

ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ: КОМАНДНЫЙ ДУХ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

веревочный курс
высокие упражнения
групповая динамика
групповая сплоченность
низкие упражнения
приверженность команде
психодинамический тренинг
упражнения-разминки

ПОДХОДЫ К КОМАНДНОЙ СЫГРОВКЕ

Развитие команды разворачивается по двум основным осям: инструментальной и социо-эмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов (см. Рисунок 1 и Таблицу 1).

За отправную точку (1) принято естественное развитие команд. (2) **Групподинамические тренинги** (например, командные испытания, известные под названием «веревочные курсы») ориентированы на развитие эмоциональных отношений. Имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых варьирует. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта. Именно этому типу тренинга будет посвящена настоящая глава.

(3) **Тренинги навыков** имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, не в режиме корпоративного тренинга), но в условиях наборного тренинга, поскольку социо-эмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд, которые будут рассмотрены в следующей главе. Подразумевается, что участники могут научиться навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников.

(4) **Командный коучинг** или командообразование в режиме реального времени. Обычно проводится в действующих организациях (реже – во вновь создаваемых) в рамках выстраивания систем командного менеджмента. Осуществляется комплексная работа по позиционированию участников и выработке общего видения и оптимизации их отношений.

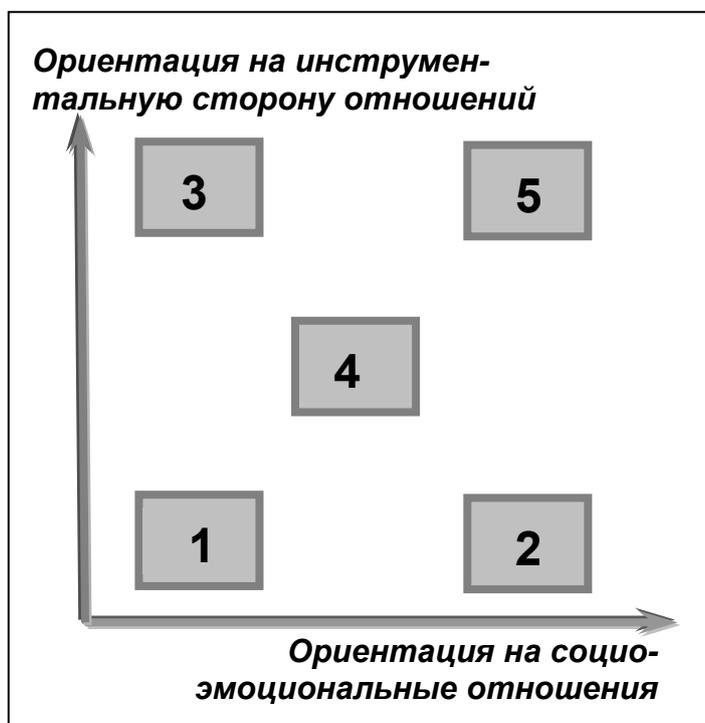


Рисунок 1. Классификация подходов к командной сыгровке.

Таблица 1.

Специфика подходов, направленных на развитие социо-эмоциональных и инструментальных отношений в команде.

	Вид	Описание, комментарии
Социо-эмоциональная сфера	Групподинамический тренинг.	Совокупность приемов групповой работы, основанных на использовании складывающихся внутригрупповых отношений для достижения желаемых эффектов (терапевтических, развивающих, обучающих). Имитируются условия жизни группы, в которых активизируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, усиление групповой сплоченности, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение. Острие анализа направляется на поведение, установки, нормы и ценности членов команды, которые помогают или мешают ее развитию. Ведущий помогает команде как целому.
	Частный случай групподинамического тренинга: сюжетно-динамические игры.	Конгломерат методов работы с внутригрупповой и межгрупповой динамикой в сравнительно больших группах людей. Снижается роль обсуждений (рефлексии), возрастает роль позитивно окрашенного опыта как такового. Создаются условия для совместного переживания успеха, увеличивающее чувство принадлежности и единства. Роль ведущего (ведущих) в определении содержания работы резко возрастает (иногда является всецело определяющей). Формы работы жестко структурированы. Активно используется межгрупповое взаимодействие, однако «мотором» является фигура ведущего. Роль большой группы, тем не менее, достаточно велика, так как сильно сказываются эффекты эмоционального заражения. Предметное содержание не порождается группой и не воссоздается, а иллюстрируется.
Инструментальная сфера	Тренинг навыков (умений)	Основан на экспириентальной модели обучения (модели Колба), т.е. для каждого умения создается ситуация приобретения опыта, наблюдения, концептуализации, свободного экспериментирования. Особое внимание уделяется отработке (вплоть до формирования навыка) и перенесению навыка на требуемый класс ситуаций. В основе лежит тренинг базовых (ядерных) коммуникативных умений: умение понимать свои интересы и выражать свою позицию, умение понимать позицию партнера, умение диагностировать коммуникативную ситуацию, умение говорить и умение слушать, умение поддерживать контакт и умение работать с обратной связью.
	Тренинг овладения поведением	Овладение своим поведением; минимизация негативного влияния феноменов утери контроля, при которых разрушается не само поведение (умение, навык), а произвольное его использование. Подразумевается, что человек обладает определенным умением, но не всегда способен произвольно его использовать. Продукт тренинга поведения не только исполнение, но и управление исполнением.

(5) **Деловые игры и комплексные тренинги** командной сыгровки (в частности, семинар по формированию общего видения) включают не столько на обучение кон-

кретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей. В поведенческом смысле это скорее тренинг овладения поведением (навык или умение есть, но человек не всегда им пользуется), чем собственно первичная отработка тех или иных поведенческих навыков [см. Жуков, 2004, с.174-195]. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью. Деловые игры строятся вокруг имитации деятельности. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия или др., причем результаты работы команд и последствия принимаемых решений могут быть измерены по критерию успеха или неудачи с большей ясностью, чем в режиме реальной деятельности. Формированию общего видения и игровым подходам к формированию команды в книге будут также посвящены отдельные главы.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КОМАНДЕ: ГРУППОДИНАМИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Когда говорят про командный дух, прежде всего имеют в виду приверженность команде (организации) и идентификацию с ней. Это то особое «мы-чувство», чувство принадлежности подразделению, организации или рабочей группе, которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя связанным с чем-то позитивным и чем-то большим, чем он мог бы быть сам по себе.

Социальная и организационная психология, а также управленческие науки для лучшего понимания всех нюансов в настоящий момент разделяют термины «лояльность», «приверженность» и «идентичность» (в отечественной психологии данная проблематика глубоко изучается С.А. Липатовым).

Приверженность организации чаще всего определяется как: 1) сильное желание остаться членом данной команды (организации); 2) желание прилагать максимальные усилия в интересах данной команды (организации); 3) твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной команды (организации). Приверженность - это психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь команды и ее члена, и связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в команде. Понятие «лояльности», таким образом, только частично пересекается с понятием «приверженности». Можно быть нелояльным своей команде (в смысле непринятия или несоблюдения норм и правил), но долго оставаться в ней. Или, напротив, можно быть высоко лояльным нормам и правилам команды, но, по тем или иным причинам, стремится выйти из нее.

Совершенно по новому проблема принадлежности команде и организации раскрывается при анализе понятия «идентичности», в частности при понимании проблем «множественной идентичности». Организацию в контексте данной проблемы можно рассматривать как совокупность внутренне структурированных групп, находящихся в сложных сетях межгрупповых отношений, характеризующихся дифференциацией власти и статуса. Социальная идентичность – это самоопределение человека себя как члена той или иной группы. В этой связи член команды идентифицирует себя с несколькими группами: с функциональным подразделением (например, с отделом информационных технологий), проектными группами (например, командой по внедрению автоматизированных систем управления), организацией в целом (например, алюминиевым холдингом) или частью этой организации (например, управляющей компанией). Углубляясь в детали, мы получим сложные и нелинейные варианты взаимоотношений. Например, те у кого сильна принадлежность к функциональным подразделением, могут быть мало привержены организации в целом, и наоборот.

Безусловно, для того, чтобы усилить чувство принадлежности к команде или организации в целом, тренинга командной сыгровки мало. В качестве важнейших организационных факторов, влияющих на приверженность, рассматриваются: (1) возможности, которые созданы в команде для удовлетворения основных потребностей ее членов; (2) уровень рабочего стресса; (3) степень информированности; (4) степень вовлеченности в принятие решений. Кроме того, установлено, что даже внешние факторы, такие как наличие альтернатив после принятия решения о вступлении в команду, также оказывают влияние на последующую приверженность. В результате исследований организационные психологи пришли к общему мнению, что приверженность сотрудников команде возникает в процессе взаимодействия индивидуальных различий (таких, как возраст и пол), содержательных психологических различий (таких, как потребности и ценности), а также аспектов конкретной рабочей ситуации (таких, как характер работы).

Было бы слишком большим упрощением говорить, что для того, чтобы усилить принадлежность к организации в целом, необходимо сплотить все подразделения в отдельности. Иногда чрезмерная идентичность с собственным отделом или рабочей группой может усиливать аспекты конкуренции с другими подразделениями или приводить к ослаблению связей в организации в целом. Фактически, каждый раз речь идет о системных усилиях. Иногда необходимо усилить взаимосвязи внутри подразделения, проектной группы или управленческой команды, иногда – горизонтальные и вертикальные связи внутри организации как таковой. В этой связи иногда говорят о групподинамическом тренинге для отдельной группы, а иногда о развитии «командных эффектов», метафорически понимая при этом организацию как мета-команду.

Для того, чтобы сплотиться, команде нужно пройти фазу первичного знакомства (внешний уровень на Рисунке 2), в том числе стадию, когда межличностные связи начинают опосредоваться совместной деятельностью (речь ведь идет о сплочении бизнес команд!). Следующий уровень сплочения характеризуется ценностно-ориентационным единством (ЦОЕ), наконец последний и самый глубокий из возможных уровней сплочения достигается в случае, если у членов команды совпадают цели, связанные с деятельностью («ядро» в концепции А.В. Петровского).

Групподинамический тренинг, о котором идет речь в данной главе, работает с двумя внешними слоями. Он позволяет установить более глубокие межличностные отношения и обновить застаревшие и закоряченные эмоциональные отношения, сложившиеся в долгоживущих командах. Он создает прецедент хэппининга, позитивно окрашенного совместного опыта. Кроме того, имитируя жизнь команды в экстремальных условиях, он позволяет по новому поднять вопрос о командных нормах и ценностях. Для того, чтобы работать с ядерным слоем (общими целями), необходимо привязать сыгровку команды к реальной деятельности (на это направлены деловые игры и работа по со-

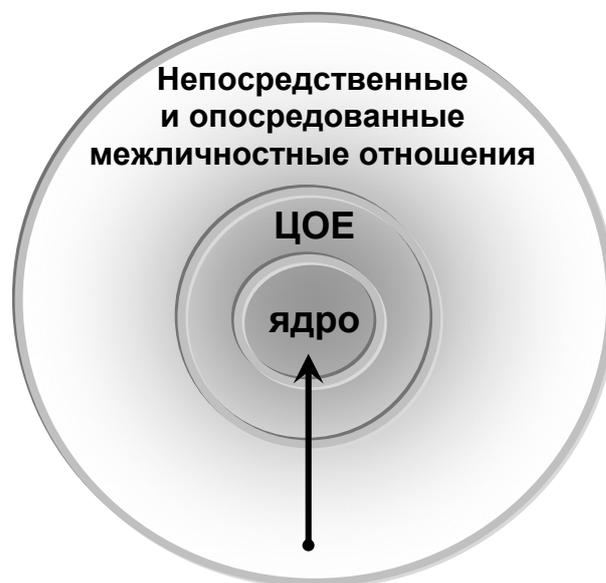


Рисунок 2. Уровни развития групповой сплоченности (модель А.В. Петровского, развитие от внешних слоев к внутренним)

гласованию общего видения). Ограничение при работе с ядерным слоем заключается в том, что «погрузившись» на этот уровень, единого понимания целей деятельности можно и не достичь (если личные цели членов команды несовместимы). Более того, говоря об организации в целом как «мета-команде», далеко не всегда можно говорить о существовании единой, объединяющей всех предметной деятельности. Работая же в отрыве от предметной деятельности в режиме групподинамического тренинга, можно в безопасном режиме достичь значительных социо-эмоциональных эффектов через опыт переживания совместного успеха как внутри отдельных команд, так и в сквозных межгрупповых процессах, направленных на развитие командных эффектов в организации в целом (см. раздел про сюжетно-динамические игры).

ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ ТРЕНИНГИ И ВЕРЕВОЧНЫЕ КУРСЫ

Веревочный курс (Ropes Course) в современной его модификации появился в 60-е годы на базе армейских интенсивных обучающих программ. При подготовке ряда упражнений веревочного курса используется альпинистское снаряжение, что и определяет название программ. Идеологом веревочного курса в США стал Карл Ронке [Rohnke, 1968; Rohnke, Wall, Tait, Rogers, 2002]. Ронке адаптировал технологию сыгровки армейских штурмовых групп к подготовке бизнес команд и разработал методологию, позволяющую в короткое время акцентировать, стимулировать и развивать командную сплоченность и соответствующие групповые эффекты.

Хотя преимущественно о веревочном курсе говорят как о тренинге, направленном на развитие командного духа (Team Spirit), он также адаптирован для развития определенного класса командных умений и навыков (Team Skills), поскольку базируется на идеях активного обучения взрослых. Тремя основными принципами идеологии веревочных курсов (Project Adventure Philosophy) являются:

- **Идеология «Вызова к выбору» (Challenge by Choice).** Каждый человек может выбрать участвовать или нет в любом виде активности и этот выбор уважается инструктором и группой. Этот принцип способствует, с одной стороны, атмосфере поддержки и доверия, с другой стороны, усиление персональной ответственности по отношению к происходящему.
- **Контракт о групповых нормах и правилах.** Соглашение об определенном поведении между членами группы, которое обычно включает принципы поддержки, уважения выбора, безопасности.
- **Использование цикла обучения на опыте** (прохождение для каждого формируемого навыка полного цикла экспериенциального обучения: получение опыта, наблюдение, концептуализация, планирование следующего опыта).

В настоящий момент по разным оценкам в мире существует от 6000 до 12000 центров, построенных на методологии веревочных курсов. Большинство из них находится в Северной Америке, однако веревочные курсы популярны также в Австралии, Азии и Европе. Далее будут рассмотрены основные типы упражнений и инструментов, используемых в веревочном курсе как одной из наиболее популярных форм групподинамического тренинга командной сыгровки.

УПРАЖНЕНИЯ-РАЗМИНКИ

Разминки – это короткие упражнения или групповые задачи, проводимые для активизации группы в начале или середине тренинга (после перерывов или в качестве номеров-связок). Основное назначение разминок – разогрев (в англоязычной литературе часто используется метафорическое выражение «Icebreaker», таяние льда). Поэтому большинство разминок связаны с физической активностью. Отсюда другое название подобных упражнений – «активности» – акцентирующее скорее процессуальный, чем результативный характер подобных процедур.

Таблица 2.

Примеры разминок групподинамического тренинга.

	Разогрев	Знакомство	Телесный контакт	Синхронизация	Координация	Доверие
Мяч. Участники встают в круг, в руках у ведущего – мяч. Ведущий называет свое имя, добавляет еще несколько слов о себе и кидает мяч другому участнику. Участник называет свое имя, добавляет несколько слов о себе и кидает мяч следующему и т.д. Дополнительные условия: мяч передается в произвольном порядке, мяч должен побывать у каждого только один раз.	+	+				
Все вы знаете. Каждому участнику необходимо представить напарника группе по формуле: Все вы знаете, что Иванов Иван Иванович ..., но мало кто знает, что он ...		+				
Снежный ком. Группа располагается по кругу. Первый член группы должен назвать свое имя и отчество, следующий за ним повторяет имя и отчество предыдущего участника и затем называет свое имя и отчество. Задача каждого последующего участника назвать все уже упомянутые имена и представиться самому.		+				
Молекула. Упражнение проходит в энергичном темпе. Участники передвигаются по площадке. Они - отдельные "атомы". Атомы находятся в броуновском движении: могут сцепляться и присоединяться друг к другу или отсоединяться. Задача всех участников образовать "молекулы". Молекулы состоят из 2, 3, 4, 5 или 6 атомов (так происходит разбивка на подгруппы).	+		+			
Зарядка. Участники встают в круг. Первый участник выходит на середину и показывают свое любимое упражнение. Остальные повторяют до тех пор, пока в круг не выйдет следующий.	+			+		
Хвостики. Участники образуют две команды. Каждому участнику сзади закрепляется «хвостик» (свисающая до земли веревочка). Не трогая «хвостиков» руками, нужно обесхвостить команду противника.	+		+			
Пальчики. Участники встают в круг и закрывают глаза. По сигналу ведущего все одновременно выбрасывают некоторое количество пальцев, ведущий озвучивает результаты. Не договариваясь друг с другом необходимо выбросить одинаковое количество пальцев за минимальное число попыток.				+		
Построение по росту (месяцу рождения, знаку зодиака). Ведущий приглашает одного добровольца из числа участников и просит его закрыть глаза, а остальных участников – сохранять молчание до конца игры. Задание добровольцу: за ограниченное время построить всю группу по росту.	+	+			+	

	Разогрев	Знакомство	Телесный контакт	Синхронизация	Координация	Доверие
Вавилонская башня. Участники делятся на две-три подгруппы. Каждой команде выдаются фишки определенного цвета (черные, белые, красные). Участники строят Вавилонскую башню, по очереди выкладывая по одной фишке каждого цвета. Выигрывает подгруппа, положившая последнюю фишку перед падением башни.	+				+	
Ханойская башня. Перед участниками пирамида из колец, собранная на первом стержне, и два свободных стержня. Команде нужно переместить пирамиду на третий стержень. В процессе решения разрешается использовать все стержни, за один раз можно перемещать только одно кольцо и не разрешается класть большее кольцо на меньшее.					+	
Разбитое зеркало. Описание. На столе лежат элементы квадратов («осколки зеркала») и рамка с двенадцатью ячейками. Команде необходимо уложить все детали в ячейки.					+	
Машина по выпечке пирожных. Участники встают двумя рядами друг на против друга, и выставляют перед собой согнутые в локтях руки (чередую их), ладонями вверх. Один из участников помещается в начало «печи» и группа перемещает его к концу. В середине «пирожное» переворачивают.	+		+	+		+
Проходка. Участники встают друг за другом, кладут руки на плечи впереди стоящего участника и закрывают глаза. Им необходимо пройти до определенного места, не открывая глаз и не разорвав цепочку. Варианты: 1) первого участника ведет тренер, 2) первый участник идет с открытыми глазами, 3) последний участник идет с открытыми глазами. Дополнительно можно вводить условие молчания.			+	+		
Качание. Участники (страхующие) встают в круг, доброволец становится в центр круга и закрывает глаза. Доброволец начинает падение прямым корпусом в сторону любого страхующего, страхующий подхватывает его и возвращает в вертикальное положение. По мере готовности страхующие увеличивают диаметр круга.	+		+	+		+
Падение на доверие. Участники по одному встают на площадку, поворачиваются спиной к линии падения и складывают руки в замок определенным образом. В это время остальные участники (страхующие) встают в две шеренги лицом друг к другу вдоль линии падения и вытягивают вперед согнутые в локтях руки ладонями вверх; падающий задает страхующим вопрос: «Страхующие готовы?», страхующие отвечают: «Готовы!», падающий сообщает: «Я падаю!», страхующие отвечают: «Падай!», после чего падающий падает спиной назад на руки страхующим.			+			+

Многие разминки имеют самостоятельный групподинамический эффект – позволять вновь сформированной группе (подгруппе) в форсированном темпе пройти фазу знакомства (углубление знакомства), обеспечить синхронизацию эмоционального состояния и тонуса, установить более близкий телесный контакт, облегчить вербальную или невербальную коммуникацию или координацию на дальнейших этапах. В Таблице 2 приведены некоторые популярные разминки групподинамического тренинга и отмечено их функциональное назначение. Существуют и более специализированные разминки, направленные, например, на активизацию творческого потенциала группы, но мы здесь останавливаемся на наиболее типичном назначении разминок для тренинга командной сыгровки.

Отдельный большой класс процедур начала тренинга составляют процессы, направленные на формирование и развитие доверия в группе. Подобные упражнения относятся к активностям или разминкам, хотя они бывают довольно продолжительными и имеют самостоятельное значение. Они запускают пласт работы с групповыми нормами (внимательное отношение к каждому, индивидуальная и групповая ответственность, индивидуальный выбор делать или не делать упражнение, безраздельное внимание, направленное на внутригрупповой процесс). Подобные упражнения проводятся в начале тренинга. Помимо всего прочего, они позволяют установить эмоциональные «якоря» и отработать ключевые этапы выполнения более сложных упражнений. Ключевым упражнением на доверие является «Trust fall» или «Доверяющее падение» (см. Таблицу 1). В лесу падение может происходить с пенька, с закрепленной между двумя деревьями площадки или со скального выступа, в зале – с подоконника, с площадки, закрепленной на шведской стенке, с “козла” или “коня”. Высота площадки – от пояса до плеча страхующих. Минимальное количество страхующих – восемь человек.

Для того, чтобы проиллюстрировать глубину процессов на доверие, приведем несколько выдержек из руководства по ведению веревочного курса [Зверев, 1993-2005], посвященных упражнению «Падение на доверие». Опорные точки индивидуальной работы с падающим: осознанный выбор, прояснение цели, принятие страха, переключение, перенос фокуса внимания во вне, декларация намерения и действие, исходя из декларации и т.д.

- *Выбор, который присутствует всегда – делать или не делать упражнение. Обязательно сообщите участникам, что этот выбор у них есть. Вы можете опираться на него при необходимости во время упражнения: «Ты сам выбрал это сделать; если ты выбрал это делать, то ради чего ты будешь это делать?» - и т.д.*
- *Еще один момент, связанный с выбором – определение порядка выполнения упражнения. Вы сможете спросить каждого: «Почему ты был первым? Последним? Не успел?».*
- *Следующий момент выбора заключается в том, что падающий выбирает участников, которые будут его страховать. Человек может выбрать самых сильных; или, наоборот, самых слабых; или только мужчин; или только женщин; или только людей, которым вы действительно доверяете; или людей, с которыми вы хотели бы создать доверительные отношения. У каждого будет возможность это узнать. Но для того, чтобы определить страхующих, необходимо согласие двух сторон.*
- *Выбор “быть или не быть страхующим” позволяет повысить степень осознанности и ответственности участников за безопасность падающего и происходящее в целом.*

При любом взгляде на происходящее в этом упражнении более или менее явно присутствуют два аспекта: доверие и ответственность. Со стороны

падающего это доверие к страхующим в том, что его поймут, и ответственность за то, чтобы не причинить им никакого ущерба.

Одна из форм поддержки падающего – использование созданных к этому моменту якорей на определенные действия и состояния. В качестве якорей могут выступать определенные формулировки, громкость голоса, тембр речи, поза и т.д. Например, Вы встаете напротив, складываете руки определенным образом, чуть прогибаете корпус, и перед каждым падением громко и четко говорите участнику фразу: "Итак, пальцы переплетены, руки прижаты изо всех сил, корпус прямой. Громко задаешь вопрос: "Страхующие готовы?" – ответ "Готовы!" – "Я падаю!" – "Падай!". После этого – падаешь. Вперед!". Ваши слова и действия в этот момент фиксируют сознание группы на событии.

Помните, что это ценность этого упражнения заключается не в Вашей индивидуальной работе с падающим (даже если это будет очень хорошая работа). Вовлеките в происходящее всю группу, в противном случае упражнение превратится в Ваше соло и каждый последующий участник будет подниматься на площадку для того, чтобы получить свою порцию тренировки.

Большую часть мотивационных разговоров и индивидуальной работы с падающим Вы ведете "как бы" обращаясь к группе. Такой подход не позволит группе просто наблюдать происходящее как зрителям, а заставит примерить ту или иную ситуацию на себя.

Во время работы с участником используйте поддержку команды. Если Вы можете сказать или сделать что-то "руками команды", значит созданные ценности будут связаны в первую очередь с командой, а не с «любимым» тренером. При этом позаботьтесь о том, чтобы поддержка участников действительно была поддержкой, а не помощью или манипуляцией. Вы можете обратить внимание страхующих на невысокую ответственность, которую они демонстрируют, когда долго не могут разобраться с руками, вяло и вразнобой отвечают "Готовы..." или подбадривают друг друга выкриками типа: "Ты можешь!", "Иди, мы в тебя верим!", "Доверься нам!" и т.д.

РАБОТА С НОРМАМИ И ПРАВИЛАМИ:

ЗАДАЧИ НА СОВМЕСТНОЕ ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ

Работу с нормами и правилами в ходе психодинамического тренинга лучше всего рассмотреть на примере низких упражнений веревочного курса (Low Course Elements). Низкие упражнения представляют собой ясно сформулированную задачу на преодоление препятствий, которую предлагается решить группе. Обычно задание формулируется следующим образом: между пунктами А и Б располагается некоторое препятствие, участники находятся в пункте А, им необходимо попасть в пункт Б. В рамках веревочного курса Низкие упражнения не предусматривают подъема участников на высоту более двух метров над землей. Некоторые из подобных упражнений требуют специального реквизита, другие – нет. В значительном объеме страховку на Низких упражнениях обеспечивают сами участники тренинга и, в некоторых случаях, тренер (инструктор).

Приведем несколько типичных примеров подобных упражнений. Низким упражнениям, технике их проведения и обеспечению безопасности, а также многим другим специфическим вопросам, посвящена специальная литература для инструкторов веревочных курсов (см. список в конце раздела), здесь же достаточно самого общего описания. Выполнение каждого из низких упражнений занимает от 20 минут до часа.

- **Болото.** Два бревна представляют собой «берега болота» (границы пунктов А и Б, соответственно). В «болоте» лежат две/три «кочки». В

распоряжении участников имеются две жерди. Задание: переправиться из пункта А в пункт Б, перемещаясь только по жердям и кочкам.

- **Электрическая стена.** *Три столба, стоящие в вершинах треугольника (5х4х3 м), между которыми натянута веревка. Шест длиной 2,5 м и способный выдержать на себе взрослого человека. Высота «стены» 1,3 м. Представьте себе, что это электрический провод, а вертикально вниз от провода находится воображаемая электрическая стена. Ваша задача – выбраться из этого треугольника, огороженного электрической стеной, не задев ее. В противном случае, вся команда возвращается вовнутрь и упражнение начинается заново. Вы можете, если захотите, использовать этот шест.*
- **Лыжи.** *На земле лентами обозначены границы пунктов А и Б. В распоряжении участников имеются две доски длиной по три метра («лыжи») и четыре веревки («крепления»). Задание: перебраться на «лыжах» из пункта А в пункт Б.*
- **Канатоходец.** *Между двумя деревьями на высоте 1 метр натянута трос, соединяющий пункты А и Б. С деревьев свисают две веревки «лианы».*
Задание. Переправиться по тросу из пункта А в пункт Б.
- **Высокое бревно.** *Качающееся бревно подвешено на тросах. Под бревном лентами обозначена запрещенная область, отделяющая пункт А от пункта Б. Задание: перебраться через бревно из пункта А в пункт Б.*
- **Растяжка.** *Между тремя деревьями на высоте 1 метр горизонтально под углом натянуты два троса, пункт А находится у вершины угла, пункт Б – в противоположной стороне. Задание: в паре пройти по веревкам, опираясь на другого человека. При малейшем дисбалансе веревки раскачиваются.*

В экстремальных тренингах низкие упражнения предполагают собой физическое преодоление препятствий, однако похожие групподинамические эффекты могут быть достигнуты и на материале других задач, в которых совместными усилиями может быть получен объединенный результат. Схожим будет требование в той или иной форме (параллельно или последовательно) решить задачу всей командой, необходимость совместных скоординированных усилий, а также специфическое нормативное управление группой, о котором идет речь в этом разделе.

Для нас прежде всего интересно, каких групподинамических эффектов и за счет каких механизмов позволяют достичь низкие упражнения. Выполнение низких упражнений позволяет группе пережить сильный опыт в связи со следующими основными темами: лидерства, персональной и групповой ответственности, доверия, уровня притязаний, честности, эмоциональных отношений в группе, эффективности и скоординированности совместных действий в новых условиях, предпочтению планирования или реализации, выбору очевидных или неочевидных путей решения, ценностям командной работы и др. На любую из этих тем может быть направлен тренинг командной сыгровки и на любом подобном материале могут строиться промежуточные и финальные обсуждения. В зависимости от целей тренинга, исходной и текущей ситуации в команде могут подбираться различные упражнения, с большей или меньшей яркостью актуализирующие тот или иной контекст. В Таблице 3 перечислены параметры, по которым отличаются низкие упражнения [подробно см. Зверев, 1993-2005; Rohnke, 1984; Rohnke at all, 2002]. Одним из мощнейших средств управления групповой динамикой в ходе низких упражнений является принятие перед началом их выполнения определенных правил. Если упражнения связаны с физическими действиями, правила, естественно, прежде всего регулируют безопасность. Однако роль подобных правил к этому

не сводится: их воздействие на групповую динамику трудно переоценить. Пример общих правил, адекватных для большинства низких упражнений, приводится в Таблице 4.

Таблица 3.

Параметры, по которым отличаются низкие упражнения.

Сфера	Параметры
Нагрузка на участников	<ul style="list-style-type: none"> • Выполняют вся группа / выделенный участник / пара • Тесный физический контакт есть или нет • Статика, напряжение есть или нет • Физическая нагрузка большая или нет • Интеллектуальная нагрузка большая или нет • Возможность эпизодического участия есть или нет • Участники могут / нет приостановить процесс
Обеспечение безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • На земле или над землей • Степень осознаваемого риска большая или нет • Требования к обеспечению безопасности высокие или нет • Страховка со стороны ведущего необходима или нет • Участие группы в страховке обязательно или нет • Исключить этап подготовки можно или нет • Погода влияет на безопасность сильно или слабо
Процедура, модификации решения	<ul style="list-style-type: none"> • Препятствие протяженное / локальная задача • Способ действий общий для всех / выделяется для первого и последнего / меняется в процессе • Допускается / нет смена ролей • Решение очевидно или нет • Решение оптимизируется или нет • Возможно одно решение или много • Упражнение многозадачное или нет (состоит из нескольких задач) • Сложность меняется в зависимости от интерпретации правил • Сложность можно менять с помощью дополнительных условий • Возможностей для нарушений много или мало • Нарушения явно видны или нет
Условия проведения, инвентарь	<ul style="list-style-type: none"> • Место проведения: лес / зал / офис • Инвентарь (веревки, бревна, жерди, игровой, нет инвентаря) • Инвентарь как препятствие или инвентарь как средство • Мобильность - может переноситься по площадке или нет

Непосредственно групповую динамику регулирует первое правило (правило о команде). Правило о безопасности позволяет тренеру акцентировать внимание группы на специфических инструкциях по безопасности, впоследствии сообщаемым перед каждым упражнением. Правило о подручных средствах позволяет регулировать сложность упражнения (сводя к минимуму влияние непредсказуемых факторов, в частности, если группы при выполнении упражнения соревнуются). Тем не менее, даже введение этих правил также может иметь значительный групподинамический эффект.

Ряд источников опасности связан с людьми и необдуманными действиями участников. В отличие от высоких упражнений, где основная страховка обеспечивается тренерами и инструкторами, во время низких упражнений большинство страхующих действий выполняет сама группа. Так как участники «не отрываются» высоко от земли (упражнения «канатоходец», «растяжка» выполняются на высоте 1 метр, например), им кажется мало вероятным, что они получают серьезную травму. В запале игры, увлек-

шись друг другом или своими действиями, участники могут забыть о том, кому с их стороны в данный момент необходима страховка (и, так или иначе, почти в каждой команде участники хотя бы раз это делают). Тем не менее, травмироваться в этих ситуациях вполне возможно. В подобные моменты тренер, удерживающий в фокусе внимания всю группу, естественно подает группе сигнал об опасности. Но в последствии это служит темой для обсуждения персональной и групповой ответственности, доверия – недоверия, взаимной внимательности, потери контроля над своими действиями в момент азарта и т.д.

Таблица 4.

Формулировки общих правил для низких упражнений веревочного курса.

Название	Особенности	Вопросы для обсуждения
Правило о команде	Упражнение считается выполненным, если его выполнила вся группа (команда). Если один из участников нарушил правила упражнения, то вся группа (команда) выполняет упражнение сначала.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кто следит за нарушением правил? Какова роль тренера? ▪ Что значит «упражнение выполнено»? Каковы критерии «чистого» выполнения? Что считается «нарушением»? ▪ Как регулируются спорные вопросы?
Правило о безопасности	Группа (команда) обеспечивает безопасность каждого участника, выполняющего упражнение. Инструктор вправе наложить вето на способ выполнения упражнения, если считает его опасным для здоровья участников.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ О какой безопасности идет речь? Как она может быть обеспечена? ▪ Как участник узнает, что безопасность обеспечена? как остальные участники узнают, что кого-либо необходимо страховать? ▪ Что произойдет, если безопасность не будет обеспечена? ▪ Может ли инструктор обеспечить безопасность?
Правило о подручных средствах	Использование подручных средств не разрешается.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что такое «подручные средства»? ▪ Является ли «подручным средством» партнер по команде? Одежда? Когда является, когда не является?

Правило о команде настолько важно, что его необходимо не только рассмотреть подробно, но и проиллюстрировать небольшим примером. Фактически, в этом правиле заключается подвох, поскольку группа, принимая его, еще не знает, с чем ей предстоит столкнуться в дальнейшем.

Теперь представьте себе ситуацию, в которой вашей команде предстоит перебираться через довольно большую поляну («болото») по маленьким и весьма далеко расположенным «кочкам», причем с одной на другую невозможно перепрыгнуть, и имеется лишь минимальный и не очень удобный, но весьма тяжелый комплект «жердей». Причем все как в жизни: если вы уроните «жердь» в «болото», то она пропала, и сидеть вашей команде навсегда в тесноте на этой «кочке» или опять все начинать сначала. И начинать уже не в третий и не в четвертый, а в десятый раз.

А теперь представьте еще к тому же, что эта задача давно была бы решена, если бы вы были акробатом, или хотя бы тренированным человеком, или помоложе лет на -цать, или хотя бы просто сегодня удобно оделись. И, в общем-то, вы то как раз (в отличие от остальных) сегодня оделись неплохо. Но, мы же не в лес собирались, а на корпоративный тренинг, и хоть всех и предупреждали – спортивная форма одежды – всегда, ну всегда бывает какая-

нибудь дама, которая не могла даже сюда не надеть свои каблуки. И, может другим повезло, но в вашей команде изрядно хрупких женщин (а тут вам тягать эти «жерди»). Но и это еще ничего, они бы справились, подтянули бы одна другую, пока вы держите «жерди», но среди мужиков двое 58 размера. И помощи от них никакой (лучше б и не старались), их бы самих через эту «жердь» с кочки на кочку перевалить. А упражнение надо выполнить всей командой, всем вместе. И вот, кто-нибудь опять (естественно на самом финале) оступается в «болото». И ведь все, «утонул». И хоть бы сделал это потише, чтобы инструктор не заметил, а тут еще эти дамочки со своей честностью! И теперь все, команда человека потеряла, а значит – не дошла, а значит – опять все сначала. Ну и что вы будете об этом «правиле команды» думать?

Правило команды позволяет обострить многие групподинамические эффекты. С одной стороны, оно имитирует жизнь группы в условиях похода, опыт которой имеют далеко не все в бизнес среде. Действительно, походная команда не сможет перебираться или подняться куда-нибудь, если будет терять по дороге своих членов. Фактически она не может позволить себе потерять никого из своих членов, иначе – это форс-мажор, чрезвычайная ситуация, требующая чрезвычайных мер (правило о команде).

Бизнес среда далеко не такова. Но именно на этом столкновении ценностей и интересов можно поставить новые для команды вопросы. Точнее, по-новому на материале относительно отвлеченном (относительно нейтральном для самооценки человека, отождествляющего себя с интеллектуальной деятельностью) поставить старые вопросы. Как возникает и реализуется лидерство в сложных ситуациях? Каковы типичные роли мужчин и женщин? Как себя чувствует самый сильный? Слабый? Каково это – понимать, что ты в тягость для группы? Что переживает человек, который не успевает за группой или не справляется с тем, что могут сделать другие? Как при этом ведет себя группа? Как порицает за ошибки и неуспех? Какова мера терпения? Как группа ведет себя по факту и как она могла бы себя вести, будь она сплоченной командой? В какой ситуации слабые становятся сильными и наоборот?

Все эти вопросы обостряются в связи с еще одним подвохом большинства низких упражнений. Многие из них имеют очевидные и неочевидные решения. Очевидные могут быть связаны с физической силой. Но все упражнения подбираются в тренинг таким образом, чтобы выполняющая их команда принципиально могла с ними справиться. И они специально спроектированы так, чтобы неподготовленные взрослые люди могли решить задачу, но задача представляла бы для них значительную трудность. Таким образом, группе бросается вызов – безопасное решение возможно, но оно не очевидно. Группа может пойти очевидным путем, воспроизведя стереотипные действия из прошлого опыта. Казалось бы, например, что упражнение «растяжка», требующее с опорой только друг на друга пройти по растянутым в метре от земли тросам, должно выполняться в парах, сходных по весу и росту. Фактически, это не является ни необходимым, ни достаточным – в этом упражнении (при страховке группы) хрупкая девушка может поддержать грузного мужчину. Но это не очевидно, а значит требует некоего нового взгляда на ситуацию. Обычно команда имеет много возможностей для такого взгляда: кто-то сразу бросается реализовывать привычный способ действий, а кто-то предпочитает остановиться и подумать. Причем различные стратегии могут привести команду к успеху, обсуждение же позволяет понять, в какой момент и благодаря чему команда смогла отказаться от стереотипного поведения.

Интереснейшим моментом при работе с правилами является исследование возможностей их интерпретации. Некоторые правила допускают различные трактовки, обычно команда (стихийно или сознательно) начинает придерживаться той или иной них. Таким образом, команда регулирует степень сложности упражнения, степень сво-

ей ответственности, терпимость к отклонениям и нарушениям. Приведем несколько примеров.

- **«Участник, выполняющий упражнение».** Ряд упражнений выполняется членами группы поочередно. Упражнение «растяжка», например, выполняется парами. Группа считается выполнившей упражнение, если каждый участник с ним справился, однако это не исключает нескольких попыток для одного и того же участника или повторного выполнения упражнения (те, у кого получилось, проходят упражнение повторно в парах с теми, у кого оно не получается, т.е. «опытные» проводят «неопытных»).
- **«Заступить ногой» (коснуться, братья, держаться, тронуть).** В ряде упражнений могут вводиться специальные ограничения, например: «Касаться растяжек могут только участники, выполняющие упражнение». Кто при этом считается «выполняющим упражнение»? В сильной формулировке – те двое, кто сейчас стоят на растяжках. В более слабой формулировке – вся команда, т.к. якобы она вся в этот момент выполняет упражнение. Очевидно, что при последней трактовке усложняющее ограничение теряет смысл.

Дополнительными ограничениями может быть запрет разговоров (выполнение упражнений в молчании), ограничения по времени, ограничения количества попыток. Такие ограничения связаны с усложнением условий. Важно, как команда начинает реагировать на нарушения условий и правил. В самом простом случае нарушение может быть очевидно для всей команды. Нарушение может увидеть тренер, обратить на него внимание и возратить группу к исходной точке; тренер может увидеть нарушение, но не сообщить об этом группе (если нарушение не связано с безопасностью, то тренер может исследовать реакцию команды и дать ей проявиться); нарушение могут увидеть только несколько человек и сообщить (или не сообщить) об этом группе; наконец, нарушение может заметить только сам нарушивший. И здесь перед ним возникает выбор, ведь честность требует риска, связанного с порицанием. Нарушивший понимает, что за его нарушение придется «расплачиваться» всей команде. На протяжении тренингового дня практически в любой команде так или иначе проявляются различные варианты нарушений. Это становится поводом для обсуждения честности, интерпретации правил, анализа уровня притязаний, стихийной или сознательной подмены своей задачи на более сложную или более легкую.

УПРАЖНЕНИЯ СО СТРАХОВКОЙ

Существует целый класс упражнений, используемых при работе с командами в рамках веревочных курсов и требующих отдельного рассмотрения. Их называют высокими упражнениями (High Ropes Elements), и их отличительная особенность заключается в том, что они проходят на высоте 6-15 метров и выполняются со специальной страховкой, которую обеспечивает тренер (инструктор), на участников при этом надевают специальные альпинистские системы. Обычно на площадке тренинга подготовлены к проведению одно или два высоких упражнения.

Много раз в этой книге мы вспоминали о том, что командообразование – самый лично ориентированный из всех бизнес тренингов. И постоянно мы двигались в двух встречных направлениях: мы говорили (и будем говорить) о команде в целом на групповом уровне, рассматривая такие исключительно групповые аспекты как лидерство, групповые роли и ожидания, механизмы поддержания групповой целостности, санкции, коммуникацию и мн. др. Но мы говорили и об индивидуальных особенностях, о том, что каждый член команды сам по себе (независимо от того, в какую он включен команду или группу) обладает определенным психотипом, имеет личные интересы, цели, ценности, карьерные устремления, мечты. И то, на сколько эти глубоко личные моменты могут «ужиться» с командной действительностью, является крайне значимым

и для создания команды и для ее сыгровки, и для удержания этой команды вместе в последствии. Работая с командой необходимо, таким образом, удерживать оба пласта. Работать и со специфическими групповыми моментами, и с отдельной личностью, причем работать на очень глубоком уровне.

В веревочном курсе именно высокие упражнения позволяют обеспечить этот индивидуальный пласт работы. Как и упражнения по совместному преодолению препятствий, высокие упражнения воссоздают переживания, характерные для экстремальных условий. При этом команда (группа, окружение) может иметь и имеет огромное значение. Но содержание подобной внутренней работы скорее индивидуальное – это работа со страхами, с возможностью сделать свой собственный выбор, с личностным вызовом. Это именно тот глубоко индивидуальный опыт, который сближает, если он успешен и если пережить его вместе.

Таблица 5.

Примеры высоких упражнений.

Название	Технические условия	Комментарии
Трапеция	На дереве (лучше сосна), на высоте 10-13 метров, закреплена площадка 30х30 см, допускается толстый сук или срубленная поверхность ствола. На стволе закреплена веревочная лестница или прибиты бруски для подъема. На расстоянии 1,5-2 метра перед площадкой подвешивается трапеция. Между соседними деревьями натягивается основная веревка, к которой крепится страховка и сама трапеция. Страховка автоматически задерживает падение на высоте 2 метров.	Это упражнение выполняется индивидуально по желанию. Страховщик (инструктор) держит в руках страховочную веревку. Член группы, одетый в страховую систему, забирается на сосну. Затем ему надо сделать прыжок на трапецию, висящую впереди и, опустив руки, упасть. Задача инструктора удержать страховку, задача команды – морально поддержать прыгающего.
Высокий траст-фол (от англ. Trust fall – доверяющее падение)	Платформа на дереве на высоте 10-13 метров, такого размера, чтобы один человек мог стоять на ней. Участник тренинга поднимается по дереву на платформу, встает спиной к краю и падает спиной назад, разведя руки в стороны. Задача – преодолеть собственный страх, доверится страховщику. Степень свободного падения варьирует (при минимальной падающий повисает на страховочной системе почти сразу, при максимальной в 1,5 метрах от земли).	Это упражнение выполняется индивидуально по желанию. Страховщик (инструктор) держит в руках страховочную веревку. Член группы, одетый в страховую систему, забирается на дерево. Подъем сложный, дерево может раскачиваться. Участник падает спиной назад и удерживается на страховке. Задача инструктора удержать страховку, задача команды – морально поддержать прыгающего.

Есть несколько характерных групподинамических особенностей, отличающих высокие упражнения. Первая особенность заключается в том, что высокие упражнения требуют атмосферы поддержки и создания ощущения значимости каждого участника. Участники проходят высокие упражнения по одному (иногда – парами), т.е. один участник делает упражнение, а остальные находятся на земле и ждут своей очереди. И, поскольку тренер (инструктор) в этот момент полностью занят обеспечением безопасно-

сти и поддержкой активного участника, команде необходимо быть в таком состоянии, чтобы она не заскучала и сохранила высокое внимание к процессу.

Вторая особенность заключается в том, что в отличие от низких упражнений, где критерий успеха – успешное выполнение задачи всеми членами команды, для участия в высоких упражнениях каждый участник делает свой выбор индивидуально. Т.е. тренер просит каждого принять решение. Существует ряд приемов, как стимулировать принятие решения участвовать (например, сначала надеть страховочные системы, а потом спросить), ведь для усиления принадлежности команде необходим разделяемый позитивный опыт. Однако конечный выбор всегда остается за самим человеком. Готовы ли члены группы сделать подобный выбор и пройти в полном составе через подобное испытание? Не всегда. Причем опытный тренер всегда различит тревожные симптомы, и, если это возможно, работает с ними в лучшем поддающихся рациональному осмыслению ситуациях «на земле». Именно поэтому, высокие упражнения проводятся не в каждой группе веревочного курса. В отличие от низких упражнений, которые как бы составляют сердцевину веревочного курса, высокие упражнения присутствуют далеко не в каждой тренинговой программе.

В высоких упражнениях важно предоставить человеку возможность самостоятельно принять решение и сделать выбор, причем сделать его максимально осознанно. В этом смысле отказ – тоже решение (для некоторых сделать собственный выбор, а не поступить как все, может быть значительным событием, и это в любом случае заслуживает уважения). Согласившийся человек будет намного выше ценить достижение, если будет понимать, что сам сознательно пошел на это.

Для того чтобы опыт команды в целом был максимально позитивен, создаются условия, способствующие участию каждого. И это тоже часть командного опыта, причем часть немаловажная. По сути это может оказаться открытием всего тренинга: «В команде я оказался способен сделать то, что никогда бы не сделал, если бы был один».

Представьте, что вы целый день проходите различные командные испытания. В ходе разминочных процедур и разнообразных активностей отдельные люди хоть и играли пассивную роль, но в целом у команды все более-менее получалось. Потом был цикл низких упражнений. Вы раз за разом проходили различные препятствия, причем подспудно формировалась ценность (хотя сейчас она как будто уже и не имеет значения... или все-таки бессознательно уже имеет?), что упражнение выполнено только тогда, когда с ним справились все. Если раньше по ходу тренинга команда с чем-либо не справилась из-за вас, это вас очень задело (даже если коллеги вас всячески ободряли, не обвиняли и поддерживали), а здесь предоставляется возможность «реабилитироваться». Если до сих пор вы справлялись со всеми испытаниями, что ж, хотелось бы сделать и что-то еще более значительное в конце такого дня. Ведь все будут на вас смотреть, собственно все будут смотреть на всех. И все будут знать, если вы откажетесь (хотя конечно никто вас ни в чем не обвинит). Кроме того, это приключение, необычный, яркий опыт.

Механика этих явлений проста: тут и конформизм, и круговая порука, и взаимная поддержка, и возможность проявить себя (смелым, рискующим, свободным). Естественно, что вы принимаете вызов, делаете свой выбор: «Прыгать!» и одним из первых выходите вперед, чтобы облачиться в страховочную систему.

Ну а дальше происходит интересное приключение, заставляющее вас на некоторое время напрочь забыть про все свои повседневные дела и сосредоточиться исключительно на настоящем моменте. Ведущий проверяет страховку и дает четкие инструкции. По ходу выясняется еще один подвох.

Упражнение нужно делать на высоте, но до этой высоты нужно добраться, причем посредством самостоятельных усилий (забраться по лестницам или по специально подготовленным сучьям на высоких деревьях). Естественно, что вас страхуют все время подъема. И иногда залезть наверх для вас даже хуже, чем сделать само упражнение. Ведь, если это для вас в первый раз, то главное – залезть довольно бодро и непринужденно (а вы еще не уверены, что это возможно), и желательно не очень идиотически выглядеть снизу (все ведь смотрят). И вы лезете, и вы думаете: «Мне то еще ничего, а вот как тут полезет... с его то габаритами или... с ее то каблуками». А ведь они вроде тоже хотели. А потом вы стоите наверху на маленькой площадке и смотрите вниз, и слышите, что вам нужно сделать. Теперь то вы конечно понимаете, что это просто невозможно, но тренер помогает, проверяет систему, спрашивает вас о готовности, подает сигнал, что можно прыгать. Естественно, рано или поздно вы прыгаете, даже если колебались чуть больше, чем вам бы хотелось. Но ведь вы все равно уже не представляете, как слезть вниз (как по другому спуститься). Т.е. это возможно, конечно, в принципе, но прыгнуть то точно легче, чем это сделать.

А потом вы с удивлением смотрите, что ваша коллега на каблуках тоже лезет (за время, что вы были наверху, кто-то поделился с ней нормальной обувью). И те двое негабаритных размеров, про которых вы уж совсем не думали, бодренько так карабкаются. Оказывается, здесь они тоже могут пролезть. И вы удивляетесь, ведь вы понимаете, что им труднее, чем вам.

Итак, если через высокие упражнения проходит вся группа, это становится мощным переживанием, усиливающим чувство единства. Устоявшиеся в организации социальные нормы и отношения позволяют действовать более экономно, а в межличностных отношениях они определяют нормы дистанцирования, пиететы, не позволяющие людям сблизиться. Высокие упражнения дают опыт совместного переживания событий, в которых все оказываются равны (то, являетесь вы мужчиной или женщиной, в общем-то не помогает и не мешает вам при прыжке вниз с высоты четвертого этажа, с первого – может быть, но не с четвертого). Такой опыт позволяет бессознательно расшатать устоявшиеся представления о допустимой социальной дистанции. Речь идет не о социальных статусах: начальник – подчиненный (они ни куда не уходят и воспроизводятся в тот момент, как команда «окунется» в повседневную деятельность). Речь идет о подспудных нормах социального дистанцирования, которые связаны с характеристиками людей, но на прямую не имеющими отношения к деятельности.

Мощное полуосознаваемое переживание сближения, которое выносит из высоких веревочных упражнений группа, одно стоило бы того, чтобы проводить через подобные упражнения рабочие команды. Существует множество стереотипов и предубеждений относительно того, «что положено и что не положено» делать людям. Людям различного статуса, возраста, пола, телосложения. Например, мы не привыкли ожидать, что почтенная женщина средних лет (представьте, из бухгалтерии Ирина Петровна) залезет в страховочной системе на дерево и полетит на подвешенную в двух метрах трапецию. В лучшем случае, это могли бы сделать молодые ребята из техподдержки. Мало того, Ирина Петровна от себя этого тоже не ожидает: когда-то давно может и да, но последние десять лет она и думать то об этом позабыла. А если и вспоминала, то при этом вздыхала: это уже не для нее (что о ней другие то думать будут!). Хотя ей и не страшно в общем-то в эту страховочную систему лезть (уж она то «стонать» не будет!). По крайней мере, далеко не так страшно, как молодым девчонкам из секретариата.

Высокие упражнения построены так, чтобы участники тренинга без подготовки смогли через них пройти. В этот момент они зачастую получают не только опыт преодоления себя, но и некий опыт переживаний, не сводимых к тому, что им положено, а что не положено с точки зрения устоявшихся социальных стереотипов. Для многих это становится шагом вопреки возрасту, вопреки статусу (наложившему отпечаток), вопреки ожиданиям, вопреки представлениям о собственной слабости или силе. Физическое действие (не такое уж казалось бы сложное) в этот момент приобретает символическое значение. Внутренне это «закрепляет» в человеке ощущение вновь пережитой молодости, если он статуснее или если он старше. А если человек младше, а вокруг него группа, разнообразная по полу и возрасту, подобный эффект не менее важен, ведь в этот момент более старшие люди становятся для него значительно ближе. Малозначимые различия отодвигаются на второй план. Подойти к коллегам с вопросом или предложением на следующий день молодому сотруднику становится намного легче. А не полной ли реализации способностей каждого хотелось бы достичь в команде?

СОЗДАНИЕ ПРЕЦЕДЕНТА ПОЛНОЙ И БЕЗУСЛОВНОЙ ПОБЕДЫ

Одним из упражнений, обеспечивающих эмоциональную интеграцию участников в конце тренинга является «Стена» – совместное преодоление стены, физический размер которой порядка 4,5 на 3,5 метров (14 на 12 футов), осуществляемый группой без каких-либо подручных средств. Как и в случае низких веревочных упражнений, препятствие преодолено, если его преодолела вся группа. Здесь, в конце тренинга, этот принцип особенно важен, поскольку только он может обеспечить полноценную эмоциональную интеграцию. Если ведущий считает, что группа не готова к прохождению «Стены», но это упражнение в тренинге не проводится.

Таблица 5.

Пример упражнения для эмоциональной интеграции в ходе тренинга.

Название	Технические условия	Правила
Стена	Препятствие представляет собой сплошную, бесконечную влево и вправо, гладкую «стену» со стороны пункта А и имеет поперечные жерди (приспособление, ступени) для спуска со стороны пункта Б. Команда находится в пункте А. Задание: Перебраться через «стену» из пункта А в пункт Б.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Команда страхует каждого участника, выполняющего упражнение. 2. Если участник нарушил правила, то он возвращается в пункт А и выполняет упражнение сначала. 3. Использование подручных средств не разрешается. 4. Не разрешается вставать на плечи и головы друг друга и висеть вниз головой.

Рациональная интеграция опыта и обсуждение того, что участники извлекли для себя полезного в ходе всего дня, проводится до «Стены», поскольку это последнее действие имеет мощный эмоциональный эффект, группа уже не переключается из этого состояния обратно в отстраненную рефлексивную позицию. Перед началом упражнения группа имеет время, чтобы обсудить план действий. Далее, по ходу выполнения, упражнение делается в молчании. Основные действия ведущего направлены на обеспечение безопасности и честности по отношению к результату (соблюдение правил).

Как и базовые метафоры (строительства, созидания, поиска), заложенные в основу сюжета сюжетно-динамических игр, преодоление «стены» может иметь мощное символическое значение. Для иллюстрации такого значения приведем сопроводительный текст ведущего, взятый из руководства С. Зверева.

«В жизни каждого человека наверняка есть что-то, что он может назвать своей Стеной. Это тот самый барьер, который стоит между Тобой и Твоей мечтой. Это то самое препятствие, которое ... Это та самая причина, по которой Ты не имеешь то, что хочешь иметь, и не являешься таким, которым хотел бы быть.

И для каждого человека это что-то свое. Для некоторых это недоверие к людям. Для кого-то – недостаток веры в себя. Может быть это просто лень. А может это страх: страх пойти на риск, потерять лицо, допустить ошибку, взять на себя ответственность. И Ты точно знаешь, что является Стеной для Тебя, потому что сегодня Ты не один раз сталкивался с ней. И в тот момент, когда Ты почувствуешь прикосновение к плечу, назови свою Стену.

А сейчас представь себе на минуту, что эта Стена осталась позади. Что изменилось в мире? Какой стала Твоя жизнь? Что за люди окружают Тебя? И теперь, наконец, пришло время разобраться со своей Стеной. Но Ты будешь не один, с Тобой будет Твоя команды и эта команда обречена победить. Последнее упражнение Вербочного Курса называется “Стена”, и, если хочешь, Ты можешь рассматривать это упражнение, как символ Стены твоей жизни; и свою победу на этом упражнении, как опыт победы над своей собственной Стеной».

Итак, типичный день вербочного курса начинается с разминочных упражнений или активностей, имеет своим центром серию специально организованных упражнений по совместному преодолению препятствий, чередуемых с обсуждениями, после которых может использоваться направленное на углубление индивидуального опыта высокое упражнение. Общие принципы комбинирования упражнений при построении конкретной программы вербочного курса следующие:

- Обеспечить, чтобы все модули программы включали вызов, сомнение, риск, новизну и драйв (удовольствие, оживление, юмор).
- Провести не менее двух различных низких упражнений в центральной части программы.
- Подобрать задачи по принципу увеличения числа степеней свободы в отношении индивидуального выбора и командного самоопределения. Способствовать самоопределению участников в отношении норм и правил работы в соответствии с их навыками и способностями.
- Обеспечить возможность проведения одного из двух (нескольких) подготовленных высоких упражнений в зависимости от условий, состояния и комплектации членов команды.
- Вариантом эмоционально насыщенного завершения вербочного курса (как формы психодинамического тренинга) является использование упражнений, позволяющих пережить групповой успех или победу.

СЮЖЕТНО-ДИНАМИЧЕСКИЕ ИГРЫ

В завершении главы, посвященной групподинамическим формам тренинга командной сыгровки, хотелось бы хотя бы в нескольких словах рассказать про особый формат такого тренинга, адаптированный к большим группам. В этом формате участники изначально погружаются в особый игровой (зачастую фантазийный) миф. Они могут добывать ключи для поиска сокровищ, строить и обустривать дом, спасать кого-либо, осваивать новые территории и т.д. Тем не менее, не стоит смешивать сюжетно-динамические игры, направленные на развитие командных эффектов и развлекательные ролевые игры (например, игры последователей Толкиена). В ролевой игре участник играет не себя, а ту или иную роль (например, он может играть злого гнома, лживого

магистра или конфликтного акционера). В сюжетно-динамической игре роли имеют только ведущие или окружение, участники же всегда играют «сами себя», т.е. игра никогда не регламентирует какими им быть и какие принимать решения. Таким образом, возможна работа как с человеком самим по себе, так и с командой как таковой, поскольку люди имеют возможность вести себя так, как они делают это в действительности. При этом сюжет обеспечивает содержательную связанность всего дня, а отдельные блоки представляют собой задачи-квесты. Задачи служат ступенями, поднимаясь по которым участники восходят к общей цели.

Сюжет обеспечивает элемент хэппининга, праздника. Зачастую такие мероприятия приурочиваются к корпоративным или командным праздникам. Они могут масштабироваться для больших групп различного размера (разбиваемых на различное число игровых команд). Сюжет ускоряет процесс вхождения в игру и гарантирует эмоциональную увлеченность участников, но он же и не допускает глубокой отстраненной рефлексии. Поэтому при данном формате акцент делается исключительно на командный дух, глубокий обучающий эффект здесь обычно не планируется.

Эффект сюжетно-динамической игры (как и деловой игры, речь о которой пойдет ниже) связан с моделированием межгрупповых отношений. Регулируется тип межгрупповых отношений и характер взаимозависимости. Причем акцент делается не на конкуренцию, а на кооперацию и на высокую степень взаимозависимости, увеличивающуюся по мере развития сюжета. В финале такой игры командам (подразделениям организации или командам, составленным из представителей различных подразделений произвольным образом) предстоит достичь некоторой совместной цели, что возможно только при сложении их усилий. Это создает прецедент успеха, сближения, пережитых совместно событий. Таким образом, сюжет позволяет усиливать эффекты, связанные с принадлежностью как конкретной группе, так и организации в целом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?
- Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?
- Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
- Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?
- Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
- Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Егоров А.А. Экшн-тренинг. М.: МООДиМ «Новая цивилизация», 2001.
2. Зверев С.С. Руководство по ведению веревочного курса. М.: «Коллекция приключений», внутренние методические разработки 1993-2005 гг.
3. Rohnke K. Silver bullets: a guide to initiative problems, adventure games, stunts and trust activities. Dubuque, Iowa : Kendall / Hunt Pub. 1984.
4. Rohnke K., Wall J., Tait C., Rogers D. The complete ropes course manual (3rd ed.). Dubuque, IA: Kendall/Hunt. 2002.
5. <http://venture.uncc.edu> (обширный набор методических материалов можно скачать на этом сайте по адресу <http://venture.uncc.edu/downloads.html>)

ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Жуков Ю.М. Коммуникативный тренинг. М.: Гардарики. 2004.
2. Долгов М.В., Зверев С.С., Нефедов А.В. Формирование команды через тренинг: основные задачи, стереотипы и заблуждения // Персонал, №12. 2004.
3. Липатов С.А. Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии / Мир психологии, 2004, № 2, с. 142-148.
4. Cain J. H. The book on raccoon circles. Tulsa, OK : Learning Unlimited. 2002.
5. Haras K. An exploration of meaningful involvement in ropes course programs. Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station. 2003.
6. Luckner J. L. Processing the experience: strategies to enhance and generalize learning. Dubuque, Iowa : Kendall/Hunt. 1997.
7. Rohnke K. Cowstails and cobras II: a guide to games, initiatives, ropes courses & adventure curriculum. Dubuque, Iowa: Kendall / Hunt Pub. 1989.
8. Rohnke K. The ropes course: A constructed adventure. Zip Lines, spring, 14. 1989.
9. Rohnke K., Tait, C., Wall, J. The complete ropes course manual. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. 1997.
10. Webster S. E. Ropes course safety manual: an instructor's guide to initiatives and low and high elements. Hamilton, MA: Project Adventure, 1989.
11. <http://www.teamlab.ru>
12. <http://www.prcainfo.org>
13. <http://www.ropecourse.com>
14. <http://www.wilderdom.com>