ситуацию. Затем вся группа собирается вместе. Каждая пара высказывает свои «жалобы» и возможные пути решения.

▼ Группа проводит «мозговой штурм». Все неприятные переживания высказываются и записываются без дискуссии. Затем группа пытается найти решения проблем.

▼ Каждый записывает свои жалобы на карточках, которые кладут в коробку. Ведущий вслепую вытягивает две карточки и передает их двум членам группы. Они пытаются найти решение. Затем группа может высказать свои предложения. Подобным же образом поступают и с остальными карточками.

▼ Участники анонимно записывают свои жалобы на маленьких самоклеящихся листочках и прикрепляют их на доску. Затем два участника «сортируют» записки по темам. Группа может обсудить отдельные тематические блоки и попытаться найти решение.

После того как все опасения и жалобы будут высказаны открыто, вы вместе с группой должны позаботиться о том, чтобы помочь разрешить проблемы.

67 ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Вопросы членов группы — вызов для ведущего. Одни вопросы просто содержат завуалированную критику, другие могут быть достаточно серьезными и важными, но тоже вызывать неприятные чувства.

Вопрос может быть неприятен, если ведущий:

- боится, что не знает ответа;
- опасается, увлекшись, неправильно сформулировать ответ;
- боится, что выявится недостаток специальных знаний или знаний об организации, с которой он работает;
- опасается, что задающий вопрос знает больше, чем сам ведущий;
- испытывает после вопроса сильные чувства, которых ему не хотелось бы касаться в настоящий момент;
- думает, что ответ на вопрос может нарушить намеченный план.

В некоторых группах имеет смысл обсудить тему вопросов. Ведь многим участникам приходится в повседневной жизни иметь дело с вопросами своих коллег:

▼ Сначала обсудите вопросы, которые просто скрывают за собой критику, и объясните, что для группы полезнее, если участники будут выражать критику открыто и по существу (не пытайтесь этим наказать того, кому она адресована).

▼ Объясните, что вы цените вопросы, потому что они означают интерес к теме.

▼ Укажите на то, что в начале работы группы вопросы чаще всего задают ведущему, так как участники считают его экспертом, который может сказать что-то особо важное. Если участники начинают задавать серьезные вопросы друг другу, значит, группа развивается нормально.

▼ Скажите, что вы готовы отвечать на спонтанно возникающие вопросы, они помогают вам оценивать учебный процесс в группе.

▼ Объясните, что вы можете не знать ответы на некоторые вопросы, и оставьте за собой право поразмышлять над такими вопросами вместе со всей группой.

▼ Вы можете отложить ответ на вопрос до лучшего момента.

Если вы таким образом выразите свою отношение к вопросам, участники будут довольны, потому что это даст им возможность свободно прояснять недоразумения и трудности и высказывать свои пожелания. Вы также можете специально предоставлять время для вопросов в ходе воркшопа. Я предлагаю вашему вниманию несколько упражнений на тему вопросов и ответов.



Упражнение 1. Вопросы и ответы

(для начальной стадии работы) **Цель.** Эта техника

помогает участникам и ведущему осознать результаты работы. **Время.** 10 минут.

Структура работы. Каждый участник говорит о том, что он понял из прошедшей встречи, и задает вопрос, который у него возник. При этом ответы давать не надо. Просто покажите, что вы благодарны за каждый вопрос, и скажите, что вопросы дают группе и ведущему ориентиры для дальнейшей работы и будут учитываться впоследствии.



Упражнение 2. Вопросы и ответы

(для средней стадии работы) **Цели.** Чем больше

участники учатся, тем больше у них возникает вопросов и тем более они значимы. Глубокие вопросы обязательно должны прозвучать, и на них должны быть получены ответы от участников и ведущего. Это упражнение активизирует взаимодействие в группе и пробуждает внутреннюю заинтересованность.

Материалы. Бумага и карандаш.

Время. 45 минут.

Структура работы. Вначале скажите, что у каждого есть возможность записать важный вопрос, который, возможно, занимает его уже в течение некоторого времени. На этот вопрос ответит кто-нибудь из участников.

После этого каждый пишет свой вопрос (анонимно) и складывает лист бумаги. Ведущий тоже участвует в работе. Вопрос должен быть сформулирован так, чтобы нельзя было понять, кто его задает. Сложенные записки перемешиваются, каждый участник вытягивает одну из них и проверяет, не достался ли ему его собственный вопрос. Затем все просматривают полученные вопросы

и размышляют над ними в течение 2 минут. После этого наступает время ответов. Тот, кто готов поделиться своими мыслями по поводу заданного вопроса, встает и подходит к участнику, который, по его мнению, задал вопрос. В течение 2 минут он пытается **дать** ответ потенциальному автору. Получивший ответ не дает понять, его ли это вопрос или нет.

После того как будут получены ответы на все вопросы, участники признаются в авторстве.

Упражнение 3. Граффити (для средней стадии работы)

Цель. Это динамичное упражнение служит для выявления спектра имеющихся вопросов и получения ответов от всех участников. **Оно** повышает творческую энергию группы. **Материалы.** Два-три плаката, закрепленные рядом на доске — **чтобы** получилась большая поверхность для записей. **Время.** От 30 до 60 минут.

Структура работы. Скажите, что у группы есть существенное преимущество: совместно легче найти оптимальные решения проблем и правильно поставить вопросы. Игра состоит из двух частей. В первой части речь идет о вопросах, во второй — об ответах.

Первая часть. Участники в течение минуты размышляют о **важных** вопросах, которые волнуют их в данный момент. Один из них громко произносит свой вопрос и записывает его на плакатном листе. Затем второй участник формулирует и записывает **свой** вопрос. Если вопросы взаимосвязаны, их можно записать близко друг к другу. Вопросы записываются по очереди. У каждого есть право задать несколько вопросов или не задавать их вовсе. Иногда какие-нибудь вопросы тут же порождают новые — это Совершенно нормально. На этой стадии нельзя отвечать или комментировать происходящее.

Вторая часть. После того как будут записаны все вопросы, начинается вторая часть. Любой участник, пожелавший высказать мнение, подходит к доске и делится своими соображениями. Каждый отвечающий осознает, что на любой вопрос может быть несколько ответов. Завершив выступление, участник вычеркивает вопрос. Если остальные члены группы испытывают потребность дать дополнительные ответы на тот же вопрос, они могут это сделать, подойдя к доске, высказав свой комментарий

и перечеркнув вопрос второй раз. У ведущего тоже есть право давать ответы и высказывать комментарии.

Упражнение 4. Вопросы и ответы (для заключительной стадии работы) **Цель.** Это упражнение помогает участникам

подготовиться к «возвращению» в повседневную жизнь. Оно должно помочь устранить недопонимание, выразить признание, осуществить оценку и облегчить «перенос» идей и навыков в жизнь. В этом упражнении ответы на вопросы группы — привилегия ведущего.

Время. От 30 до 60 минут.

Структура работы. Скажите участникам, что вы готовы помочь им перенести в их профессиональную или личную практику то, чему они научились на воркшопе. Этот «перенос» будет успешнее, если участники займут особую позицию уважения и признания. Под этим подразумевается уважение к тому, что каждый осознал и чему научился, и признание тех, к кому участники вернутся после воркшопа. Задача — соединить одно с другим: использовать собственное знание и в то же время учитывать особенности других — коллег, начальство или членов семьи.

Попросите участников в течение некоторого времени настроиться на задание и сконцентрироваться на вопросах, которые возникают в связи с предстоящим возвращением в привычное окружение (1-2 минуты).

Затем скажите, что вы готовы отвечать на вопросы группы.

Участники получают больше пользы, если вы примените в своих ответах технику «Перефразирование — выражение чувств — ответ».

ТЕХНИКА

«ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ - ВЫРАЖЕНИЕ ЧУВСТВ - ОТВЕТ»

Перефразирование. Услышав вопрос, попытайтесь сформулировать его собственными словами, чтобы прояснить его: для группы в целом; для задающего вопрос; для себя самого.

Переформулируя, упрощая или просто повторяя вопрос, вы гарантируете, что все настроится на него. Это важно для тех участников, которые, возможно, были заняты собственными мыслями и не слышали, какой именно вопрос был задан.

Перефразирование может быть полезным и для спрашивающего, особенно если вопрос был сложным или недостаточно уверенным. Но прежде всего перефразирование полезно вам, потому что помогает установить контакт с группой и дает время привести мысли в порядок. Иногда достаточно просто повторить вопрос словами самого участника, добавив к этому его имя: «Фред спрашивает, что...»

Вы можете видоизменять вопрос, чтобы придать ему в случае нечеткой формулировки правильное направление или сориентировать пессимистичный вопрос на поиск ресурсов.

Выражение чувств. Вторая часть ответа еще не касается содержания вопроса, но связана с чувствами спрашивающего, группы и самого ведущего. Речь идет об эмоциональном настрое вопроса, его интенсивности и внутреннем участии остальных членов группы. У вас есть возможность реагировать по-разному: можно показать свое понимание, но можно и вступить в конфронтацию. Однако вы должны избегать конфликтов. Вы принимаете вопрос и в то же время даете понять, что сами реагируете на него эмоционально. Вы можете дать следующие комментарии:

- Это очень важный вопрос.
- Этот вопрос мне часто задают.
- Я могу сказать, что эта тема важна и для меня.
- Многие на воркшопе ломают голову над этим вопросом.
- По-моему, это очень сложная тема.
- Этот вопрос попал в цель.
- Это очень смелый вопрос.

С помощью таких ответов вы «прикасаетесь» к чувствам спрашивающих и показываете, что поняли послание и хотите ответить на него с максимальной пользой. На очень жестко поставленный вопрос вы можете сказать: «По этому поводу существуют разные мнения. Я понимаю вашу точку зрения и хочу кратко рассказать о том, что думаю по этому поводу сам».

Ответ. Теперь дайте нужную информацию или сообщите свое личное мнение. Если вы не знаете ответа, скажите об этом четко и ясно, добавив, что вы готовы найти нужную информацию или знаете кого-то, к кому можно обратиться. Вы можете также приобщить группу и спросить, не хочет ли кто-то еще ответить на этот вопрос.

Отвечая на вопрос, обращайтесь не только к спрашивающему. Принимайте во внимание всю группу и организуйте ответ так, чтобы остальные участники тоже что-то для себя получили и вы не потеряли их интереса. Учитывайте потребность задающего вопрос, но «объективируйте» ответ, чтобы привлечь всю группу. Следите за тем, чтобы ответ не был слишком многословным. Лучше отвечать коротко. Избегайте повторов. Если вы замечаете, что интерес остальных участников незначителен, то можете сказать: «Мне бы хотелось, чтобы и остальные могли задать вопросы, и я отвечаю кратко, но готов впоследствии дать более подробный ответ».

Если вы ориентируете свои ответы на всю группу, то можете избежать дискуссий с «любящими поспорить» участниками. Эта опасность возникает в основном на краткосрочных воркшопах.

Следите за временем и структурируйте процесс так, чтобы уделить внимание каждому. Не удивляйтесь, если не все участники зададут вопросы. Часто ответы на предшествующие вопросы являются ответами и на последующие. Если это упражнение оказывается короче, чем ожидалось, значит, вы сэкономили драгоценную энергию.

Упражнение 5. Повторение

Цель. Это упражнение — хороший способ подведения мысленного «баланса». Физическая активность стимулирует мозжечок и кору головного мозга, акцентирует самостоятельность и ответственность, дает возможность посмотреть на происходящее из новой перспективы.

Игра представляет собой больше, чем простое повторение. Она способствует консолидации и оценке усвоенного материала. Вы можете использовать ее для быстрого решения проблем, «мозгового штурма», подведения итогов. Повторение в такой форме приносит удовольствие, потому что атмосфера игры содержит в себе импровизацию и возможность неожиданностей. **Материалы.** Несколько мячей среднего размера. **Время.** 10-15 минут.

Структура работы. Разбейтесь на команды из 5-6 участников и встаньте в круг диаметром около двух метров. Я хочу показать вам способ повторения важного материала, над которым мы работали на последней встрече. Для этого нам понадобится мяч. Правила таковы.

Бросая мяч другому участнику команды, высоко подкиньте его и спросите перед броском: «Что вы изучили на последней встрече?» Поймавший мяч должен назвать что-то, что он изучил и понял. Он может говорить спокойно, не нужно торопиться. Затем бросьте мяч другому участнику. Говорить может только тот, у кого мяч. Не бросайте мяч ближайшим соседям (только тому участнику, который стоит далеко от вас) (3 минуты).

Во втором «круге» участники спрашивают друг друга о том, чего они *не поняли* на последней встрече (2 минуты).

✳ Упражнение 6. Шаг в правильном направлении Цель. Это несколько более продолжительная игра, дающая возможность повторить новую информацию. С ее помощью вы можете проверить, насколько участники поняли пройденное. Ее привлекательность состоит в том, что последовательность ответов обратная — от отвечающего к преподавателю. Именно это придает игре-рефлексии «особый вкус».

Когда группа привыкнет к этой игре, участники смогут сами предлагать темы для вопросов.

Дополнительный вариант — участники берут на себя и другие задачи. Маленькая «комиссия» готовит вопросы, а сменная «фигура» (это может быть кто-то из участников) принимает решение, что правильно, а что — нет. В этом случае приходится считаться с протестами, если группа не согласна с выбором. Это дает возможность разрешать конфликты. время. 20-30 минут.

Структура работы. Есть еще одна возможность сделать повторение увлекательным. Игра, которую я хочу вам предложить, проходит так: у меня есть тридцать вопросов, на которые вам нужно ответить. Каждый раз, когда вы даете правильный ответ, я делаю шаг вперед. Если ответ неправильный, я отхожу назад. Я начинаю от двери и буду перемещаться по комнате вперед или обратно к двери, наподобие шахматной фигуры, которую «передвигают» ваши ответы. Посмотрим, где я буду в конце. Я буду очень рад, если окажусь в тридцати шагах от двери.

✳ Упражнение 7. Волшебники

Цель. Это превосходная альтернатива другим формам повторения, рефлексии, проверке понимания и знаний. Участники

сами контролируют степень сложности игры, потому что «ученики волшебника» самостоятельно определяют вопросы. Для «волшебников» возникает интересная ситуация — они должны не только думать об ответе, но и сотрудничать друг с другом непривычным и даже удивительным образом. Это вызывает творческое напряжение и некий элемент новизны, который делает обучение интересным.

Варианты. Если участники знакомы с этим упражнением, вы можете создать «четверки» с двумя парами «волшебников». Обе пары говорят по очереди — одна пара задает вопрос, другая — отвечает.

Время. 15-20 минут.

Структура работы. Разделитесь на «тройки» и встаньте на некотором расстоянии от других «троек». Я покажу вам очень интересную и увлекательную форму оценки и повторения. Участники «тройки» выступают в разных ролях. Двое из них становятся «волшебниками». Они встают рядом и кладут руки на плечи друг другу. Третий участник встает напротив них, он — «ученик волшебника». Он хочет испытать «волшебника», задавая ему какой-либо вопрос, связанный с тем, что было изучено на последней встрече. Это должен быть вопрос, на который нельзя ответить одним словом, например: «Что такое обучающаяся организация?» Как только «ученик» задал вопрос, следует ход «волшебников». Они должны дать ответ, но совершенно особым образом. Каждый может произносить по одному слову. Все равно, кто начинает. После того как будет сказано первое слово ответа, второй «волшебник» продолжает, при этом им нельзя заранее договариваться об ответе. Их задача — импровизировать.

68 ТЕМАТИЧЕСКАЯ РАБОТА

✳ Упражнение 1. Неструктурированные «раунды»

Цель. Обмен мнениями в спокойной обстановке.

Материалы. Плакатные листы.


Структура работы. Договоритесь с группой о теме работы (например: «Как будут изменяться потребности наших клиентов в следующие пять лет?») и расскажите о ходе упражнения.

Каждый участник высказывает свои соображения по заданной теме. Перебивать выступающего нельзя. Когда он закончит, то сообщает об этом группе. Нет временных ограничений, очередность выступлений определяется спонтанно. Остальные участники внимательно слушают, никак не комментируя услышанное.

В конце ведущий еще раз повторяет весь спектр мнений, подчеркивая важные совпадения и разногласия. Вместе с группой он проверяет правильность своего «резюме». Если речь идет о том, чтобы прийти к единому мнению, ведущий помогает в этом группе. В конце «раунда» можно записать совместное решение или план действий.

Варианты:

- Ведущий записывает высказывание каждого участника в виде тезисов.
- Каждый член группы может высказываться столько раз, сколько захочет.
- В конце каждого «раунда» проводится общее обсуждение.
- В конце «раунда» ведущий обобщает совпадения и расхождения мнений. После этого проходят следующие «раунды», до тех пор, пока не будет принята совместная точка зрения.

 **Упражнение 2. Структурированные «раунды»** **Цель.** Эта процедура помогает участникам решиться высказать свое мнение и гарантирует каждому возможность быть выслушанным. Ее можно использовать при разрешении конфликтов, поскольку она выявляет весь спектр мнений. Такие «раунды» помогают каждой группе глубоко проработать тему. Каждый участник слышит все мнения и может существенно развить или изменить собственный взгляд на проблему.

Материалы. Плакатные листы.

Время. Каждому участнику дается ограниченное время на высказывание — 1-2 минуты.

Структура работы. Сформулируйте тему «раунда», например: «Как мы можем передать наши знания коллегам из компании X? » Запишите ее на доске. Предложите кому-то из участников начать выступление и определите, кто будет следующим. Участники говорят по очереди, не перебивая друг друга и не комментируя ска-

занное. Все внимание сосредотачивается на говорящем. Важно следить за соблюдением регламента. Если время не используется полностью, участник говорит, что он закончил, и приглашает высказаться следующего. У каждого члена группы есть право отказаться от выступления.

В конце «раунда» ведущий обобщает спектр мнений и помогает группе прийти к общему мнению или решению.

Можно кратко изложить основные мысли каждого участника на доске и подвести промежуточный итог. Решения и планируемые мероприятия нужно также записать. Если в ходе «раунда» группа не приходит к согласию, упражнение продолжается.

Время от времени полезно напоминать участникам, чтобы они не перебивали других и не отпускали комментариев. Следует подбадривать сдержанных участников, чтобы они также высказали свое мнение.

Если упражнение состоит из нескольких «раундов», целесообразно, чтобы их начинали разные участники.

Это простая и чрезвычайно эффективная техника, которую вы можете использовать очень часто.



Упражнение 3. Динамический «мозговой штурм» Цель. В спокойной обстановке высказать как можно больше новых идей.

Материалы. Плакатные листы и секундомер. **Время.** Установите вместе с участниками временные рамки от 5 до 10 минут.

Структура работы. Договоритесь с группой о теме «мозгового штурма». Участники могут спонтанно высказывать любые идеи, в том числе необычные. Все идеи записываются на плакатном листе. Возможно, вам для этого понадобится помощник. Как правило, выступление каждого участника дополнительно стимулируют высказывания других членов группы. Следите за тем, чтобы никто не комментировал то, что предлагают остальные. Используйте кинестетический интеллект участников, предлагая им:

- встать;
- сменить местоположение в комнате;
- попрыгать на одной ноге;
- встать на стул;
- закрыть глаза;

- походить по комнате;
- остановиться в определенном месте комнаты;
- сделать шаг в любом направлении (тем, кто высказал свое мнение).

Упражнение 4. За и против

Цель. Прояснение позитивных и негативных аспектов проблемы с целью принятия решения. **Материалы.** Два плакатных листа.

Время. 15-30 минут.

Структура работы. Проведите «мозговой штурм» для выявления негативных аспектов проблемы и запишите идеи на плакатном листе. Сделайте небольшую паузу перед следующим шагом. Например, можете предложить участникам пройтись по комнате, потянуться, порастягивать мышцы. Затем проведите второй «мозговой штурм», определяя позитивные аспекты проблемы, и запишите идеи на втором плакатном листе.

После этого группа садится полукругом перед двумя плакатами, участники молча читают все записи. Спросите группу, готова ли она работать над принятием решения. Иногда оказывается, что для этого еще не пришло время. В этом случае можно предложить следующие процедуры:

- Участники обсуждают в деталях отдельные пункты и отвечают на вопросы.
- Группа разделяется на подгруппы и обсуждает все «за» и «против». Каждая подгруппа пытается прийти к какому-либо решению, которое она позднее представит в общем кругу.
- Участники делятся на подгруппы, проводят обсуждение, определяя и «взвешивая» важнейшие пункты на обоих листах, и возвращаются в круг, сформулировав свои рекомендации.
- Решите вместе с группой, готова ли она принимать окончательное решение, или же должны быть выполнены еще какие-то условия.

Упражнение 5. Пространственный континуум

Цель. Эта техника помогает группе выяснить спектр мнений по определенному вопросу и представить его визуально.

Время. От **10** до **60** минут, в зависимости от размера группы и желаемой интенсивности дискуссии.

Структура работы. Проведите по комнате воображаемую линию, например, диагональ из одного угла в другой. Объясните участникам, что один конец линии означает полное несогласие, а второй — стопроцентное согласие. Сформулируйте вопрос и две возможные крайние точки зрения. Эта техника обращается не только к нашей интуиции, но и к рациональному мышлению и предполагает спокойные и осмотрительные действия. Сначала участникам нужно походить по комнате, чтобы почувствовать пространственный «ответ» на вопрос. Можно занимать различные позиции вдоль «линии», пока не будет найдена та, которая интуитивно ощущается «правильной». Когда все участники займут свои места вдоль линии, они могут обсудить с соседями, почему они выбрали именно эту позицию (по 2 минуты для каждого). Те, кто находится на крайних точках «континуума», могут поговорить друг с другом или с ведущим.

После этого каждый проверяет, хочет ли он сохранить выбранную позицию или поменять ее. После «исправлений» участники объясняют группе, почему они выбрали именно эту позицию и что они чувствуют в данный момент.

Варианты:

- Можно встать полукругом, чтобы каждый видел, какую позицию заняли остальные участники.
- Можно предложить участникам, которые стоят на краях «континуума», поговорить о том, что их привело к такому решению.
- Можно «сложить» ряд посередине, так чтобы участники оказались друг напротив друга. Пусть они поговорят в парах в течение 5 минут о своей позиции. Затем пары встречаются с другими парами и обсуждают свои точки зрения.

Эту технику можно использовать при наличии в группе противоречивых мнений. Кроме того, с ее помощью можно прояснить некоторые аспекты группового процесса:

- Насколько я доволен работой на воркшопе?
- Какова степень моего влияния в группе?
- Чему я уже научился на воркшопе?
- Насколько свободно я себя здесь чувствую?

- Насколько я доверяю группе?
- Нравится ли мне участие в воркшопе?
- Что из полученного опыта я смогу использовать на практике?
- Насколько хорошо получается сотрудничество на воркшопе?
- Насколько я доволен ведущим?

Группу с большим количеством участников можно разделить на малые группы, чтобы у каждого была возможность активного участия.

69 ПРИТЧИ, ИСТОРИИ, АФОРИЗМЫ

Вы можете использовать притчи, истории и афоризмы для привлечения внимания участников, прояснения сложных взаимосвязей и побуждения к размышлениям. Мне особенно нравится рассказывать короткие истории при завершении учебного этапа.

ПРИТЧИ

Притчи должны быть по возможности короткими. Особенно хороши истории из практики дзен и суфизма. Они краткие, они озадачивают и они — «вне времени». Лучше всего выучить их наизусть.

Два мальчика

Один человек провел много лет, изучая законы своей религии. Он пришел к учителю и спросил его: «Учитель, что еще я должен знать?» Учитель ответил: «Ключ к счастливой жизни — это любовь, а не религия и не закон». И рассказал историю о двух мальчиках, которые ходили в воскресную школу.

Им надоело посещать уроки религии. И один из них пред- ложил сбежать с уроков.

«Как это сбежать? Наши отцы нас поймают и высекут».

«Да нет, мы сами их высечем».

«Что? Ты хочешь высечь своего отца? Да ты с ума сошел! Ты забыл, что мы должны почитать отца и мать?»

«Ты совершенно прав. Поэтому сделаем так: ты высечешь моего отца, а я — твоего».

Тина и грязь

Два монаха путешествовали по стране. Много дней шел дождь, и дорога была покрыта грязью. Танзан и Экидо, промокнувшие до нитки, продолжали идти вперед. Когда они подошли к месту, где дорога поворачивала, им встретилась прекрасная девушка в роскошном шелковом кимоно, которая боялась перейти заболоченную дорогу.

«Подойди, девушка», — сказал Танзан, взял ее на руки и перенес через грязь.

Экидо молчал до вечера, пока они не дошли до храма, в котором планировали переночевать. И тогда он не сдержался.

«Мы, монахи, сторонимся женщин, — сказал он Тан-зану, — особенно молодых и красивых. Они опасны. Зачем ты это сделал?»

«Я оставил девушку на обочине дороги», — ответил Танзан.

«Но ты еще носишь ее в своей фантазии», — сказал Экидо.

Умение плавать

У Насреддина была старая весельная лодка. Иногда он брал пассажиров, которые хотели совершить прогулку. Однажды он взял на борт нервного профессора, который хотел переправиться на другую сторону широкого и опасного потока. Как только лодка отчалила, профессор спросил, придется ли им столкнуться с большими волнами.

«Не знаю», — ответил Насреддин.

«Ты никогда не учил грамматики?» — спросил профессор.

«Нет», — ответил Насреддин.

«Ну, тогда ты попусту потратил полжизни», — сказал профессор.

Вскоре поднялся сильный шторм. Волны вздымались вверх и наполняли лодку водой. Насреддин обратился к своему пассажиру: «Вы когда-нибудь учились плавать?»

«Нет», — ответил профессор.

«Тогда вы попусту потратили всю жизнь, потому что мы идем ко дну», — сказал Насреддин.

Небо и ад

Старый монах сидел на улице, погруженный в глубокую медитацию. Вдруг его благостное состояние нарушил резкий окрик воина-самурая: «Эй, старик, расскажи мне, что такое небо и ад?»

Сначала монах не ответил, как будто не слышал, что к нему обращаются. Он медленно открыл глаза и едва заметно улыбнулся, а самурай стоял перед ним, полный нетерпения и раздражения.

«Ты хочешь знать тайну неба и земли? — спросил наконец монах. — Ты, такой грубый? Ты, чьи руки и ноги покрыты пылью? Ты, чей меч давно заржавел?»

Самурай выругался, выхватил свой меч и поднял его над головой. Его лицо побагровело от ярости, как будто он собрался обезглавить непочтительного монаха.

«Это ад», — кротко сказал монах.

Словно ударенный молнией, самурай остановился, охваченный удивлением, благоговением, сочувствием и любовью к кроткому человеку, который рисковал своей жизнью, чтобы преподать ему урок. Глаза самурая наполнились слезами благодарности.

«А это, — сказал монах, — рай».

ИСТОРИИ

Личные истории оказывают особое воздействие, если они драматичны, поражают слушателей, вселяют в них напряжение и вызывают у них сильные эмоциональные переживания.

Традиция

Абрахам Маслоу любил рассказывать студентам следующую историю:

Во время Второй мировой войны эксперты британской армии анализировали методы работы артиллерии, чтобы использовать орудия более эффективно. Эксперт наблюдал, как команда артиллеристов села в армейский

грузовик и отбуксировала пушку на стрельбище. Затем артиллеристы поставили орудие на позицию, зарядили и направили ствол на цель. Перед выстрелом два солдата быстрыми шагами прошли к орудью и заняли позиции позади него. После выстрела они вернулись к пушке и помогли подготовить ее к новой зарядке.

Эксперт спросил, почему оба солдата перед каждым выстрелом занимали позицию позади орудия. Никто не мог объяснить причину. Это просто было частью традиции.

Заинтересовавшись, эксперт продолжил свое расследование. Он опросил старых офицеров. Но постоянно получал один и тот же ответ: мы всегда так делали.

Наконец он попросил ветерана войны с бурами посмотреть ритуал на стрельбище, надеясь, что тот сможет объяснить ему, зачем два солдата перед каждым выстрелом вставали позади орудия.

Ветеран посмотрел на весь этот процесс, громко рассмеялся и сказал: «Они держат поводья лошадей, чтобы те не убежали, когда пушка выстрелит».

Жалобы

Американская поэтесса Майя Ангелу рассказывала следующие случаи из своей жизни:

Я выросла у бабушки. У нее была привычка: когда в ее магазин приходил человек, который любил жаловаться и причитать, она звала меня и говорила с видом заговорщика: «Подойди ко мне, деточка». Затем она спрашивала клиента: «Как дела, брат Томас?», тот отвечал: «Сегодня не очень, сестра Хендерсон. Так жарко! Я ненавижу эту летнюю жару. Я от нее заболеваю. Эта погода меня убивает».

Моя бабушка стоически выдерживала все это, скрестив руки на груди, бормоча «Да-да» и поглядывая на меня — слышу ли я эти жалобы?

Затем пришла женщина: «Я ненавижу пахать. Земля такая жесткая, а мулы, такие глупые. Я умру от этой работы. Я никогда с ней не справлюсь. Мои руки и ноги стертые до крови, в глаза и в нос попал песок. Я этого больше не выдержу!»

А бабушка говорила: «Да-да», смотрела на меня и кивала. Но как только женщина покинула магазин, бабушка приказала мне встать перед ней. И сказала то, что говорила уже тысячу раз: «Девочка, ты слышала, как жаловались брат: "Слишком жарко" и сестра: "Много дел"?» Я кивала, а бабушка продолжала: «Девочка, во всем мире люди вечером ложатся спать — бедные и богатые, молодые и старые, белые и черные. Многие из них никогда не проснутся. Они хотели бы встать утром, но их кровати стали гробами, а их одеяла — саванами. Эти мертвецы отдали бы все за пять минут жары и десять минут пахоты в пыли и грязи. Поэтому остерегайся жаловаться и причитать. Если тебе не нравится делать что-то одно, делай другое. Если ты не можешь чего-то изменить, измени свои мысли об этом. Но не жалуйся!»

У каждого человека в жизни есть только мгновения, когда он абсолютно открыт и готов воспринимать что-то действительно важное. И моя бабушка обращалась ко мне именно в такие моменты.

Жаловаться не только глупо, но и опасно. Это может привлечь внимание жестокого человека к тому, что жертва находится рядом.

Мгновения молчания

Американский учитель медитации Кларк Стрэнд рассказал та кой случай:

На днях я встретил старого опытного психоаналитика. Я спросил его, каков, по его мнению, самый важный фактор успешного лечения. Он ответил, что размышлял об этом много лет и что прежде всего имеет значение прекрасная аналитическая подготовка. Он объяснял свои успехи в психотерапии тем, что обучался у множества выдающихся аналитиков.

«И как вы смотрите на это сейчас?» «Теперь я знаю, что моя сильная сторона в том, что в минуты молчания, в те мгновения, когда ничего не произносится вслух, я остаюсь открытым для моих пациентов. Когда я думаю об этом, я понимаю, что решающими были моменты, когда совсем ничего не происходило. Прошло

тридцать лет, прежде чем я смог это допустить», — сказал он. Я спросил его: «Вы верите, что многие психоаналитики и терапевты знают эту тайну?»

«Если они успешно лечат своих клиентов, то действуют именно так. Но в большинстве случаев они не осознают, что им это известно».

Он подумал еще мгновение и добавил: «Это так трудно осознать, потому что это само собой разумеется».

Кофе отвратителен на вкус

Очень хороши короткие анекдоты, которые проливают свет на наши слабости и вызывают у нас смех. Вот пример такого анекдота, который рассказывал Пол Ватцлавик:

Один коллега спросил Пола, по каким признакам можно понять, что терапия супружеской пары закончена. Тот ответил: «Когда пара завтракает вместе, муж говорит: "Кофе отвратителен", и оба знают, что он говорит именно о кофе...»

АФОРИЗМЫ

Иногда участники могут сформулировать определенное послание коротко и ясно с помощью афоризма.

Возможно, вы захотите обратить их внимание на то, что с определенного возраста не нужно больше бороться с авторитетами. На этот случай подойдет следующий афоризм:

Зрелость — это когда ты делаешь то, что хочешь, даже если твоя мать не считает, что это хорошо.

В конце трудной встречи или после неудачи вы можете утешить участников следующим наблюдением Жана Жиродо:

Только посредственности все время добиваются выдающихся результатов.

Если ваших участников мучают сомнения, потому что они еще не нашли решения трудной проблемы, сделайте им в конце встречи косвенный комплимент:

Все трудности в этом мире имеют одну причину: глупцы уверены в том, что они делают, а умные все время сомневаются (Бертран Рассел).

70 ВЕДЕНИЕ ДНЕВНИКА

Если на вашем воркшопе есть участники с сильной мотивацией, можно предложить им вести дневник, в котором они будут описывать свой учебный процесс, свои идеи, затруднения и «прорывы». Я расскажу вам, как можно ознакомить участников с этим очень личным способом обучения, который активизирует их внутренние ресурсы и самостоятельность.



Упражнение «Ведение дневника» Цель. Создание дневника. **Материалы.** Тетрадь для записей (каждому участнику). **Время.** 30 минут.

Структура работы. Выясните, кто из участников уже имеет опыт ведения дневника, назовите имена людей, известных участникам, использующих этот метод в своей жизни.

Затем поговорите о технике и целях ведения дневника, ▼

Ведение дневника — это диалог с самим собой.

▼ Основная техника — отражение « потока сознания »: мы записываем все, что «проходит» через наше сознание, — мысли, опыт и чувства. При этом мы часто обнаруживаем, что пишем не «диалог», а «триалог» между разумом, сердцем и телом.

▼ Для ведения дневника сначала необходима достаточно интимная ситуация, в которой нам не мешают внешние раздражители. Не нужно ни на кого обращать внимание.

▼ Творческие личности переживают каждый свой день как последовательность процессов обучения, поиска и осознания. Они воспринимают свою жизнь динамической и изменчивой. Они находят стабильность в связанности с самим процессом жизни. Записи в дневнике также способствуют ощущению непрерывности, потому что связывают множество событий, которые на поверхности могут казаться хаотичными и невзаимосвязанными.

▼ Особенно полезно вести дневник в переходных ситуациях, в поворотные моменты жизни, когда нужно принимать важные решения, а также в ходе интенсивного обучения.

▼ Ведение дневника может принести пользу и в конце обучения; оно помогает нам интегрировать новые перспективы и решения.

▼ Ведение дневника также способствует поддержанию значимых личных отношений. Оно дает возможность глубже их понять и предостерегает от опрометчивых реакций, которые могут возникнуть, например, в состоянии фрустрации.

▼ Дневник — хорошее средство расслабления, так как в ходе его ведения мы можем следовать нашему собственному внутреннему ритму и не должны реагировать на внешние требования.

▼ Мы можем использовать дневник, чтобы обдумать важные переживания в профессиональной сфере жизни и подготовиться к решению трудных задач.

▼ И еще одно методическое преимущество ведения дневника: мы можем обратиться к прошлому опыту, чтобы лучше понять собственные модели поведения, заметить то, чего не хватает в нашей жизни, и обнаружить точки «блокировки».

После рассказа о возможностях, которые предоставляет ведение дневника, вы можете раздать тетради участникам, дав следующие указания: «Прежде чем начать писать, дайте себе минуту спокойной концентрации... спокойно и глубоко дышите, закройте глаза... почувствуйте свое тело... свое настроение... мысли, которые приходят вам в голову...

После этого можете начать записи. Пишите о себе и своем обучении на воркшопе. Возможно, вы захотите отметить, в каких ситуациях вам было легко, в каких — труднее; запишите, какие у вас возникли идеи, на какие вопросы вы нашли ответы, какие проблемы возникли.

Возможно, ваше участие в воркшопе вызовет воспоминания о прошлом опыте обучения, учителей, учебных группах, в которых вы принимали участие.

Если вы замечаете, что по каким-то причинам не можете отстроиться от какой-то другой темы, отдайте ей приоритет и напишите об этом. Можете рассматривать дневник как возможность свободного самовыражения. Дайте себе на это 10 минут времени».

Через 10 минут участники заканчивают свои записи и молча их перечитывают. При желании можно сделать некоторые дополнения. Затем участники ищут такое место, где они были бы предоставлены самим себе. Там они читают свои записи вслух,

прислушиваясь к себе, и формулируют свою реакцию в одном коротком предложении, которое также записывают в дневник.

Затем происходит краткая обратная связь в кругу по поводу этой техники саморегуляции.

Варианты. В конце отдельных встреч вы можете предложить участникам делать краткие записи в дневнике. Пусть они попробуют закончить следующие предложения:

- Этот этап обучения был для меня ...
- Я действительно взбодрился, когда...
- Я почувствовал на этой встрече раздражение, удовлетворение или интерес, когда...
- У меня возникло вдохновение, появились идеи, когда...
- Из всех членов группы на этой встрече меня больше всего вдохновил...
- Я не смог на этой встрече сказать, что...
- Я доволен тем, что был активен на этой встрече, так как я...
- Для меня остался открытым вопрос...
- Я почувствовал свое тело на этой встрече, когда...
- Сильную внутреннюю связь я почувствовал с...
- Мне доставило удовольствие, что...

71 РИТУАЛЫ

Ритуалы дают участникам групповой работы ощущение уверенности и надежности. Они делают группу более значимой благодаря возникающему чувству доверия и повышению сплоченности. Ведущий может использовать как неявные, так и явные, принимаемые совместно с участниками ритуалы.

Пример неявного ритуала — порядок рассаживания. Если участники начинают день, например, с работы в кругу, то это автоматически настраивает их на активный стиль работы на воркшопе.

К явным ритуалам относится техника «высказываний по кругу», в которой участники сообщают что-то по очереди. Этот ритуал подчеркивает центральную философскую идею воркшопа: Каждый принадлежит группе и важен сам по себе. Например, вы можете начать день с простой процедуры: участники по очереди кратко говорят о том, с какими мыслями и чувствами они начинают рабочий день. Этот ритуал способствует концентрации вни-

мания каждого участника на группе и совместной работе. Полезно провести «высказывания по кругу» в конце дня. Каждый по очереди сообщает, в каком настроении и с какими мыслями он заканчивает день, и таким образом группа еще раз получает возможность почувствовать себя единым целым.

Используя ритуалы, вы косвенно показываете участникам, что заинтересованы в сплоченности группы. Вот некоторые из учебных ритуалов:

▼ На многодневных воркшопах начните день с телесных упражнений на активизацию и какого-либо ритуала, например, с «прогноза погоды» (каждый участник отвечает на вопрос: «В каком настроении я начинаю день?»). Это мой любимый ритуал, он нравится и членам группы, потому что он человечен. Многие участники начинают день в несколько сонном состоянии. Поэтому они рады такому мягкому переходу к работе.

▼ Утром приветствуйте каждого участника улыбкой и обращайтесь к нему по имени.

▼ Начиная день, включая одно и то же бодрое музыкальное произведение. Пусть музыка говорит участникам без слов: «Входите, вот-вот начнется работа, нам предстоит получить яркие впечатления и пережить интересные события». Музыка должна оказать активизирующее воздействие, «разбудить» участников и подготовить их к началу встречи. Выберите музыкальное произведение, соответствующее вкусу участников.

▼ Устраивайте паузы для упражнений на растягивание. Попросите участников разделиться на «четверки» и «пятерки» и встать в круг. Включите легкую музыку. Пусть каждый участник по очереди руководит своим партнером, показывая упражнения на растягивание, уже известные или только что придуманные.

▼ Раз в день составляйте «карты». Их содержанием могут быть, к примеру, результаты предыдущего или текущего дня.

▼ Если регулярно проводятся встречи рабочих групп, вы можете предложить участникам провести «самооценку по десяти пунктам». Каждая рабочая группа самостоятельно определяет пункты, по которым она будет оценивать свою

работу (например: «Каждый ли смог высказаться? Были ли разрешены конфликты? Устраивает ли меня результаты работы?» и пр.).

▼ Участники раз в день могут организовывать прогулки в парах, в ходе которых у них будет возможность обсудить свои идеи, возникающие вопросы, проблемы, а также надежды и желания.

▼ Предложите участникам обратиться к соседям справа или слева. За шестьдесят секунд надо сделать соседу небольшой комплимент или поблагодарить партнера за сотрудничество, инициативу и т. д.

▼ После напряженного этапа работы поаплодируйте всем участникам: пусть кто-то начнет хлопать в ладоши, а остальные по очереди подхватывают аплодисменты.

▼ Перед напряженной деятельностью предложите группе провести массаж. Участники разбиваются на пары и попеременно делают друг другу массаж, похлопывая кончиками пальцев в затылочной области, по плечам и спине, рукам и ногам.

▼ Создайте «рефлексивные» команды. После определенного этапа обучения участники разделяются на «тройки», чтобы проанализировать результаты обучения: «Чему я научился? Какие вопросы возникли? Что для меня подтвердилось? Что я хотел бы использовать в дальнейшем?»

▼ Проведите «быстрый опрос». Пусть участники закроют глаза и мысленно оценят по десятибалльной шкале, насколько они сейчас удовлетворены работой. Затем каждый должен молча показать соответствующее оценке количество пальцев. Когда все поднимут руки, ведущий предлагает участникам открыть глаза, внимательно посмотреть вокруг и прокомментировать собственные оценки, а также общую картину в группе.

▼ Можно задать и другие вопросы: «Тяжело ли было во время обучения? Насколько интересным было задание? Насколько оригинальны новые идеи? Доволен ли каждый ведущим?» и т. д.

Вы можете сами изобрести ритуалы, соответствующие вашему личному стилю работы и запросам участникам воркшопа.

Большая часть предложенных здесь ритуалов относится одновременно к двум категориям:

- « гедонистические », доставляющие удовольствие ритуалы;
- информативные ритуалы, дающие возможность обмениваться мыслями, мнениями, желаниями и т. д.

Такая «смесь» соответствует философии воркшопа: участие в нем должно приносить удовольствие и делать людей умнее.

72 РАБОТА С ТЕЛОМ

Старайтесь чаще обращаться к телесным упражнениям. Воркшоп будет интереснее, участники смогут лучше учиться и получать удовольствие, если вы задействуете в учебном процессе их тело. Хотя ученикам начальной школы это давно известно, уже от десятилетних ребят мы ждем, что они будут спокойно сидеть и концентрировать свое внимание на теме урока. Наш мозг не создан для подобной концентрации. Он инстинктивно ищет новое, чтобы решить, должны ли мы сохранять бодрое состояние или можем расслабиться. Функцию регуляции процессов активации выполняют в основном стволовые отделы мозга. Наша естественная потребность — двигаться. Причина проста: смена перспектив, из которых мы смотрим на окружающую среду, прислушиваясь, к примеру, к «подозрительным» шумам, позволяет нам отфильтровать важную информацию из всей совокупности чувственных впечатлений.

Как только учащийся вступает в переходный возраст, тело начинает рассматриваться в учебном процессе как то, что должно контролироваться и подавляться. Это нарушает гармоничное распределение энергии при обучении. Дисциплинированные ученики пытаются игнорировать свое тело, а слишком темпераментные страдают от чрезмерной подвижности и неспособности сконцентрироваться. В результате дети, которым трудно долго находиться без движения, начинают демонстрировать симптомы гиперактивности. Если бы им дали возможность удовлетворить потребность в движении, они бы чувствовали себя более комфортно и не нарушали бы правил.

В современных методиках проведения воркшопов работе с телом уделяется достаточно много внимания. Тело — это место контакта двух миров — духовного и материального, и ствол нашего

мозга работает наподобие автоматического сканера, который решает, является ли получаемая информация новой и непривычной, отдыхать нам или бодрствовать. Он отвечает за наше внимание во время обучения. Если в процессе обучения достаточно активных движений, то «сканер» работает нормально, в противном случае возникает «ложная тревога», и ствол мозга как бы сообщает: «Не происходит ничего важного. Можно поспать или поиграть».

Я хотел бы обратить ваше внимание на различные возможности вовлечения тела в процесс обучения.

ПОЛОЖЕНИЕ ТЕЛА И МЫШЛЕНИЕ

У многих взрослых людей возникают трудности, если при обучении они неподвижно сидят на стульях. Мозг получает слишком мало кислорода, и кровяное давление снижается. Поэтому целесообразно во время длительной интеллектуальной работы предложить участникам на короткое время встать. Сделайте упражнение на растягивание или короткое дыхательное упражнение. Предложите активно посмотреть по сторонам.

Когда мы стоим, наше сердце начинает биться быстрее примерно на десять ударов в минуту. Больше крови поступает в мозг, это активизирует центральную нервную систему и стимулирует активность нейронов головного мозга. Когда мы стоим, то через наш мозг проходит на 10-15% крови больше, а переработка информации происходит на 20% быстрее. Если мы слишком долго сидим, то начинаем скучать и терять фокус внимания.

Если вы или кто-то из группы говорите слишком долго, можно предложить участникам встать, когда они захотят, и послушать стоя. Это также способствует концентрации внимания. Не забывайте про дыхательные упражнения. Американские биологи обнаружили, что дельфины обменивают 90% израсходованного воздуха, когда всплывают для вдоха. Это означает, что эти животные обеспечивают себя максимальным количеством свежего кислорода. Когда мы сидим в группе и учимся, то в сравнении с дельфинами нам очень плохо. При каждом вдохе мы используем от 10 до 25% возможностей наших легких. Это значит, что наш мозг — самый главный потребитель кислорода — практически голодает. Когда участники зевают, это не обязательно означает, что они скучают, это может быть и признаком дефицита кислорода.

Подумайте над использованием активизирующих упражнений, чтобы физиология обучения соответствовала потребностям участников.

РОЛЕВЫЕ ИГРЫ И ТЕАТР ИМПРОВИЗАЦИЙ ПОДДЕРЖИВАЮТ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Включение тела и движения в процесс обучения — это старая методическая идея. К сожалению, на практике ее используют в работе только учителя начальных классов, но современные исследования свидетельствуют о том, что эта стратегия достаточно эффективна и в работе со взрослыми. Если мы «обрамляем» академические знания в «телесный» контекст, наш мозг может производить сложные и незабываемые «карты». Если участники выражают себя при обучении посредством ролевых игр или импровизированных театральных сценок, то к этому обязательно привлекаются чувства, возникает радость от того, что можно сделать что-то вместе с другими. Уровень стресса и страха при этом, как правило, низок, что способствует творчеству. А так как участники в ролевых играх и театре импровизаций представляют себе реальную ситуацию, им будет легче обратиться к полученному опыту, если они позднее окажутся в подобной ситуации.

Поэтому позаботьтесь о том, чтобы участники уже на воркшопе смогли научиться тому, что будет для них важным в обыденной жизни. Инсценируйте разговор с покупателем, консультацию клиентов, беседу матери с ребенком. Планирование, разучивание и представление подобных сценок — интересный и увлекательный процесс. При этом активизируются различные виды интеллекта.

Примерами методической модели подобных мероприятий являются репетиции актеров, военные маневры или программа подготовки пилотов. Во всех этих случаях моделируется реальная ситуация, и учащиеся могут целиком включаться в процесс, за-действуя свое тело и дух, свои чувства и фантазии для разработки решения сложных проблем.

Я предлагаю вам несколько интересных упражнений, в которых участникам предоставляется возможность использовать свое тело и открыть для себя важное измерение обучения, которым раньше незаслуженно пренебрегали.

Упражнение 1. Тест для самопроверки «Мое тело»

Предложите участникам прочитать следующие утверждения и отметить те, которые им подходят:

- Физически я чувствую себя хорошо.
- Я чувствую себя сильным.
- Я чувствую себя гибким.
- Я знаю, когда мое тело напряжено или расслаблено.
- Я кое-что понимаю в здоровом питании.
- Мои друзья сказали бы, что я двигаюсь грациозно.
- Я хорошо владею обеими руками.
- Я осознаю, как мое физическое состояние влияет на мои установки, настроения и учебный процесс.
- Мне известно, как моя жизненная установка и ежедневные впечатления влияют на мое физическое состояние.
- Я обладаю элементарными знаниями человеческой анатомии, физиологии мозга, кровообращения, дыхания.
- Я хорошо координирован.
- Я люблю двигаться.
- Я хорошо чувствую и могу вывазить ритм.

Результаты обсудите в группе. Поговорите о том, что участники делают в повседневной жизни, чтобы заботиться о своем теле.

Упражнение 2. Образ моего тела

Задача этого упражнения — пробудить интерес участников к собственному телу и помочь понять взаимосвязь между телесными проявлениями и обучением. Для каждого участника будут нужны плакат и фломастер.

Сначала все участники ложатся с закрытыми глазами на пол и концентрируют внимание на теле, пытаясь совершать легкие движения различными его частями, о которые они думают в настоящий момент.

Дайте каждому участнику плакатный лист и фломастер (всем одинакового цвета). Предложите участникам, не открывая глаз, попытаться нарисовать свое тело на бумаге (2-5 минуты). После этого каждый, все еще с закрытыми глазами, должен написать свое имя на обороте рисунка.

После этого соберите рисунки и разложите их на полу в любом порядке. Только после этого участники могут открыть глаза и по-

смотреть на эту импровизированную «картинную галерею». Сначала каждый комментирует, что ему особенно бросается в глаза на этих рисунках. Затем все пытаются найти свои рисунки.

Это упражнение повышает телесную чувствительность. Как правило, участники начинают обращать больше внимания на свои движения, на то, как они сидят и дышат, на невербальные аспекты общения и т. п.

Подчеркните, что каждый из нас — прежде всего живой организм. У нас могут возникать необычные идеи, но предпосылка этого — наличие тела. Мы редко думаем о том, что наше тело — это наш фундамент, источник всех наших радостей и страданий, знаний и выдумок. У всех нас есть причина хорошо обращаться с собственным телом.

Упражнение 3. Красное и черное

Дайте каждому участнику листок бумаги и три фломастера или мелки красного, черного и зеленого цвета. Сначала в течение пяти минут они рисуют набросок своего тела. Затем перед участниками ставится задача: раскрасить красным цветом те части, где ощущается больше всего напряжения, а черным — те места, где блокируется энергия и которые меньше всего ощущаются. После этого они раскрашивают зеленым фломастером те части тела, которые ощущают наиболее «живыми», в которых свободно течет энергия.

Затем участники разбиваются на пары, чтобы подумать над тем, как сделать части тела, окрашенные в черный и красный цвета, более «живыми».

Упражнение 4. Чудо гласных звуков

Это прекрасное дыхательное упражнение. Звуки и тоны мгновенно «освежают» мозг.

Участники образуют группу, которая будет смотреть на добровольца, стоящего перед ними. Все представляют, что группа — это человеческий «орган», а доброволец определяет силу его звучания. Группа издает звуки, используя гласные *a, e, u, o, y*. Когда «дирижер» подходит ближе к группе, звуки становятся тише, когда он отходит дальше, звуки становятся громче. Каждый может выбрать себе гласную и попытаться с ее помощью выразить мысль или чувство.

Упражнение 5. Дыхательная медитация

Это красивая возможность изменить внутреннюю установку по отношению к дыханию. Скажите участникам:

«Сядьте или встаньте, поверните лицо в направлении, которое вам нравится. поприветствуйте свое дыхание. Легко наклонитесь вперед, почувствуйте дыхание. Приветствуйте воздух как желанного гостя, который приходит в ваш дом...

Пусть ваши мысли приходят и уходят, а внимание остается сосредоточенным на дыхании. Возможно, вы заметите определенное внутреннее настроение или обнаружите, что ваши настроения меняются: беспокойство... интерес... удивление... благодарность... облегчение... чувственное наслаждение.

Если хотите, просто скажите себе: «Это дыхание — дыхание моей жизни». Дыхание — это подарок вам от всего мира. В этом участвуют океаны, леса и солнце. Каждый раз, когда вы делаете вдох, весь мир входит в ваше тело, чтобы поддерживать вашу жизнь несколько мгновений. Во время каждого вдоха ваши легкие получают чудо солнца, которое освещает океан и леса. Наши легкие — это храм, который принимает дух вселенной. Во время этой медитации вы можете обнаружить, как воспринимается бесконечный космос. Это тайна, которую вам сообщает каждый вдох.

Возможно, вы захотите спонтанно вздохнуть или зевнуть. Наслаждайтесь дыханием. Делая следующий вдох, сосредоточьте свое внимание на несколько секунд на следующем:

- Замечайте, как дыхание «проходит» через ваше тело
- Обратите внимание на чувство простора.
- Почувствуйте, как вместе с дыханием в ваше тело устремляется весь мир.
- Осознайте, что нашей планете и солнцу понадобились тысячелетия, чтобы произвести кислород, который поддерживает вашу жизнь.
- Вдыхая и выдыхая, подумайте о солнце, которое делает возможным жизнь на Земле.

Теперь обратите внимание на середину своей груди — то место, в которое направляется ваше дыхание. поприветствуйте оттуда свое дыхание. Поблагодарите воздух за то, что он направляется в вас, чтобы дать вам свежесть».

✳ Упражнение 6. Медведь Пуатье

Смысл этого упражнения — почувствовать себя живым. За короткое время оно обостряет все чувства.

Доброволец становится «медведем Пуатье». (Эта игра была придумана во французском городе Пуатье.) Медведь поворачивается спиной к другим участникам. Они играют роль лесорубов, занятых рубкой деревьев и веток. Через короткое время медведь издает громкий рык. Все лесорубы падают на пол и остаются лежать там неподвижно. Медведь подходит к каждому, осматривает его, ворчит и рычит, если хочется, трогает его и пытается любым способом вызвать у лесоруба смех или какое-нибудь движение. (Щекотку использовать нельзя.) Цель — добиться чтобы лесорубы показали, что они живые. Если медведю это удалось, то разоблаченный участник становится вторым медведем, и оба пытаются заставить следующего лесоруба показать, что он жив. Конечно, лесорубы стараются оставаться неподвижными и сохранять молчание насколько возможно долго. Это трудно. Со временем число медведей увеличивается.

Это парадоксальная игра. Лесорубы пытаются ничего не видеть, ничего не слышать, оставаться неподвижными, потому что в этом случае медведь их не тронет — он не ест мертвых людей. Однако указание «Ничего не ощущай» вызывает противоположную реакцию — все чувства лесорубов чудесным образом обостряются.

73 МЕДИТАЦИЯ

Медитация — прекрасная возможность привести участников воркшопа в спокойное и сосредоточенное состояние духа. Она лучше всего подходит к началу рабочего дня и синхронизирует внутренние переживания и чувства участников группы. С помощью медитации они становятся бодрее и активнее; они могут расслабиться, чтобы затем лучше воспринимать и общаться. Я выбрал три вида медитации, особенно подходящие для воркшопа.

МЕДИТАЦИЯ 1. ОБУЧЕНИЕ

Ваша способность обучаться не ограничена ни вашим происхождением, ни образованием, ни возрастом или полом. Умение обу-

чаться заложено на биологическом уровне. А способность нашего мозга воспринимать и понимать новые вещи действительно бесконечна. Она может стать ограниченной, если вы сомневаетесь в себе. Но, к счастью, это только мысль, а не установленный факт.

Обратите внимание на свое дыхание, которое обеспечивает мозг кислородом. Заметьте, как воздух устремляется в вас, когда вы открываетесь, чтобы принять его в себя.

А теперь обратите свое сознание внутрь, к тому таинственному месту, которое является вашим центром, где хранятся все ваши способности, ваш потенциал: способность видеть, слышать, трогать, ощущать вкус и запах, способность чувствовать и мыслить, двигаться и говорить, но прежде всего способность делать выбор и принимать решения.

Заметьте, что все это — ваши ресурсы, которые всегда с вами в любом новом месте, в которое вы попадете в своей жизни. У вас есть все, чтобы пойти куда угодно, потому что у вас есть все ваши способности.

А теперь подумайте о том, как хорошо вы себя чувствуете после уборки в доме. Нужные еще вчера вещи сегодня уже не годятся к употреблению. Возможно, вы решите просто отказаться от них и создать что-то новое, что может вам понадобиться в этот момент. Ваши желания и потребности со временем меняются.

Поэтому вы можете позаботиться о том, чтобы быть в курсе происходящих изменений. Проверьте, что вам нужно сейчас, и отметьте, что у вас уже есть. Используйте все, что полезно, и расставайтесь со всем, что вам больше не подходит. Позвольте себе добавить в свою жизнь те вещи, которые вам нужны и которых у вас еще нет. А так как у вас, как и у каждого человека, есть безграничные возможности быть творческим, вы всегда сможете найти то, что вам нужно.

МЕДИТАЦИЯ 2. ПОХОДКА ТИГРА

Осознанная походка — хорошая возможность научиться поддерживать правильное положение тела. Мы часто не замечаем, как держим тело. Иногда мы высоко поднимаем плечи и при этом совершенно бессмысленно напрягаемся. Иногда мы наклоняемся вперед, нагружая этим свой позвоночник, или напрягаем мышцы плеч и затылка, таким образом ограничивая подвижность головы...

Когда мы ходим, осознавая сам процесс, то позволяем себе почувствовать все свое тело — от ног до головы. При этом мы замечаем, свободно ли мы двигаемся или же напрягаемся. Но возможно, что поначалу мы вообще не знаем, как надо держать тело, чтобы воспринимать свою походку гармоничной и легкой. Возможно, нам будет трудно сразу найти баланс. Но мы можем обучиться ходить легко и спокойно—Поэтому я прошу вас пройтись по комнате, следуя инструкции: следите за своим дыханием... за каждым шагом, который вы делаете... представьте себе большого тигра, который двигается медленно и гармонично... Пусть естественные движения тигра помогут и вам стать естественными...

Ваши собственные шаги становятся такими же гармоничными, легкими и сильными. Позвольте себе учиться у тигра, замечайте, как вы *от* шага к шагу чувствуете себя увереннее и свободнее (2-3 минуты).

МЕДИТАЦИЯ 3. ПОЛУУЛЫБКА

Все мы хотим ощущать равновесие и внутреннее спокойствие. Мы не можем купить их, но можем развить их в себе. Есть несколько простых техник, которые передают нам ощущение внутреннего спокойствия, даже если вокруг нас — суета и стресс. Мы всегда можем выделить время, чтобы глубоко подышать... Вдохните очень глубоко, когда чувствуете усталость, беспокойство или утомление... Вдыхая, попробуйте «задержать» время... И если вы дадите полуулыбке появиться на ваших губах, то произойдет маленькое чудо...

Попробуйте сделать это прямо сейчас: начните улыбаться, когда глубоко и спокойно дышите. Замечайте, как расслабляется ваше лицо, когда вы дышите и смеетесь. Позвольте улыбке распространиться по всему вашему телу...

Если вы выделите себе время на легкую улыбку, то произойдет чудо. Вы заметите, что чувствуете себя намного лучше.

Ваше хорошее самочувствие может стать заразительным. Один уравновешенный человек может оказать успокаивающее влияние на целую группу взволнованных людей...

В нашем смехе скрывается сила, которую мы можем использовать каждый день, и это ничего не будет нам стоить. Внутреннее спокойствие помогает нам почувствовать уверенность. Это

важная часть нашего чувства собственного достоинства. (Более подробные указания вы найдете в моей книге «Медитации для менеджеров».)

74 РАСТЯГИВАНИЕ (СТРЕТЧИНГ)

Пожалуйста, следите за тем, чтобы участники не сидели на одном месте слишком долго. Длительное сидение автоматически приводит к поверхностному дыханию и соответственно к недостаточному снабжению мозга кислородом. Кроме того, оно вызывает напряжение в теле. Наше тело биологически предназначено для постоянного движения. Когда оно слишком долго остается в одном положении, страдают наши познавательные способности и способность к концентрации.

Поэтому предлагайте участникам время от времени выполнять упражнения на растягивание. Это расслабляет и активизирует тело и помогает восстановиться мозгу.

✳ Упражнение 1. Поймать звезду

Это упражнение расслабляет руки, плечи и позвоночник, стимулирует дыхание и кровообращение.

Скажите участникам следующее: «Когда мы сидим слишком долго, то наше тело протестует и сообщает нам, что хочет двигаться. Пожалуйста, встаньте, поставьте ноги врозь на ширину плеч. Поднимите руки над головой и потянитесь вверх... Сначала вытяните правую руку, как будто вы хотите достать с неба звезду... Затем расслабьте правую сторону тела и потянитесь вверх левой рукой... Представьте себе, что хотите поймать звезду... Почувствуйте, как растягиваются верхняя часть туловища, плечи, руки, пальцы... Сделайте эти движения еще пару раз — попытайтесь достать до неба то правой, то левой рукой... Дышите равномерно и глубоко» (1-2 минуты).

✳ Упражнение 2. Открытое сердце

«Постукивающий» массаж улучшает кровообращение и дыхание, увеличивает поступление кислорода в мозг. Участники почувствуют себя бодрыми и отдохнувшими. Скажите им: «Встаньте, расслабьтесь, сожмите обе ладони в кулаки. Начните постукивать кулаками по грудной клетке вокруг сердца, а также

по правой стороне груди. Дойдите до края грудной клетки. Сначала движения должны быть легкими, а когда вы почувствуете себя разогретыми, можете слегка усилить постукивания» (30-60 секунд).



Упражнение 3. Невидимые движения

Это упражнение дает участникам ощущение спокойного внимания. Затылочные мышцы расслабляются, обостряются слух и зрение. Всем нам приходится заниматься такой деятельностью, при которой мы должны наклоняться вперед: мы читаем, работаем на компьютере, ездим на машине, наконец, сидим, занимаясь в группе. Голова при этом нагружает позвоночник намного сильнее, чем когда мы находимся в прямом положении. Мы быстрее устаем. Поэтому следует заботиться о том, чтобы тело нашло состояние естественного равновесия. Зевание, потягивание и растягивание — это автоматические реакции, с помощью которых наше тело восстанавливается. Вы можете оказать ему в этом дополнительную поддержку.

Сядьте прямо, чтобы голова находилась в вертикальном положении. Отведите плечи назад, пока спина не станет прямой, и свободно положите руки на бедра...

Попробуйте с открытыми глазами делать движения головой, такие мелкие по амплитуде, чтобы вы их едва замечали. Это могут быть покачивания слева направо или же едва заметные движения вперед и назад, чтобы ваш подбородок незаметно поднимался и опускался. Возможно, вы захотите закрыть глаза, чтобы отчетливее почувствовать практически незаметные движения (20 секунд).

Продолжайте покачивания и обращайтесь внимание на то, как чувствуют себя ваша голова, затылок... Возможно, у вас возникнет потребность сделать пару глубоких вдохов...

Когда вы настолько внимательны, чтобы замечать невидимое, то действуете подобно детективу, зашедшему в чужой дом. Он двигается медленно и осторожно и полностью сосредоточен. Когда вы так осторожно двигаете головой, то ваш ум сможет работать как ум детектива, который совершенно спокоен и в то же время очень внимателен.

Подумайте о том, что ваша голова совершает множество незаметных движений — при каждом вдохе, при получении новой ин-

формации, при каждой встающей перед вами проблеме. Если вы при этом сильно напряжены, то напрягаются мышцы затылка и фиксируется голова. Это вас утомляет. Следите за тем, чтобы ваша голова оставалась подвижной.

75 РАССЛАБЛЕНИЕ

Я много раз указывал на то, что участники воркшопа обучаются лучше всего, когда находятся в состоянии расслабленного, ненапряженного внимания. Они могут вызвать это состояние различными способами: выполняя вместе двигательное упражнение, проводя игру, способствующую отдыху, перемещаясь по комнате. Главное — изменять ситуацию, чтобы тело и душа получали новые стимулы. Вы можете использовать классические упражнения на расслабление, дыхательные упражнения, медитации, аутогенную тренировку, релаксацию по Джекобсону или любую комбинацию этих методов. Упражнения на расслабление лучше всего предлагать, когда тратится много энергии, а последующая деятельность носит более спокойный характер.

Следующее упражнение длится около пяти минут, в нем используются элементы релаксации по Джекобсону, и оно помогает участникам глубоко расслабиться за относительно короткое время. Лучше проводить это упражнение лежа на полу, тогда его воздействие усиливается. Вы будете удивлены, как быстро участники смогут достичь состояния сильного расслабления.

✳ Упражнение «Напряжение и расслабление»

Пожалуйста, закройте глаза, устройтесь поудобнее на полу лежа на спине... Позвольте себе немного «погрузиться» в пол, чтобы яснее почувствовать свое тело (30 секунд).

А теперь немножко потянитесь, вытяните руки и ноги одновременно и при этом напрягитесь... Широко откройте глаза, высуньте язык. Выдвиньте вперед грудь и живот, оставайтесь на несколько секунд в такой позе... А теперь полностью расслабьтесь, чтобы ваше тело обвисло и обмякло. Почувствуйте, как уменьшается напряжение и жесткость и наступает облегчение.

Теперь, пожалуйста, подтяните ноги к себе. Оставайтесь лежать, растянувшись на полу. Напрягите мышцы ног так, чтобы вам показалось, что ноги стали короче. Согните руки в локтях,

сожмите кулаки. Втяните живот. Сожмите губы, скривите нос. Поддерживайте это напряжение несколько секунд, а затем отпустите...

А теперь переведите дух и наполните воздухом нижнюю часть легких, так чтобы ваш живот поднялся. Откройте рот и дайте воздуху возможность с шумом выйти из него...

Снова вдохните полностью и наполните среднюю часть и «верхушки» легких, так чтобы вы смогли почувствовать, как ваша грудная клетка расширяется... Откройте рот и дайте воздуху возможность с шумом выйти...

Вернитесь к своему обычному ритму дыхания... Каждый раз, когда вы выдыхаете, вы можете немного расслабиться... Почувствуйте свои ноги... Позвольте своему телу стать расслабленнее и свободнее... Ваши ступни и пальцы ног расслабляются... Почувствуйте, как ощущение расслабления распространяется в голених... в коленях...и в бедрах. Ощутите, как ваши бедра становятся мягче...

А теперь расслабление перемещается дальше в нижнюю часть спины... в среднюю и верхнюю части... Расслабляются ваши плечи... предплечья... локти... ладони и пальцы. Все расслабляется...

И если вы направите свое внимание внутрь, то заметите, как расслабляются ваши внутренние органы, ваше сердце... желудок... легкие...

Почувствуйте, как затылок и гортань становятся мягче, расслабляются все мышцы вашего лица... рот... нижняя челюсть... нос... глаза... лоб...

Чувство расслабления распространяется от темени до затылка, вдоль позвоночника вплоть до кончиков пальцев.

Почувствуйте, как вы расслабляетесь больше и больше... И когда вы достаточно расслабитесь, начните мягко растягиваться и потягиваться. Когда будете готовы, откройте глаза и возвращайтесь обратно в комнату. Встаньте с пола посвежевшими и бодрыми.

76 ИГРОВЫЕ ПАУЗЫ

Время от времени вы можете сделать участникам особый подарок, пригласив их поиграть. При этом каждый сможет выразить своего «внутреннего ребенка» и получить от этого удоволь-

стве. Я выбрал очень интересную игру, которая особенно подходит для групп, в которых много мужчин.

✳ **Игра «Экскалибур»**

Найдите подходящее «введение», которое связывало бы игру с групповым процессом и учебной «историей» воркшопа. Скажите участникам: «Представьте себе, что в середине комнаты стоит огромная скала. В трещине этой скалы спрятан огромный меч. Его имя — Экскалибур.

Ваша задача — достать меч из скалы. Но, как вы уже поняли, вам понадобится нечто большее, чем решимость, поскольку меч заколдован. Каждый из вас по очереди может подойти и попробовать вытащить меч из скалы. Разрешается использовать любые методы. Если хотите, можете попросить помощи у других членов группы.

Однако существуют два закона, которые нужно обязательно соблюдать:

▼ Нужно с помощью пантомимы показать, как вы собираетесь вытащить меч. Для этого вы должны выйти в середину комнаты и «взяться» за воображаемый меч. Все должны ясно видеть, каким образом вы достаете меч.

▼ Вам необходимо найти правильный прием. Я знаю тайну меча, и если вы найдете решение и примените верный способ, я оповещу вас об этом громким криком. Прежде чем вы попытаетесь достать меч из скалы, я хочу сказать вам несколько слов о способе ваших действий. Он может быть как очень простым, так и чрезвычайно сложным. Возможно, решение состоит в том, чтобы трижды обежать вокруг скалы, произнести какое-то волшебное слово или вытащить меч обеими руками. Может быть, вы должны взяться за меч, стоя на коленях. Я написал решение на листочке бумаги, который покажу вам лишь в конце игры. У вас есть ровно 15 минут, чтобы освободить волшебный меч из его темницы...»

Замечание. Вот прекрасное решение, которое подчеркивает ценность сотрудничества: меч одновременно должны вытащить из скалы два участника. Если этот способ покажется вам слишком легким, вы можете поставить дополнительное условие: меч могут вытащить только мужчина и женщина вместе.

Другие возможные решения:

- обойти камень один раз и потом вытащить меч;
- произнести волшебное слово и вытащить меч обеими руками;
- три участника должны вытащить меч одновременно;
- участник должен издать громкий крик, прежде чем вытащит меч;
- участник должен вначале произнести свое имя и т. д.

Выберите решение, подходящее лично вам. Сначала установите временные рамки игры. Если к оговоренному моменту задача не будет решена, прервите игру и сообщите верное решение. В любом случае проведите краткую оценку происходящего. Скажите о том, что через некоторое время повторите игру. В следующий раз роль ведущего может взять на себя один из участников. Тогда он сам определит правильный способ освобождения меча из скалы, а группа будет контролировать игру.

Варианты. В оригинальной версии группа предоставлена сама себе и должна найти решение методом проб и ошибок. Вы также можете скооперироваться с группой, давая ей время от времени маленькие подсказки. Это уменьшает количество возможных путей решения. Участники могут разделиться на две группы, которые совещаются друг с другом и затем отправляют посыльного за мечом. (В моей книге «Энергия паузы» вы найдете прекрасные игры, подбадривающие участников и усиливающие групповую сплоченность.)

77 ЛИЧНОСТЬ ВЕДУЩЕГО

На многих воркшопах речь идет об изменении определенных установок участников: члены команды должны стать готовыми к сотрудничеству и искреннему общению; руководители — оказывать своим подчиненным больше доверия и т. д. В этом случае личная позиция ведущего особенно значима. Ваша личность, ваш характер, ваши особенности и жизненная философия важнее, чем любая техника. Чтобы эффективно стимулировать участников, вы должны быть непротиворечивым и естественным. Используйте техники и методы, соответствующие вашей личности. Например, если вы спокойный и надежный человек, не проводите экспериментов с сильным драматическим уклоном, —

этим вы вызовете у группы раздражение. Участники обнаружат несоответствие и начнут спрашивать себя: «Зачем он это делает? Чего он хочет этим добиться? Может быть, нами хотят манипулировать?» Лучше всего «вплетать» личные качества в индивидуальный стиль ведения воркшопов. Если вы человек с юмором, то можете с большим успехом использовать это качество в своей работе. «Игривая» часть вашей личности также может стать важной частью вашего стиля ведения группы. Помните: ваша собственная индивидуальность является лучшим катализатором учебного процесса участников.

Важнейшая задача ведущего — «достучаться» до участников эмоционально, лично до каждого, и реагировать на процессы, происходящие на воркшопе. Только после этого дело доходит до умелого использования техник и методов, чтобы помочь участникам сделать правильные шаги и преодолеть трудности.

Конечно, важно расширять знания в области педагогической психологии и групповой динамики, знать техники интервенции и групповые методы работы. Но главное, чтобы ваш технический «репертуар» соответствовал вашему личному стилю. Поэтому я хотел бы, чтобы вы определили свой собственный стиль и модифицировали предложенные в этой книге практические методы в соответствии с ним. Экспериментируйте, пробуйте применять разные техники и методы, чтобы постепенно выяснить, что подходит лично вам.

Как правило, ведущий в первую очередь думает о том, какие методы или техники подходят его участникам, но не менее важно спросить себя, что подходит лично вам. Поэтому я хочу дать несколько советов, которые помогут вам понять, каков ваш индивидуальный стиль и как его развивать.

ЧУВСТВУЙТЕ СЕБЯ

Замечайте, как вы чувствуете себя на воркшопе и какое влияние оказываете на участников. Объясните, как важна для вас группа, насколько прямым и честным вы хотели бы быть. Скажите, что хотите показать своим примером, чего вы ожидаете от участников.

- В какой степени вы хотели бы эмоционально «присутствовать» на этом воркшопе?
- Какое количество энергии вы собираетесь затратить?
- Насколько вы готовы настроиться на группу?

Если вы часто задаете себе подобные вопросы и отчетливо воспринимаете свои внутренние переживания, то сможете стать гораздо более чувствительным по отношению к группе. Если вы замечаете свою собственную душевную энергию, то вам будет легче оценить энергию ваших участников.

Во всех учебных группах существует невидимая и сильная связь между ведущим и участниками. Чем более любопытен и готов к экспериментам ведущий, тем выше вероятность, что участники будут «отражать» эту установку.

ДОВЕРЯЙТЕ САМОМУ СЕБЕ

Это еще один важный шаг, помогающий развить личный стиль. Важно прислушиваться к тихому голосу собственной интуиции, следовать спонтанным идеям. Возможно, вы захотите провести эксперимент. Следуйте интуиции, не рассчитывая при этом на абсолютно удовлетворительный результат. Если какая-то техника не работает, это не катастрофа. Просто определите, что упражнение не удалось, и сообщите об этом группе. Ведение групп — это по большей части обучение методом проб и ошибок. Если вы как ведущий не готовы совершать ошибки, вы пропустите множество возможностей для реализации блестящих идей. Почаще говорите участникам:

- Мне хотелось бы попробовать сделать что-то новое вместе с вами.
- У меня есть идея, мы можем попробовать сделать следующее.
- Я не уверен на 100 процентов, поможет ли это нам, но давайте попробуем...

Таким образом вы даете понять группе, что сами ищете пути решения и берете на себя риск возможной неудачи. Именно этого мы добиваемся от участников. Избегайте позиции «технократа», который делает только то, что считает правильным и подобающим.

Ошибки могут стать важным источником осознания. Они дают объяснение групповому процессу, внутренней ситуации участников, отношениям ведущего и группы, воздействию внешнего мира на группу и т. д. Краткий анализ ситуации вместе с участниками поможет извлечь важные выводы из «неправильной» интервенции.

БУДЬТЕ САМИ ПРИМЕРОМ

Демонстрируйте те способы поведения, которые вы хотели бы видеть у участников. Осознавайте свои мысли и чувства, сообщайте о некоторых из них группе. Таким образом вы дадите понять, что подобная открытость принимается, и участникам будет легче выражать себя спонтанно. Конечно, это не означает, что вы должны постоянно говорить о себе, но делая это время от времени, вы подаете хороший пример. Лучше всего высказывать ваши личные реакции на происходящее в группе и поведение участников.

Другой важный «пример» касается обратной связи, которую вы время от времени даете участникам. Следите за тем, чтобы обратная связь оставалась краткой и индивидуальной и не переросла в серьезный личностный анализ.

Относитесь к встречам группы с определенным энтузиазмом. Энергия ведущего действует заразительно и, как правило, способствует тому, что группа тоже увлекается процессом. Если ваша личность вызывает интерес у участников, в группе формируется доверительная обстановка, а это способствует повышению эффективности вашей работы. Помните, что техники сами по себе приносят мало пользы, если они применяются изолированно и не основываются на личном отношении ведущего к участникам.

78 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

Самые важные стадии воркшопа — начало и окончание. В начале работы формируется климат группы, в конце обобщаются полученные знания и строятся планы на будущее. На хорошем воркшопах участники постоянно пытаются подготовиться к переносу учебного опыта в повседневную жизнь. Однако окончание работы важно не только с точки зрения переноса. Даже если воркшоп прошел хорошо, ведущий и участники иногда избегают воспринимать всерьез проблему завершения, потому что любое окончание переживается тяжело: предстоит не только подвести итоги работы и составить планы на будущее, но и расстаться с людьми, которых мы научились ценить.

На заключительной стадии нужно принимать в расчет следующие задачи, стоящие перед участниками:

- осознать, что работа воркшопа подошла к концу, и выразить связанные с этим чувства;
- завершить незаконченные дела друг с другом и с ведущим;
- построить планы — подумать о том, как бы они хотели применить свой учебный опыт в будущем;
- подумать о том, от кого они хотели бы получить поддержку после воркшопа (для достижения долгосрочных целей);
- и наконец, подготовиться к возвращению в повседневную жизнь, в семью, на работу.

Далее я представлю некоторые техники работы на заключительной стадии.

1. Подготовка к окончанию воркшопа. Нередко программа бывает такой насыщенной, что остается мало времени на осознанную организацию окончания совместного учебного процесса. Чтобы обучение было эффективным, мы должны быть готовы расстаться с устаревшими концепциями, моделями и установками. Чтобы возникло нечто новое, мы должны избавиться от старого. Поэтому нужно использовать время перед последней встречей для того, чтобы все могли настроиться на завершение. С этим связаны два вопроса:

- Как я хотел бы использовать оставшееся время для себя?
- От чего бесполезного, устаревшего, нарушающего мои планы я хотел бы отказаться, что хотел бы «оставить» на ворк-шопах?

Ведущий во второй половине воркшопа должен напомнить, что приближается окончание работы. Он может предложить участникам с пользой потратить это время и осознать важные цели: «Представьте себе, что это наша последняя встреча. Как бы вы себя чувствовали? Получили ли вы все, что хотели? Чего вам не хватает? »

За некоторое время до фактического окончания воркшопа нужно обсудить проблему начала и завершения работы. Для некоторых участников воркшоп стал символом идеальной семьи, надежды и веры в перемены. Участникам должно хватить времени для исследования этих ассоциаций.

Вы можете использовать для подготовки к переходу в повседневную жизнь следующий ритуал. Участники записывают на кар-

точках все то, что они хотели бы «оставить» на воркшопе, — устаревшие взгляды, нерациональные способы поведения, старые представления и т. п. Подготовьте «костер», на котором будут «сжигаться» эти карточки. Участники встают вокруг костра, по очереди бросают свои карточки в «костер» и объясняют группе, с чем они расстаются.

После этого ритуала группа устраивает совместный праздник.

2. Вторичное «проживание» кульминационных моментов воркшопа. Кое-что из того, чему участники научились в группе, может быть потеряно, если они в конце работы не вспомнят вновь о своем самом важном опыте и не спросят себя, как они хотели бы использовать этот опыт позднее в личной и профессиональной жизни.

Вы можете предложить участникам пофантазировать, вспоминая наиболее важные события:

«Пожалуйста, закройте глаза и вспомните все наши встречи. Может быть, вы представите, что смотрите их на видео. Вспомните самую первую встречу... Посидите несколько минут с закрытыми глазами, посмотрите, какие воспоминания у вас возникнут. Вспомните о том, что вы чувствовали в это время. Как выглядели другие члены группы? (1-2 минуты.)

Теперь снова закройте глаза; посидите несколько минут молча. Все, что приходит вам в голову, вы можете увидеть четко и ясно, словно в кино. Вспомните о том, что для вас было особенно важным. Что вспоминается наиболее отчетливо? Какие события имели для вас самое большое значение? (2-3 минуты.)

Если вы готовы, можете открыть глаза и рассказать, что вам пришло в голову».

Эта техника может вызвать эмоционально важные переживания: конфликты в группе, ощущение близости и тепла, смешные ситуации, а также опыт, связанный с напряжением, страхом и даже болью. Чем чаще и отчетливее участники вербализируют свои переживания, тем выше их шансы интегрировать связанный с этим учебный опыт.

Пусть о таких воспоминаниях расскажут как можно больше участников. Это в последний раз «оживит» опыт, полученный на воркшопе. У каждого есть возможность еще раз посмотреть, как его собственное поведение повлияло на остальных. Вы можете уг-

любить процесс рефлексии и оценки, спросив, что каждый узнал о себе и об остальных в эти незабываемые мгновения.

3. Выражение негативных аспектов опыта, полученного на воркшопе. Участникам будет легче покинуть воркшоп, если они сначала выразят негативный опыт. Если в конце работы группы они будут притворяться, что всем довольны, вспомните подходящий ко множеству жизненных ситуаций принцип: «То, что мы не говорим, иногда приносит больше вреда, чем то, что мы говорим».

Способствуйте тому, чтобы участники высказали критику ведущему и поговорили о том, что им не нравится, раздражает или задевает их. Если участники смогут сделать это, их оценка ворк-шопа в целом будет позитивной, и тогда они смогут выдвинуть на передний план все то, чему научились. Чтобы помочь участникам выразить критику, используйте следующие воображаемые ситуации:

▼ Представьте себе, что прошел год. Вы сидите вместе с друзьями и коллегами и беседуете о воркшопах, которые проходят по всей стране. Что расскажете вы? Вспомните ли вы о критических голосах, которые звучат и на этом воркшопе?

▼ Представьте себе, что вы едете домой. По пути вы думаете о группе. Какие мысли возникают у вас в голове? Возможно, вы вспомните что-то, что вам не понравилось; может быть, это будет критика ведущего, а может быть, вы пожалуете о том, что не использовали возможность открыто высказать свою критику.

▼ На этом воркшопе были подъемы и спады, как и в реальной жизни. Может быть, нам стоит вместе подумать о тех моментах, которые были не очень приятными. В каких ситуациях вы испытывали сомнения? Когда ощущали недовольство или даже гнев?

▼ Представьте себе, что вы рассказываете о воркшопе своему партнеру или хорошему другу. После того как вы поговорите о положительном опыте, вспомните «критические моменты». Что бы вы хотели сказать? Когда вам стало скучно? Когда вы были раздражены? Когда все пошло не так, как вы хотели? Готовы ли вы теперь сообщить нам о своих трудностях?

4. Тема расставания. Участники особенно сожалеют о предстоящем расставании, если на воркшопе образовалась сплоченная группа. Часто они опасаются, что в повседневной жизни не смогут общаться так искренне и доверительно, как в группе. Они спрашивают себя, когда же снова смогут пережить такую же близость, теплую атмосферу, возможность экспериментировать. Что бы облегчить процесс расставания, вы можете использовать две важные техники, которые приведены ниже.

Благодарность. Предложите участникам подумать о том, кого из членов группы они хотели бы поблагодарить за поддержку или за что-нибудь еще. Скажите о том, что невыраженная благодарность осложняет расставание. У каждого есть 20 минут, чтобы придумать маленький подарок, имеющий символическое значение, и написать получателю подарка короткое послание, в котором будет сказано, за что именно вы благодарны ему. Затем можно зачитать подарки и попросить желающих прочитать полученные послания.

Неотправленное письмо. Участники концентрируются на значимом для них человеке, с которым они хотели бы наладить отношения, напоминая те, что они пережили на воркшопе. Это может быть партнер, друг, коллега или начальник. Каждый участник пишет письмо, в котором обрисовывает, что он хотел бы сделать иначе в будущем, чтобы улучшить отношения. На это дается 20 минут. Скажите, что письма не нужно отправлять. Их функция — изменить собственную установку (на позитивную), чтобы мотивировать другого к изменению поведения. Как правило, письма не зачитывают вслух, в конце участники говорят о своем переживании процесса этого косвенного диалога со значимым человеком.

5. Тренировка новых ролей. Как правило, в конце воркшопа участники хотят попрактиковаться в новом поведении, которое они хотели бы применять в повседневной жизни. Ролевая игра — превосходная техника, дающая участникам группы шанс провести первые эксперименты в безопасных условиях и получить честную обратную связь от знакомых людей. Именно в обратной связи могут быть высказаны альтернативы, о которых не подумал участник. Распространенная ошибка состоит в том, что мы хотим, чтобы другие изменились, а мы сами при этом оставались

прежними. Но самый эффективный способ изменить других — самому научиться вести себя по-другому. Это вызывает изменения и у партнера. Поэтому предоставьте участникам возможность тренировать новое поведение и новые роли, связанные с семьей, любовными и профессиональными отношениями.

Другая широко распространенная опасность состоит в том, что участники в конце воркшопа переносят групповой «жаргон», психологические термины в повседневную жизнь. Это легко может вызвать недоуменную реакцию их партнеров. Во время ролевой игры вы должны предупредить участника о существующей тенденции, если заметите ее проявление.

6. Еще раз об обратной связи. Следите за тем, чтобы члены группы выражались ясно и четко, когда они в конце встречи будут обсуждать то, чему научились или что хотели бы изменить в будущем. Недостаточно просто сказать: «Мне понравился воркшоп, я многому научился». В этом случае вы должны спросить: «Что именно вам понравилось в группе? Чему вы научились в частности?» На заключительном круге обратной связи не должны возникать новые темы. Нужно только сформулировать и дополнить уже высказанные наблюдения. Кроме того, рекомендуется не отвечать сразу на обратную связь, а просто слушать. Молчание не означает, что адресат все принимает, это всего лишь жест, подчеркивающий внимательное и серьезное слушание. Наряду с открытой обратной связью можно использовать технику незаконченных предложений. Предложите фразу, например: «Я боюсь, что ты...», и пусть все по очереди завершат ее. Незавершенные фразы:

- Я надеюсь, что ты...
- Я хотел бы, чтобы ты не забыл...
- Больше всего я ценю в тебе, что ты...
- Я дистанцируюсь, когда ты...
- Ты сам себе ставишь палки в колеса, когда ты...
- Ты игнорируешь свои сильные стороны, когда ты...

Другой член группы может записать комментарии, которые получает адресат обратной связи, чтобы показать их ему позднее. После этого участнику становится понятно, что именно ему следует оставить в памяти.

7. Что я беру с собой. Во время последней встречи предложите участникам высказать окончательное мнение о том, что значит для них участие в воркшопе, что они собираются «взять с собой». Резюме из одного или нескольких предложений вынуждает осознать личную значимость полученного опыта. Можете организовать этот процесс как ритуал: участники встают в круг, и каждый по очереди сообщает (в одном предложении), что он получил на воркшопе. Ведущий также может рассказать о собственном важном опыте.

8. Взгляд в будущее. Предложите участникам представить, какие изменения произойдут в их личной и профессиональной жизни через год или через пять лет. Затем пусть члены группы образуют пары и проведут два «раунда» игры. В первом «раунде» они представляют себе, что случайно встречаются через год. Начинается разговор о жизни и важных изменениях. Рассказывают также о том, что не изменилось, о надеждах и желаниях, которые не сбылись.

Во втором «раунде» участники представляют себе случайную встречу через пять лет. Эта техника помогает экспериментировать с различными временными перспективами и осознавать возможные успехи и неудачи.

9. Против забывания и обесценивания. Эта ролевая игра помогает создать «иммунитет» против тенденции через какое-то время забывать или обесценивать успехи в обучении. Добровольцы садятся во внутренний круг и представляют себе, что встретились через несколько месяцев после воркшопа. Они говорят прежде всего о том, что сделали, чтобы приуменьшить ценность воркшопа и забыть то, чему научились, допуская при этом всевозможные преувеличения.

Принятие этих негативных реакций может привести к уменьшению вероятности подобного поведения.

10. Техники для краткосрочных воркшопов. Краткосрочные воркшопы больше ориентированы на содержание. Они ставят в центр внимания новые знания и понимание. Групповой процесс выражен в меньшей степени, а эмоциональные привязанности участников, естественно, более поверхностны. Для краткосрочных воркшопов подходят следующие техники:

▼ «Мозговой штурм» в малых группах — концентрация на центральных пунктах обучения.

▼ Ассоциативная игра в малых группах. Участники получают список из шести случайно выбранных слов (например: леопард, окно, компьютер, весна, барсук, красный). Нужно составить шесть предложений, в которых сформулированы идеи, высказанные на воркшопе. В каждом предложении используется одно из слов.

▼ Участники разбиваются на команды и пытаются сформулировать слоган, выражающий важную мысль, о которой шла речь на воркшопе.

▼ Каждый участник записывает на листочке бумаги важную идею, понятие, принцип, которые он усвоил на воркшопе и собирается использовать в будущем. Записки складываются и помещаются внутрь надувных шариков. Затем шарики под бросывают в воздух. Через две минуты каждый ищет свой «счастливы» шарик, который берет с собой домой.

Варианты. Каждый по команде протыкает шарик и смотрит, что написано на листочке, спрятанном внутри, а потом берет эту записку, как глас оракула, с собой домой.

▼ Участники разбиваются на команды и делают набросок плаката (с подписями и рисунками) на тему «"Жемчужины мудрости" на воркшопе». Плакаты вешают на стену, участники осматривают их и ставят свою подпись рядом с теми «перлами мудрости», которые нравятся им самим и которые они хотели бы взять с собой.

▼ Проведите дискуссию в малых группах, во время которой будут найдены ответы на следующие вопросы: «Что было интересно? Что было ценно? По каким вопросам мое мнение отличается от мнения остальных? Что я понял о самом себе? Как можно использовать то, чему я научился?»

11. Создание «карты». Разбейте группу на «четверки», чтобы в таких командах нарисовать «карту» (см. главу 46). Это прекрасная возможность еще раз проследить учебный процесс и создать ощущение завершенности. Задание включает и сферу бессознательного. В то же время возникает чувство, что нужно понять нечто реальное. Хорошую «карту» можно создать за 10-20 минут. Участникам понадобятся листы плакатной бумаги и цвет-

ные маркеры. Готовые «карты» развешивают в комнате, и участники знакомятся с работами всех «четверок».

12. Обратная связь для ведущего. В конце воркшопа ни в коем случае нельзя забывать об обратной связи по поводу вашей деятельности как ведущего. Конечно, не все высказывания важны для вашей дальнейшей работы, но вы сможете увидеть определенные тенденции. Рассматривайте обратную связь как критику фильма: кое-что действительно является делом вкуса. Некоторым участникам вы понравились, кому-то — нет. Это совершенно нормально. Особенно серьезно относитесь к высказываниям, затрагивающим вопросы, над которыми вы уже думали. Чтобы получить максимально полную картину, можно комбинировать различные методы. Вот некоторые из них:

- ▼ Предложите участникам написать свою оценку воркшопа, не больше чем на одну страницу, с позитивной и негативной обратной связью.

- ▼ Проведите открытую дискуссию с участниками.

- ▼ Разделите участников на команды, чтобы обсудить ворк-шоп.

- ▼ Попросите участников провести совместную оценку воркшопа в письменной форме.

- ▼ Повесьте на стену плакат с определениями (например: ценный, слишком легкий, слишком тяжелый, скучный, слишком медленный, слишком быстрый, мало содержания, меткий, полный и т. д.). Каждый участник ставит крестик рядом со словом, которое описывает его опыт на воркшопах.

- ▼ Предложите участникам простой бланк (заготовленный заранее), который можно заполнить за пять минут.

13. Сертификаты. Вручите участникам сертификаты. Это не свидетельство успеваемости, но подтверждение того, что участник прошел весь воркшоп от начала до конца. Большинство людей ценят такие документы — они имеют ритуальное значение. Такие свидетельства знакомы нам со школьных времен. Сертификат символизирует успешное завершение воркшопа. Каждый раз, когда участник будет рассматривать эту бумагу, у него автоматически будут возникать воспоминания, чувства и мысли, важные для дальнейшего обучения. Кто-то из участников повесит серти-

фигат на стену, чтобы показать всем, что он учился по этой программе и у этого ведущего.

Сделайте сертификат привлекательным. Всегда есть участники, которым сертификаты нужны для дополнительного образования. И наконец, сертификат подчеркивает вашу значимость как ведущего. Это прекрасное маркетинговое мероприятие с минимальными затратами.

79 РИТУАЛ ЗАВЕРШЕНИЯ

Если вы решили провести заключительный ритуал, символизирующий окончание воркшопа, то это должно быть яркое событие. Некоторым группам подходит такой ритуал, для других лучше выбрать более спокойное завершение работы. Если у вас возникает впечатление, что участники в основном довольны работой и многому научились, можете в качестве финала использовать следующую процедуру.

Группа сидит в кругу. Скажите участникам: «Закройте на некоторое время глаза. Вдохните глубоко и медленно выдохните... Хорошо... Подарите своему телу несколько минут расслабления — пусть ваши плечи свободно поникнут... Вы многое получили на этом воркшопе. Теперь настало время вернуться в повседневную жизнь и использовать то, чему вы научились...

Если вы замечаете, что вам не удастся использовать то, чему вы здесь научились, или понимаете, что не можете практиковать новые способы поведения в повседневной жизни, то остановитесь. Посмотрите назад через свое левое плечо. Там вы увидите тень. Эта тень символизирует неопределенность жизни... темную сторону... неизвестное... словом, все то, о чем мы не любим думать, но что всегда присутствует, потому что мы должны считаться с тем, что в любой момент наше время, наша жизнь могут закончиться. То, как вы сегодня себя ведете, риск, на который вы готовы идти, любовь, которую вы дарите, — все это может стать последним вашим действием на этой планете. Это серьезные слова, но это правда. Все-таки вы можете воспринимать эту мысль позитивно, если понимаете, что проявлять нерешительность — глупо и дерзко. Когда вы колеблетесь, то ведете себя так, как будто вы бессмертны. И если вам будет нужно напоминание об этой важной мысли, посмотрите через свое левое

плечо. Тогда вы подумаете о том, что некая могущественная сила ждет вас. Действуйте.

Превратите свою тень в позитивное предупреждение о своей смертности. Это поможет вам реализовать свой потенциал. Ваши возможности почти безграничны. Еще раз глубоко вдохните и наклоните голову, скажите "да", медленно выдыхая, и, когда будете готовы, откройте глаза. Снова обратите свое внимание на комнату, в которой вы находитесь. Если вы решились использовать все ценные идеи, с которыми здесь познакомились, хлопните в ладоши и просто скажите "Да!"».

80 ПОЧТИ КРЕДО

И в заключение я хотел бы напомнить вам некоторые принципы ведения группы, которые представляются мне важными. Я пытаюсь учитывать эти принципы в моей собственной работе и верю, что многие из них могут быть полезны и вам.

1. Ориентируйтесь на участников. Я полагаю, что ведущий играет на воркшопе важную роль, но в то же время он должен постоянно ориентироваться на участников. Процесс обучения — своего рода «танец»: иногда вы ведете, иногда — следуете за участником, но в любом случае вы пытаетесь создать вместе с группой общий ритм.

Основой профессионального отношения к участникам являются чуткость и уважение. Мы постоянно должны помнить: психолого-педагогические знания, опыт и широкий спектр полезных техник и методов — все это важно, но этого недостаточно. Необходима еще правильная позиция по отношению к клиенту:

- Мы слушаем, и участники тоже начинают слушать сами себя.
- Мы заботливы, и участники начинают заботиться о себе.
- У нас есть надежда, и участники получают новую надежду.
- Мы относимся к людям с уважением, и участники учатся уважать себя.

2. Избегайте предрассудков и поспешных предположений. Если вы хотите стать хорошим «катализатором» учебного процесса, то постарайтесь отставить в сторону предубеждения по отношению

к клиентам, с которыми вы работаете. Наши предрассудки ограничивают нас и наших клиентов. Прежде всего проверяйте свои предрассудки в отношении возраста, этнической принадлежности, пола, религии, сексуальных предпочтений и профессиональных позиций. По возможности не стройте молчаливых предположений об участниках, спросите их прямо, кто они, чему они хотят научиться, что для них важно. Так вы, по крайней мере частично, сможете избежать навязывания участникам собственных ценностных представлений и понимания реальности.

3. Учитывайте культурные различия. Приспосабливайте свой стиль и методы работы к потребностям клиентов, которые происходят из разной социальной и культурной среды. Модифицируйте свою технику. Стиль ведения, учитывающий разные культурные особенности, требует значительной гибкости и готовности к экспериментам. Учитесь у своих клиентов, задавайте им вопросы.

4. Осознавайте собственные ценности. Техники и методы, которые мы используем, не являются ценностно-нейтральными. Мы выбираем то, что соответствует нашему характеру, нашим убеждениям, нашему «эмоциональному профилю». Иногда необходимо поговорить на воркшопе о наших собственных ценностях и убеждениях, чтобы участники поняли нас и нашу работу. Старайтесь уважать ценностные представления других людей. Будьте готовы так изменить свой стиль работы, чтобы он соответствовал спектру ценностей, представленному среди участников воркшопа.

5. Помните о необходимости хорошей подготовки. Ответственный ведущий старается технически подготовиться к воркшопу и, как правило, заранее сообщает участникам важную информацию. Но можно легко забыть о том, что мы должны сами психологически подготовиться к ведению группы, размышляя о том, что происходит в настоящее время в нашей личной жизни, с какими проблемами мы встретились, в чем наша ситуативная сила и уязвимость. Наше состояние автоматически воспринимается участниками, поэтому важно, чтобы сам ведущий ясно осознавал его.

6. Соблюдайте конфиденциальность. Чтобы воркшоп был безопасным местом для участников, нужно обсудить тему конфиденциальности. Это относится к большей части воркшопов. Проверьте себя на этот счет. Часто ведущие сами нарушают это важное правило.

7. Техники — это техники, а не цели. Пожалуйста, не забывайте, что техники (игры, эксперименты и все прочие интервенции) нельзя рассматривать в отрыве от ведущего, который их использует. Если вы интуитивно не чувствуете характер воркшопа и каждого участника, то техники не помогут. Результат применения техники в значительной степени зависит от группового климата и личных отношений между ведущим и участниками. Если вы думаете больше о техниках, чем о своем желании «танцевать» вместе с участниками, то «суть» группового процесса ускользает от вас.

8. Предлагайте эксперименты. Не делайте акцент на своих знаниях и избегайте позиции эксперта. Не считайте себя более зрелым, чем участники, но будьте терпимым и готовым к экспериментам. Представляйте свои предложения, интервенции и техники в первую очередь как эксперименты. Это поможет создать в группе демократичную атмосферу и вызовет заинтересованность участников.

9. Проявляйте уважительное отношение к участникам. Предоставляйте участникам обратную связь вежливо и прямо. Если вы предлагаете интерпретации, высказываете предположения, используете техники, делайте это осторожно, тактично и скорее в гипотетической манере. Таким образом, у каждого участника появляется возможность отклонить ваши предположения, не теряя при этом лица.

10. Избегайте профессиональных терминов, характерных для различных психотерапевтических школ и закрепившихся в педагогике и образовании. Психологический жаргон отталкивает многих участников и мало способствует ясности мышления и восприятия. Попытайтесь выразиться четко и просто. Спрашивай те себя: «Понял бы ребенок то, что я хочу сказать?»

11. Обращайте внимание на невербальную коммуникацию. Следите за невербальными сигналами, которыми участники обмениваются с вами. Избегайте трактовать их как эксперт, не пытайтесь распределить участников по каким-то категориям или типологиям. Подобные типологии — научно «приукрашенные» суеверия, польза которых лишь в том, что они придают уверенность ведущему. Вместо этого учите членов группы обращать внимание на язык тела и осознанно использовать его.

12. Позволяйте группе помогать вам. В ходе работы часто возникают ситуации, когда ведущий не знает точно, что ему следует делать. Неопытные ведущие игнорируют свой лучший ресурс — мудрость членов группы. Самый простой путь получить помощь — сказать о вашем затруднении и попросить участников о поддержке. Давая группе возможность помочь себе, вы разрешаете множество проблем. Группа принимает на себя большую ответственность, и ситуацию можно прояснить с большим успехом.

13. Не плывите против течения. Постарайтесь пробудить любопытство участников и узнайте об их целях и желаниях. Пусть интересы участников будут вашей «путеводной звездой»; поддерживайте их в том, чтобы они могли найти ответы на собственные вопросы. Не ведите учебный процесс в направлении, которого не желают ваши участники.

14. Не бойтесь экспериментировать. Опытные и неопытные ведущие различаются прежде всего готовностью к экспериментированию. Учебные процессы на воркшопе постоянно принимают неожиданные обороты, как бы ни называлась основная тема. Опытный ведущий приветствует неожиданности, они дают ему возможность проверить собственные творческие способности: надо импровизировать и с ходу придумывать техники и процедуры. Если вы чувствуете, что утрачиваете гибкость и инициативность, подумайте, не нужна ли вам супервизия, не хотите ли вы поработать с соведущим или продолжить образование.

15. Принимайте советы. Время от времени возникают ситуации, в которых вам нужна помощь коллег, супервизоров или тера-

певтов. Если вы замечаете, что личные проблемы и конфликты влияют на ваши профессиональные способности и работу, дайте возможность оказать вам помощь. Вопреки существующему мнению, обращение за помощью — признак профессионализма. Это эффективное средство против перегрузки и «синдрома сгорания».

16. Помните о собственной терапии. Ведущие воркшопов работают на границе между терапией и педагогикой. Если вы хотите стать высокопрофессиональным ведущим, то должны быть готовы постоянно исследовать собственную жизнь. Никто не может вести своих клиентов дальше, чем готов идти сам. До определенной степени ведение воркшопов «терапевтично» для ведущего, но, как правило, этого недостаточно. Время от времени необходима работа с хорошим терапевтом для проработки ваших собственных проблем и личностного роста. Это также эффективное средство для развития вашего творчества и интуиции.

Чтобы посмотреть на собственное развитие с новой точки зрения, вы можете задать себе следующие вопросы: «Как бы функционировала группа, если бы все участники были похожи на меня? Где бы она "застряла"? Когда и почему могло бы проявиться сопротивление?»

17. Техники должны быть адекватны содержанию. Основная роль ведущего состоит в том, чтобы поддерживать учебные и рабочие цели участников. У него нет задачи решать проблемы. Он должен предоставить техники, облегчающие работу с темами участников и в то же время проясняющие связи между отдельными темами и между членами группы. Таким образом, участники получают возможность размышлять об отношениях, осознавать возникающие ассоциации и открывать для себя новые образцы поведения.

18. Используйте юмор! Если юмор тактичен, он может быть очень полезным при разрешении трудных и порой болезненных ситуаций, возникающих на воркшопе. Время от времени используйте техники и игры, которые вызывают веселье. Смеются в тех группах, где высока степень доверия.

19. Основывайтесь на фактах, а не на интерпретациях. Конечно, ведущий думает о развитии воркшопа, поведении и жизни отдельных участников, об организации-заказчике. Но его интерпретации не должны стать исходным пунктом работы на воркшопах. Используйте «передний план» — то, что Бруно Бет-тельхейм называет «очевидным». Очевидное легко игнорировать, потому что мы к нему привыкли, потому что считаем его неизбежным, потому что боимся коснуться его. Обратите на это внимание группы и нарушите табу не говорить об очевидном. Это может высвободить продуктивную энергию. Очевидное часто состоит из паттернов: женщины в группе не выражают признания по отношению к мужчинам; мужчины игнорируют предложения женщин; кого-то из участников не замечают и т. д.

20. Используйте в работе теорию. Важно, чтобы ведущий все время обдумывал и расширял собственную теоретическую базу. Теория — это мысленная «карта», а не реальность. В то же время теории существенно влияют на наши способы поведения и стиль работы с группой. Они во многом определяют выбор техник и видение того, как мы можем помочь клиентам. Существует взаимосвязь между излюбленными теориями и характером ведущего. Важно постоянно помнить об этой взаимосвязи. Опытный ведущий обладает многообразными теоретическими познаниями. Он избегает построения своей работы на основе лишь одной теории или метода. Существуют сотни когнитивных, биологических, психодинамических и других теорий обучения, каждая из которых обладает определенными заслугами. Постарайтесь открыть прелесть относительно простых и ясных теорий. Они меньше отвлекают нас от нашей важнейшей задачи — быть хорошим примером для участников — интересным, готовым рисковать и делать ошибки и признавать их.

21. Границы ответственности. Ведущий должен быть готов ознакомить участников воркшопа с собственным учебным процессом, мышлением, собственными эмоциями и чувствами. Он должен раскрыть свои стратегии решения проблем и конфликтов. Я уже говорил, что воркшоп напоминает танец, в котором ведущий порой оказывается ведомым, порой ведет партнера сам и при этом все время пытается найти общий ритм с участниками. Ответствен-

ность за успех этого «танца» лежит не только на ведущем. Но он ответственен за создание контекста обучения. Он должен предложить техники и навыки, способствующие динамическому обучению. Если воркшоп проходит хорошо, в этом заслуга не только ведущего, а если воркшоп непродуктивен, в этом не только его вина — участники тоже несут за это ответственность.

22. Не пытайтесь кого-то изменить. Конечно, ведущий хотел бы, чтобы участники учились и изменялись. Но не следует пытаться добиваться изменений напрямую. Важно создать оптимальные условия, чтобы участники могли выразить то, что они думают и чувствуют, попробовать новые способы поведения и подумать о том, что они хотели бы изменить в личной и профессиональной жизни. Если участник видит возможность быть другим и действовать по-другому, значит, ведущий работал эффективно. Когда кто-то находит новые альтернативы, для него начинается самая трудная часть обучения — реализовать их в жизни.

23. Помните о необходимости интеграции мышления, чувств и поведения. Воркшоп бывает более удачным, если мы делаем акцент на этих трех измерениях нашего существования одновременно. Для меня важно, чтобы участники имели возможность воспринимать и выражать свои чувства, потому что чувства сопровождают нас каждую секунду нашего существования и в значительной степени руководят нами; но не менее важно, чтобы участники подумали о том, как чувства влияют на их мышление, взгляды, ценности и способы принятия решений. Поэтому я направляю внимание участников на их практическое поведение. Если они этим недовольны, я побуждаю их попробовать другие способы поведения, чтобы им было легче осуществить конкретные изменения после воркшопа.

24. Уделяйте внимание развитию вербальной коммуникации.

Я не раз призывал вас не забывать в ходе работы на воркшопе про тело и давать участникам возможность двигаться. Телесные упражнения помогают участникам стать более спонтанными и живыми. С другой стороны, вербальная коммуникация — мостик, связывающий нас с другими, как в профессиональной, так и в семейной жизни. Нередко эта коммуникация ограничена, мани-

пулятивна и недостаточно эмпатична. Воркшоп предоставляет прекрасную возможность потренировать наши речевые коммуникативные способности, которые так необходимы во всех областях человеческой деятельности.

Но вербализация важна и в другой связи. Когда участник размышляет по поводу своего учебного процесса, он должен поговорить об этом. Он может вести внутренний монолог, сделать записи в дневнике, обсудить учебный опыт в парах или в малых группах. Диалог с другими — это эффективная возможность закрепить изученное и подготовить «перенос» в повседневную жизнь.

25. Работайте с противоположностями. Противоположности играют важную роль в восприятии, мышлении и чувствовании. Я предполагаю, что мы так восприимчивы к полярностям, потому что наше тело организовано по тому же принципу: оно симметрично, у него есть правая и левая стороны, верх и низ. Предложите участникам подумать о противоположностях в их мышлении, чувствах и поведении. У всех есть «мыслящая» и «чувствующая», доминантная и подчиняющаяся части, мы бываем независимы и зависимы, наша энергия возрастает и падает, и т. д. Помогите участникам научиться обращаться с противоположностями более гибко. Доминирование какого-то одного полюса затрудняет любые процессы. В гештальт-терапии существует множество хороших техник, которые помогают исследовать и признавать полярности, существующие в нашей жизни.

26. Меняйте временные перспективы. Во время работы на ворк-шопе учитывайте прошлое, настоящее и будущее. Основа работы — актуальный опыт участников, полученный в группе, поэтому ведущий должен придерживаться принципа «здесь и теперь». Однако цель работы — научить участников чему-то, что пригодится им в будущем. Поэтому ведущему понадобится ориентация на будущее. С этой целью можно применять техники, которые «переносят» будущее в настоящее: ролевые игры, техники воображения, «мозговой штурм» и т. п. Но мы также знаем, что на пути работы с будущим нам встретятся препятствия. Причем самые труднопреодолимые «барьеры» кроются в нашем прошлом опыте, в тех ограничениях, которые мы наложили на себя рань-

ше для нашей собственной защиты. Поэтому ведущему необходима также ориентация на прошлое. При этом он должен вести себя осторожно. Слишком интенсивная работа с прошлым может изменить характер воркшопа и сделать из него терапевтическое мероприятие. Насколько интенсивно стоит обращаться к прошлому, зависит от интуиции и характера группы и ведущего.

27. Готовьте участников к переносу знаний в повседневную жизнь.

Используйте заключительную стадию работы группы для подготовки участников к возвращению в повседневную жизнь. Это предполагает консолидацию учебного процесса, формулирование идей и практическое применение новых способов поведения в ролевой игре. На долгосрочных воркшопах дайте участникам возможность осознать личное прощание с группой, расставание и связанные с ним чувства.

28. «Танец» с участниками. Как ведущий, вы предоставлены доброй воле участников. Они будут готовы к сотрудничеству с вами, если почувствуют, что вы настраиваетесь на каждого индивидуально и в то же время гарантируете надежное и уверенное руководство. Но не только этим определяется «танец»; новые «ритмы», «мелодии» и «танцевальные па» возникают в каждый момент групповой работы. Самые прекрасные «танцы» состоялись на воркшопах, которые уже прошли. Их мы удерживаем в памяти как особые переживания, и нам ничего другого не остается, как все время удивляться и ждать, какой «танец» подарит нам предстоящий воркшоп. Самое важное — мы исполняем «танец», а не занимаемся перетягиванием каната или игрой в теннис.

ОБ АВТОРЕ

Клаус Фопель родился 29 мая 1940 г. в г. Гамбург (Германия).

В Университете г. Гамбурга изучал германистику, теологию, педагогику и психологию. Дальнейшее психологическое образование получал в Нью-Йорке, у терапевтов объединения WILL.

С 1972 г. К. Фопель работает как ведущий разнообразных психологических программ в учреждениях образования, в бизнесе, в центрах подготовки психологов, в церковных общинах, а также работает с частными клиентами.

К. Фопель известен как популяризатор так называемых интерактивных групп, в основе которых лежит синтез элементов различных видов психотерапии: гештальттерапии, психодрамы, трансактоного анализа, направленного воображения и осознания ценностей. Они базируются на основе гуманистической психологии, проведение их невозможно без атмосферы взаимного доверия, раскрепощенности и открытости. Эти группы помогают взрослым и детям учиться общению и сотрудничеству в живом взаимодействии друг с другом. Разрабатываемый К. Фопелем подход к обучению помогает относиться к человеку как целостному существу, задействовать его интеллект и эмоции, тело и душу, сознание и бессознательное.

К. Фопель щедро делится с коллегами своим опытом и знаниями. Помимо ведения семинаров он пишет и издает книги. Вышло около 100 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 его книги содержат подробные теоретические обоснования предлагаемых им методик и подходов.

Книги К. Фопеля переведены на многие языки, в том числе и на русский. В России вышло 10 его книг.

Клаус Фопель - отец двоих сыновей и дедушка двух внуков. В настоящее время живет и работает в г. Зальцхаузен, недалеко от Гамбурга.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1. ТРАДИЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ	8
2. ЧТО ТАКОЕ «ВОРКШОП»?	13
3. НОВЫЕ СПОСОБЫ ОБУЧЕНИЯ	16
4. ПРИНЦИПЫ ДИНАМИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ	19
5. МОДЕЛЬ ДИНАМИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ	26
6. КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ НАШ МОЗГ	29
7. ИЗБЕГАНИЕ СТРЕССА И СТРАХА.....	35
8. РАССЛАБЛЕННОЕ ВНИМАНИЕ	42
9. АКТИВНОЕ ОЦЕНИВАНИЕ	51
10. ПЛАНИРОВАНИЕ ВОРКШОПА	54
11. СХЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ.....	62
12. МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ВЕДУЩЕМУ ВОРКШОПА	66
13. ЯЗЫК ПРОСТРАНСТВА.....	69
14. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ	75
15. СЛОМАТЬ ЛЕД.....	77
16. ПЕРВЫЕ МИНУТЫ	85
17. ВОПРОСЫ ВЕДУЩЕМУ	90
18. ЗНАКОМСТВО УЧАСТНИКОВ	91
19. ЗНАКОМСТВО ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ПАРТНЕРОМ.....	93
20. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ВЕДУЩЕГО	95
21. ИДЕАЛИЗАЦИЯ ВЕДУЩЕГО	100
22. ПОЗИЦИЯ ВЕДУЩЕГО	102
23. ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ	105
24. КОНТАКТ	113
25. ДОВЕРИЕ.....	117
26. СТАДИИ ГРУППОВОГО ПРОЦЕССА	123
27. ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ И РАБОТЫ	126

28. РАБОТА С КРИТИЧЕСКИ НАСТРОЕННЫМИ ГРУППАМИ	129
29. КРАТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ВОРКШОПА УЧАСТНИКАМ.....	134
30. ТРЕВОГИ И ОПАСЕНИЯ	135
31. ТРИ ФОТОГРАФИИ	136
32. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ	138
33. ИНТЕРЕС И ЛЮБОЗНАТЕЛЬНОСТЬ	143
34. МОТИВАЦИЯ	147
35. ОБЪЕДИНЯЮЩИЕ ИГРЫ	152
36. ПРАВИЛА	155
37. ВЕДУЩИЙ КАК ОБРАЗЕЦ ПОВЕДЕНИЯ	158
38. МОБИЛИЗАЦИЯ ЭНЕРГИИ.....	164
39. АКТИВИЗИРУЮЩИЕ ИГРЫ.....	166
40. СПАД ЭНЕРГИИ.....	169
41. НАХОЖДЕНИЕ БАЛАНСА.....	172
42. СЕМЬ ИНТЕЛЛЕКТОВ	175
43. ВЕРБАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	180
44. СИЛА СЛОВ	187
45. ВИЗУАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	189
46. «КАРТА»	196
47. ВООБРАЖЕНИЕ	200
48. МУЗЫКАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	204
49. КИНЕСТЕТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ	209
50. ИСКУССТВО ПРИКОСНОВЕНИЯ	219
51. ЛОГИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ.....	221
52. МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	230
53. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ	240
54. «ОТРАВЛЕННЫЕ» ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	250
55. РАБОТА С ПОМЕХАМИ	254
56. «ИНАКОМЫСЛЯЩИЕ».....	265
57. «ТРУДНЫЕ» УЧАСТНИКИ	268

58. СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ	272
59. СОТРУДНИЧЕСТВО.....	276
60. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ.....	281
61. «ПРОФИЛАКТИКА»	284
62. ОШИБКИ	286
63. ВЛАСТЬ	288
64. САМОУВАЖЕНИЕ.....	291
65. РАБОТА С КОНФЛИКТАМИ.....	295
66. «ВЫПУСКАНИЕ ПАРА»	298
67. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ	299
68. ТЕМАТИЧЕСКАЯ РАБОТА	306
69. ПРИТЧИ, ИСТОРИИ, АФОРИЗМЫ	311
70. ВЕДЕНИЕ ДНЕВНИКА.....	317
71. РИТУАЛЫ	319
72. РАБОТА С ТЕЛОМ	322
73. МЕДИТАЦИЯ.....	328
74. РАСТЯГИВАНИЕ (СТРЕТЧИНГ)	331
75. РАССЛАБЛЕНИЕ	333
76. ИГРОВЫЕ ПАУЗЫ	334
77. ЛИЧНОСТЬ ВЕДУЩЕГО.....	336
78. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ	339
79. РИТУАЛ ЗАВЕРШЕНИЯ	348
80. ПОЧТИ КРЕДО	349
ОБ АВТОРЕ.....	358



ГЕНЕЗИС СЛУЖБА ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ
Библиотека

практикующего психолога

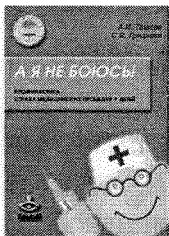
Серия "Психологическая работа с детьми"



Почему психолог похож на кота? Тонкости психологической помощи детям. Бардиер Г. Л.
Какой помощи ждут от взрослых дети? Каких действий с их стороны они опасаются? Родителям будет полезно подумать о характере своих взаимоотношений с ребенком. Для учителей ценность представляют рабочие диагностические схемы, позволяющие более глубоко и точно идентифицировать проблемы детей. Опираясь на материалы этой книги, психологи смогут строить консультационно-коррекционную работу с учетом всех нюансов взаимодействия взрослых и детей. Мягкая обложка, 112 стр.



Введение в школьную жизнь. Программа адаптации детей к школе. Цукерман Г.А., Поливанова К.Н.
Программа создана для того, чтобы в промежутке между дошкольным и школьным детством помочь ребенку войти в новую систему отношений с взрослыми, сверстниками и самим собой. В основе программы лежат дидактические игры на конструирование, классификацию, рассуждение, запоминание, внимание и др..
Книга содержит подробные сценарии занятий с детьми, которые будут интересны учителям начальной школы, школьным психологам, воспитателям выпускных групп детского сада. Мягкая обложка, 128 стр.



А я не боюсь. Профилактика страха медицинских процедур у детей. Тащева АМ., Гриднева СВ.
Проблема страха медицинских процедур весьма актуальна не только для тяжело и длительно болеющих детей, но и для практически здоровых, так как всякий ребенок сталкивается в своей жизни с медицинскими осмотрами, профилактическими прививками, болеет простудными заболеваниями. В книге приводятся сценарии занятий по профилактике страха медицинских процедур, предназначенный для работы с детьми 4-8 лет. Мягкая обложка, 80 стр.



Первый раз в пятый класс. Программа адаптации детей к средней школе. Коблик Е.Г.
Переход из младшей школы в среднюю — интересный и сложный период в жизни школьника. В пятом классе для детей многое оказывается новым: учителя, предметы, форма обучения, а иногда и одноклассники. Предлагаемая программа психологической работы поможет школьникам адаптироваться в условиях средней школы.
Книга предназначена для школьных психологов и учителей. Мягкая обложка, 122 стр.



ГЕНЕЗИС СЛУЖБА
ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ

Библиотека практикующего психолога Сеция "Психологическая работа с детьми"



Такие разные шестилетки. Индивидуальная готовность к школе: диагностика и коррекция..
Поливанова К.Н.

Книга содержит описание психологических особенностей детей шестилетнего возраста. В ней выделяются пять основных типов готовности детей к школе и приводятся подробные психологические портреты каждого типа. Кроме того, книга содержит описание серии диагностических методик, позволяющих определить тип готовности ребенка к школе, увидеть его возможные проблемы и наметить пути их преодоления. Мягкая обложка, 272 стр.



Тренинг с подростками: с чего начать? Пособие для психолога и педагога-Рязанова Д. В.

Профессионалы знают, что наиболее продуктивной формой психологической работы с подростками является тренинг. Однако групповая работа таит в себе не только большие возможности, но и неожиданности, от которых не застрахован даже опытный тренер. В этой книге вы найдете ответы на многие вопросы: Зачем подростки приходят к психологу? Что может произойти в подростковой группе и как работать с возникающими проблемами? Чем отличается тренер от учителя? Автор не просто предлагает сценарий занятий, а описывает собственный опыт работы с подростками в разных условиях: в психологическом центре, в школе (на уроках или во внеурочное время). В книге приводятся конкретные рекомендации по работе с кризисными ситуациями, по налаживанию взаимодействия и созданию атмосферы доверия в группе, а также банк игр и упражнений. Основная цель этой книги - помочь психологам и педагогам провести тренинг, избежав при этом типичных ошибок. Мягкая обложка, 160 стр.



Практические материалы для работы с детьми 3-9 лет, Психологические игры, упражнения, сказки..
Хухлаева О.В.

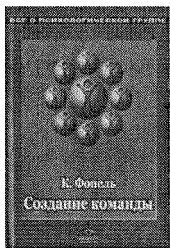
Предлагаемая книга — сборник психологических процедур (упражнений, игр и сказок), которые направлены на то, чтобы помочь ребенку понять себя, стать увереннее, наладить отношения с окружающими, снизить свою тревогу. Предлагаемые упражнения могут использоваться в групповых занятиях с детьми или на индивидуальных встречах. Эти упражнения могут послужить началом долгого совместного пути ребенка к самопознанию, укреплению своего «Я». Книга снабжена иллюстрациями, которые могут быть использованы в работе с детьми. Мягкая обложка, 192 стр. Мягкая обложка, 253 стр.



ГЕНЕЗИС

СЛУЖБА ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ

Библиотека практикующего психолога В серии "Все о психологической группе" вышли:



Создание команды. Психологические игры и упражнения. Фопель К.

В современном мире способность действовать в команде является одним из наиболее востребованных личных качеств. В книге «Создание команды» представлена полная программа обучения сотрудничеству и кооперации. Мягкая обложка, 480 стр.

Технология ведения тренинга. Фопель К.

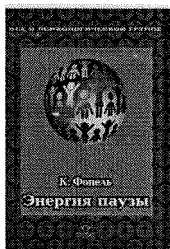
Отличительной особенностью этой книги является то, что в ней, помимо конкретных рекомендаций, содержится изложение теоретических основ групповой работы. В то же время читатель найдет в ней обсуждение практических, волнующих каждого психолога вопросов: Какие навыки, знания и личностные установки необходимы ведущему группы? Какие этапы проходит группа в своем развитии? Какие установки участников способствуют результативной работе, а какие мешают ей? Что делать в случае возникающих затруднений? Как и все книги К.Фопеля, «Технология ведения тренинга» содержит описание конкретных интерактивных игр. Мягкая обложка, 272 стр.



Энергия паузы.

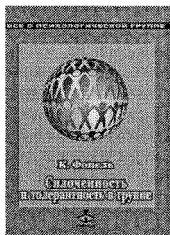
Психологические игры и упражнения. Фопель К.

Учебный процесс не может обходиться без перерывов. Однако чтобы перерывы в полной мере способствовали восстановлению сил, необходимо их специальным образом организовывать. Предлагаемая книга содержит описание психологических процедур, направленных на переключение и восстановление внимания, снятие накопившегося стресса и напряжения, повышение тонуса. Мягкая обложка, 234 стр.



Сплоченность и толерантность в группе. Сборник упражнений. Фопель К.

В книге представлены игры и упражнения, помогающие уже на первом этапе работы создать в группе атмосферу сплоченности и доверия, раскрыть творческий потенциал участников. Они формируют толерантное отношение ко всем членам группы, способствуют осознанию того, что различия между людьми помогают расширить наши представления о себе и о других. Игры затрагивают разум и чувства человека, отвечают его потребности в движении, доставляют участникам удовольствие. Удовольствие - это энергия, фантазия, готовность к риску и импровизации - все то, благодаря чему работа в группе становится живой и успешной. Психологи и педагоги смогут использовать эти упражнения как в работе с детьми и подростками, так и для проведения тренингов со взрослыми. Мягкая обложка, 336 стр.





ГЕНЕЗИС

СЛУЖБА
ПОЧТОВОЙ
ДОСТАВКИ

Библиотека практикующего психолога В серии "Психология для жизни" вышли:

140 вопросов семейному психологу.

Нартова-Бочавер С.К. и др.



Книга посвящена наиболее актуальным проблемам детской и семейной психологии. Как привыкнуть к появлению нового члена семьи? Почему дети лгут? Как "собрать" расторможенного ребенка? Как воспитывать ребенка в семье без мужчины? Здесь Вы найдете ответы на эти и многие другие типичные вопросы. Рассматриваются психологические трудности, вызванные естественным развитием ребенка и семьи в целом, экстремальными ситуациями и индивидуальными особенностями людей. Книга адресована широкому кругу читателей - родителям, практическим психологам, студентам. Мягкая обложка, 358 стр.

Секреты выбора профессии.

Резапкина Г. В.



Книга адресована подросткам, она написана доступным популярным языком.

Какова цена ошибки в выборе профессии?

Какой выбор можно считать правильным?

Как стать профессионалом?

Как определить свои интересы и склонности?

Как сдавать экзамены?

Эти вопросы ежегодно задают себе миллионы выпускников.

Сейчас у них появился шанс найти на них ответы.

Мягкая обложка, 80 стр.

Нормальные проблемы нормального ребенка.

Наблюдения психолога. Степанов С.С.



Эта книга написана про обычного ребенка, про то, как он растет и развивается, с какими проблемами сталкивается на этом непростом пути. К сожалению, многие такие проблемы вольно или невольно создают растущему человеку родители, не умеющие его понять и поддержать. Автор попытался развеять кое-какие распространенные родительские заблуждения и сформулировать некоторые простые принципы воспитания, основанные как на психологических наблюдениях, так и на житейском здравом смысле. Прочитав эту книгу, многие родители сумеют лучше понять своего ребенка и построить с ним нормальные отношения, способствующие его полноценному развитию. Мягкая обложка, 142 стр.

Книги высылаются наложенным платежом только по России.

Чтобы сделать заказ, укажите в письме названия необходимых Вам книг и их количество. Укажите свой адрес, Ф.И.О. (желательно печатными буквами) и пошлите в конверте (на открытке) по адресу: 135800, г. Москва, ЦМПП, цех 5, а/я 33, Издательство "Генезис". Подробнее о книгах на сайте www.genesis.ru. Заказ можно оформить по телефонам: (095) 282-51-35 , (095) 995-08-89, факсу (095) 282-51-35 или по E-mail: info@genesis.ru

МГУ
им. Ломоносова



Институт
практической
психологии
личности
«ГЕНЕЗИС»

Лицензия СЛОД № 006713 Код-Н от 15.02.2000

*Программа для лиц с высшим
образованием*

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ
ЛИЧНОСТИ**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ В
СФЕРЕ БИЗНЕСА**

Диплом МГУ о профессиональной переподготовке

*Программа специализации и
модули для лиц с психологическим
образованием и студентов*

ПСИХОЛОГ-КОНСУЛЬТАНТ

ТРЕНЕР-ПРОФЕССИОНАЛ

По окончании выдается диплом факультета психологии МГУ государственного образца о дополнительном образовании (профессиональной переподготовке), дающий право работы в новой профессиональной области - в области практической психологии.

тел.: (095) 282-60-93

www.genesis.ru

Практическая психология в сфере межличностного общения и бизнеса

Программа включает в себя теоретические и практические блоки:

- теоретический блок - включает изучение основных психологических дисциплин, связанных с психологией личности, социальной психологией, конфликтологией, теориями мотивации и управления, и др.;
- психотехнический блок - тренинговые курсы, направленные на совершенствование личностных и коммуникативных навыков, а также практические занятия по психодиагностике;
- бизнес-тренинги - тематические тренинги (тренинг продаж, управление временем, ведение переговоров и др.) и занятия по проектированию собственных тренинговых программ;
- работа с персоналом - блок семинарских и тренинговых занятий по основным направлениям деятельности в области управления персоналом (профотбор, собеседование при найме, оценка и аттестация персонала, формирование команды);
- работа с руководителями - блок практических занятий по консультированию руководителей, решение вопросов, связанных с лидерством, работой в команде, ситуативным руководством;
- организационное консультирование - включает в себя курсы по технологии и методам управленческого консультирования по организационному развитию, по становлению профессиональной позиции внутреннего и внешнего консультанта.

Специализация "Современные направления практической психологии" для лиц, имеющих психологическое образование и студентов в психологических ВУЗов

Программа включает в себя обучение по следующим предметным блокам:

- методологический блок - обучение знаниям теоретических и практических основ различных психотерапевтических направлений и психологических школ, умениям установить, какой образ человека и межличностных отношений определяет действия терапевта в той или иной психотерапевтической практике;
- практический блок - обучение различным психотерапевтическим техникам (специализации по психодраме, семейной и детской психотерапии, когнитивно-бихевиоральной терапии, тренинг профессиональных навыков практического психолога, основы экзистенциализма, курс арт-терапии, телесноориентированной терапии);
- исследовательский блок - обучение методам исследования личности и ее социальной среды, построению рабочих гипотез, экспериментированию и интерпретированию конкретных ситуаций и конкретных случаев;
- личностный блок - формирование способов самопознания, саморазвития, саморегуляции;
- проектный блок - обучение проектированию своей практики консультирования и терапии;
- социально-репрезентативный блок - обучение методам маркетинга и менеджмента.

Практическая психология личности

(базовая подготовка для получения профессии психолога-консультанта)

Программа ориентирована на достижение слушателями нескольких целей:

- приобретение новой профессии - профессии практического психолога;
- освоение новых способов поведения и овладение навыками, повышающими эффективность коммуникации и процесса принятия решений в собственной профессиональной деятельности ;
- решение личных проблем в частной и деловой жизни.

30 % учебного плана составляют учебные курсы, соответствующие основным разделам научной психологии. К задачам этого блока дисциплин можно отнести:

- освоение слушателями основных понятий научной психологии;
- создание собственных представлений об основных проблемах мировой научной психологии; - реконструкция собственной картины психологической реальности на базе полученных знаний. 70% учебного плана программы включают в себя основы подготовки во всех существующих областях современной практической психологии:
- создание и проведение тренингов,
- психологическое консультирование,
- основы психотерапии (психодрама, гештальт-подход, НЛП, детская и семейная психотерапия),
- основы организационного консультирования,
- психодиагностика.

Форма обучения: вечерняя, занятия проводятся три раза в неделю.

Обучение платное. Срок обучения: три семестра по четыре месяца.

Тел.:(095)282-60-93

Клаус Фопель

Эффективный воркшоп

Динамическое обучение

Редактор	<i>О. В. Сафуанова</i>
Корректор	<i>Т. Ю. Барышникова</i>
Дизайн обложки	<i>С. В. Аерамов</i>
Верстка	<i>С. Л. Тарутин</i>

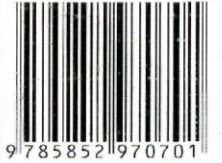
Издательство ЦСПА «Генезис» ЛР
№064979 от 05.02.97

129366, Москва, ул. Ярославская, д. 21
тел./факс: 282-51-35
e-mail: info@genesis.ru
www.genesis.ru

Подписано к печати 12.05.2003. Формат 60 x 84/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,46.
Тираж 3000 экз. Заказ № 2311.

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов на ФГУИПП «Вятка».
610033, г. Киров, ул. Московская, 122.

ISBN 5-85297-070-0



9 785852 970701



ГЕНЕЗИС