

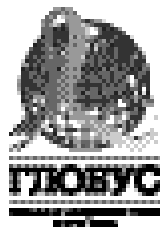
Распространяется бесплатно

ТРЕНИНГ: РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

ТРЕНИНГ:
РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ.
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



СПИД Фонд Восток-Запад



**ТРЕНИНГ:
РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ.
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Учебное пособие

**СПИД Фонд Восток-Запад
Москва
2005**

Ирина Куртикова, Калерия Лаврова, Всеволод Ли. Тренинг: руководство к действию. Теория и практика — М., 2005. — 240 с.

Большое спасибо тренерской команде, без которой не было бы этой книги: Светлане Бессудновой, Асе Бидординовой, Виктории Доллен, Ольге Ереминой, Вере Кобзевой, Александру Левину, Даше Очерет, Андрею Рылькову, Ане Саранг, а также всем, кто работал и работает в проекте тренингов по снижению вреда «СПИД Фонда Восток-Запад» (*AIDS Foundation East-West — AFEW*).

© «СПИД Фонд Восток-Запад» (*AIDS Foundation East-West — AFEW*), 2005 г.

Все права защищены.

Эл. почта: info@afew.org

Веб-сайт: <http://www.afew.org>

Издано в рамках проекта ГЛОБУС

Распространяется бесплатно

Воспроизведение, передача, распространение или дублирование любой части содержащихся в публикации материалов допускается при условии их некоммерческого использования в дальнейшем. Ссылка на «СПИД Фонд Восток-Запад» (*AIDS Foundation East-West — AFEW*) обязательна. Нарушение авторских прав будет преследоваться в соответствии с законодательством Российской Федерации и международной правовой практикой.

1 ТРЕНИНГ КАК ОБУЧАЮЩИЙ ПРОЦЕСС



ЧТО ТАКОЕ ТРЕНИНГ?

Тренинг — это форма активного обучения, при котором происходит обогащение знаниями, развитие конкретных умений и навыков. Тренинги, как правило, включают ролевые игры, работу в командах, выполнение практических заданий, мозговые штурмы и некоторый объем информации, при подаче которой используют эвристическую методику¹.

Тренинг — это передача знаний, необходимых человеку или команде в настоящий момент или в ближайшем будущем. Тренинг — одна из самых распространенных форм обучения. Тренинг стимулирует работу мозга: участники оказываются вовлеченными в дискуссии, им необходимо формулировать и отстаивать собственную точку зрения, правильно задавать вопросы и, в конечном итоге, научиться применять полученные знания на практике. Около 70% времени на тренинге отведено отработке навыков, ролевым играм, моделирующим рабочим ситуациям и их анализу. Это связано с необходимостью ввести человека в зону дискомфорта, в которой человек вынужден думать, действовать, принимать решения. Это очень отличается от лекции или семинара, на которых можно очень легко отвлечься и даже поспать.

Как особая форма делового обучения тренинги возникли на Западе в 40-х годах XX века. В России тренинги появились в начале 90-х годов. Некоторое время крупные западные корпорации были единственными заказчиками на российском рынке тренингов.

Тренинг — один из самых актуальных на сегодняшний день видов обучения. Это путь от осознания нехватки знаний к приобретению новых устойчивых навыков.

Тренинг, как уже отмечалось выше, — это активная форма обучения и получения знаний, поэтому его не следует воспринимать как обычное занятие в школе или лекцию. Неформальную обстановку на тренинге обеспечивает тренер. Он общается на равных с участниками, он — такой же, как и все, он — часть группы.

Следующей характеристикой, отличающей тренинг от традиционных занятий, является расположение участников в аудитории: они рассаживаются по кругу. Наличие круга (или тренингового круга) — необходимое условие для проведения занятий. В этой связи аудиторию для проведения тренинга следует выбирать достаточно просторную, с незакрепленными стульями. Не должно быть лишних предметов, которые бы отгораживали людей друг от друга (столов, парт и т.д.). Нахождение в круге способствует созданию дове-

¹ От греч. *heurisko* («нахожу») — система обучения путем наводящих вопросов. Методика заключается в том, что обучаемый «сам» выводит какое-то правило или метод.

рительной атмосферы, каждый участник может видеть всех, свободно общаться со всеми, в том числе с ведущим. Более того, круг в сознании человека ассоциируется с ощущением безопасности, с заинтересованностью и вниманием. Все вышесказанное касается достоинств тренинга. Но тренинговые формы занятий имеют и свои недостатки. Одним из недостатков является неизбежность больших временных затрат на ограниченное количество участников группы. Если, например, профилактическую лекцию по ВИЧ/СПИДу можно прочитать за один час и при этом охватить достаточно значительную аудиторию, то на тренинге за то же время обсудить ту же проблему с таким же количеством присутствующих невозможно. Следует отметить, что тренер должен располагать не только интересной и достоверной информацией по теме, но также знать основы возрастной психологии, уметь работать с аудиторией, обладать навыками ведения дискуссии и т.д. Без этого его работа вряд ли будет эффективной.

Результаты занятий не будут очевидны сразу же, т.е. непосредственно по окончании тренинга тренер не может оценить, насколько хорошо участники овладели той или иной информацией. Результаты будут намного позже, когда человек, прошедший обучение, окажется в ситуации, требующей применения полученных знаний и навыков.

ЭТАПЫ ТРЕНИНГА

Тренинговый процесс можно условно разделить на три этапа.

Первый этап — это, с одной стороны, выяснение запроса, формулирование темы и составление программы тренинга, с другой — техническое обеспечение: подготовка помещения, оборудования, раздаточных материалов. Выяснение запроса состоит из двух пунктов:

1. беседа с руководителем и составление технического задания для тренеров,
2. анкетирование предполагаемых участников в рамках заявленной темы. Исходя из полученной информации составляется план тренинга и готовятся раздаточные материалы.

Второй этап — это сам тренинг. Он включает в себя диагностику потребностей группы, формулирование целей и задач, предоставление необходимой информации, отработку навыков и получение обратной связи. Каждый день тренинга начинается с диагностики участников и заканчивает-

ся получением обратной связи. В конце тренинга оценивается уровень полученных знаний и навыков, работа тренеров и мотивация участников.

Третий этап — это применение полученного опыта на практике. Посттренинговый эффект сохраняется в течение трех месяцев, поэтому необходимо начать применять полученные навыки и знания на практике как можно быстрее.

РОЛЬ ТРЕНЕРА

Существенное отличие тренинга от других методов обучения состоит в том, что тренеры являются организаторами определенных групповых процессов, в результате чего группа самостоятельно анализирует различные ситуации и формулирует основные закономерности. Искусство тренера состоит в том, чтобы достичь целей, не оказывая давления на группу, но и не идя у нее на поводу.

Специфика работы тренера заключается в постоянном наблюдении и оценке всего, что происходит в группе. Для этого необходимо, чтобы тренер все время — приступая к проведению тренинга, планируя работу на день, непосредственно в процессе работы — задавал себе три вопроса:

- Какой цели я хочу достичь?
- Почему я хочу достичь этой цели?
- Какими средствами я собираюсь ее достичь?

Ответ на третий вопрос дает тренеру возможность оценить группу.

Объекты оценки:

- содержательный план работы;
- уровень развития и сплоченности группы, характер отношений, складывающихся между ее участниками;
- состояние каждого участника группы, его отношение к себе, к другим, к тренингу.

Наиболее важные задачи тренера при работе с группой:

- способствовать пониманию участниками цели и задач тренинга;
- мотивировать участников на работу в рамках тренинга и после его завершения;

- способствовать эффективности обучающего процесса, что достигается через:
 - а) целенаправленное обеспечение относительного равновесия между ощущением успеха и неуспеха каждого участника в процессе выполнения заданий и обсуждения их результатов;
 - б) формирование в группе атмосферы взаимного доброжелательного и конструктивного отношения к обсуждаемым ошибкам.

В процессе тренинга у тренера могут быть различные роли, например, «модератора» — продвигает процесс вперед и структурирует пространство, или «фасилитатора» — собирает опыт группы и резюмирует его.

Какими навыками должен обладать тренер для эффективной работы с группой

Самым важным требованием для человека, работающего в области профилактики ВИЧ/СПИДа и употребления наркотиков, является информированность тренера (основанная на достоверных фактах и данных). Информацию можно получить в организациях, занимающихся профилактической работой в области ВИЧ/СПИДа и злоупотребления наркотиками, а также на специальных семинарах-тренингах (желательно, прежде чем начинать работать с группой в роли ведущего, принять участие в занятиях в роли участника — попробовать поучиться).

! Когда вы узнаете новые факты, не стоит торопиться передавать их другим. Дело в том, что средства массовой информации часто пытаются «ошарашить» обывателя каким-либо сенсационным сообщением, не всегда убедившись в научной или практической обоснованности приводимых данных.

Чтобы профессионально провести тренинг, тренер должен иметь опыт участия в подобных мероприятиях, хорошо понимать их суть и специфику.

Помимо перечисленных требований тренер должен обладать и некоторыми другими навыками:

- Уметь свободно общаться с людьми разных культур, разного уровня образования, разного возраста и социального положения. Выстраивая программу семинара-тренинга, всегда учитывать возрастные, религиозные и социальные особенности группы.
- Принимать во внимание мнения и точки зрения других людей. В нашем пособии уже указывалось на необходимость, как со стороны

тренера, так и любого участника, проявлять уважение к чужой точке зрения, даже если она противоречит собственной. Это послужит стимулом к самораскрытию и самовыражению участников.

- Уметь внимательно выслушать и понять собеседника. Умение слушать — очень ценное качество, которое помогает расположить собеседника к себе, заинтересовать как одного человека, так и группу людей. Если вы предоставите возможность собеседнику говорить, не перебивая его, и постараетесь сосредоточиться на услышанном, то можете многое узнать о мыслях и чувствах этого человека. Совсем не запрещается переспрашивать или уточнять, но делать это следует после того, как он выскажется. Собеседник должен обдумать свои слова и закончить мысль, не боясь, что его перебьют, поймут «не так» и т.п. Это умение помогает в проведении разного рода дискуссий и обсуждений.
- Уметь наблюдать за каждым участником и за группой в целом. Информация, полученная таким образом, очень важна для ведущего. Наблюдая за участниками, можно понять, насколько их интересует рассматриваемый вопрос, какие отношения складываются в группе, насколько эффективно действует ведущий и многое другое, что поможет вовремя скорректировать свои действия, изменить при необходимости программу занятия.

i Более 70% информации мы получаем невербальным способом. Развитая наблюдательность — большой плюс в работе тренера.

- Уметь активизировать пассивных участников и занять, направить на благо группы слишком активных. Иногда пассивные участники просто не могут высказаться по причине своей застенчивости, и задача тренера состоит в том, чтобы создать обстановку, в которой застенчивый участник мог бы выразить свою точку зрения. Иногда пассивность является следствием незаинтересованности участника, неактуальности для него информации. В этой ситуации тренеру следует выяснить, какой аспект обсуждаемой проблемы наиболее интересен аудитории, и изменить программу в соответствии с полученными ответами. Встречаются и такие ситуации, когда один или несколько участников тренинга, наоборот, слишком активны, и своей активностью мешают остальным членам группы. Тренер должен уметь тактично игнорировать активность такого участника и дать возможность высказаться, поработать другим людям. «Активистам» полезно поручить индивидуальные задания.

Все перечисленные навыки приобретаются с опытом и помогают не только в проведении тренингов, но и в повседневной жизни.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Впервые термин «групповая динамика» был использован Куртом Левином в статье «Эксперименты в социальном пространстве», опубликованной в одном из американских научных журналов в 1939 году. По определению К. Левина, групповая динамика — это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, действующие в группе. В результате многолетних исследований групповых процессов были выявлены некоторые общие закономерности функционирования и развития групп различной направленности. Эти закономерности составляют теоретическую базу любой групповой работы.

В современном понимании групповая динамика — это развитие или движение группы, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями участников между собой и с тренером, а также внешними воздействиями на группу (К. Рудестам, 2000).

В понятие групповой динамики входят шесть основных элементов:

- цели группы,
- правила группы,
- позиция ведущего,
- структура группы и проблема лидерства,
- сплоченность группы,
- стадии развития группы.

Цели тренинговой группы

В начале занятий тренеры формулируют цели и задачи тренинга и помогают участникам определить собственные цели. Они могут быть:

- осознанными и вербализованными (т.е. выраженными в словах — сказанными или написанными);
- осознанными, но невербализованными (не высказанными ни в письменной форме, ни в устной);
- неосознанными и невербализованными (на этом фоне, как правило, рождается сопротивление);
- неосознанными, но вербализованными (оговорки).

Цели бывают долгосрочными или стратегическими, среднесрочными или тактическими и краткосрочными — по процессу тренинга.

Тренер, наряду с явными, декларируемыми целями, может преследовать и свои, скрытые цели, осознаваемые им в разной степени. Наличие скрытых целей может принести участникам группы значительный вред, поэтому тренер должен ясно понимать свои потребности и проблемы, чтобы минимизировать их влияние на групповой процесс.

Правила тренинговой группы

Правила группы включают в себя несколько пунктов, определяющих, что в рамках тренинга допустимо, а что нет. Таким образом, нормы выступают в качестве регулятора поведения и взаимодействия участников. Это создает основу для создания безопасного пространства. Безопасное пространство, в свою очередь, необходимо для формирования в группе атмосферы доверия, взаимного интереса и возможности самораскрытия участников. Правила группы принимаются участниками в самом начале тренинга.

В структурированных группах с четко определенными целями, которые, как правило, задает тренер, участникам предлагается дополнить представленный перечень.

Правила могут касаться:

- активности участников (например, обязательности для каждого выполнения упражнений);
- временных аспектов работы (запрета на опоздания), правил поведения (не говорить о присутствующих в третьем лице);
- прав участников (о чем-то не говорить, просить помощи у группы).

Иногда за нарушение норм назначаются санкции, которые чаще всего носят шуточный характер и способствуют развитию необходимых навыков и групповой сплоченности (например, каждый опоздавший должен сделать комплимент остальным участникам).

Для того чтобы нормы выполнялись, нередко приходится прилагать значительные усилия. Особенно это важно для обучающих групп, поскольку через следование нормам происходит присвоение поведенческих навыков.

Стандартные правила

1. **Единая форма обращения друг к другу на «ты» и по имени.** Для создания атмосферы доверия обращаться друг к другу на «ты». Это психологически уравнивает всех участников (включая ведущего), независимо от возраста, социального положения и жизненного опыта, и способствует раскрепощению.
2. **Общение по принципу «здесь и теперь».** Во время тренинга говорить только о том, что вас волнует именно сейчас, и обсуждать только то, что происходит с вами в группе.
3. **Конфиденциальность личной информации.** Личная информация, касающаяся участников, ни под каким предлогом не должна разглашаться или обсуждаться вне тренинга. Благодаря этому правилу участники смогут доверять друг другу и группе в целом.
4. **Персонификация высказываний (Я-высказывания).** Слова и выражения типа «Большинство людей считают, что...», «Некоторые из нас думают...» заменять на «Я считаю, что...», «Я думаю...». То есть говорить только от своего имени и обращаться к конкретной аудитории или лицу.
5. **Искренность в общении.** Во время тренинга говорить только то, что думаешь и чувствуешь.
6. **Уважение к говорящему.** Если кто-то из участников говорит, нужно внимательно, не перебивая, его выслушать. Задавать вопросы или вступать в обсуждение можно только после того, как он завершит свою мысль.
7. **«Не опаздывать!»** Во время занятий создается некое энергетическое пространство, которое следует беречь. Опаздывающие или «не по делу болтающие» участники «разряжают» его.

Позиция тренера

Во многом успешность тренинга зависит от того, какую позицию занимает тренер. Основная особенность тренинговых занятий заключается в том, что ведущий является частью группы, он занимает равную позицию со всеми участниками, не демонстрируя ни в чем своего превосходства. Задача тренера — стать «своим» для группы, подчеркивая именно похожесть, близость участникам (совсем необязательно только по возрасту). Тренер

должен напоминать участникам, что каждый человек вправе иметь собственное мнение или точку зрения, к которым следует относиться с уважением. Необязательно с ними соглашаться — можно спорить, обсуждать и т.д., но сохраняя корректность и открытость. Такое отношение создает атмосферу взаимного уважения и доверия и способствует конструктивному обсуждению проблемы. Если тренер участвует во всех упражнениях и дискуссиях, высказывает свои мысли и идеи, отнюдь не призывая принять именно его позицию, так как он тоже может ошибаться, — это помогает ему установить равные отношения с участниками.

Позиция участника

У участников могут быть разные роли и социальные позиции в группе. Широко известна классификация групповых ролей Р. Шиндлера (К. Рудестам, 2000).

Лидер — побуждает группу к действиям, ведет за собой.

Эксперт — имеет какие-то знания или навыки, которые вызывают уважение, анализирует информацию, высказывает собственное мнение.

Конформист — пассивный участник, избегающий ответственности и стремящийся остаться незаметным. Часто во всем соглашается с лидером.

Аутсайдер — отстает от группы в силу небольших способностей или страха самовыражения.

Оппозиционер — участник, активно выступающий против лидера.

Роли, демонстрируемые участниками в групповом процессе, как правило, отражают реальную жизненную позицию человека. Одной из задач для многих групп является расширение ролевого диапазона участников.

Структура группы

Размер группы. Все зависит от возможностей тренера. Но оптимальным количеством участников считается 7–15 человек. Если размер группы превышает 15 человек, увеличивается вероятность незадействованности некоторых участников в совместной работе. Появляется тенденция к нарушению непосредственного общения и формированию микрогрупп. Но тем не менее существуют методики и для активизации деятельности в больших группах. Наиболее часто с этой целью проводится реорганизация группы в несколь-

ко субгрупп, каждой из которых дается отдельное задание. В этом случае участие в выполняемых упражнениях осуществляется либо в форме активного участия, либо в форме сопереживания.

Если семинар ведут два тренера, то группа может быть больше. Но следует помнить, что создание атмосферы доверия в группе возможно только тогда, когда число участников не превышает 20 человек. Атмосфера малой группы способствует более быстрому сближению участников и сплочению группы. Если же группа превышает 20 человек, то следует пересмотреть программу таким образом, чтобы задания в основном были групповыми (на индивидуальные задания уйдет много времени).

Большое значение для успеха занятий имеет уровень готовности участников к «включению» в активный учебный процесс. Одним из важных мотивирующих факторов для взрослых слушателей являются ясность и однозначность целей обучения, то есть участникам необходимо ясно определить, что они должны знать по окончании данного занятия.

Продолжительность существования — от нескольких часов до трех лет (для лечебных групп). Обучающие (тренинговые) группы — самые эффективные — по продолжительности составляют восемь дней, максимальная эффективность группы достигается на пятый день.

Интенсивность или частота встреч во время проведения тренинга — по восемь часов все дни тренинга. При этом минимальное время, которое должно быть затрачено на тренинг, — два дня. Эффективность от тренинга сохраняется не более трех месяцев. Говоря об обучении в процессе тренинга, следует помнить о том, что усвоение информации осуществляется посредством эмоций, которые являются одной из важных составляющих тренинга. Помимо эмоциональной вовлеченности участников в процесс обучения, эффективность обучения связана и с наличием опыта у участников и с их активностью в процессе обучения.

Гомогенность группы определяется по следующим показателям:

- *Пол* (идеальное соотношение: количество мужчин = количество женщин).
- *Проблемы* (их разнообразие) — идеальное соотношение 1:1, т.е. группа может «терпеть» одну и ту же проблему у двух участников (две одинаковые проблемы), но как только появляется третий участник группы с той же проблемой — группа терпит поражение. Таким образом, количество одинаковых проблем в группе не должно превышать двух.
- *Возраст*.

- *Социально-групповые принадлежности*.
- *Статус членов группы* → *распределение групповых ролей*.
- *Степень открытости/закрытости группы*. Закрытая группа: новые члены не допускаются в группу, пока ее участники не достигнут своей цели. Открытая группа: вхождение новых членов в группу возможно, но только на определенных условиях.
- *Слаженность/сплоченность группы* — это своего рода КПД группы (за какое время достигнут результат; чаще сплоченность оценивается как эмоциональный показатель). На самом деле данный показатель говорит только о производительности труда.
- *Тип ведения* — группа может существовать с лидером, сама по себе, с соведущим, назначенным ведущим и пр.

Сплоченность

Под сплоченностью понимается стремление группы к совместной деятельности, основанное на едином понимании цели и схожей мотивации для ее достижения. Это универсальное групповое явление наблюдается во всех тренинговых группах.

Развитию сплоченности уделяется особое внимание, поскольку она является важным фактором для успешности занятий. Для стимулирования сплоченности используют специальные психологические приемы, направленные на совместное переживание сильных положительных или отрицательных эмоций, а также упражнения, направленные на командообразование. Сплоченность ведет к созданию в группе атмосферы безопасности, снижению напряжения, установлению искренних, доверительных отношений между участниками.

Стадии развития группы

Это стадии групповой деятельности, отличающиеся позициями и чувствами участников в отношении друг к другу (т.е. психологической атмосферой в группе).

Обычно выделяют от трех до шести стадий развития группы.

1. Знакомство/первый контакт/рождение (включает в себя: организацию группы и знакомство с группой; заканчивается знакомством с группой).

2. Эмоциональная притирка/стадия индивидуальных целей/стадия присоединения (на данной стадии цель у каждого участника: произвести впечатление; на стадии первого контакта срабатывают инстинкты самосохранения и сексуальный. Это проявляется в групповом процессе через:

- создание комфортного состояния, что обуславливает создание подгрупп;
- оценку группы для своего участия — проверку «на прочность» тренера и участников группы;
- различие между полами — стремление понравиться — флирт, кокетство и пр.

3. Стадия агрессии/регресса/конфронтации/осознания групповой цели/хаоса. Данная стадия не всегда несет в себе только негатив.

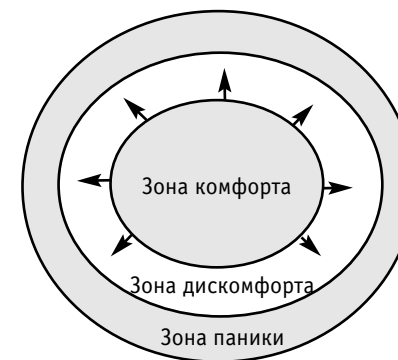
4. Стадия конструктивной работы/целостности/гармонии. Цель для участников: осознание, что они представляют собой единое целое. На данном этапе начинается конструктивная деятельность, формируется единая групповая цель.

5. Стадия завершения/умирания/прощания/задела на новый этап. На этой стадии может появиться новая цель, и это может быть новая группа, несмотря на то что это могут быть те же люди. Не стоит начинать работу в новой группе со старых договоренностей, т.к. это значительно снижает эффективность ее работы.

6. Стадия рефлексии/воспоминания/накопления информации.

В кратковременных группах (8–18 часов) трудно в полной мере отследить эволюцию фаз групповой работы. В более продолжительных группах, особенно ориентированных на личностное развитие участников, эти фазы вычлняются достаточно четко.

ЗОНЫ КОМФОРТА — ДИСКОМФОРТА



Немаловажным для успешности проведения тренинга является знание о зонах комфорта и дискомфорта. Обучение происходит в тот момент, когда участники выходят из «зоны комфорта» и вступают в «зону дискомфорта». Зона комфорта (см. рисунок) — это область, в которой присутствует четкое и ясное понимание происходящего. Находясь в данной зоне, участники испытывают чувство защищенности, уверенности и доверия в отношении к

окружающим, но воспринимают меньший объем информации. В зоне дискомфорта участники ощущают недостаточность или отсутствие определенных знаний и в связи с этим тревогу, неуверенность, неопределенность, что создает стимул для поиска информации и приобретения новых навыков. Можно выделить также зону паники или хаоса — зону совершенной неизвестности. Как правило, оказываясь здесь, участники «выпадают» из процесса обучения. Им постоянно требуется поддержка и одобрение со стороны других.

В целом в процессе усвоения новых знаний зона комфорта расширяется (участники как бы завоевывают «новые земли», продвигаясь по зоне дискомфорта). Поэтому следует помнить, что необходимо поддерживать равновесие между комфортом и дискомфортом, иначе группа может остановиться в развитии, не достигнув желаемых результатов.

Хорошей стратегией для выбора игр и упражнений соответствующего уровня сложности является подход, известный как «выравнивание и ведение». Начните с оценки состояния большей части группы, идите рядом (в зоне комфорта). Затем сделайте шаг вперед, предложив группе новую идею или новую модель поведения (и тем самым выводите ее в зону дискомфорта). Продолжайте идти рядом с группой, пока зона комфорта не расширится, включив в себя новые идеи или модели поведения. Путем постоянного присоединения и ведения тренер может успешно вести группу вперед.

ОСНОВНЫЕ ТРУДНОСТИ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ХОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА, И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Трудности	Способы их преодоления
Негативная реакция участника на анализ видеозаписей или обсуждение упражнения	Сформировать атмосферу доброжелательного и конструктивного отношения к обсуждаемым ошибкам, акцентировать внимание на успешных действиях.
Пассивность участников	Задавать вопросы, обращенные к конкретным участникам, отмечать активность участников.
Конфронтация в группе отдельных участников	Вернуться к обсуждению целей тренинга, предложить высказаться на тему, что в поведении участников мешает продуктивной работе.
Агрессивное поведение одного из участников	Предоставить возможность группе дать обратную связь этому участнику.
Отрицательное мнение одного из участников о занятии	Выяснить, является ли это мнение общим.
Разговоры во время занятий	Попросить высказаться вслух, чтобы вся группа могла обсудить возникшую проблему.
Один из участников монополизирует право голоса	Поблагодарить его за высказывание и предложить другим высказать свое мнение.
Неисправность видеотехники	Продолжить занятие без видеотехники, во время перерыва попытаться ее исправить.
Ожидания участников не соответствуют целям и задачам семинара	Включить в программу мотивационные упражнения. (см.: Е. Сидоренко. Мотивационный тренинг/ Практическое руководство).
Группа вам не нравится	Это говорит о том, что до тренинга вы сформировали уже некий образ будущей группы. Но истинное удовольствие вы можете получить, работая с реальной группой. В целях профилактики рекомендуется не конкретизировать заранее свои ожидания. Чем более они детализированы, тем вернее будет ваше разочарование.
Вы волнуетесь перед группой	Только не расценивайте это как слабость и не скрывайте своего волнения. Если мы пытаемся подавить эмоции, они только усиливаются, а если не боимся их проявить, это приводит к разрядке и их исчезновению. Скажите о своем волнении во всеуслышание. Это добавит вам искренности и убедительности. Так следует поступать и с другими беспокоящими вас чувствами (страх, усталость, злость).

Участники разговаривают и на вас не обращают внимания	Самое беспомощное действие в этой ситуации — кричать: «Послушайте меня!» Более эффективным будет обращение к группе со словами: «Посмотрите, что я сейчас буду делать». Это можно сопровождать замысловатыми движениями рук над головой. Шевелите руками до полной тишины. Поблагодарите участников за внимание и скажите то, что собирались сказать.
Участники требуют от вас большей активности и поддержки	Поддержка психолога необходима, но должна быть самой минимальной. В данном случае участники проецируют на вас свои сильные качества. Помогая им больше необходимого, вы тем самым как бы забираете их силу.
Вы потеряли ориентацию и не знаете, что делать дальше	Не суетитесь и не нервничайте. Если вы не знаете, что делать, то и не надо ничего делать. Посидите, помолчите вместе с участниками. Расскажите, как вы любите тишину в группе, какие важные процессы в это время происходят. Может быть, на вашем тренинге действительно наступит время тишины и покоя.
Задуманный вами сценарий тренинга не получается	Испортить тренинг может заранее подготовленный план. В этом случае вместо организации творческого общения вы будете «подгонять» участников под свой сценарий. При этом может произойти смещение акцентов, и наиболее важным окажется соответствие поведения участников вашему проекту. В результате вы начнете их обучать не столько общению, сколько послушанию.
Вы почувствовали сильную усталость во время или после тренинга	Усталость свидетельствует о том, что вы делали что-то неправильно. Она говорит о несоответствии между вашим состоянием и состоянием группы, о трате сил на противостояние этих состояний.

ИНСТРУМЕНТЫ ТРЕНЕРА (ФОРМЫ РАБОТЫ)

Тренинг как форма обучения направлен в первую очередь на то, чтобы максимально использовать потенциал, знания и опыт каждого участника и с помощью специальных приемов создать феномен «группового обучения» (К. Рудестам, 2000).

Одной из особенностей тренинга является относительно небольшая группа: не более 20 человек. При такой численности занятия считаются наиболее успешными. Успешность определяется оптимальным для каждого участника количеством времени и внимания, уделяемыми со стороны других участников и ведущего.

Продолжительность общего цикла занятий, как правило, составляет от трех до пяти дней (в зависимости от программы). Встречи участников могут быть ежедневными или более редкими (например, несколько раз в неделю), продолжительностью не менее трех часов. Наиболее удобны так называемые группы-марафоны, проводимые за 4–5 дней непрерывной работы.

Первый день занятий начинается со знакомства.

Знакомство обычно состоит из двух частей: первая — официальная, включающая представление тренеров, объявление темы тренинга и его краткого содержания, вторая — представление участников по форме, предложенной тренером (например, такой: «Представьте, пожалуйста, своего соседа справа»). Такой подход дает возможность участникам быстрее познакомиться друг с другом, создает необходимое для дальнейшего обучения безопасное пространство и позволяет разработать правила группы.

Затем участникам нужно предложить высказать свои опасения и ожидания от предстоящих занятий.

Запись **ожиданий** поможет тренеру понять, что хочет узнать группа в ходе семинара, чего ждут участники от него и своих коллег. Ожидания бывают самые разные: пообщаться, встретить новых людей, научиться чему-нибудь. Как правило, один или два человека на занятиях по ведению переговоров высказывают пожелание узнать, как писать заявки на грант, а на семинаре по поиску средств — как разрешить конфликт с начальством. Бывает и так, что участники хотят более глубокой проработки темы, чем вы предполагали.

Диагностика состояния участников проходит в начале и конце каждого дня. Этот инструмент особенно важен для тренера тем, что позволяет получить реальную обратную связь от участников о заинтересованности и участии в процессе семинара.

Активное слушание — набор вербальных и невербальных приемов, которые позволяют слушающему максимально адекватно понимать говорящего, а говорящему быть интересным и доступным для понимания слушающих.

Видеотренинг. Процедура видеотренинга предполагает выполнение упражнений и заданий, требующих решения разного рода задач. Особенность видеотренинга заключается в том, что ход выполнения заданий и упражнений записывается на видеомаягнитофон. Просмотр и обсуждение видеозаписей дают возможность участникам занятий получить оперативную обратную связь, а также оценить свое поведение и поведение других участников. Следствием этого является лучшее понимание проблем, над которыми работали в ходе занятий.

Групповая дискуссия (групповое обсуждение) — один из методов, используемых в социально-психологическом тренинге. Цель групповой дискуссии — формирование соответствующих социальных установок, умений и навыков по организации и руководству дискуссией, необходимых для решения аналогичных проблем в реальной жизни. Предметом дискуссии может быть конкретная ситуация (заданная тренером или предложенная участниками группы) либо межличностные отношения участников.

Деловое общение — процесс продвижения в разрешении проблем путем сопоставления (столкновения, ассимиляции, согласования, взаимообогащения) предметных позиций (предмет общения и отношение к нему участников). Занятие той или иной межличностной позиции либо способствует, либо препятствует эффективному взаимодействию предметных позиций.

Невербальное общение — включает мимику, позы, жесты, контакт глаз, тон, темп и интонации речи, а также пространственно-временную организацию коммуникативной ситуации.

Обратная связь — это любого рода сведения, которые человек получает от других участников тренинга относительно своего поведения в различных ситуациях общения.

Сопоставление собственного представления о себе с представлением о себе других людей дает основание для изменения поведения и способов воздействия на аудиторию. В практике тренинга выделены некоторые условия, являющиеся необходимыми предпосылками для эффективной обратной связи. Это:

- неотсроченность обратной связи, т.е. высказывание непосредственно по «горячему» следу;

- конкретность обратной связи (а не обобщенность), т.е. обратная связь должна иметь отношение к четко определенному действию/поступку участника, а не к его поведению в целом;
- соответствие обратной связи потребностям как получающего, так и предоставляющего обратную связь;
- реализация обратной связи в контексте группы (магнитофон и видеоаппаратура в контексте тренинга играют решающую роль «зеркала поведения»);
- конструктивный характер высказываний по поводу свойств, которые реально могут быть изменены.

Важно учитывать, что объем воспринимаемой критики для каждого человека — разный. Тренеру придется, основываясь на своем опыте, определить, какой объем обратной связи способен адекватно воспринять каждый из участников.

Партнерское общение — это вид общения, предполагающий равные психологические позиции участников, стремление к консенсусу. Характерные черты партнерского общения: ориентация на личность собеседника, признание ее ценностей, признание личности в целом, равенство психологических позиций.

Психогимнастика (айс-брейкеры, брейн-брейкеры). Этим понятием обозначают широкий круг упражнений: письменных и устных, вербальных и невербальных. Они могут выполняться в небольших группах по 2—3 человека или всеми участниками вместе, быть специализированными и воздействовать на ту или иную психическую характеристику, например, на способность запоминания или концентрацию внимания. С помощью психогимнастики решается задача активизации группы, снижения усталости, повышения настроения.

Условно упражнения можно разделить на три группы:

- 1) упражнения для повышения психофизического тонуса участников;
- 2) упражнения на концентрацию внимания и логические игры;
- 3) упражнения для снятия напряжения.

В начале каждого дня занятий рекомендуется выполнять одно из психогимнастических упражнений для поднятия уровня работоспособности, мобилизации внимания и интеллектуальной активности. При выборе упражнения следует ориентироваться на те цели, которые предполагается

достичь на данном занятии. Каждое упражнение обязательно заканчивается обсуждением впечатлений участников группы о его выполнении.

Ролевая игра — один из инструментов, используемых в тренинге. Суть метода заключается в том, что поставленная в тренинге социально-психологическая проблема решается путем импровизированного разыгрывания заданной ситуации, в ходе которой участники исполняют роли персонажей данной ситуации.

Задача ролевых игр — максимально включить участников группы в поиск решения типичных социально-психологических проблем, с которыми им приходится сталкиваться в трудовой деятельности (см. предыдущий комментарий).

При выборе и разработке ситуаций необходимо соблюдать два условия:

- содержание ситуаций и характер поставленных в них проблем должны соответствовать жизненным ситуациям;
- ситуации должны быть значимыми для участников.

В заключение проводится групповая дискуссия, в ходе которой совместно с тренером обсуждается адекватность предложенных решений, а также уместность, правдоподобность, целесообразность поведения участников.

Если ролевая игра записывается на видеоманитофон, обсуждение сопровождается просмотром видеозаписи. Воспроизведение записи позволяет подробно проанализировать поведение участников упражнения, дает возможность каждому увидеть себя со стороны, лучше понять себя, скорректировать собственное представление о навыках и умениях общения. Задача ведущего — направлять обсуждение в нужное русло, подводя участников к мысли о необходимости опираться в своих действиях на определенную основу.

Но почему? — инструмент, необходимый для выяснения причин происходящего. Участники делятся на небольшие группы, каждой из которых выдается большой лист бумаги и маркеры. В центре листа означена проблема. Задача участников — написать как можно больше причин ее возникновения, а также причин, которые привели к причинам возникновения этих причин (то есть, задавая себе постоянный вопрос: «Почему?»).

Аквариум — демонстрация участниками-добровольцами предложенной тренером ситуации с последующим групповым обсуждением. Часто применяется в рамках ролевых игр, где количество возможных участников (ролей) меньше, чем число участников семинара-тренинга.

Мозговой штурм. Это метод накопления идей, возможных способов решения проблем или описания мнений группы, касающихся определенного вопроса/объекта.

Основные правила проведения мозгового штурма:

- максимальное количество участников в группе не должно превышать 10–12 человек; минимальное — 3–4 человек, оптимальное — 7–8 человек;
- заранее устанавливается продолжительность мозгового штурма. Обычно — от 7 до 15 минут;
- для проведения мозгового штурма нужен фасилитатор (технический ведущий). Его функция — помогать участникам фиксировать идеи (например, записывать их на большом листе), оставаться в рамках темы/вопроса и соблюдать регламент. В процессе выработки идей фасилитатор не участвует;
- мозговой штурм — это сбор и накопление большого количества идей, которые можно было бы в дальнейшем использовать при решении той или иной жизненной ситуации. Участники должны быть сосредоточены только на производстве собственных идей, а не на оценке предложений друг друга. Экспертиза предложенных идей проводится за пределами мозгового штурма, обычно в виде дискуссии;
- все предложения и идеи записываются — причем так, чтобы их было видно каждому участнику;
- не существует безумных идей. Безумные, на первый взгляд, в дальнейшем они зачастую способствуют принятию наиболее эффективных решений;
- нередко самые интересные идеи появляются в последние 10% отведенного на работу времени;
- после окончания сбора идей и предложений участники «сортируют» их и/или расставляют в порядке приоритетности. Определение приоритетных и неприоритетных идей, по сути, является переходом к дискуссии, в ходе которой может быть принято решение. Обычно для последующей дискуссии выбирают первые три–пять идей.

Фасилитатор регулирует процесс проведения мозгового штурма, уточняет формулировки, записывает предложения и напоминает правила, так как часто возникает желание обсудить то, что предлагается.

Модификации мозгового штурма — это карточный штурм и групповой штурм.

Карточный штурм — все идеи записываются на отдельных карточках. Как правило, по 3–5 предложений от каждого участника. Затем все предложения вывешиваются на доску, после чего можно приступить к процессу группировки. Удобно, если группа не очень большая и практически однородна.

Групповой штурм — сначала проходит по группам, состоящим из 5–7 человек, затем каждая группа предлагает одну новую идею. Данный метод особенно эффективен, если участников больше 12 и помещение не позволяет свободно воспринимать (даже просто хорошо слышать) каждого участника.

Командные игры. Неотъемлемая часть тренингов на командообразование. Их многообразие позволяет реализовывать различные цели тренера: поиск лидера, сплочение группы, ролевой мораторий, влияние на ход групповых процессов и т.д. Наиболее интересны игры с использованием различных подручных средств, например, «Квадрат», «Лабиринт» и т.п.

Работа в малых группах. Малые группы создаются для разных целей. Данную методику хорошо использовать для одновременного обсуждения нескольких вопросов, выработки группового мнения, а также в ситуации, когда всем участникам нужно предоставить возможность высказаться. Если в семинаре участвуют больше 12 человек, то работа в малых группах становится важным компонентом тренинга. Оптимальный состав группы — от 3 до 7 человек.

Групповая работа может проходить в разных режимах. Например, можно дать задание группе и затем пустить ее в «свободное плавание». При наличии достаточного времени группа непременно найдет решение. Для ускорения процесса вы можете предложить с самого начала работы выбрать в группе спикера (выступающего — того, кто будет «озвучивать» решение), писателя (того, кто записывает результаты) и фасилитатора (того, кто будет вести дискуссию).

Чтобы работа была максимально эффективной, важно четко сформулировать задание для группы и иметь ясное представление об ожидаемом результате. Более того, участники должны знать, что станет продолжением работы: презентация или совместная деятельность в следующей сессии.

Создание групп — это определенное искусство. В зависимости от цели опытный тренер выбирает критерии, по которым затем создает группу. Для этого можно использовать психологические тесты (например, М. Люшера)

или группировать участников в зависимости от должности, пола, места жительства. По составу группы могут быть однородными или разнородными.

Обычно во время семинаров хорошо знакомые люди или члены одной организации стремятся сесть рядом. Избежать этого поможет простой расчет на первый-второй.

Некоторые упражнения — например, «Сильный ветер дует на...» или «Человек к человеку» — превратят распределение по группам в хорошую разминку.

Могут помочь процессу разнообразные мелкие предметы из тренерского сундучка, например разноцветные мячики, цветная бумага.

Индивидуальная работа. Очень важный компонент интерактивного тренинга. Позволяет участникам самостоятельно разобраться в теории и закрепить на практике полученные знания. В отличие от обычных семинаров за индивидуальной работой часто следует работа в малых группах или презентация. Времени на такую работу выделяется от одной до десяти минут, не более. Задача ведущего — не мешать. Давая задание, не забудьте спросить, все ли понятно, затем определить время его выполнения и за минуту до окончания срока напомнить об этом.

Задание лучше не только проговорить, но и записать.

Заключительная часть семинара — **оценка**. При планировании блока важно понять:

- кто проводит оценку;
- что необходимо оценивать;
- как будет проводиться оценка, какими способами;
- кому нужен результат оценки и в каком виде.

Если семинар многодневный, можно проводить оценку каждого дня. Это помогает вносить необходимые поправки, устранять ошибки и погрешности, учитывать пожелания.

Обсуждение

Самым сложным является подведение итогов: выводы и интерпретация игры. Если вы плохо это проведете, у группы останется ощущение впустую потраченного времени. Важно, как вы начинаете обсуждение.

Есть один универсальный прием. На вопрос участников: «Для чего была проведена игра?», ответить вопросом же: «А как вы думаете, для чего?». После этого группа начнет раскрывать свои возможности в полной мере.

Очень важно задавать вопросы корректно, не давить на участников, пытаться получить «правильный», с вашей точки зрения, ответ. Таких ответов просто не может быть. Ваша задача как тренера правильно прокомментировать действия участников и тем самым помочь группе сделать соответствующие выводы.

Вопросы могут апеллировать к чувствам участников.

Например:

- Как вы себя чувствовали в роли?
- Что вы чувствовали во время игры?
- Какие ощущения показались вам самыми важными?
- Какой момент игры был для вас самым эмоциональным?
- Как изменилось ваше состояние?
- Довольны ли вы результатами игры?

Вопросы могут касаться теоретических знаний и практических навыков, полученных в ходе предыдущей работы.

- Удалось ли вам использовать полученные знания?
- Какими приемами и навыками вы воспользовались?
- Каким образом приобретенные ранее теоретические знания помогли вам в ходе игры?
- Что помогло добиться успеха?
- Каких навыков вам не хватило?

Вопросы могут касаться поведения и действий людей.

- Как вы думаете, почему вы действовали именно таким образом?
- Какова роль/роли того или иного человека?
- Считаете ли вы использованную стратегию (или действия) наиболее эффективной в данной ситуации?
- Если бы у вас была возможность провести игру сначала, что бы вы изменили в своих действиях (поведении)?

Вопросы могут касаться обучающего момента игры.

- Какое отношение игра имеет к теме нашего семинара?
- Какие навыки вы приобрели в ходе игры?
- Что может пригодиться вам на практике?
- Что помогло бы вам более успешно участвовать в игре?

Порядок проведения обсуждения

Можно начать обсуждение с вопросов к непосредственным участникам, затем дать слово наблюдателям, если они были.

Иногда в конце обсуждения игроки понимают, что они совсем не так поняли правила. Они тут же начинают обвинять тренера: «Вы нечетко сформулировали задание». Например, настоящая цель игры «Красное—черное» — начать сотрудничать для достижения общей цели. Написанная большими буквами, подчеркнутая всеми возможными способами фраза «цель игры — набрать наибольшее количество очков» все равно не приводит участников к мысли о том, что эти очки нужно набрать совместно. Команды, как правило, начинают активно соревноваться. И тут можно задать вопрос:

- А почему вы так поняли правила?
- Что помешало вам понять их по-другому?
- А не так ли происходит и в жизни?

Резюмируя обсуждение игры, ведущий легко может перекинуть мостик от игры к следующей теме своего семинара. Например: «Из обсуждения стало понятно, что успеху вашей команды помешало отсутствие навыков эффективного слушания. Именно оно станет темой нашей следующей сессии».

РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Принципы формирования раздаточных материалов самые разные. Например, они могут быть сгруппированы по темам и выдаваться участникам одно за другим. Можно весь материал раздать участникам перед началом работы, чтобы они могли ознакомиться с ним заранее. Если времени для изложения теоретического материала в полном объеме недостаточно, теорию можно включить в «раздатки». Участники семинара прочтут эти

материалы самостоятельно. В «раздатки» также можно включить рабочую тетрадь для выполнения практических заданий.

Существует несколько методов работы с раздаточным материалом:

1. Раздаточный материал выдается участникам тренинга до начала занятий. Это позволяет, с одной стороны, минимизировать время на преподнесение лекционного материала и избежать «дискуссий не по теме», а с другой — ускорить темп работы группы и выстроить первичную структуру тренингового процесса.
2. Раздаточный материал выдается участникам тренинга в процессе самого тренинга. Это поможет участникам в выполнении заданий и упражнений, предложенных тренером.
3. Раздаточный материал выдается участникам тренинга по окончании занятий. Это позволяет закрепить наработанный материал и сформированные в процессе тренинга навыки, а также является стимулом к дальнейшему саморазвитию участников.

Таким образом, использование различных приемов и методов в ходе тренинга позволяет повысить интенсивность работы и выдержать высокий темп.

Несомненный плюс раздаточного материала — наличие библиографии и логотипа организации, проводившей тренинг, указание даты и темы тренинга.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРЕНИНГА

Эффективность тренинга во многом зависит не только от адекватности осуществляемой тренером диагностики участников, но и от количества и разнообразия средств, которые он использует для достижения цели.

Первый шаг в решении задачи выбора средств — выбор методического приема. К наиболее часто применяемым приемам относятся: групповые дискуссии, ролевые игры и психогимнастика. Выбор того или иного методического приема, а также конкретного средства в рамках этого приема определяется следующими факторами:

- содержанием тренинга;
- особенностями группы;
- особенностями ситуации;
- возможностями тренера.

При анализе эффектов, получаемых от тренинга, оказалось, что, несмотря на разные подходы, у участников происходит стандартный набор изменений.

В первую очередь в результате межличностного взаимодействия развиваются и оптимизируются коммуникативные способности (Петровская, 1982, 1989). Другой блок изменений касается социально-психологической компетентности, умения ориентироваться в социальных ситуациях, понимать других людей, выбирать и реализовывать адекватные формы общения (Вачков, 1999). Отдельно можно рассматривать и такой эффект тренинга, как умение поставить себя на место партнера по общению, развитие эмпатии² (Большаков, 1996). Помимо вышеперечисленных эффектов следует упомянуть и такие последствия направленного группового воздействия:

- развитие внутренней и внешней свободы, уменьшение числа штампов и зажимов;
- повышение самооценки и уверенности в себе;
- развитие воображения, умения нестандартно, оригинально мыслить;
- повышение поисковой активности, ориентация на активную позицию (Арнольд, 1989).

2 ТРЕНИНГИ



² От греч. *empathia* («сопереживание») — постижение эмоционального состояния, проникновение, чувствование.

ТРЕНИНГ ПО АУТРИЧ-РАБОТЕ

Теоретическая часть

Для подготовки и обучения сотрудников проектов снижения вреда аутрич-работе должна быть разработана специальная программа, включающая несколько модулей.

Первый модуль обучения должен быть пройден еще до того, как сотрудник приступит к выполнению обязанностей. Прохождение остальных модулей должно быть выполнено в течение заранее определенного периода времени — обычно в первые три месяца работы сотрудника.

Первоначальная программа обучения должна включать:

- информацию о методах работы, основных целях, философии снижения вреда и аутрич-работы;
- фактическую информацию о менее опасном употреблении наркотиков;
- развитие навыков работы;
- информацию по работе в организации;
- информацию о других организациях.

Другие обучающие блоки должны содержать информацию, касающуюся:

- способов приготовления и употребления наркотиков, характерных для данного города;
- путей передачи вирусных инфекций, видов риска и рискованного поведения;
- риска передачи вирусных инфекций, связанного с использованием нестерильного инъекционного оборудования;
- тестирования на ВИЧ-инфекцию, аргументов «за» и «против» прохождения тестирования, а также ограничений, с ним связанных;
- базисной медицинской информации об инфекциях и их лечении;
- анатомии кровеносной системы (для понимания рисков, связанных с проведением инъекций);
- видов наркотиков, употребления наркотиков, доступных сервисных организаций.

Развитие навыков у сотрудников подразумевает прохождение обучающего курса, направленного на развитие компетентности в следующих областях:

В данном разделе представлены тренинговые программы с теоретической вводной частью, описанием целей, задач и планом тренинга. Программа тренинга включает информационное наполнение, методы работы, время проведения.

- установление контактов, общение с потребителями и проведение консультирования;
- до- и послетестовое консультирование;
- пропаганда менее опасного поведения;
- выдача стерильного инъекционного оборудования, утилизация использованного;
- профилактика синдрома эмоционального сгорания;
- реагирование на потенциальную и реальную агрессию и проявление насилия.

Информация о работе в организации включает:

- профессиональное отношение к работе и к потребителям наркотиков;
- осознание границ между личными отношениями и профессиональной деятельностью;
- соблюдение конфиденциальности;
- постановку целей, планирование и управление работой;
- краткосрочные и долгосрочные цели организации;
- информационный обмен в рамках команды;
- ведение документации;
- оценку достижений;
- планирование времени.

Обучение персонала — это постоянный процесс. Вне зависимости от того, насколько велик объем непосредственной работы, программа обязательно должна уделять время обучению сотрудников.

Обучение может происходить, к примеру, в форме лекции (для которой необходимо заранее пригласить специалиста в нужной области знания), семинара или тренинга. В процесс обучения входят посещение различных конференций, курсов и знакомство с работой других организаций.

Цель тренинга: способствовать освоению навыков аутрич-работы в проекте снижения вреда.

Задачи:

- создать условия для приобретения нового опыта и его анализа,
- познакомить участников с основами аутрич-работы,

- создать условия для приобретения коммуникативных навыков,
- мотивировать участников на использование нового опыта и информации в своей профессиональной деятельности.

Цель тренеров: создание условий для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей участников в рамках темы.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга участники должны получить возможность ориентироваться в темах тренинга, освоить навыки работы в проекте СВ, понять, от каких составляющих зависит эффективность работы проекта.

Для кого разработан тренинг: для сотрудников проектов снижения вреда.

Продолжительность тренинга: 4 дня, 24 часа (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга использовались:

- информационные блоки,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- упражнения,
- презентации,
- работа в парах,
- диагностика,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

По завершении каждого рабочего дня проводить оценку занятий. С целью изучения психоэмоционального состояния участников в начале дня проводить диагностические упражнения, в конце дня — обратную связь, которая также необходима для адекватной оценки эффективности дня работы.

Наполнение:

- идеология и принципы снижения вреда,
- история употребления наркотиков и наркополитика,
- цель и функции аутрич-работы,
- принципы аутрич-работы,
- консультирование в рамках проекта,
- проведение тренингов,
- супервизия,
- поиск сотрудников для проекта,
- организация работы проекта,
- эффективность работы проекта.

Расписание тренинга**1-й день**

Введение	20 мин.	Представление тренеров, знакомство. Упражнение «Снежный ком».
Выработка групповых соглашений	10 мин.	В режиме мозгового штурма (МШ) разрабатываются правила группы.
Диагностика потребностей участников	10 мин.	Участники на отдельных стикерах пишут свои ожидания, потом их ранжируют по трем группам: «важно», «очень важно», «необязательно».
Введение в тему СВ	20 мин.	Работа в режиме МШ: «Наркотики для меня...», «ВИЧ — это...», «СВ — это...».
История употребления наркотиков	20 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Наркополитика	30 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Пианино».
Идеология и принципы СВ	50 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Презентация проекта СВ	30 мин.	Работа в группе по презентации своего проекта.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Цепь».
Проблемы ПИН	40 мин.	Работа в малых группах (МГ) (разделение групп по темам: медицинские, психологические, законодательные и т.д.). Участники перечисляют проблемы ПИН, имеющие отношение к данным областям; презентация.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Счет Чингисхана».
Решение проблем ПИН	45 мин.	Работа в МГ: участники находят по три решения на каждую проблему, презентация.
Прояснение позиции	15 мин.	Индивидуальная работа над незаконченными утверждениями. Прописываются на листах утверждения: <ul style="list-style-type: none"> • Аутрич-работа для меня означает... • Развитие волонтерской программы для проекта... • От своих коллег я жду... • Здоровье людей, употребляющих наркотики... • Я должен как минимум...
Обратная связь	10 мин.	Упражнение «Начать — прекратить — продолжить».

2-й день

Диагностика группы	15 мин.	Упражнение «Карты».
Погружение в тему снижения вреда	20 мин.	Дискуссия на тему «СВ — для меня...».
Цель и функции аутрич-работы	30 мин.	Работа в МГ, презентация.
Принципы аутрич-работы	45 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Броуновское движение».
Работа с клиентами	10 мин.	МШ: где искать клиентов программы?
Отличия консультирования	20 мин.	Работа в МГ: уличное — кабинетное, психологическое, медицинское.
Первый контакт	20 мин.	Информационный блок.
Консультирование	30 мин.	Демонстрация добровольцами примера консультирования на улице. Вопросы для обсуждения: специфика работы с ПИН; удачные подходы при консультировании на улице. Работа в режиме «Аквариум».
Айс-брейкер	20 мин.	Упражнение «Поводырь».
Модель по изменению поведения (МИП)	20 мин.	Информационный блок.
Модель по изменению поведения	30 мин.	Работа в тройках: клиент — консультант — наблюдатель. Каждой группе дают листки с фразой, относящейся к одной из стадий МИП. Задача — отработка навыков консультирования на данной стадии. В процессе работы участники меняются ролями. Обсуждение.
Командообразование	35 мин.	Упражнение «Космическая скорость».
Коммуникативные навыки	40 мин.	Информационный блок: невербальная и вербальная коммуникация. Упражнения «Приглашение» и «Карусель».
Обратная связь	15 мин.	Упражнение «Карты».

3-й день

Диагностика группы	10 мин.	Упражнение «Погода на душе».
Обмен шприцев	30 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Снежки».
Исследования	40 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Муха».
Тренинг	50 мин.	Информационный блок: цель, задачи, организация, планирование, проведение, дискуссия.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Башни».
Волонтерские программы	15 мин.	МШ: кто такой волонтер?
Функции волонтера	30 мин.	Дискуссия.
Модели волонтерских программ	30 мин.	Информационный блок, дискуссия.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Построение».
Построение сети волонтеров вторичного обмена	30 мин.	Информационный блок.
Работа на улице	40 мин.	Дискуссия. Профилактические материалы (вторичный обмен, мотивационное интервью, обмен шприцев).
Обратная связь	15 мин.	Упражнение «Погода на душе».

4-й день

Диагностика группы	10 мин.	Индивидуальная работа: «Что было важно в эти три дня?», рефлексия на группу.
Мотивация	30 мин.	МШ: почему человек идет работать? Выбор из списка пунктов, подходящих к работе в проектах СВ, обсуждение.
Мотивация	30 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Сахарница».
Кадровая политика	50 мин.	Работа в малых группах, дискуссия. Плюсы и минусы аутич (потребитель, бывший потребитель, человек, никогда не употреблявший наркотики, специалист). Презентация и обсуждение.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Свеча».
Организация работы аутич	40 мин.	Информационный блок.
Супервизия	30 мин.	Работа в МГ: виды контроля аутич-работников? Презентация.
Отчетность аутич-работников	30 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Трак».
Менеджмент	60 мин.	Упражнение «Сахарные башни».
Сертификация	30 мин.	Вручение сертификатов, заполнение анкет обратной связи.

ТРЕНИНГ ПО МОТИВАЦИОННОМУ ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЮ

Теоретическая часть

Концепция мотивационного интервьюирования была разработана на основе опыта, полученного в ходе работы с людьми, имеющими проблемы с алкоголем. Впервые она была описана Миллером (Miller, 1983) в статье, опубликованной в журнале «Behavioral Psychotherapy». Эти фундаментальные концепции и подходы получили дальнейшее развитие в работах Миллера и Роллника (Миллер, Роллник, 1991), представивших более детальное описание клинических методик.

Мотивационное интервьюирование является направляющим клиент-центристским стилем консультирования, направленным на изменение поведения клиента посредством анализа и разрешения амбивалентности. Оно характеризуется не столько используемыми приемами, сколько самим духом консультирования, основанном на облегчающем стиле межличностных взаимоотношений. Основной целью данной методики является исследование и разрешение амбивалентности.

Задачи:

- установление доверительных отношений между консультантом и клиентом, чтобы клиент смог доверить консультанту свои проблемы и описать свое поведение, не опасаясь осуждения;
- желание помочь клиенту взглянуть на совместную работу как на процесс решения общих задач, в котором именно клиент занимает активную позицию и принимает решения; консультант только оценивает идеи и поддерживает клиента на пути их реализации. Необходимо развить у клиента чувство ответственности и уверенности в себе;
- снижение у клиента чувства страха и недоверия к лечебным программам и, таким образом, поощрение его желания продолжить лечение и посещения терапевта. Далеко не все клиенты, пришедшие на консультацию, будут готовы пройти терапевтический курс. Тем не менее, если медицинский персонал и обстановка сразу произведут на клиента благоприятное впечатление, он, возможно, обратится за помощью и в будущем.

Метод

Данный вид консультирования объединяет в себе клиент-центристский подход, описанный Иганом, и метод мотивационного интервьюирования, разработанный Миллером и Роллником. Данный подход помогает клиенту глубже осознать свои переживания в тот момент, когда он формулирует ответы на специальные вопросы и получает эмпатическую обратную связь со стороны терапевта. Метод является клиент-центристским, поскольку именно клиент определяет, решение каких проблем имеет для него первоочередное значение. Как бы то ни было, данный подход не является абсолютно «не-направляющим», так как процесс мотивационного интервьюирования позволяет акцентировать внимание именно на тех вопросах, которые помогают изменить поведение, связанное с употреблением наркотиков.

Обсуждаемый подход абсолютно не похож на консультирование, предполагающее конфронтацию. Консультанту не рекомендуется противопоставлять себя клиенту или вступать с ним в спор, пытаясь убедить в необходимости изменения поведения. Вместо этого мы предлагаем вам уделить внимание укреплению самоаргументации, задавая клиенту специальные вопросы и, в случае необходимости, реагируя на его ответы.

Идеальному консультанту присущи следующие качества:

- творческий подход и изобретательность;
- искренняя уверенность в позитивных результатах, лишённая навязывания собственных переживаний за клиента;
- здравый смысл и навыки общения;
- проявление уважительного отношения к клиенту;
- ориентация на действия.

Рекомендуемое применение

Следует отметить, что в вопросах проведения консультаций в сфере употребления алкоголя и других наркотических веществ не существует никакой особой специфики. Навыки, используемые при проведении общей консультации, также применимы при консультировании лиц, имеющих проблемы, связанные с употреблением наркотиков. Исследования показали, что лечение алкоголизма и наркомании дает лучший результат в том случае, если проводится терапевтами, использующими приемы эмпатического консультирования. С другой стороны, одного консультирования чаще

всего бывает недостаточно для того, чтобы изменить отношение большинства клиентов к проблемам, связанным с употреблением наркотиков. Скорее всего, овладев необходимыми навыками, консультант получит возможность устанавливать доверительные и конструктивные отношения с клиентом, что позволит осуществлять программы по изменению поведения клиента, в частности, направленные на избавление от алкогольной или наркотической зависимости.

Что необходимо для разработки приемов мотивационного интервьюирования и методик воздействия? Прежде всего, обучение, практическая работа и супервизия. На первый взгляд достаточно просто воспользоваться методом мотивационного интервьюирования, но опыт проведения семинаров и курсов в Нидерландах и Соединенном Королевстве показал, что лишь небольшая часть терапевтов владеет арсеналом мотивационных навыков, позволяющих проводить работу с клиентами объективно и без предрассудков.

Приемы мотивационного интервьюирования могут использоваться только в том случае, если консультант находится в контакте с людьми, употребляющими наркотики; при отсутствии такого контакта никакого воздействия не будет. Специалистам, которые находятся в частом контакте с людьми, употребляющими наркотики, также полезно освоить данные техники консультирования. Докторам, медицинским сестрам, социальным работникам и другим специалистам, имеющим дело с людьми, употребляющими наркотики, будет полезно изучить данный подход. Также важно для лечебных учреждений обеспечить оптимальное взаимодействие между персоналом и клиентами. Если вы никогда не видели клиента, вряд ли вы сможете его замотивировать. Учитывая собственные ресурсы и возможности, нарколечебные учреждения могут разработать собственную «мотивационную структуру». Для этого потребуется наладить механизм частых и конструктивных контактов между персоналом и клиентами.

Цель тренинга: способствовать освоению навыков мотивационного интервью.

Задачи:

- познакомить участников с теорией и практикой проведения мотивационного интервью;
- создать условия для приобретения нового опыта и его анализа;
- познакомить участников с основными техниками мотивационного интервью;
- создать условия для приобретения навыков проведения мотивационного интервью;

- мотивировать участников на использование нового опыта и полученной информации в своей профессиональной деятельности.

Цель тренеров: создание условий для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей для участников в рамках темы.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга участники должны ориентироваться в теме тренинга, уметь проводить мотивационное интервью, использовать приобретенные навыки в работе с клиентами.

Продолжительность тренинга: 3 дня, 18 часов (в расписании перерывы не указаны).

Для кого разработан тренинг: для психологов проектов снижения вреда в России³.

Методологические аспекты

Основное внимание на тренинге должно быть уделено следующим вопросам: атмосфера мотивационного интервьюирования, его принципы, методы работы, навыки, необходимые для проведения интервью. Несмотря на количество инфоблоков, обилие которых вызвано обширным теоретическим наполнением по теме, тренинг включает в себя огромное количество практикумов, позволяющих отработать навыки мотивационного интервью. Имеет смысл упомянуть о том, что участники должны ориентироваться в психологии; иначе прохождение тренинга и овладение навыками интервью будет для них затруднено. К особенностям проведения данного тренинга можно отнести и его достаточно жесткую структуру.

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентация,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- практикум,
- дискуссии.

Оценка тренинга (опросная) проводится по окончании тренинга.

³ Тренинг по мотивационному интервьюированию для психологов проектов снижения вреда является частью более широкого цикла тренингов «Обучение стратегиям профилактики ВИЧ/СПИДа среди потребителей инъекционных наркотиков в Российской Федерации». Этот цикл был разработан проектом тренингов по снижению вреда организации «СПИД Фонд Восток-Запад» и направлен на повышение эффективности работы проектов профилактики ВИЧ/СПИДа.

Тематический план тренинга

Упражнения тренинга направлены на овладение навыками в следующих вопросах:

- понимание мотивации и поведенческих изменений — ключевые концепции,
- мотивационное интервьюирование — теоретическая основа и история,
- мотивационное интервьюирование и российские службы снижения вреда,
- фазы и задачи мотивационного интервьюирования,
- микронавыки и практикум,
- работа с сопротивлением и практикум,
- применение мотивационного интервьюирования в практической работе и дальнейшее обучение.

Расписание тренинга

1-й день

Вводные процедуры. Краткое содержание тренинга	10 мин.	<ul style="list-style-type: none"> • Представление тренеров; • мотивационное интервьюирование — историческая справка; • мотивационное интервьюирование в России и российские проекты снижения вреда; • понимание мотивации и поведенческих изменений — ключевые концепции; • этапы и задачи мотивационного интервьюирования; • микронавыки и практикум; • работа с сопротивлением и практикум; • постановка целей; • применение мотивационного интервьюирования в практической работе и обучение.
Знакомство	10 мин.	Упражнение «Предложение».
Мотивационное интервьюирование — историческая справка.	10 мин.	Информационный блок: истоки мотивационного интервьюирования.
Определение отношения к потребителям наркотиков	30 мин.	<p>Работа в МГ: каждый участник пишет на небольшом стикере всевозможные слова (в том числе сленговые), которые используются для описания потребителей наркотиков. После обсуждения в малых группах эти слова распределяются по следующим категориям: мораль, закон, социум, медицина. Затем происходит обсуждение в группах по следующим темам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Влияние данных понятий на восприятие ПИН специалистами: сформулируйте в виде тезисов основные «верования» специалистов в области наркотиков по отношению к ПИН, лежащие в основе традиционного подхода. • Как эти «верования» могут повлиять на самоидентификацию потребителей наркотиков? <p>Дискуссия.</p>
Определение мотивационного интервьюирования	5 мин.	Информационный блок.

Мотивационное интервьюирование в России и российские службы снижения вреда	15 мин.	В МГ обсуждаются следующие вопросы: • Каковы цели работы проектов по снижению вреда? • Какова роль и цели психологов в проектах по снижению вреда? Цели мотивационного интервью в контексте снижения вреда.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Шанхайцы».
Понимание поведенческих перемен	5 мин.	Информационный блок.
Факторы, которые могут повлиять на мотивацию. Процесс изменения поведения	15 мин.	Работа в МГ: участники читают высказывания клиентов и обсуждают их в своей группе. Вопрос: «Что можно сказать об отношении данного человека к изменению поведения?» • «Лично мне не кажется, что у меня есть какие-то проблемы и что надо вообще что-то менять...» • «Мне кажется, я уже готова попробовать делать это по-другому...» • «Если меня беспокоят какие-то проблемы, я стараюсь что-то с этим делать» • «Мне кажется, да, пора уже что-то с этим делать...» • «Проблемы вообще-то не у меня. Я вообще не знаю, как меня сюда занесло!..» • «Я боюсь, что могу снова оказаться там же, откуда выкарабкался. Я пришел, чтобы вы помогли мне удержать хотя бы то, чего я смог добиться...» • «Наконец-то я начал хоть что-то делать, чтобы справиться с этим!» • «Я уже кое-чего добилась сама. Правда, я боюсь, что одной мне тяжело будет со всем этим справиться...» • «Иногда мне очень нелегко, но я стараюсь...» • «Я здесь только время теряю, это меня вообще никаким боком не касается...» • «Может быть, поговорив с вами, я смогу лучше разобраться сама в себе...» • «Я стараюсь изо всех сил, пытаюсь изменить себя!» • «Ну да, я тоже не без греха, но я не думаю, что надо что-то менять...» • «Я тут думал о том, что в моей жизни есть некоторые вещи, которые можно попытаться изменить...»

Параллельные обстоятельства — взгляд радикальных бихевиористов	10 мин.	Работа в МГ. Убеждения и отношение терапевтов: • «Наркоманы все такие» (обобщение). • «Срыв и рецидив — это катастрофа» (из серии «все или ничего»). • «Этот парень — типичный наркоман» (навешивание ярлыков). • «После детокса они все все равно срываются» («пророчества»). • «Этот парень считает меня дураком» («чтение мыслей»). • «По-моему, я только зря теряю время!» (эмоциональное обоснование). Обсуждение в группах следующих вопросов: Влияние этих понятий на восприятие ПИН специалистами: сформулируйте в виде тезисов основные «верования» специалистов в области наркотиков по отношению к ПИН, лежащие в основе традиционного подхода. Как эти «верования» могут влиять на самоидентификацию потребителей наркотиков.
Циклы изменения. Стадии изменения поведения	10 мин.	Информационный блок. Стадии изменения: • преднамерение, • намерение, • решение, • действие, • поддержание, • рецидив.
Диагностика стадий изменения	30 мин.	Ролевая игра «Модификация».
Ключевые концепции мотивационного интервьюирования (как и почему оно работает)	5 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Найди и коснись».
Амбивалентность	5 мин.	Информационный блок.
Понимание поведенческих перемен — сопротивление, проистекающее из амбивалентности	20 мин.	Упражнение «Барьер».

Диссонанс	15 мин.	Информационный блок. Диссонанс-составляющие: • МИ пытается подчеркнуть диссонанс или несоответствие между желаемым и действительным поведением. • Согласно теории саморегулирования, запущенном поведенческих изменений может послужить осознание этого несоответствия. • Когда несоответствие установлено, может последовать очень эмоциональная реакция. • Осознание личного риска и проблем может сильно расстроить клиента. Оно вызывает дискомфорт, и поэтому мотивирует. • На это может быть несколько ответов: снижение риска и ослабление чувства страха. • Снижение риска приведет к изменениям в поведении. • Снижение страха приводит к когнитивным изменениям и снижению воспринимаемого несоответствия, сопротивления, отрицания.
Демонстрация релаксационной техники	20 мин.	Упражнение «Потеря самооценки».
Дух мотивационного интервьюирования и роджерсовские критические условия для изменений	15 мин.	Информационный блок.
Поведение терапевта: как демотивировать клиента	20 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	5 мин.	Упражнение «Сиамские близнецы».
Этапы при консультировании по поведенческим изменениям. Стратегии и навыки. Микронавыки	20 мин.	Информационный блок.
Открытые вопросы	20 мин.	Ролевая игра «Открытые вопросы».
Рефлексивное слушание	20 мин.	Упражнение «Учитесь внимательно слушать».
ОС	10 мин.	Упражнение «Животное».

2-й день		
Диагностика	10 мин.	Упражнение «Карты».
Микронавыки, продолжение. Рефлексивное слушание. Преграды к рефлексивному слушанию	10 мин.	Информационный блок.
Преграды к рефлексивному слушанию	30 мин.	Работа в Аквариуме. Упражнение «Преграда».
Рефлексивное обдумывание	10 мин.	Информационный блок.
Рефлексивное обдумывание	40 мин.	Упражнение «Я полагаю...».
Формирование рефлексии	30 мин.	• Хорошие отражения (рефлексии) — это утверждения. • Они предлагают гипотезу. • Они направляют. • Интонация понижается. Употребление алкоголя представляет для вас проблему? (вопросительная интонация). Употребление алкоголя представляет для вас проблему (утвердительная интонация). Упражнение «Утверждаю!».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Виртуальный подарок».
Уровни рефлексивного слушания	10 мин.	Информационный блок. Повторение. Наиболее простое рефлексивное утверждение — это повторение сказанного собеседником. Перефразирование. Слушатель повторяет практически то же самое, что сказал собеседник, слегка перефразируя его слова. Парафразирование. Более сложная трансформация услышанного, при которой слушатель передает идею, высказанную собеседником, своими словами. Отражение чувств. Часто считается самой глубокой формой рефлексии. Это парафразирование, подчеркивающее эмоциональную сторону высказывания собеседника.
Поддержание рефлексивного слушания	30 мин.	Упражнение «Непрерывное рефлексивное слушание».
Поддержание, обобщение	10 мин.	Информационный блок.

Самотивирующие высказывания	10 мин.	Информационный блок. Примеры: • Осознание проблемы «Мне нравится, как героин действует на меня, но иногда я чувствую, что захожу слишком далеко». «Я вижу, что, если буду продолжать колоться, это до добра не доведет». • Обеспокоенность «Что касается героина, я чувствую какую-то беспомощность. Мне кажется, я уже слишком далеко зашла». • Намерение изменить «Я должен что-то с этим делать. Не знаю что, но что-то обязательно!». • Оптимизм по поводу изменений «Я уверен, что могу с этим справиться».
Выборочное активное слушание и самотивирующие высказывания	30 мин.	Информационный блок Самотивирующие высказывания • Осознание проблемы «Мне нравится, как героин действует на меня, но иногда я чувствую, что захожу слишком далеко». «Я вижу, что, если буду продолжать колоться, это до добра не доведет». • Обеспокоенность «Что касается героина, я чувствую какую-то беспомощность. Мне кажется, я уже слишком далеко зашла». • Намерение изменить «Я должен что-то с этим делать. Не знаю что, но что-то обязательно!» • Оптимизм по поводу изменений «Я уверен, что могу с этим справиться».
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Лабиринт»
Интеграция микронавыков	40 мин.	Практикум «Консультация»
Фазы мотивационного интервьюирования	10 мин.	Информационный блок. Первая фаза — построение готовности: • установка раппорта (преднамерение); • пробуждение обеспокоенности (намерение). Вторая фаза — балансировка: • обмен информацией (намерение); • обсуждение возможности изменения (принятие решения/действия).

Стратегии, применяемые на первой стадии.	15 мин.	Информационный блок.
Выбор стратегии на первой стадии	30 мин.	В МГ обсуждаются следующие вопросы: • Влияние физической обстановки, в которой вы работаете, на установление раппорта. • Что в этой обстановке помогает установлению раппорта? • Что в этой обстановке затрудняет установление раппорта?
«Ловушки» первой стадии. Сочетание рефлексивного слушания и стратегий первой стадии	20 мин.	Информационный блок. Дискуссия.
ОС	10 мин.	Упражнение «Карты».

3-й день

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Фигура».
Стратегии, применяемые на второй стадии. Работа с сопротивлением	30 мин.	Информационный блок. Переход от мотивации к изменению и укреплению желаний. Создание поля изменений. Признаки 2-й фазы: снижение сопротивления, самотивирующие высказывания, больше вопросов о возможности изменений, эксперименты с изменением поведения.
Выявление знаков сопротивления	20 мин.	МШ: как может проявляться сопротивление клиента?
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Космическая скорость».
Стратегии, направленные на разрешение проблем, вызванных сопротивлением	60 мин.	Информационный блок. Как справиться с сопротивлением: • избегать сопротивления — цель МИ; • сопротивление — знак того, что необходимо поменять тактику; • простой рефлексией; • усиленной рефлексией; • двусторонней рефлексией; • перемещением акцентов; • частичным согласием; • подчеркиванием личного выбора/ контролем; • рефреймингом; • парадоксом.

Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Препятствие».
Стратегии управления сопротивлением	60 мин.	Ролевая игра «Стратегии управления сопротивлением».
Обсуждение изменений и постановка целей	20 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Сороконожка».
Применение МИ в собственном контексте — сильные и слабые стороны, возможности и угрозы	60 мин.	Дискуссия: «Как вы сможете применять то, о чем узнали на тренинге, в своей работе?».
Обучение и поддержка в будущем	20 мин.	Дискуссия.
Закрытие тренинга	30 мин.	Заполнение анкет, вручение сертификатов.

ТРЕНИНГ ДЛЯ ТРЕНЕРОВ

Теоретическая часть

Эффективное развитие программ снижения вреда требует от сотрудников постоянного повышения умений и знаний, в том числе знаний о передовом опыте других проектов, а также корректировки отношения других сотрудников проекта к себе и к своей деятельности.

Обучение и профессиональный рост сотрудников могут способствовать снижению текучести кадров, поскольку сотрудники будут чувствовать, что организация ценит их участие в программе. Достижению этой же цели будет способствовать и тот факт, что сотрудники начнут ощущать значительность своей деятельности, помогающей спасать жизни людей и предотвращающей распространение ВИЧ-инфекции.

Профессиональный рост сотрудников важен также и с той точки зрения, что он позволяет создавать потенциал для расширения работы проекта. Так, хорошо обученный сотрудник сможет заменить менеджера в случае перехода последнего на другую работу или расширения деятельности проекта.

Одной из важнейших тем на тренинге является «синдром сгорания» и необходимая в этом случае профилактика.

Обучение волонтеров должно быть тщательно спланировано, особый акцент необходимо сделать на разработке стандартов и нормативов работы, особенно если волонтерами являются бывшие или активные потребители наркотиков.

Обучение должно помочь волонтерам четко осознать, что от них требуется, почувствовать, насколько важна и ценна их вовлеченность в работу программы.

Тренинг как интерактивная форма обучения, опираясь на знания, навыки и опыт участников, дает сотрудникам возможность открыть в себе новые способности, раскрыть свой потенциал, проявить креативность, что способствует росту самооценки. Являясь принципиально новой формой обучения, тренинг позволяет по-новому взглянуть на повседневную деятельность, оценить ее важность, получить дополнительную мотивацию к работе. Тренинг также служит одним из инструментов профилактики синдрома сгорания, позволяя на некоторое время отвлечься от повседневной нелегкой работы, внося свежую струю в деятельность проекта. Кроме того, работа в группах дает возможность обратить внимание на имеющиеся противоречия и тем самым способствует повышению командного духа. Согласно результа-

там обратной связи, после тренинга желание работать в проекте увеличивается на 53%, ощущение своих возможностей — на 52%.

Тренинг стал важной частью в развитии проекта СВ, так как помимо решения непосредственных задач, связанных с обучением сотрудников по различным тематикам, послужил инструментом для изменения отношения к себе и к программе СВ в целом. Об этом свидетельствует оценка обратной связи, которая проводится после тренинга и включает в себя оценку изменения знаний, умений, желания работать в области снижения вреда, отношения к себе и к проблеме. По результатам обратной связи практическое умение увеличивается на 56%, понимание своей деятельности — на 70%.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в проекте важно иметь людей, которые могут разрабатывать, проводить и оценивать тренинги как для сотрудников, так и для клиентов программы.

Цель тренинга: способствовать профессиональному росту участников.

Задачи:

- создать условия для приобретения нового опыта и его анализа,
- познакомить участников с инструментами для использования в тренинге,
- создать условия для приобретения навыков тренерской работы,
- мотивировать участников на использование нового опыта и информации в своей профессиональной деятельности.

Цель тренеров: создание условий для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей участников в рамках темы.

Ожидаемые результаты: участники должны получить навыки планирования тренингов и разработки модулей, они должны научиться ориентироваться в процессах, происходящих в группе, использовать и разрабатывать новые тренерские инструменты.

Для кого был разработан тренинг:

- для людей, не раз проходивших тренинг в качестве участника;
- для практикующих тренеров.

Как видите, спектр первоначальных знаний будущих участников тренинга может быть достаточно широк. Для большей эффективности тренинговой работы проведите дотренинговое анкетирование участников. Вышлите или раздайте предполагаемым участникам тематический план

тренинга и попросите их ответить на вопросы анкеты. Это поможет вам лучше понять участников и их интересы и адаптировать к ним программу (пример анкеты см. в Приложении).

Продолжительность тренинга: 4 дня, 28 часов (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии,
- супервизия,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

Основным способом раскрытия тренерского мастерства является анализ процессов, происходящих на тренинге. Под микроскопом наблюдения для участников оказываются сами участники, группа, тренеры и способы взаимодействия. Таким образом реализуется один из принципов данного тренинга: обучение через опыт. То, что участники увидят под этим «микроскопом», для одних окажется открытием, для других — возможностью структурировать свой тренерский опыт, взглянуть на него с новой стороны. Информационные блоки четко дозированы и выполняют резюмирующую функцию.

Одной из ключевых тем является «групповая динамика». У группы есть возможность «прожить» стадии развития и отследить их.

Большая часть тренинга отводится практикумам: обустройству помещения с учетом специфики целевых групп, разработке разогрева к определенному блоку, проведению упражнений или игр, разработке модуля тренинга. Во время этих практикумов тренеры играют роль супервизоров.

Наполнение:

- различные формы обучения;
- «треугольник тренерского роста»;
- тренер и участник в процессе тренинга;
- теория большинства и меньшинства в группе;
- роли участников на тренинге;
- работа с «трудными участниками»;
- теория зон комфорта и дискомфорта в обучении, групповые процессы;
- модели обучения;
- использование творческого подхода в разработке игр и упражнений;
- принципы обратной связи;
- практикум «Ведение тренинга».

Расписание тренинга**1-й день**

Введение. Управление временем	30 мин.	Представление тренеров. Знакомство. Упражнение «Минута».
Тренировка памяти, наблюдательности	10 мин.	Упражнение «Рулетка».
Цели и задачи	30 мин.	Написать на листочках свои цели и задачи на тренинге и развесить по трем категориям: тренерские инструменты — групповая динамика — профессиональное самосознание. Тренер объясняет цели и задачи тренинга, затем происходит сравнение с целями, которые ставят участники, после чего намечается взаимодействие целей участников и тренера.
Треугольник тренерского роста	60 мин.	Информационный блок: знакомство с треугольником тренерского роста. Объясняется тренерский айсберг и классификация целей: <ul style="list-style-type: none"> • Осознанные — вербализованные • Осознанные — невербализованные • Неосознанные — невербализованные • Неосознанные — вербализованные (оговорки)
Упражнение на внимательность и разминка для ума	15 мин.	Упражнение «Муха».
Осознание себя в процессе тренинга	40 мин.	Тренер рисует линию на флипчарте: «Представьте, что это некий процесс “то, что здесь происходит”». Отметьте себя на нем». Когда каждый из участников себя отметит, тренер просит рассказать, что это за процесс для участника; что означает его точка, почему он ее поставил именно в это место; что значит для него точка конца и точка начала.

Тренинговый процесс. Процесс для участника «ДО»	30 мин.	Раздаются таблицы (см. Приложение), и участники заполняют колонку «Участник в стадии ДО тренинга» — 5 мин., затем участники делятся опытом и своими мыслями в малых группах. Основные вопросы: <ul style="list-style-type: none"> • направление деятельности; • для чего вам, как тренерам, нужно знать об участниках в стадии «ДО». Возможен выход на групповую работу — Аквариум; «Что и зачем важно знать тренеру об участниках в стадии «ДО» (в Аквариум выбираются самые активные участники обсуждения).
Работа над правилами	40 мин.	На флипчарте в режиме МШ выписываются мысли «за» и «против» правил как таковых. Затем идет перенос на группу, нужны ли ей правила и, если группа дает ответ «да», идет выработка правил. Можно рассмотреть виды и способы групповых соглашений (МШ, МГ, индивидуальная работа).
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Клич индейцев».
Наблюдательность	40 мин.	МШ в двух группах. Наблюдательность как качество тренера (важность): <ul style="list-style-type: none"> • Что нужно наблюдать тренеру? • Для чего нужно наблюдать тренеру? Соотнесение двух списков. Как продолжение темы — упражнение «Мяч»
Тема «Большинство/меньшинство»	80 мин.	Начнем с вопроса: «За время тренинга кто из вас когда-либо чувствовал себя в меньшинстве? Поднимите руки». Попросите людей, поднявших руки, рассказать, что это была за ситуация. Упражнение «Спорные утверждения». Вопросы для темы «Большинство/меньшинство»: <ul style="list-style-type: none"> • Дисциплина необходима для процесса тренинга • Можно жертвовать интересами меньшинства для блага большинства • Большинство руководит меньшинством • Тренер должен учитывать интересы всех участников • Меньшинство — люди, которые не могут отстаивать свои интересы

		<ul style="list-style-type: none"> • В тренинговой группе все участники равны • Большинство группы «не в курсе» того, что происходит с меньшинством • В каждой группе есть большинство и меньшинство Любые сообщества развиваются за счет меньшинства. Меньшинство всегда знает о себе и о группе больше, чем большинство. Большинство не всегда статистическая категория. Вопрос группе: «Когда мы (тренеры) действовали в интересах большинства/меньшинства?»
Сплочение группы	20 мин.	Упражнение «Электрическая изгородь».
Обратная связь, выводы	15 мин.	Упражнение «Дерево прогресса». Упражнение «Начать — прекратить — продолжить».

2-й день

Приветствие	25 мин.	Упражнение «Мой друг по семинару».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Три лица».
Составные части тренинга	60 мин.	Дискуссия: Как был построен наш вчерашний день? — разобрать структуру. Формы работы: упражнения, МГ, МШ, разогревы, айс-брейкеры, Аквариум, дискуссия, игра.
Тренинг: организация и оснащение	150 мин.	Практикум: выбираются три целевые группы и для них обустриваются помещения с дальнейшей презентацией. Обмен мнениями: были ли интересные находки. Участники могут еще поделиться примерами из своего опыта проведения тренингов.
Роли тренеров и участников	90 мин.	В режиме МШ разбираются роли тренеров и участников. Ролевая игра «Сложные участники».
Игра-провокация, выход на зоны комфорта/дискомфорта	60 мин.	Упражнение «Слепой квадрат».
Обратная связь, завершение	30 мин.	Упражнение «Дерево прогресса». Упражнение «Я — группа — тренер».

3-й день

Оценка состояния	10 мин.	Упражнение «Шкала состояний».
Разбор эмоциональных состояний	20 мин.	Работа в парах: «Какое эмоциональное состояние было вчера и сегодня? Что рационального вы вынесли вчера из игры “Квадрат”?».
Зона комфорта/дискомфорта; групповая динамика	60 мин.	Информационный блок. Стадии развития группы: псевдосообщество — хаос — сообщество (можно попросить участников назвать по три определения к слову «сплочение»), обсуждение вчерашнего состояния по групповой динамике. Возможен выход на Аквариум: несколько человек по кругу размышляют на тему «Что могут говорить “за глаза” тренеры об участниках и участники о тренерах?».
Игра на сплочение — доверие	10–25 мин.	Упражнение «Паутинка».
Процесс для участника/тренера «ВО ВРЕМЯ»	20 мин.	Работа индивидуальная или в МГ. Вопрос группе: «Что делает тренер на тренинге?»
Модели обучения	30 мин.	Информационный блок. Вытесняющее/дополняющее обучение. Фазы ОЧО: 1) получение опыта, 2) анализ, 3) обобщение, 4) применение опыта. Фазы АО: 1) теория и анализ, 2) применение, 3) получение опыта. Работа в двух МГ. Вопросы: «Напишите доводы в защиту ОЧО», «Напишите доводы в защиту академического обучения».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Ветер».
Практикум по играм	60 мин.	В режиме МГ группа вспоминает детские игры. Затем каждый участник выбирает себе игру и перерабатывает ее в упражнение. Выбираются 5 пар (добровольцев), которые будут проводить свои игры для группы. Остальные просто рассказывают о своих играх и обсуждают их.
Игровой тренерский практикум	180 мин.	Участники показывают упражнения, тренеры смотрят за работой. Затем — обратная связь от группы и от тренеров («Что понравилось, и что можно улучшить»).

Обратная связь, завершение	15 мин.	Упражнение «Дерево прогресса». Упражнение «Шкала состояний».
----------------------------	---------	---

4-й день

Диагностика	15 мин.	Практикум. Добровольцы из участников проводят диагностику.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Зоопарк».
Дискуссия	90 мин.	В режиме МШ участники отвечают на вопрос: «Какие сложности могут возникнуть во время дискуссии и почему?», затем составляют их перечень и выделяют самые проблематичные. После этого участники предлагают пути решения или выхода из подобных сложных ситуаций. Возможна работа в МГ и обсуждение в группе.
Решение проблемных ситуаций	90 мин.	Принцип «Баллиновской группы». Участники садятся в круг, каждый говорит о какой-либо проблемной ситуации, происшедшей на тренинге (когда человек выступал в качестве тренера), затем всей группой выбирается самая актуальная проблема. Решение проблемы происходит следующим образом: каждый участник по кругу высказывается на тему: «Для меня это близко/не близко...», «Я решаю эту проблему для себя вот так...» В результате человек, чью проблему выбрали, должен сказать, какое решение оказалось для него наиболее приемлемым или составить план решения работы с проблемой.
Работа над целями, формулировка целей	120 мин.	Информационный блок: SMART. Вопрос группе: «Кто из вас в ближайшее время будет проводить тренинг и для какой группы?» Выбираются несколько тренингов, и начинается работа в МГ над постановкой и определением целей тренинга + дальнейшее обсуждение в группе.
Завершение тренинга	80 мин.	«Дерево прогресса» и его расшифровка. Работа с целями участников: достигли цели/не достигли. Обратная связь: «Все, что я хочу сказать группе...» Просмотр смешных высказываний (тренеры записывают за участниками в ходе тренинга оговорки, шутки и т.д.) Вручение сертификатов.

ТРЕНИНГ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СГОРАНИЯ

Теоретическая часть

Синдром эмоционального сгорания (от греч. «syndrome» — синдром и англ. «burnout» — «выгорание») — клиническое нарушение, которое характеризуется состоянием физического утомления и разочарования, возникающим преимущественно у работников социальной сферы. В исследованиях К. Маслач и Джексона показано, что данный синдром сопровождается также эмоциональным истощением, деперсонализацией, снижением работоспособности.

Первые работы по синдрому эмоционального сгорания появились в 70-е годы XX века в США. Одним из основоположников теории сгорания является Х. Фреденбергер — американский психиатр, работавший в альтернативной службе медицинской помощи. В 1974 году он описал феномен, который наблюдал у себя и своих коллег (истощение, потеря мотиваций и ответственности), и назвал его запоминающейся метафорой — сгорание. Другой основоположник идеи сгорания — Кристина Маслач, социальный психолог. Она определила это понятие как синдром физического и эмоционального истощения, включающий развитие отрицательной самооценки, отрицательного отношения к работе, утрату понимания и сочувствия по отношению к клиентам или пациентам. Доктор Маслач подчеркивает, что сгорание — это не потеря творческого потенциала, не реакция на скуку, а скорее «эмоциональное истощение, возникающее на фоне стресса, вызванного межличностным общением».

В 10-м пересмотре Международной классификации болезней синдром эмоционального сгорания был описан под рубрикой Z.73.0 как «состояние полного истощения». Люди с синдромом эмоционального сгорания обычно имеют сочетание психопатологических, психосоматических и соматических симптомов и признаков социальной дисфункции. Наблюдаются хроническая усталость, когнитивная дисфункция (нарушения памяти и внимания), нарушения сна с трудностями засыпания и ранними пробуждениями, личностные изменения. Возможно развитие тревожного, депрессивного состояния, зависимостей от психоактивных веществ, суицид. Общими соматическими симптомами являются головная боль, гастроинтестинальные (диарея, синдром раздраженного желудка) и сердечно-сосудистые (тахикардия, аритмия, гипертония) нарушения.

Существует множество теорий развития синдрома эмоционального сгорания. Ряд исследователей считают основными предпосылками этого явления наличие организационных проблем (слишком большая рабочая нагрузка, недостаточная возможность контролировать ситуацию, отсутствие организационной общности, недостаточное моральное и материальное вознаграждение, несправедливость, отсутствие значимости выполняемой работы). В то же время другие исследователи считают более важными личностные характеристики (низкая самооценка, высокий невротизм, тревожность и др.). Таким образом, нет ни единых взглядов на вопрос этиопатогенеза сгорания, ни устоявшихся единых диагностических критериев.

Как пишет ряд авторов, существует очень много определений синдрома эмоционального сгорания, но Х. Фреденбергер — непосредственный автор идеи — утверждает, что профессиональное сгорание «является истощением энергии у профессионалов в сфере социальной помощи, когда они чувствуют себя перегруженными проблемами других людей». По убеждению Фреденбергера, данное состояние сопровождается циничной установкой: «Зачем беспокоиться? Это не имеет никакого значения». Когда сотрудник по какой-либо причине начинает «гореть», он становится неэффективным в своих целях и действиях.

«Сгорание» можно приравнять к дистрессу в его крайнем проявлении или к третьей стадии общего синдрома адаптации — стадии истощения (хотя момент, когда стресс переходит в сгорание, точно не определен). Селье характеризует общий адаптационный синдром как наличие признаков стресса во всем теле, которые развиваются через определенное время. На стадии истощения индивидум неспособен к какому-либо приспособлению или сопротивлению.

Хотя стресс является одним из необходимых компонентов нашей обычной жизни, без которых мы бы умерли, слишком интенсивный стресс токсичен. Оптимальное количество напряжения — высоко индивидуально, но, согласно Селье, некоторые люди являются искателями стресса. Они нуждаются в нем, чтобы жить и быть счастливыми. Они подобны «скаковым лошадям». Другие люди избегают стрессов. Они хотят чувствовать себя спокойно и легко. Мы называем их «черепашками». Таким образом, каждому из нас требуется установить тот уровень напряжения, который необходим для его благополучного существования.

Стратегии противодействия психическому истощению профессионалов должны быть направлены как на индивидуальные, так и на ситуационные факторы. Профессионалов следует учить изменять взаимодействие со стрессогенными факторами, развивая у них лучшее понимание собственной

индивидуальности, своих ценностей и методов преодоления трудностей. Тем не менее усилия их будут лишь частично результативными, если неверная политика и негативная практика на рабочем месте не претерпят изменений. Поиск путей оздоровления обстановки на рабочем месте может, в конце концов, оказаться более действенным для профилактики психического истощения, чем обучение способам преодоления стресса⁴.

Данный тренинг включает в себя блоки по командообразованию, стрессменеджменту, техникам релаксации, эффективной коммуникации, работе с целями. Тренинг затрагивает индивидуальный (личностный) и профессиональный уровни, а также направлен на улучшение менеджмента в организации. Участие в тренинге по профилактике синдрома эмоционального сгорания приводит к положительным изменениям в самооценке, ценностно-смысловой сфере и мотивации участников.

Упражнения тренинга направлены на овладение навыками по следующим темам:

- Менеджмент персонала (планирование, обучение персонала, распределение функциональных обязанностей, профессиональный рост).
- Разрешение конфликтных ситуаций.
- Использование собственных ресурсов.
- Коммуникации внутри команды.
- Психологическая поддержка.
- Методы и техники релаксации.
- Международный опыт профилактики синдрома эмоционального сгорания.
- Причины, проявления и последствия синдрома эмоционального сгорания.

Цель тренинга: способствовать освоению навыков, помогающих предотвратить/преодолеть синдром эмоционального сгорания.

⁴ К. Лаврова, А. Бидординова. Управление персоналом программ профилактики ВИЧ-инфекции в закрытых целевых группах. // Информационно-методические материалы. Министерство здравоохранения РФ. — М., 2003.

Задачи:

- создать условия для приобретения нового опыта и его анализа;
- познакомить участников с основными техниками внутренней саморегуляции;
- создать условия для приобретения коммуникативных навыков;
- мотивировать участников на использование нового опыта и информации в своей профессиональной деятельности.

Цель тренеров: создать условия для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей участников в рамках темы.

Проведение регулярных тренингов поможет сотрудникам и персоналу избежать развития синдрома сгорания. Тренинг по развитию навыков планирования своего времени поможет сотрудникам научиться ставить перед собой конкретные цели и достигать их. В подготовке тренинга большое внимание должно быть уделено приобретению новых знаний в области поддержки и помощи людям с ВИЧ, особенно ПИН (потребители инъекционных наркотиков). В настоящее время обучающая программа по этим вопросам разрабатывается как в Российской Федерации, так и на Украине.

Кроме обучения навыкам поддержки и помощи ЛЖВС (людям, живущим с ВИЧ/СПИДом) тренинг должен также предоставить информацию, способствующую развитию:

- умения справляться со стрессом и стигмой;
- личных навыков разрешения различных проблем (копинга);
- механизмов социальной поддержки, таких как группы поддержки;
- понимания психологических аспектов взаимоотношений (внутри коллектива сотрудников, между сотрудниками и клиентами).

Ожидаемые результаты

По окончании тренинга участники должны ориентироваться в теме тренинга, понимать взаимосвязь трех категорий: менеджмент, внутренняя безопасность сотрудников и эффективность работы проекта. Участники должны уметь диагностировать синдром сгорания, планировать и разрабатывать как индивидуальные, так и групповые программы профилактики, а также применять навыки управления стрессовыми ситуациями.

Для кого разработан тренинг: для психологов и менеджеров программ снижения вреда.

Продолжительность тренинга: 5 дней, 20 часов (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии.

Дискуссии занимают большую часть времени, что дает возможность обсудить сложные вопросы, выяснить отношение участников к тем или иным проблемам, дать повод для обсуждения спорных тем.

Тренинг довольно жестко тематически структурирован, что дает возможность представить материал более полно и отработать его на практике. Все инфоблоки, как правило, начинаются с мозгового штурма по теме, так как предполагается, что участники владеют достаточным объемом информации. В первый день проходит диагностика потребностей участников, весь дальнейший тренинг проводится с учетом полученных запросов. Оценка тренинга (опросная) проводится по окончании тренинга.

Дизайн тренинга продуман таким образом, что темы дополняют друг друга, а вся предоставляемая по темам информация не имеет четких границ (как, например, в случае с медицинскими темами). В этой связи разбивка на модули представляется нам не совсем корректной.

Каждый день посвящен проработке определенных уровней (см. расписание).

Тематический план тренинга

Одна из ключевых тем — «синдром сгорания». Это то, что все «знают» и не знают одновременно. Анализ собственного опыта поможет в

дальнейшем более эффективно подходить участникам к решению подобных сложных ситуаций у сотрудников проектов.

Большая часть тренинга отводится практикумам: по технике релаксации, первой помощи при стрессе, навыкам разрешения конфликтных ситуаций, работе с убеждениями, умению сказать «нет», планированию, составлению программ профилактики.

Наполнение:

- менеджмент персонала (планирование, обучение персонала, распределение функциональных обязанностей, профессиональный рост);
- разрешение конфликтных ситуаций;
- использование собственных ресурсов;
- коммуникации внутри команды;
- психологическая поддержка;
- методы и техники релаксации;
- международный опыт профилактики синдрома сгорания;
- причины, проявления и последствия синдрома эмоционального сгорания.

Расписание тренинга

1-й день (Диагностика и погружение)

Вводные процедуры	20 мин.	Представление тренеров, знакомство. Упражнение «Интервью».
Цели	40 мин.	Индивидуальная работа. «Распределить по степени важности: без чего не хотелось бы уходить: важные и не важные цели».
Выработка групповых соглашений	10 мин.	МШ: выработка правил группы.
Проблемы проекта в работе с целевыми группами	60 мин.	Работа в МГ по темам, презентация.
Причины синдрома сгорания	40 мин.	Работа в МГ в формате «Но почему?» и презентация.
Проблемы, с которыми я сталкиваюсь на работе и дома	20 мин.	Индивидуальная работа над «Незаконченными утверждениями», затем — обсуждение в парах. <ul style="list-style-type: none"> • «Я часто не успеваю отдохнуть потому, что...» • «Мой напарник подводит меня тем, что...» • «Мне не всегда нравится, когда мой начальник...» • «Мне тяжело, когда клиенты...» • «Мне хотелось бы большего понимания...» • «Я знаю, что моя работа...»
Где находится наш коллектив?	20 мин.	Упражнение «Коллектив».
Обратная связь	15 мин.	Упражнение «Хорошо/улучшить».

2-й день (Личностный уровень)

Диагностика состояния	20 мин.	МШ: «Как я вчера справился с чувствами?»
Синдром сгорания	40 мин.	Информационный блок: причины, симптомы, профилактика.
Теория личности А. Маслоу	10 мин.	Информационный блок: иерархия потребностей.
Работа с границами	20 мин.	Упражнение «Кто я?».

Техники саморегуляции	90 мин.	МШ: «Какие техники саморегуляции вы знаете?» Упражнения «Убежище», «Медитация покоя».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Крокодилы».
Упражнение на выбор успешной стратегии во взаимодействии конкурентов	30 мин.	Упражнение «Красное — черное».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Животные».
Обратная связь	10 мин.	Каждый участник заканчивает фразу «О сегодняшнем дне я думаю...». Ранжирование: информационное наполнение, эмоции.

3-й день (Коммуникативные навыки)

Диагностика	20 мин.	В парах — обсуждение снов. Группа — «Что было нового за последние два дня?»
Проработка целей	30 мин.	Реструктуризация, выяснение нового запроса от группы (корректировка целей).
Позитивные стороны синдрома сгорания (СС)	10 мин.	МШ: «СС — как защитная реакция организма».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Компот».
Работа в команде. Понимание позиций и поведения в них	40 мин.	Работа в парах «Нападающий — защищающийся». Инструкция: нападайте на своего напарника (словесно и физически), защищайтесь от напарника. Смена позиций и обсуждение.
Работа в команде	40 мин.	Упражнение «Позиции».
Работа в команде	40 мин.	Упражнение «Скетч».
Работа в команде	25 мин.	Упражнение «Конструктор».
Релаксационная техника нейро-лингвистического программирования (НЛП)	25 мин.	Упражнение «Стрессор».
Обратная связь, диагностика	10 мин.	Упражнение «Ручеек радости».

4-й день (Коммуникации. Конфликты)

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Погода на душе». Позитивные воспоминания прошлого дня.
Конфликтология. Причины конфликтов	10 мин.	МШ: «Какие вы знаете причины конфликтов?»
Конфликтология. Пути решения конфликтов	30 мин.	Работа в МГ.
Открытые вопросы	20 мин.	Работа по кругу. Отработка умения задавать открытые вопросы.
Коммуникативные навыки. Отзеркаливание	20 мин.	Работа в парах (друг приходит в гости и говорит, что начал употреблять наркотики/сменил сексуальную ориентацию). Задача — выслушать и использовать в беседе метод отзеркаливания.
Коммуникативные навыки. Перефраз	30 мин.	Работа в парах/тройках: один человек говорит «мне нравится...» — напарники догадываются о причинах, используя перефраз.
Коммуникативные навыки. Я-высказывания	20 мин.	Тренировка в формулировании «Я-высказываний» (по кругу).
Конфликтология. Скрытый конфликт	30 мин.	Вспомнить ситуацию скрытого конфликта из своей личной истории, поделиться с напарником и разыграть эти ситуации, используя новые знания и навыки.
Конфликтология, коммуникативные навыки	20 мин.	Упражнение «Сила речи».
Работа в команде	40 мин.	Упражнение «Слепой квадрат».
Командообразование, сплочение	10 мин.	Упражнение «Фигура».
Диагностика	10 мин.	Упражнение «Погода на душе».

5-й день (Командообразование. Планирование)

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Я хочу поблагодарить... за...».
Работа в команде	15 мин.	МШ в двух группах. Групповые нормы. Писанные и неписанные правила работы в коллективе.
Работа в команде	35 мин.	Роли в коллективе — МШ (начальник, подчиненный, жалобщик, доносчик и т.п.). Идентификация участников с ролями — высказывания «из роли». Участники выписывают свои роли на флип-чарте в «иерархической» последовательности.
Работа в команде	20 мин.	Информационный блок. Стадии развития группы.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Мы похожи тем, что...».
Планирование	20 мин.	Упражнение «Елочные игрушки». Нарисуйте елку и украсьте ее своими достижениями.
Планирование. Мои цели	20 мин.	Индивидуальная работа: «Напишите свои цели (актуальные на сегодняшний день, бывшие в прошлом) на стикерах».
Планирование. Приоритизация целей	15 мин.	Индивидуальная работа: «Разделите цели на три категории (очень важные, важные, не очень важные). Очень важные разделите на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные».
Планирование	15 мин.	Информационный блок: SMART. Индивидуальная работа: «Проверьте и переформулируйте свою цель по системе SMART».
Планирование. Работа с раздаточными материалами	50 мин.	МШ: «Зачем нужно планирование?» Групповая работа: принципы планирования, составление плана для реализации одной среднесрочной важной цели.
Завершение тренинга	15 мин.	Упражнение «Рука».
Заключительная часть	15 мин.	Заполнение оценочных листов, вручение сертификатов.

ТРЕНИНГ ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ ПРОЕКТОВ СНИЖЕНИЯ ВРЕДА И УИС

Просветительская работа является краеугольным камнем профилактики ВИЧ в тюрьмах. Всемирная организация здравоохранения рекомендует информировать персонал тюрем и осужденных о ВИЧ/СПИДе и способах предупреждения заражения ВИЧ, уделяя особое внимание возможным способам передачи инфекции в условиях тюремного заключения и вопросам оказания помощи после освобождения из мест лишения свободы (см. «Рекомендации ВОЗ по ВИЧ-инфекции и СПИДу в тюрьмах»). Печатные материалы, предназначенные для осужденных, должны соответствовать их образовательному уровню; информация должна быть представлена в доступной форме, написана понятным языком, четко и аргументированно. В разработке учебных материалов должны участвовать сами осужденные и персонал. У всех осужденных должна быть возможность обсудить предоставляемую информацию с квалифицированными специалистами. Личностное общение на групповом и индивидуальном уровнях является важным элементом процесса просвещения и распространения информации.

Учитывая важность просвещения на основе принципа «равный обучает равного», в распространение информации следует вовлекать как персонал тюрьмы, так и осужденных. Опыт многих стран показывает, что просветительские мероприятия не должны быть ориентированы только на пассивное восприятие, но также должны включать как можно больше активных и предполагающих участие аудитории видов обучения. Существует множество причин, по которым пассивные формы обучения зачастую оказываются недостаточно эффективными. В частности, информация может быть неинтересной для осужденных (особенно если они не принимали участия в ее создании или определении содержания); информация может не соответствовать образовательному уровню осужденных; отрицательную роль может сыграть отсутствие участия в образовательных мероприятиях внешних организаций или «равных» преподавателей.

Всем осужденным должны быть предоставлены необходимые информационные материалы о ВИЧ/СПИДе. Эти материалы должны содержать правдивые сведения о риске заражения, связанном с половыми отношениями, инъекционным употреблением наркотиков и нанесением татуировок в условиях пенитенциарного учреждения. Однако одного обеспечения доступа к печатной информации недостаточно: некоторые осужденные могут игнорировать листовки или брошюры. «Живое» обучение зачастую более эффективно при передаче знаний, чем пассивные формы обучения. Следо-

вательно, каждый осужденный должен принять участие в учебных семинарах по ВИЧ/СПИДу при поступлении в исправительное учреждение. В дальнейшем учебные занятия по ВИЧ/СПИДу должны проводиться с осужденными на регулярной основе. Обучение должно поощрять личное участие осужденных, а также включать в себя ролевые игры и другие интерактивные формы общения. По возможности занятия должны проводиться внешними местными общественными организациями (или с их участием), которым должны выделяться средства для разработки и проведения программ, или преподавателями, имеющими опыт работы «среди равных». Важно подчеркнуть, что обучение, помимо профилактики ВИЧ/СПИДа, может также включать профилактику других инфекционных заболеваний или развитие навыков здорового образа жизни.

Заключенным должна быть предоставлена возможность принимать участие в регулярных групповых занятиях, на которых они могут получить поддержку и информацию в отношении снижения риска. Маловероятно, что единичное мероприятие, даже повторяемое с некоторой периодичностью, может привести к существенным изменениям в поведении, связанном с риском. Осужденным необходимо предоставить возможность обучаться навыкам профилактики, разобраться в своих чувствах, задать вопросы. Лучше всего подобные программы могут разработать преподаватели «среди равных».

Необходимость и эффективность обучения по принципу «равный обучает равного» признаны повсеместно. В некоторых исправительных учреждениях такое обучение уже стало одним из ключевых элементов программ, направленных на профилактику распространения ВИЧ. В их число входят исправительные учреждения, отобранные для участия в экспериментальной программе в Российской Федерации. Преподаватели из числа осужденных могут сыграть очень важную роль в просвещении других заключенных. Обучение «среди равных» является особенно эффективным по следующим причинам:

- Заражение ВИЧ в исправительных учреждениях часто связано с противозаконными действиями, поэтому преподаватели «среди равных» могут оказаться единственными, кто сможет доверительно поговорить с осужденными о путях передачи ВИЧ.
- К обучению по принципу «равный обучает равного» не относятся с тем подозрением, с каким воспринимают «пропаганду», исходящую от администрации учреждения.

- Вероятнее всего, именно преподаватели «среди равных» смогут обсудить реальные и доступные заключенным альтернативы поведения, связанного с риском.
- Более вероятно, что они смогут решить проблемы, возникающие по ходу обучения.
- Преподаватели «среди равных» в состоянии решить, какие образовательные стратегии окажутся действенными в контексте конкретного исправительного учреждения, и увязать профилактику ВИЧ/СПИДа с существующей культурой и иерархией среди осужденных.

Установлено также, что обучение по принципу «равный обучает равного» в исправительных учреждениях в значительной степени способствует уменьшению предрассудков, существующих у осужденных по отношению к ВИЧ и ВИЧ-инфицированным. Например, исследование одной из программ обучения по принципу «равный обучает равного», проведенное в Австралии, показало, что подавляющее большинство осужденных (71 %) не считают, что ВИЧ-инфицированные должны содержаться изолированно от общей массы осужденных. Осужденные показали высокий уровень знаний о путях передачи ВИЧ, при этом 98% заключенных знали, что они не могут заразиться ВИЧ при повседневных бытовых контактах. Более 99% осужденных понимали, что ВИЧ может передаваться при пользовании общими иглами и при незащищенных половых связях (ВИЧ в тюрьмах. Практическое пособие для пенитенциарных систем ННГ. ВОЗ, 2001).

Обычно обучение по принципу «равный обучает равного» и занятия, проводимые внешними организациями, воспринимаются лучше обучения, проводимого персоналом исправительного учреждения. Вовлечение в процесс независимых служб здравоохранения, региональных СПИД-центров или специализированных профильных неправительственных организаций является важным по следующим причинам:

- это обеспечивает конфиденциальность и, как следствие, способствует откровенности осужденных при обсуждении их поведения, связанного с риском;
- позволяет установить связи с внешними организациями (в результате более вероятно возникновение доверительного к ним отношения со стороны осужденных и обращение к ним за помощью после освобождения).

Цель тренинга: способствовать созданию условий для совместной работы на тренинге и дальнейшего взаимодействия сотрудников проектов снижения вреда и УИС.

Задачи:

- мотивировать участников к началу или продолжению работы с УИС;
- создать условия для совместной деятельности и обмена опытом;
- создать условия для формирования умений, относящихся к работе с УИН;
- разработать предварительный пошаговый план совместной работы сотрудников HR и УИС.

Цель тренеров: мотивировать участников на дальнейшую совместную работу.

Ожидаемые результаты

По окончании тренинга участники должны знать структуру ГУИН/УИС, ориентироваться в выявлении ключевых фигур на местах, научиться планировать и проводить работу в МЛС с такими целевыми группами, как медики, психологи, осужденные, сотрудники отдела безопасности и отдела по воспитательной работе, а также понимать ее особенности.

Для кого был разработан тренинг: для сотрудников проекта снижения вреда и сотрудников УИС. Если участники тренинга имеют недостаточно знаний в области медицины, то в тренинг следует включить несколько медицинских блоков. Если большинство участников плохо разбираются в психологии — дополнить тренинг психологическими блоками и т.д.

Продолжительность: 3 дня, 21 учебный час (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- мозговой штурм,
- диагностика,
- дискуссии,
- презентации,
- работа в малых группах,
- упражнения,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

Основная работа направлена на осознание значимости работы в тюрьмах и разработку плана дальнейших совместных действий.

Наполнение:

- актуализация важности работы в тюрьмах;
- выяснения плюсов и минусов работы;
- презентация проекта «Охрана здоровья в УИС России»/AFEW;
- обзор проводимой работы в проектах снижения вреда по тюремной программе;
- выяснение заинтересованности участников;
- новые направления в работе как возможное улучшение эффективности работы;
- многоуровневость в системе, структура ГУИН/УИС;
- специфика работы в разных ЦГ:
 - сотрудники,
 - психологи,
 - медики,
 - осужденные,
- выявление возможных препятствий /проблем работы в УИС;
- написание пошагового плана развития работы тюремного проекта в HR на местах (участники проекта HR и сотрудники УИС);
- закрытие тренинга.

Расписание тренинга

1-й день

Открытие тренинга	10 мин.	Представление тренеров и участников, темы тренинга, организационные вопросы.
Неформальное знакомство	20 мин.	Упражнение «Цифры».
Групповые соглашения	10 мин.	Два варианта: 1. Предоставление группе готовых правил, которые напечатаны на листах цветной бумаги и приклеены на видное место + корректировка и дополнения. 2. Выработка групповых соглашений в режиме МШ.
Создание сплоченности	10 мин.	Упражнение «Дух группы».
Цели и задачи	15 мин.	Ожидания от тренинга. Индивидуальная работа. Каждый участник пишет по одному предложению, отвечая на вопрос: • То, без чего не хочется уйти с тренинга. • То, что хотелось бы получить на тренинге. • То, без чего можно уйти и не обязательно получать. Прояснение целей: прояснение и сопоставление цели тренеров и участников, внесение корректировок.
Ситуация с ВИЧ в городе/стране	40 мин.	Информационный блок, обмен информацией.
Вовлечение в процесс обучения	10 мин.	Упражнение «Тори».
Актуализация проблемы	40 мин.	Работа в МГ: «Какие мероприятия проводятся в вашем городе по профилактике ВИЧ-инфекции?» (1-я группа). «Какие мероприятия, на ваш взгляд, были бы наиболее эффективными?» (2-я группа). Вопросы от групп друг другу.

Прояснение позиций участников	30 мин.	Упражнение «Спорные утверждения». Вопросы для прояснения позиции: <ul style="list-style-type: none"> • В эпидемии ВИЧ-инфекции виноваты потребители наркотиков. • ВИЧ-позитивным девушкам лучше не рожать детей. • Все ВИЧ-позитивные должны быть изолированы. • Человек имеет право употреблять наркотики, если это не приносит вреда окружающим. • Необходимо ввести поголовное принудительное обследование на ВИЧ. • Все работники секс-бизнеса должны проходить обязательное тестирование на ВИЧ-инфекцию. • ВИЧ-позитивные дети не должны посещать детские сады.
Наркополитика	30 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Снежки».
История и философия СВ	40 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Секреты».
Презентация работы проекта СВ в городе, направления работы	40 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Концентрация внимания	15 мин.	Упражнение «Пять слов».
Актуализация работы в тюрьмах, умение видеть/принимать разные точки зрения	45 мин.	Работа в МГ: Вопросы: «Почему НКО важно работать в уголовно-исполнительной системе?» (1-я группа) и «Почему проектам не важно в УИС?» (2-я группа) + презентация. Затем следует контраргументация: «В чем минусы положительных моментов?» (1-я группа) и «В чем плюсы отрицательных моментов?» (2-я группа) + презентация. Сплочение группы 30 мин. Упражнение «Переправа».
ОС	20 мин.	Упражнение «Хорошо/улучшить». Упражнение «Дух группы».

2-й день

Диагностика группы	10 мин.	Упражнение «Жесты».
Презентация	60 мин.	Проекты «Охрана здоровья в УИС» в разных городах/странах + вопросы группы.
Прояснение потребностей	25 мин.	МГ: «Каких знаний вам не хватает для работы в тюрьме?» (группа сотрудников НКО); «Чем может быть полезно НКО для УИС?» (группа сотрудников УИС) + презентация.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Башни».
Знакомство со структурой УИС	50 мин.	Работа с группой: структура в УИС/ГУИН, выявление ключевых фигур, особенности структуры + вопросы группы.
Командообразование	25 мин.	Упражнение «Ядовитая река».
Подход «равный равному», аутрич-работа	50 мин.	Информационный блок. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Театр Кабуки».
Работа над отношением к ЦГ	60 мин.	Ролевая игра «Ярлыки».
Специфика работы с ЦГ: осужденными	50 мин.	Информационный блок. Специфика работы с осужденными. Особенности жизни в МЛС, иерархия осужденных, возможные варианты работы, тренинги + вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Миссис Мамбл».
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Новый порядок».
ОС	30 мин.	МГ: «Важно для меня в сегодняшнем дне...», по 5 предложений от группы.

3-й день

Диагностика	15 мин.	Диагностика. «Шкала состояний».
Специфика работы с ЦГ: медики, психологи	60 мин.	Информационный блок. Подбор группы, специфика, тематические тренинги, мотивация участников, вопросы группы.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Падение».
Решение проблем	60 мин.	МШ: «Проблемы, с которыми можно столкнуться при работе в УИС». После написания проблем группа расходится в МГ, где члены группы находят по три решения на каждую проблему + дискуссия.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Пустой стул».
Написание пошагового плана по внедрению эффективной профилактики ВИЧ/СПИДа и других социально значимых заболеваний в УИС	60 мин.	МГ: разделение участников на группы и написание плана. «Этап, что нужно, срок, ключевая фигура, ответственный, регулярность и форма осуществления/как».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Круг ежота».
Продолжение работы над планами	40 мин.	Презентация написанных планов, корректировки/продолжение написания.
Игра на достижение поставленной цели и командообразование	30 мин.	Упражнение «Плот».
Тренинг для осужденных	50 мин.	Групповая работа над составлением плана тренинга для осужденных (место, время проведения, цель, задачи, план), презентация.
ОС	20 мин.	Работа с «Духом группы», целями участников (достигли заявленных в начале тренинга целей или нет).
Закрытие тренинга	30 мин.	Заполнение оценочных листов, сертификаты.

ТРЕНИНГ ПО РАБОТЕ СО СМИ

Теоретическая часть

Несмотря на то что снижение вреда зарекомендовало себя как эффективный способ профилактики ВИЧ-инфекции среди ПИН, зачастую данная методика встречает сопротивление со стороны как ответственных лиц и политических деятелей, так и со стороны общества в целом. В связи с этим перед проектами снижения вреда возникает необходимость в защите и продвижении своих интересов. Данная деятельность может быть направлена как на реформирование политических стратегий, так и на изменение общественного мнения. Поэтому важным компонентом деятельности проектов является работа со средствами массовой информации. Грамотная работа с прессой может оказать большую помощь в решении многих тактических и стратегических задач.

В условиях информационного общества мнения, которые распространяются различными информационными системами — телевидением, радиовещанием, прессой, интернетом, — влияют на устройство и развитие общества не меньше, чем экономические и политические отношения.

Проектам снижения вреда требуется неагрессивное информационное пространство для распространения идеи альтернативных путей снижения темпов роста ВИЧ/СПИДа и способов профилактики опасных социальных болезней. Нужны статьи, которые минимизируют стигматизацию в отношении целевых групп проекта. Важно, чтобы материалы о государственной поддержке программ снижения вреда, о положительных результатах их деятельности были представлены с позиции чиновников, специалистов, общественности, самих потребителей и т.д.

Такие вопросы, как ВИЧ/СПИД и наркопотребление, являются крайне важными для всего общества. Они затрагивают интересы многих людей, социальных и профессиональных групп, в том числе и журналистов. Однако журналисты зачастую не видят или не осознают той роли, которая им отведена в этой области. Чтобы СМИ чаще обращались к теме ВИЧ/СПИДа и работе программ снижения вреда, корректно их освещали и положительным образом влияли на ситуацию, всем заинтересованным сторонам необходимо налаживать прямые связи с журналистами и стремиться к взаимовыгодному сотрудничеству с ними.

Однако появление материалов о работе проекта снижения вреда иногда может иметь и негативные последствия, вызванные неверной или некорректно поданной информацией.

Непосредственно при подготовке публикации необходимо сделать для журналистов небольшую информационную подборку публикаций, что, с одной стороны, поможет им в работе, а с другой — позволит установить высокий уровень диалога. Если в процессе общения приходится ссылаться на официальные документы, результаты исследований, необходимо подготовить подборку цитат, выдержек и ссылок на первоисточники. Не стоит прятать или замалчивать те мнения или факты, которые идут вразрез с концепцией снижения вреда. Открытое, корректное и правдивое обсуждение подобных тем позволит создать доверительный уровень общения и избежать недоразумений. Кроме того, предварительное обсуждение и согласование с проектом содержания статей, теле- и радиовыступлений позволит избежать ошибок в материалах и при необходимости, если требуют обстоятельства, своевременно отменить выход той или иной публикации.

Однако работа со СМИ не исчерпывается только отдельными публикациями, радио- или телерепортажами. Это комплекс мероприятий, включающий в себя кампании по связям с общественностью, проведение отдельных акций, пресс-конференций, брифингов, «круглых столов», дискуссий, конкурсов, написание информационных материалов, мониторинг и анализ СМИ.

Для эффективного развития и устойчивости проекта снижения вреда необходимо, чтобы проектом была разработана программа по представлению и продвижению своих интересов, важной частью которой является работа со СМИ.

Тренинг для сотрудников проектов снижения вреда

Цель тренинга: способствовать созданию условий для получения участниками знаний и умений по работе со СМИ.

Задачи:

- познакомить с понятием адвокации;
- предоставить информацию по работе со СМИ;
- предоставить возможность формирования навыков по работе со СМИ;
- отработать навыки взаимодействия со СМИ.

Цель тренеров: актуализация работы со СМИ у сотрудников проекта.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга участники будут понимать важность адвокации проекта, получат необходимые знания и навыки

по взаимодействию со средствами массовой информации. Смогут грамотно презентовать себя и свою деятельность.

Для кого был разработан тренинг: для сотрудников проекта снижения вреда.

Продолжительность: 3 дня, 21 учебный час (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

Основная работа на тренинге направлена на получение умений и отработку навыков по взаимодействию со СМИ.

Наполнение:

- адвокация,
- целеполагание,
- пресс-релиз,
- пресс-конференция,
- интервью,
- ролики,
- акции.

Расписание тренинга

1-й день

Введение	15 мин.	Представление тренеров, знакомство, упражнения «Загадка» и «История имени».
Выработка групповых соглашений	15 мин.	В режиме МШ вырабатываются групповые соглашения.
Выяснение запросов	10 мин.	Индивидуальная работа: участники прописывают цели пребывания на тренинге по трем категориям: • для себя; • для группы; • для проекта. Согласование работы.
Проектная деятельность	30 мин.	Групповая работа: составление картографии проектной деятельности, презентация.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Кулак»
Работа над проблемными зонами	30 мин.	Работа в малых группах: 1-я группа «Внешние проблемы проекта»; 2-я группа «Внутренние проблемы проекта». По окончании работы проводится презентация.
Актуализация проблем, пути решения	40 мин.	Групповое обсуждение: выбор наиболее актуальных проблем. Работа в МГ: пути решения, презентация.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Шеренга».
Введение в тему адвокации: влияние.	15 мин.	МШ: «На принятие каких решений в своей организации я хотел бы влиять?»
Пример удачного влияния	30 мин.	Погружение в тему адвокации: участники по кругу говорят о примере удачного влияния на событие или человека. Затем обсуждение: «Какие механизмы влияния использовались?»
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Спиной к спине».
Представление участников об адвокации	30 мин.	Работа в МГ: «Что, на ваш взгляд, значит слово адвокация, дайте определение», презентация. Выработка группового определения.
Адвокация	40 мин.	Информационный блок.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Цепь».

Постановка цели	20 мин.	Информационный блок: специфические цели, SMART, автор, действие.
Формирование навыка по постановке цели	50 мин.	В режиме МШ: «На принятие каких решений в своей организации я хотел бы повлиять», выбираются три любых предложения. Затем в МГ: постановка цели, презентация.
Обратная связь	15 мин.	Упражнение «Я — группа — информация».

2-й день

Диагностика	15 мин.	Упражнение «То, о чем я молчу...»
Выявление союзников/противников проекта и сомневающихся	60 мин.	Работа в МГ: выявление союзников/противников, презентация.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Титаник».
Распространение информации	10 мин.	В режиме МШ: «Способы донесения информации»
Работа со СМИ	10 мин.	Информационный блок. Работа со СМИ как часть адвокации.
Работа с журналистами	40 мин.	МШ: «С каким животным у меня ассоциируется журналист?» Дискуссия «Дискриминация журналистов».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Фоторепортаж».
Пресс-релиз	20 мин.	Информационный блок.
Пресс-релиз	30 мин.	Работа в МГ по составлению пресс-релиза, презентации, обсуждение.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Пишущая машинка».
Сообщение	20 мин.	Информационный блок: составляющие сообщения, посыл.
Сообщение	40 мин.	Работа в МГ: создать сообщение для прессы, проигрывание, обсуждение.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Пауза».
Пресс-конференция	20 мин.	Информационный блок.
Пресс-конференция	50 мин.	Подготовка и проведение пресс-конференции (журналисты — сотрудники СВ).
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Правда или ложь?»
ОС	10 мин.	Упражнение «Линия жизни».

3-й день

Диагностика	10 мин.	Групповая работа: придумать девиз группы.
Интервью	20 мин.	Информационный блок.
Интервью	50 мин.	Работа в Аквариуме — проведение интервью (корреспондент — респондент), обсуждение.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Что ты делаешь?»
Акции	30 мин.	Информационный блок.
Акции	60 мин.	МШ: «Какие вы знаете даты, связанные с темой ВИЧ/СПИДа, употребления наркотиков?» Работа в МГ над планом проведения акций, презентация.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Одеяло».
Ролики	60 мин.	В МГ «снять» ролик о проекте СВ, презентация ролика с показом, обсуждение.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Спасатель и преследователь».
Тренинг для журналистов	30 мин.	Ключевые моменты, особенности.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Машина с характером».
Возвращение к теме адвокации: сети, объединения	60 мин.	Интерактивная лекция. Работа в МГ, презентация: • В чем плюсы объединений? • В чем минусы объединений?
ОС, завершение тренинга	30 мин.	Заполнение анкет, вручение сертификатов.

Тренинг для журналистов

Цель тренинга: просветительская работа по ВИЧ/СПИДу с сотрудниками СМИ.

Задачи:

- актуализация корректности подачи материалов по проблематике,
- предоставление информации о ВИЧ/СПИДе и проектной деятельности СВ,
- осознание своей роли как специалиста,
- осознание ответственности последствий предоставляемых материалов.

Цель тренеров: изменение отношения представителей СМИ к проблеме ВИЧ/СПИДа.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга журналисты смогут лучше ориентироваться в проблеме ВИЧ/СПИДа и понимать свою роль в освещении проблемы.

Для кого был разработан тренинг: для журналистов.

Продолжительность тренинга: 2 дня, 8 часов (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

Основная работа на тренинге (информационные блоки и упражнения) была направлена на изменение отношения участников тренинга к проблеме освещения ВИЧ/СПИДа.

Наполнение:

- медицинские аспекты: ВИЧ-инфекция,
- история и философия СВ,
- дискриминация, стигматизация,
- работа над осознанием ответственности.

Расписание тренинга

1-й день

Вводная часть	10 мин.	Представление тренеров, цели тренинга, официальное знакомство.
Представление участников	10 мин.	Упражнение «История имени».
Выработка групповых соглашений	10 мин.	В режиме МШ вырабатываются правила группы.
Выяснение ожиданий участников от тренинга	10 мин.	Индивидуальная работа: участники пишут на стикерах свои цели пребывания на тренинге и свои ожидания от тренинга.
Погружение в проблему	10 мин.	Участникам предлагается посмотреть на фотографии (людей, зданий, абстракции) и выбрать те, которые ассоциируются у них со словом ВИЧ-инфекция. Далее каждый участник объясняет, почему выбрал именно эту фотографию.
ВИЧ-инфекция	30 мин.	Информационный блок: <ul style="list-style-type: none"> • история распространения, • социальные аспекты ВИЧ, • эпидемиология ВИЧ в мире и РФ. Вопросы группы.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Покажи свою руку».
Медицинские аспекты ВИЧ-инфекции	60 мин.	Упражнение «Шкала риска». Информационный блок: течение, пути передачи, профилактика.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Категории».
История и философия СВ	40 мин.	Интерактивная лекция. Снижение вреда: <ul style="list-style-type: none"> • что такое наркотики, • наркополитика, • исторический обзор, • основные принципы и направления работы, • роль НПО в профилактике ВИЧ.
Дискриминация	30 мин.	Упражнение «Ярлыки».
ОС	5 мин.	Упражнение «Тест с подтекстом».

2-й день

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Жесты».
Погружение в проблему: распространение информации	15 мин.	Упражнение «Испорченный телефон».
Определение причин появления некорректных материалов	15 мин.	В режиме МШ определяются причины.
Упражнение на осознание ответственности	40 мин.	Упражнение «Пересадка сердца».
Командообразование	15 мин.	Упражнение «Эхо».
Ответственность и некомпетентность как причина некорректных материалов	20 мин.	Дискуссия.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Секрет мага».
Стигматизация — ошибки и стереотипы	40 мин.	Работа в МГ с конкретными примерами (вырезки из статей). Общее обсуждение, выявление ошибок.
Информационный повод как актуализация проблемы	20 мин.	Информационный блок и обсуждение.
Поиск и формирование тем по тематике ВИЧ/СПИДа, снижение вреда	25 мин.	Работа в малых группах, презентации.
Закрытие тренинга, ОС	30 мин.	Заполнение анкет, вручение сертификатов.

ТРЕНИНГ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОЛЕВОЙ РАБОТЫ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКИ СИТУАЦИИ (ЭОС)

Употребление наркотиков может оказаться причиной различных проблем со здоровьем. Способы употребления наркотиков и последствия для здоровья человека отличаются друг от друга в разных странах, регионах и социальных группах. Они могут изменяться с течением времени.

Реакция на проблемы, связанные с наркотиками, также различается как в разных странах, так и внутри отдельной страны. На нее оказывают влияние социальные, культуральные, политические, религиозные и экономические, административные факторы. Поэтому программы воздействия, разработанные в одном регионе, возможно, должны быть изменены для применения в других регионах. Таким образом, прежде чем вкладывать средства в программы воздействия, направленные на внесение изменений в политику, необходимо оценить следующие факторы:

- природу связанных с наркотиками проблем и влияющих на них факторов;
- природу вредных для здоровья последствий и влияющих на них факторов;
- имеющиеся или потенциальные ресурсы реагирования на проблемы употребления наркотиков.

Экспресс-оценка используется в ситуации, когда данные необходимо собрать как можно быстрее; когда ресурсы или материально-технические ограничения означают, что применение обычных исследовательских методов невозможно.

Помимо этого экспресс-оценка помогает в принятии решений по поводу требуемого вида программы воздействия, приемлемой с социальной, культуральной, религиозной, политической и экономической точек зрения. Если при разработке программ воздействия не была проведена надлежащая оценка ситуации, то эти программы могут оказаться неприемлемыми для осуществления.

Таким образом, экспресс-оценка ситуации (ЭОС) — метод сбора количественных и качественных данных для оценки характера и масштаба медицинских и социальных проблем с употреблением наркотиков для выработки решений по принятию соответствующих мер по их адекватному решению.

Задачи ЭОС:

- четкое определение целевых групп,
- определение масштабов и характеристик проблемы потребления наркотиков,
- выявление разных моделей потребления наркотиков,
- выявление поведенческих рисков,
- определение вредных для здоровья последствий,
- выявление потребностей целевых групп.

Особенности ЭОС:

- быстрота проведения (обычно 3–4 недели);
- экономичность;
- ресурсная эффективность (временная, кадровая);
- сочетание нескольких методов сбора количественных и качественных данных из разных источников с последующим их сопоставлением и анализом;
- использование нескольких источников данных;
- определение имеющихся ресурсов и потребностей (что нужно, что для этого есть, что уже используется, что можно и нужно использовать в будущем);
- практическая адекватность — приоритетом является прикладная польза сбора и использования данных, а не попытка достичь академического совершенства.

Несмотря на то что почти любая оценка будет включать в себя все вышеизложенные принципы, на практике каждый из них должен быть интерпретирован согласно локальным нуждам и контексту, а также постоянно дополняться иными задачами.

ЭОС состоит из двух основных этапов: подготовительный этап, этап оценки. Подготовительный этап включает в себя определение задач ЭОС, создание команды ЭОС, обучение команды ЭОС, разработку дизайна оценки. Этап оценки включает в себя предварительные консультации, оценку контекста, оценку контекста для здоровья, оценку риска, оценку вмешательства. Этап реагирования включает в себя объединение ключевых

результатов, определение ответных мер, определение целей и задач, определение ресурсов, создание широкой стратегии ответных мер.

На этапе оценки происходит основной сбор информации. Помимо сбора уже имеющейся информации, регулярно собираемой государственными структурами, перед командой ЭОС стоит задача получения информации непосредственно от целевой группы. Методами, наилучшим образом оценивающими и описывающими индивидуальные типы поведенческого риска ПИН, являются: структурированные опросы, неструктурированные интервью, групповые интервью и наблюдения.

Структурированные интервью и анкетирование ПИН удобны для мониторинга типичных поведенческих рисков ПИН. Ключевые переменные включают:

- степень и частоту различных поведенческих рисков;
- степень и частоту нежелательных для здоровья последствий;
- число людей, с которыми практикуется рискованное поведение;
- типы отношений, в условиях которых практикуется рискованное поведение;
- типы окружения людей, практикующих рискованное поведение;
- знание о различных поведенческих рисках;
- частота действий, направленных на снижение риска.

Наблюдения полезны для определения типов поведенческого риска, характерных для местных условий, и для описания механизмов осуществления этих действий. Наблюдения дают:

- детальное описание не выявленных ранее поведенческих рисков;
- подробные практические примеры конкретных поведенческих рисков;
- описание условий и ситуаций, в которых эти поведенческие риски имеют место.

В большинстве случаев сбор информации с помощью данных методов происходит в привычных местах пребывания ПИН, поэтому менеджмент полевой работы в рамках исследования во многом совпадает с менеджментом аутрич-работы.

Необходимой частью организации полевой работы является предварительное обучение полевой команды, которое включает в себя знакомство с целью, задачами исследования и условиями его проведения. В рамках обу-

чения полевые работники должны овладеть методикой проведения интервью, опросов, наблюдения, фокус-групп.

Процесс контроля над полевой работой включает в себя прямое наблюдение за работой, связь со всеми полевыми работниками по завершении работы, проверку анкет. По возможности сбор и проверка анкет должны происходить после каждого рабочего дня, что помимо контрольной функции позволит оперативно корректировать возникающие вопросы по непосредственному заполнению анкет. Также с целью контроля предусматривается ведение отчетности: заполнение отчетной формы, ведение ежедневных полевых заметок, куда будут вноситься данные, не вошедшие в стандартные формы (условия и обстоятельства проведения работы, интересные особенности, сложные моменты и т.д.)

Важным моментом организации полевой работы являются ежедневные собрания команды, на которых проводится распределение заданий на день, распределение рабочего времени, составление пар, обсуждение предыдущего рабочего дня, обсуждение трудных и удачных моментов, ознакомление с новой информацией.

Цель тренинга: создать условия для обучения менеджменту при проведении полевой работы.

Задачи:

- мотивировать участников на проведение ЭОС;
- информировать участников о целях, задачах, методах ЭОС;
- создать условия для формирования умений и навыков, относящихся к проведению исследований;
- создать условия для формирования умений и навыков, относящихся к проведению менеджмента полевой работы.

Цель тренеров: создание условий для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей участников в рамках темы.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга участники смогут организовывать полевую работу при проведении ЭОС и осуществлять ее менеджмент.

Для кого был разработан тренинг: для менеджеров аутрич, старших аутрич-работников.

Для большей эффективности групповой работы участники тренинга должны хорошо разбираться в субкультуре потребления наркотиков (нарко-

сцена, распространенные практики потребления и т.д.), знать структуру организации полевой работы проекта.

Для эффективной реализации знаний и умений, полученных на тренинге, участники тренинга должны пользоваться авторитетом у полевой команды и обладать навыками менеджмента.

Продолжительность тренинга: 3 дня, 18 часов (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

С целью повышения эффективности работы тренинга целесообразно провести дотренинговое анкетирование участников. Вышлите или раздайте предполагаемым участникам тематический план тренинга и попросите их ответить на вопросы анкеты. Это поможет изначально учесть интересы ваших будущих участников, скорректировать и адаптировать программу (пример анкеты см. в Приложении).

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии,
- ролевые игры.

Тематический план тренинга

Ключевой темой тренинга для аутрич-менеджеров являлась непосредственная организация и проведение полевой работы в рамках ЭОС. Таким образом, основное внимание концентрировалось на особенностях работы с целевыми группами, особенностях методики сбора информации, менеджмента полевых исследований, анализа разработанных ранее анкет, отработки методики проведения интервью.

Наполнение:

- описание ЭОС, цели и задачи проведения;
- участники исследования, время и условия проведения;
- целевые группы;
- методы исследования;

- создание рабочей команды, подбор кадров;
- проведение тренинга, инструктажа для команды полевых работников;
- планирование исследовательской работы;
- безопасность сотрудников: физическая и психологическая ;
- наблюдение за полевой работой, менеджмент, составление рабочих пар;
- проведение встреч и собраний команды, картирование;
- полевые заметки;
- анкетирование клиентов;
- доработка и корректировка анкет;
- бонусы, зарплата, отчетность.

Расписание тренинга

1-й день

Введение	40 мин.	Цель тренинга, презентация <i>AFEW</i> , представление тренеров. Знакомство участников тренинга — работа в тройках — поиск ответов на вопросы: «Что общего между нами? Наши различия? Наши особенности?».
Выработка групповых соглашений	15 мин.	В режиме мозгового штурма вырабатываются основные правила работы группы.
Диагностика потребностей участников (ожидания)	10 мин.	Индивидуальная работа участников по осознанию своих целей и задач в рамках тренингового процесса и определение их приоритетности в рамках категорий: «пожелания», «опасения», «ожидания».
Информационный блок	10 мин.	SMART, целеполагание.
Цели и задачи ЭОС	20 мин.	Презентация по ЭОС: определение, цель и задачи проведения, составляющие.
Упражнение на сплочение	20 мин.	Упражнение «Вавилон»
Информационный блок по структуре ЭОС	20 мин.	ЭОС: этапы и условия проведения ЭОС, полевая работа, участники исследования.
Методы исследования	10 мин.	Презентация: изучение существующей информации; изучение выборки и обеспечение доступа; интервью; наблюдение.
Способы получения информации, сбор статистических данных и их изучение в рамках ЭОС	20 мин.	Работа в МГ: «Откуда мы можем получать данные?». Презентация результатов работы МГ и обсуждение.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Зоопарк».
Выборка	20 мин.	Информационный блок. Выборка: изучение и обеспечение доступа к ней в рамках ЭОС.
Метод полевой работы ЭОС: наблюдение	35 мин.	Презентация: что такое наблюдение, его виды. Отработка навыков в МГ по использованию метода наблюдения в рамках ЭОС, через наблюдение за объектом, ведением записей и составлением общей картины. Обсуждение и анализ.
Метод полевой работы ЭОС: интервью	20 мин.	Презентация: правила проведения и особенности проведения интервью в рамках ЭОС. Обсуждение.

Командообразование	10 мин.	Упражнение «Ценности».
Разработка темы: «Фокус-группа»	95 мин.	Презентация: что такое фокус-группа; подготовка к фокус-группе — написание гайда; распределение ролей: модератор — фасилитатор; условия проведения и этапы. Практикум по проведению ФГ: выбор темы, составление опросника, проигрывание ФГ.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Ключ индейцев».
Обратная связь	15 мин.	«Дерево прогресса». Оценка тренинга участниками группы по пятибалльной шкале в соответствии со следующими категориями: • оценка сегодняшнего дня; • оценка себя; • оценка группы.

2-й день

Диагностика	10 мин.	Что было важным для меня вчера? Разговор в первоначальных тройках. Работа в тройках первого дня.
Создание рабочей команды: подбор кадров, составление рабочих пар	20 мин.	Презентация: необходимое количество человек для полевой работы, условия и особенности работы, правила создания.
Участие в ЭОС целевой группы	40 мин.	Привлечение ПИН к работе: работа в режиме МШ. Мотивация ПИН на участие; работа в МГ. Презентация результатов работы. Составление рабочих пар; обсуждение.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Переправа».
Осознание ответственности	60 мин.	Упражнение «Сахарная башня».
Планирование исследовательской работы	60 мин.	Работа в МГ с последующими презентациями по темам: • определение ежедневного рабочего времени, • назначение ежедневного времени собрания команды; • время сдачи анкет; • договоренность о действиях в случае нештатной ситуации.

Безопасность сотрудников: физическая и психологическая	30 мин.	Работа в МГ с последующими презентациями по темам: • психическая безопасность; • физическая безопасность.
Айс-брейкер	15 мин.	Упражнение «Электрическая изгородь».
Наблюдение за полевой работой, менеджмент	60 мин	Презентации: • работа с командой в поле; • проверка анкет; • ведение документации; • проведение встреч и собраний команды, картирование.
Обратная связь, диагностика	20 мин.	«Дерево прогресса». Упражнение «Я — группа — информация».

3-й день

Диагностика	15 мин.	Упражнение «Рука».
Формирование коммуникативных навыков: слушание	45 мин.	Упражнение «Активное слушание».
Осознание коммуникативных барьеров.	30 мин.	Упражнение «Испорченный телефон».
Анкетирование	60 мин.	Особенности анкетирования, цели и задачи. Ознакомление с анкетой и формой заполнения.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Броуновское движение».
Доработка анкет	80 мин.	Корректировка/модификация анкет под специфику города. Работа в МГ с последующей презентацией.
Анкетирование клиентов	40 мин.	Практикум: работа в парах по заполнению анкеты. Полевые заметки.
Отчетность	30 мин.	Информационный блок.
ОС	15 мин.	«Я хочу сказать спасибо группе за...» «Я хочу сказать спасибо себе за...»
Завершение тренинга	30 мин.	Заполнение анкет ОС, вручение сертификатов.

ТРЕНИНГ ПО ДО- И ПОСЛЕТЕСТОВОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Теоретическая часть

Добровольное тестирование на ВИЧ, сопровождаемое консультированием, призвано играть важнейшую роль в комплексе мер по профилактике и лечению ВИЧ/СПИДа и нуждается в постоянном развитии. Потенциальные преимущества тестирования и консультирования включают: возможность улучшения состояния здоровья проходящих тестирование людей благодаря квалифицированным рекомендациям по питанию и раннему доступу к лечению или профилактике болезней, связанных с ВИЧ; возможность получения эмоциональной поддержки и способности справиться с беспокойством, связанным с ВИЧ; возможность приобретения знаний о наиболее безопасных путях репродукции и вскармливания младенцев; получение мотивации к изменению или поддержанию наиболее безопасного стиля поведения в отношении сексуальных практик и употребления наркотиков.

Согласно статье 7 Закона РФ «О мерах по предупреждению распространения в РФ заболевания, вызываемого вирусом иммунодефицита человека», медицинское освидетельствование граждан проводится с предварительным и последующим консультированием по вопросам профилактики ВИЧ-инфекции. Проведение обследования без до- и послетестового консультирования является нарушением Закона РФ.

Добровольное консультирование — это процесс, посредством которого человек может получить информацию, необходимую для того, чтобы принять решение относительно прохождения процедуры тестирования (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.). Целью консультирования является профилактика передачи ВИЧ и оказание эмоциональной поддержки тем, кто обдумывает вопрос тестирования на ВИЧ. Добровольное консультирование обеспечивает поддержку и облегчает принятие решения после получения результатов теста. Получение информированного согласия происходит после консультирования по вопросу прохождения теста на ВИЧ. Отказ от дотестового консультирования не должен быть препятствием к добровольному тестированию на ВИЧ. Тем не менее получение информированного согласия от человека, проходящего тестирование, является минимальным требованием для прохождения теста на ВИЧ. Информированное согласие означает, что человек принял решение о прохождении теста на основании объективной информации о ВИЧ/СПИДе, имея возможность проанализировать все преимущества и последствия получения информации о своем ВИЧ-статусе.

Таким образом, специалисты, проводящие консультирование по вопросам ВИЧ/СПИДа, должны обладать необходимыми знаниями как в области медицины, так и в области психологии. Медицинские знания необходимы для предоставления корректной информации по теме. Знание психологии необходимо для оказания воздействия, направленного на изменение поведения человека, а также при оказании психологической поддержки человеку, находящемуся в сложной ситуации.

Алгоритм дотестового консультирования (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.; Руководство «До и после теста на ВИЧ-инфекцию», 2000 г.; Пособие для врачей «Консультирование при ВИЧ-инфекции», 2003 г.).

Каждая консультация уникальна, так как построена на нуждах конкретного клиента. Порядок и набор тем определяет консультант в зависимости от ситуации обращения, но общая схема такова:

- поприветствовать клиента и представиться.
- Подтвердить гарантии конфиденциальности консультирования.
- Выяснить мотив обращения клиента в службу.
- Выяснить уровень знаний клиента о ВИЧ/СПИДе и предоставить адекватную информацию по теме.
- Оценить персональный риск инфицирования.
- Рассказать о процедуре тестирования и объяснить значение возможных результатов тестирования.
- Рассказать о «периоде окна» и обсудить целесообразность тестирования в настоящий момент.
- Обсудить потенциальное влияние положительного и отрицательного результата на жизнь клиента.
- Оценить способность справиться с кризисом и подготовить к принятию результата.
- Получить информированное согласие на прохождение теста.
- Обсудить индивидуальный план снижения риска заражения.
- Обучить навыкам, необходимым для начала или поддержания изменений в поведении, которые помогут снизить риск заражения или передачи ВИЧ-инфекции.
- Ответить на возникшие вопросы и уточнения.

- Предоставить информацию о службах, куда можно обратиться за информацией, помощью и поддержкой.
- Обсудить планы следующих встреч.

Послетестовая консультация должна предлагаться во всех случаях. Главной целью этого этапа консультирования является оказание клиентам помощи в понимании результатов теста и преодолении первых шагов в адаптации к своему ВИЧ-статусу. Содержание послетестового консультирования зависит от результата теста, который может быть положительным, отрицательным или неопределенным (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.).

Отрицательный результат теста не означает, что в консультировании нет необходимости. В данном случае консультантам следует обсуждать изменения в поведении, которые могут помочь клиенту сохранить ВИЧ-отрицательный статус, такие, как безопасная сексуальная практика, включая использование презервативов и другие методы снижения риска. Консультант должен побуждать клиента принять и придерживаться новых, безопасных методов поведения и поощрять соответствующие изменения в поведении.

Алгоритм послетестового консультирования в случае отрицательного результата теста (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.; Руководство «До и после теста на ВИЧ-инфекцию», 2000 г.; Пособие для врачей «Консультирование при ВИЧ-инфекции», 2003 г.).

Каждая консультация уникальна, так как построена на нуждах конкретного клиента. Порядок и набор тем определяет консультант в зависимости от ситуации обращения, но общая схема такова:

- поприветствовать клиента.
- Подтвердить гарантии конфиденциальности.
- Напомнить клиенту о содержании консультирования до теста.
- Сообщить результат тестирования.
- Напомнить о «периоде окна» и обсудить целесообразность прохождения теста повторно.
- Обсудить индивидуальный план безопасного поведения/снижения риска заражения.
- Рассказать о навыках безопасного поведения.
- Предоставить информацию о службах, куда можно обратиться за информацией, помощью и поддержкой.

- Ответить на возникшие вопросы и дать уточнения.
- Напомнить, что клиент, в случае возникновения вопросов, всегда может обратиться в данную службу.

Результат теста считается неопределенным, если он не является ни достоверно положительным, ни достоверно отрицательным. В подобном случае консультант должен обратить внимание на два вопроса: интерпретацию результата тестирования и профилактику и поддержку после противоречивого результата теста. Чувство неуверенности, связанное с этим периодом, может привести к серьезным психологическим трудностям, поэтому одна из задач консультанта — помочь клиенту справиться с этим.

Алгоритм послетестового консультирования в случае неопределенного результата теста (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.; Руководство «До и после теста на ВИЧ-инфекцию», 2000 г.; Пособие для врачей «Консультирование при ВИЧ-инфекции», 2003 г.).

Каждая консультация уникальна, так как построена на нуждах конкретного клиента. Порядок и набор тем определяет консультант в зависимости от ситуации обращения, но общая схема такова:

- Поприветствовать клиента.
- Подтвердить гарантии конфиденциальности.
- Напомнить клиенту о содержании консультирования до теста.
- Сообщить результат тестирования и объяснить значение такого результата.
- Объяснить необходимость повторного тестирования и назначить срок тестирования.
- Обсудить, кто может оказать клиенту поддержку в данный период.
- Предоставить информацию о службах, куда можно обратиться за информацией, помощью и поддержкой.
- Напомнить, что клиент до выяснения своего ВИЧ-статуса должен предпринимать все меры профилактики ВИЧ.
- Обсудить индивидуальный план безопасного поведения/снижения риска заражения.
- Рассказать о навыках безопасного поведения.
- Ответить на возникшие вопросы и уточнения.

- Напомнить, что клиент, в случае возникновения вопросов, всегда может обратиться в данную службу.

При положительном результате главной целью послетестового консультирования является оказание клиенту психологической помощи и поддержки, а также предоставление информации по профилактике передачи ВИЧ. В данном случае результат тестирования должен быть сообщен клиенту ясно. При этом консультант должен, проявляя чуткость и оказывая эмоциональную поддержку, обсудить с клиентом, как лучше справиться с ситуацией. По мере готовности клиента консультант может проинформировать его о возможности обращения к специалистам, которые могут помочь клиенту воспринять его ВИЧ-статус и настроиться на положительную перспективу. В некоторых случаях может возникнуть необходимость в кризисном консультировании, так как известие о ВИЧ-инфекции может быть воспринято клиентом, как угроза жизни. В этом случае предпочтительно направить клиента к психотерапевту или психологу, специализирующимся на кризисном консультировании.

Алгоритм послетестового консультирования в случае положительного результата теста (Технический обзор ЮНЭЙДС, 2000 г.; Руководство «До и после теста на ВИЧ-инфекцию», 2000 г.; Пособие для врачей «Консультирование при ВИЧ-инфекции», 2003 г.).

Каждая консультация уникальна, так как построена на нуждах конкретного клиента. Порядок и набор тем определяет консультант в зависимости от ситуации обращения, но общая схема такова:

- Поприветствовать клиента.
- Подтвердить гарантии конфиденциальности.
- Напомнить пациенту о содержании консультирования до теста.
- Сообщить результат тестирования прямо, коротко, в нейтральном тоне.
- Дать возможность клиенту отреагировать на информацию, выразить свои чувства.
- Убедиться, что человек правильно понимает результат тестирования. Предоставить необходимую медицинскую информацию.
- Оказать эмоционально-психологическую поддержку.
- Оценить способность клиента справиться со стрессовой ситуацией и выявить потенциальные источники поддержки в его близком окружении.

- Обсудить с клиентом значение здорового образа жизни, важность последующего медицинского наблюдения, обследования, необходимость раннего начала лечения симптомов.
- Обсудить индивидуальный план безопасного поведения: снижения риска передачи ВИЧ-инфекции и риска заражения клиента другими инфекциями.
- Предоставить информацию об организациях и службах, предоставляющих помощь и поддержку людям, живущим с ВИЧ/СПИДом.
- Ответить на вопросы пациента.
- Обсудить планы на ближайшее будущее.
- Обсудить возможность и необходимость следующих встреч с консультантом.

Консультирование при обследовании на ВИЧ является не только обязательным, но и эффективным способом индивидуальной профилактической работы по вопросам ВИЧ-инфекции: многие люди только на консультировании впервые задумываются о риске заражения по отношению к себе лично, осознают индивидуальную степень риска, получают необходимую информацию. Квалифицированное консультирование позволяет людям посмотреть на ситуацию с разных сторон в случае получения положительного ВИЧ-статуса и тем самым помогает им справиться с тяжелым стрессом, определить свое дальнейшее поведение и образ жизни.

Цель тренинга: создание условий для формирования навыков проведения добровольного консультирования при обследовании на ВИЧ в рамках деятельности проекта СВ.

Задачи тренинга:

- ознакомление участников с методикой консультирования;
- выработка практических навыков консультирования в рамках тренинга;
- формирование у участников безоценочного и толерантного отношения к клиентам;
- мотивирование участников на использование новых знаний и умений в своей профессиональной деятельности;
- формирование группы, объединенной единой целью.

Цель тренеров: создание условий для достижения общей цели тренинга и индивидуальных целей участников в рамках темы.

Ожидаемые результаты: по окончании тренинга участники получают возможность ориентироваться в теме тренинга, использовать приобретенные навыки в работе с клиентами.

Для кого был разработан тренинг:

- для аутрич-работников проектов СВ;
- для медицинских консультантов проектов СВ.

Продолжительность тренинга: 3 дня, 20 учебных часов (в расписании перерывы не указаны).

Методологические аспекты

Во время тренинга используются:

- информационные блоки,
- презентации,
- мозговой штурм,
- работа в малых группах,
- диагностика,
- упражнения,
- дискуссии,
- ролевые игры.

Наполнение:

- понятие консультирования;
- теория изменения поведения;
- принципы консультирования;
- основы мотивационного интервьюирования;
- алгоритмы дотестового консультирования;
- алгоритмы послетестового консультирования;
- коммуникативные навыки.

Расписание тренинга

1-й день

Введение	15 мин.	Представление тренеров. Упражнение «Меня зовут... Я себя люблю за то, что...»
Выработка групповых соглашений	15 мин.	Участники принимают правила работы в группе.
Выяснение запросов	10 мин.	Индивидуальная работа: личные цели пребывания на тренинге. Участники пишут на стикерах свои ожидания (одно ожидание на одном стикере), после чего прикрепляют к стене по следующей классификации: что хотелось бы получить/без чего нельзя уйти/что было бы необязательно услышать.
Определение понятия «консультирование»	30 мин.	Первый этап. Индивидуальная работа по формулированию определения консультирования. Второй этап. Работа в малых группах по обобщению сформулированного определения. Третий этап. Презентация выработанного определения и его обсуждение. Четвертый этап. Выработка единого определения.
Виды консультирования в рамках СВ	30 мин.	Работа в МГ. Одна группа формулирует разницу между уличным и кабинетным консультированием, другая — разницу между медицинским и психологическим консультированием с последующей презентацией и обсуждением.
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Ручеек радости».
Отличие информирования от консультирования	10 мин.	Дискуссия.
Портрет идеального консультанта	30 мин.	Работа в малых группах по определению качеств консультанта с последующей презентацией и обсуждением.
Теория изменения поведения	15 мин.	Информационный блок.

Упражнение на определение стадий изменения поведения	10 мин.	Индивидуальная работа. Участникам раздаются листочки с высказываниями, характеризующими изменение поведения. По кругу участники высказывают предположения, к какой стадии изменения поведения может относиться данное высказывание.
Мотивация	10 мин.	Информационный блок.
Позитивное переформулирование	10 мин.	Упражнение «Все равно ты молодец».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Секреты».
Принципы консультирования	35 мин.	Работа в МГ. Одна группа формулирует принципы консультирования с точки зрения клиента, другая — формулирует принципы консультирования с точки зрения консультанта с последующей презентацией и обсуждением.
Понимание изменений, сопротивление	15 мин.	Упражнение «Барьер».
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Пианино».
Мотивационное интервью	30 мин.	Информационный блок.
Безоценочность	40 мин.	Упражнение «История на берегу моря».
Обратная связь	15 мин.	Упражнение «Я — группа — информация».

2-й день

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Пальцы».
Цель и задачи добровольного консультирования при обследовании на ВИЧ	15 мин.	Информационный блок.
Почему нужно/не нужно знать свой ВИЧ-статус	40 мин.	Работа в МГ по теме: «Плюсы и минусы знания своего ВИЧ-статуса». Одна группа определяет плюсы знания своего ВИЧ-статуса, другая — определяет минусы знания своего ВИЧ-статуса с последующей презентацией.
ВИЧ-инфекция	40 мин.	Информационный блок.

Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Паутинка».
Методика проведения тестирования	15 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Счет Чингисхана».
Алгоритм дотестового консультирования	70 мин.	Работа в МГ по разработке алгоритма дотестового консультирования с последующей презентацией, обсуждением и обобщением.
Командообразование	30 мин.	Упражнение «Плот».
Осознание проблем, связанных с ВИЧ-инфекцией	20 мин.	Упражнение «Потеря ценностей».
Алгоритм послетестового консультирования	30 мин.	Работа в МГ по разработке алгоритма послетестового консультирования при положительном/отрицательном/сомнительном диагнозе. Первая группа разрабатывает алгоритм послетестового консультирования при положительном диагнозе, вторая — при отрицательном диагнозе, третья — при сомнительном диагнозе.
Командообразование	10 мин.	Упражнение «Круг енота».
Алгоритм послетестового консультирования	40 мин.	Презентация результатов работы в малых группах по разработке алгоритма послетестового консультирования, обсуждение.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Миссис Мамбл».
Обратная связь	10 мин.	Упражнение «Пальцы».

3-й день

Диагностика	10 мин.	Упражнение «Линия жизни».
Этапы адаптации к диагнозу	15 мин.	Информационный блок.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Ветер».
Командообразование	20 мин.	Упражнение «Одеяло».
Вербальная и невербальная коммуникация	20 мин.	Работа в МГ по теме: «Необходимость навыков вербальной/невербальной коммуникации для консультанта и эффективность их использования в процессе консультирования».

Активное слушание	10 мин.	Информационный блок по приемам активного слушания в рамках теории Роджерса.
Отработка навыков активного слушания	40 мин.	Упражнение «Активное слушание».
Командообразование	25 мин.	Упражнение «Ядовитая река».
Консультирование при обследовании на ВИЧ	20 мин.	Групповое обсуждение по теме: «Особенности психологического консультирования при обследовании на ВИЧ».
Практикум консультирования при обследовании на ВИЧ	30 мин.	Работа в режиме Аквариум. Группе предлагается придумать ситуацию дотестового консультирования, после чего два добровольца — консультант и клиент — начинают работу в Аквариуме. После работы — обсуждение.
Выработка стратегий эффективного консультационного процесса при обследовании на ВИЧ	20 мин.	Работа в группах по теме: «Эффективные способы взаимодействия в консультировании: принципы, методы и приемы эффективной консультации». Первая группа разрабатывает принципы проведения эффективной консультации; вторая — методы; третья — приемы, с последующими презентациями, обсуждением и обобщением наработанного материала.
Айс-брейкер	10 мин.	Упражнение «Виртуальный подарок».
Практикум консультирования при обследовании на ВИЧ	90 мин.	Работа в режиме Аквариум. Группе предлагается придумать ситуацию послетестового консультирования, после чего два добровольца — консультант и клиент — начинают работу в Аквариуме. После работы — обсуждение.
Заключительная часть	30 мин.	ОС: каждый участник по кругу в течение минуты говорит все, что хочет, о пройденном тренинге, своем состоянии и т.д. Заполнение оценочных листов, вручение сертификатов.

3 УПРАЖНЕНИЯ



УПРАЖНЕНИЯ ПРИВЕТСТВИЯ

«Минута»

Это упражнение, помимо знакомства, дает понять, насколько каждый из участников умеет управлять временем, данное упражнение может быть использовано в качестве диагностики в начале и в конце дня.

Время: зависит от количества участников⁵.

Задание: Участник выходит на середину комнаты и в течение минуты рассказывает о себе. Если человек заканчивает раньше, он остается стоять, а если не укладывается, то ведущий прерывает его.

Вопросы для обратной связи: Кому показалась минута слишком долгой/короткой? Были ли трудности, с чем? Как вы думаете, почему мы (тренеры) выбрали это задание?

«Загадка»

Упражнение предназначено для знакомства участников друг с другом.

Время: 15 мин.

Задание: Тренер: «Сейчас каждый из вас подготовит коротенький рассказ о своем имени на одну минуту, в котором не будет упоминаться само имя. Например, мое имя имеет скандинавское происхождение и переводится как “святая” или “светлая”, на Руси оно появилось после пришествия варягов, и носила его первая женщина-княгиня на Руси. На формулировку рассказа вам отводится три минуты. Когда все будут готовы, каждый, по очереди, будет рассказывать историю своего имени. Когда рассказчик закончит, группа должна будет угадать “зашифрованное” имя, после чего мы перейдем к следующей истории имени».

Тренер следит за тем, чтобы истории участников не повторялись.

«Цифра»

Упражнение на знакомство, создание доверительных отношений в группе.

Время: 20 мин.

⁵ Время «заложено» с учетом обратной связи.

Материалы: листы А4; маркеры, желательно цветные.

Задание: Участники, каждый на отдельном листе записывают цифру, имеющую определенное символическое значение в их жизни. Затем лист пускается по кругу, и группа пытается угадать, с чем связано это число (каждый высказывает по три предположения). Если никто не угадал, участник объясняет значение цифры.

«История имени»

Упражнение предназначено для знакомства участников друг с другом.

Время: 10 мин.

Задание: Каждому участнику предлагается по кругу представиться, а затем рассказать историю своего имени. Например: «Меня зовут Юра. Это имя было дано мне в честь моего деда», «Меня зовут Варя. Мама долго не могла подобрать имя, а потом открыла словарь имен и выбрала пятое сверху».

В качестве характеристик могут выступать такие понятия, как «В честь дедушки», «Имя Александр означает — победитель!», «Мне очень комфортно с моим именем!» и т.д.

«Снежный ком»

Упражнение на знакомство и запоминание имен участников.

Время: 10 мин.

Задание: Каждый участник называет свое имя и придумывает прилагательное, начинающееся на ту же букву, что и его имя. Важно обозначить тот эпитет, который подчеркивает индивидуальность участника. Сначала участник называет имя и прилагательное того участника, который представился перед ним, затем свое. Задача следующего повторить уже два имени и два прилагательных, затем назвать свое и т. д. Последнему участнику приходится повторять имена и прилагательные всех участников.

«Категории»

Упражнение помогает участникам лучше узнать друг друга.

Материалы: листы и ручки по количеству участников (см. Приложение).

Время: 10 мин.

Задание: Участники получают листы с таблицей. Задача игроков — опросить членов группы, выяснить, кто к какой категории относится и записать по одному имени под каждым определением. Кто правильно и быстрее всех заполнит таблицу, тот и выиграл.

«Предложение»

Упражнение позволяет участникам лучше запомнить имена друг друга.

Время: 10 мин.

Задание: Участник должен составить фразу, каждое слово которой будет начинаться на начальную букву его имени. В этой фразе должно быть имя участника, животное или растение, действие и город. Например: Маша мыла малину в Минске.

«Шанхайцы»

Упражнение помогает участникам познакомиться друг с другом без смущения. После упражнения у игроков остается впечатление, что они решили общую проблему.

Время: 20 мин.

Материалы: веревка такой длины, чтобы можно было обмотать участников.

Задание: Тренер рассказывает историю о том, что в XIX веке капитаны кораблей пополняли свою команду матросами при помощи различных уловок, в том числе и обмана. Последним особенно славился шанхайский порт, поэтому матросов, завербованных помимо своей воли, называли «шанхайцами». Затем тренер просит всех участников выстроиться в шеренгу, взять друг друга за руки и закрутиться в спираль, после чего обвязывает участников веревкой на уровне бедер.

Теперь участники в таком положении должны пройти некоторое расстояние, и по пути каждый рассказывает что-то о себе.

«Мой друг по семинару»

Это упражнение дает участникам возможность ближе познакомиться друг с другом и обрести поддержку, оно также подходит для командообразования.

Время: 15 мин.

Задание: Участники разбиваются на пары (методом счета на первый-второй; выбираете человека, который вам наиболее приятен, и т.д.). Теперь это «друзья по семинару». Пусть каждый из «друзей» закончит фразу:

«Ты будешь рад тому, что я оказался твоим другом по семинару потому, что...»;

«То, как мне может понадобиться поддержка на тренинге...»;

«То, как я могу сопротивляться этой поддержке»;

«То, как ты, тем не менее, сможешь поддержать меня...».

«Рулетка»

Это упражнение показывает, насколько хорошо члены группы знают друг друга по именам.

Время: 10 мин.

Задание: Группа делится на две команды, которые должны встать рядом в два круга — внешний и внутренний, спиной к спине. После сигнала тренера о начале игры круги начинают вращаться — один по часовой стрелке, другой — против. При команде тренера «Стоп!» все участники замирают на месте. При команде «Кругом» — участники поворачиваются друг к другу лицом; кто первый назовет имя другого, тот забирает его в свой круг, и игра повторяется.

«Интервью»

Упражнение направлено на знакомство друг с другом и умение слушать других людей.

Время: 15 мин.

Задание: Участники разбиваются на пары. Каждый участник должен рассказать своему соседу что-нибудь о себе (что нравится или не нравится в людях, о своем хобби, интересах). Слушатель должен, не перебивая рас-

сказчика, внимательно следить за его рассказом. По времени рассказ не должен превышать 5 мин. После того как каждый из партнеров «потренируется» в терпеливом выслушивании соседа, группа собирается вместе. Каждый участник коротко представляет своего напарника, рассказывает, что он запомнил из рассказа соседа.

«Меня зовут... Я люблю себя за то, что...»

Упражнение на восстановление в памяти имен участников группы и создание рабочей атмосферы.

Время: 10 мин.

Задание: Упражнение проводится в кругу. Каждый поочередно говорит две фразы: «Меня зовут...» и «Я люблю себя за то, что...».

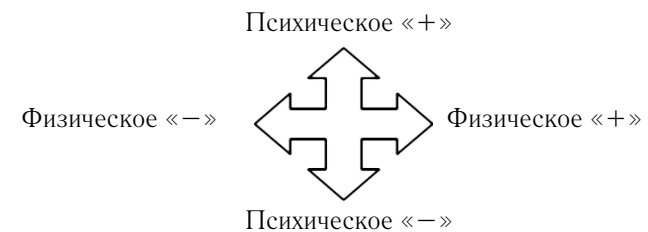
ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

«Шкала состояния»

Это упражнение помогает диагностировать состояние группы и отдельных участников.

Время: 10 мин.

Материалы: для этого упражнения понадобятся 4 листа А4, где будет написано: «Психическое «+», Психическое «-», Физическое «+», Физическое «-». Разложить листы А4 как воображаемые оси координат (см. рис.).



Задание: пусть каждый участник встанет на этих осях так, как он себя в данный момент чувствует.

Попросите нескольких участников объяснить, почему они заняли именно эти места.

«Животное»

Упражнение диагностирует степень эффективности взаимодействия в группе.

Время: 10 мин.

Материалы: флипчарт, цветные маркеры.

Задание: Участники по одному подходят к флипчарту и рисуют какую-либо часть животного.

«Пальцы»

Упражнение дает возможность сравнить состояние участников в начале и конце рабочего дня.

Время: 15 мин.

Задание: Тренер просит участников одновременно выбросить на пальцах (шкала пятибалльная), какую оценку они ставят рабочему дню, работе группы, работе тренеров и себе лично. Участников, которые показывают самый больший и самый меньший балл, тренер просит объяснить свое решение. Опрос участников поводится после каждого вопроса.

«Погода на душе»

Упражнение на диагностику состояния каждого участника группы. Рекомендуется проводить в начале и конце рабочего дня.

Время: 10 мин.

Задание: Участники по очереди должны описать свое состояние в метеорологических терминах. Например: «Я — Света. На душе у меня солнечно, погода ясная, ветра нет, температура +20°C»; «Я — Коля. На душе у меня пасмурно, кратковременные осадки, ветер порывистый, температура — 3°C».

«Карты»

Упражнение на оценку состояния участников. Рекомендуется проводить в начале и конце рабочего дня.

Время: 15 мин.

Материалы: старшие арканы карт Таро. Психологическое описание карт см. в Приложении.

Задание: Тренер просит каждого участника по кругу выбрать две карты: наиболее понравившуюся и наименее понравившуюся.

Примечание: Следует помнить, что выбранные карты не отражают психических и поведенческих особенностей личности, а лишь дают представление о его состоянии на краткий промежуток времени (2–3 дня).

«Жесты»

Упражнение на диагностику состояния каждого участника в группе.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер: «Не секрет, что иногда жесты более красноречивы, чем слова. Часто мы видим, что на вопрос “Как дела?” люди показывают сжатую ладонь с поднятым вверх большим пальцем (жест демонстрируется)».

Теперь тренер просит показать рукой свое состояние.

«Счет Чингисхана»

Упражнение на расширение круга внимания.

Время: 15 мин.

Материалы: несколько маркеров или ручек.

Задание: Тренер просит участников сесть в незамкнутый круг так, чтобы его все видели. Тренер: «В древности у великого Чингисхана было огромное войско. Чтобы никто из врагов не смог его сосчитать, Чингисхан придумал свою систему счета. Сейчас я ее вам покажу, а вы, в свою очередь, постараетесь отгадать закономерность. Ваша задача называть мне цифру от 0 до 10, а я буду ее показывать».

После того как кто-то из участников называет цифру, тренер раскладывает маркеры на полу. Маркеры выкладываются хаотично, так как тренер, на самом деле, показывает истинное значение на пальцах. Упражнение продолжается до тех пор, пока большая часть участников не разгадает его смысл.

«Линия жизни»

Упражнение направлено на диагностику тренинговых процессов.

Время: 10 мин.

Материалы: листы бумаги формата А4 для каждого участника, карандаши или фломастеры.

Задание: Каждый участник на листе А4, расположив его горизонтально, рисует стрелку по всей длине листа. Тренер говорит о том, что это линия — линия жизни каждого из участников в группе. После этого он просит отметить, где сейчас на этой линии находится участник; эта отметка — настоящий момент. То, что до этой отметки, — прошлое (что человек успел сделать в группе, значимые для него события), то, что после, — будущее (что участник собирается сделать в группе, и те события, которые для него будут значимы). После такого объяснения тренер просит сделать пометки значимых событий и действий для каждого участника на этапе прошлой и будущей жизни группы и кратко описать их.

УПРАЖНЕНИЯ — РАЗМИНКИ (АЙС-БРЕЙКЕРЫ)**«Трак»**

Упражнение на сосредоточение внимания.

Время: 10 мин.

Задание: Участники сидят в кругу, руки на коленях. Игрокам предстоит хлопать ладонями по своим коленям всем вместе, в ритме, который задает ведущий. Одновременно с хлопками, в такт каждому хлопку, группа хором ведет счет натурального ряда чисел от единицы и дальше по возрастанию. На каждый хлопок произносится следующее по порядку число. Исключение составляют числа 3, 13, 23 и все числа, которые делятся на три. Вместо них участники должны говорить «трак» и не хлопать. Тот, кто ошибся, выбывает из игры.

«Поводырь»

Цель упражнения заключается в том, что участники должны почувствовать себя в роли ведущих, ведомых.

Время: 20 мин.

Задание: Группа разбивается по парам. Одному участнику завязывают глаза, «зрячие» — поводыри — меняют обстановку в комнате, переставляя предметы местами. Потом поводыри берут «слепых», водят их по залу и возвращаются на исходную позицию (главное — сохранить безопасность ведомого). Затем в парах участники меняются ролями. Тренер просит участников отслеживать свои чувства и эмоции во время упражнения.

Вопросы для обратной связи: обсуждаются чувства ведущих и ведомых.

«Фоторепортаж»

Упражнение направлено на развитие фантазии и внимания.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер делит группу на команды по четыре—пять человек. Каждая из команд должна загадать некое актуальное событие из области политики, культуры, бизнеса, спорта и пр. После чего команда и ее члены должны показать две «фотографии» этого события. Те же, кому эти фотографии будут показаны, должны отгадать событие, зафиксированное столь необычным способом.

Вопросы для обратной связи: Какие выводы можно сделать из этого упражнения? В какой роли было легче? Что позволило успешно выполнить задание? Что помешало успеху? Какие сложности возникали? Как их можно было решить? Что дало вам это упражнение?

«Снежки»

Упражнение для физической разминки.

Время: 10 мин.

Материалы: листы бумаги А4; бумажный скотч, которым можно будет разделить комнату надвое.

Задание: Группа делится на две команды, которые становятся по разные стороны от разделяющей полосы. Каждого участника просят взять по 4 листа бумаги и скомкать их так, чтобы получился плотный «снежок». По команде тренера участникам нужно начать бросать «снежки» на сторону противника. Также игрокам каждой команды надо перебрасывать на сторону противника «снежки», попавшие на их сторону. По команде тренера

«Стоп!» игра прекращается. Количество «снежков» подсчитывается и выигрывает та команда, на чьей стороне оказалось меньше «снежков».

«Кулак»

Упражнение направлено на осознание особенностей (психологических и поведенческих) партнера по общению.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер предлагает разбиться группе на пары так, чтобы каждый нашел человека, которого он хотел бы узнать поближе или о котором ему сложно составить впечатление. Образовавшимся парам тренер предлагает разойтись таким образом, чтобы они не мешали друг другу. После этого партнерам каждой команды необходимо определить, кто из них будет *А*, а кто *Б*. Когда пары определяются в своих ролях, *А* должен сжать правую руку в кулак, а его партнер *Б* должен этот кулак разжать. *Б* может применять любые средства (словесное или физическое воздействие), которые позволят достигнуть поставленной перед ним цели, и пробует применить их. *А* решает: хочет ли он оказать сопротивление, как долго он это будет делать и когда он уступит партнеру. После того как кулак разжат, партнеры меняются ролями.

«Пишущая машинка»

Вариант 1: Упражнение для концентрации внимания, командного взаимодействия (сплоченности).

Время: 20 мин.

Задание: Между участниками тренер распределяет буквы алфавита. Тренер произносит слово, его необходимо «напечатать». Группа, олицетворяющая пишущую машинку, пытается это сделать, хлопая в ладоши. Правильно напечатанным считается слово, которое участники «отхлопали», не нарушая очередности букв.

Поскольку участников группы, как правило, меньше, чем букв в алфавите, тренер дает каждому игроку по несколько букв.

Вариант 2: Упражнение используется для командообразования и развития внимания.

Время: 20 мин.

Материалы: листы бумаги с буквами, заранее заготовленные слова или фразы.

Задание: Каждому члену группы дается по листу бумаги с буквой. Участники садятся на стулья в два-три ряда, но так, чтобы им удобно было вставать. Тренер: «Сейчас я буду называть слова и фразы, а каждый из вас будет вставать в соответствии с той буквой, которая у вас есть, и в той последовательности, в которой эта буква встречается в слове». Участники группы должны постараться делать все без «опечаток». Слова зачитывать сначала лучше медленно. Постепенно увеличивая скорость и сложность слов.

Вопросы для обратной связи: Какие выводы можно сделать из этого упражнения?

«Крокодилы»

Упражнение на физическую активность, поддержку участников друг другом.

Время: 10 мин.

Материалы: листы А4, которые тренер раскладывает на полу комнаты.

Задание: Тренер: «Представьте, что вы лягушки. Все пространство комнаты — это болото, листы бумаги — это кочки, на которых вы можете спастись от крокодилов (эту роль играют тренеры). Вы свободно перемещаетесь по комнате, но как только я хлопну в ладоши — это значит, что крокодилы вышли на охоту. Единственный способ спастись — поместиться на кочке. Кто не поместился — выбывает из игры». При этом во время упражнения тренер постепенно собирает листы-кочки, усложняя игрокам задачу.

«Зоопарк»

Упражнение дает возможность участникам снять рабочую усталость. Упражнение также подходит для деления участников на пары.

Время: 10 мин.

Материалы: парные бумажки с написанными на них названиями животных (можно вместо надписи сделать рисунок).

Задание: Участники получают от тренера бумажки с написанными на них названиями животных. Задача участников — найти свою пару, но при этом можно только изображать животное (никакие звуки издавать нельзя).

«Клич индейцев»

Упражнение на эмоциональную разгрузку.

Время: 5 мин.

Задание: Участники разбиваются на тройки и по команде тренера (не сговариваясь заранее) выбрасывают на пальцах число, которое объявит тренер. Участникам нельзя договариваться, сколько пальцев покажет каждый. Если в сумме число получится, то «тройка» издает клич индейцев.

«Что ты делаешь?»

Упражнение направлено на развитие творческого мышления.

Время: 15 мин.

Задание: Первый этап. Обсуждение вопроса о единой взаимосвязи нашего тела и нашего образа мыслей (например, мы голодны — мы едим) и ситуаций, в которых происходит разрыв этой связи (мы в ярости, но мы не вступаем в драку). Итогом первого этапа должно быть подведение под черту того, что некоторые ситуации расширяют нашу свободу действий, отменяя привычные образы действий.

Второй этап. Группа делится пополам и образует два круга (внутренний и внешний). Участники одного круга стоят лицом к своим партнерам, друг напротив друга. Тренер дает следующую инструкцию: «Один из вас показывает какое-нибудь повседневное действие, например пьет утренний кофе. Его партнер спрашивает: “Что ты делаешь?”, на что получает от напарника заведомо абсурдный ответ, не соответствующий показанному действию, например: “Мою машину”. Тогда спросивший показывает действие, которое соответствует мытью машины, на что уже его спрашивают: “Что ты делаешь?” и т.д.». Партнеры меняются после того, как был задан вопрос «Что ты делаешь?». При этом движется только внутренний круг по часовой стрелке.

Вопросы для обратной связи: Что показалось сложным? Как можно было преодолеть эти сложности? Что вам помогло при выполнении этого упражнения? Что вам дало это упражнение? Как можно использовать в жизни полученные навыки?

«Броуновское движение»

Упражнение на физическую разминку.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер просит участников хаотично двигаться по комнате и жужжать. В любой момент тренер может крикнуть: «Атомы из 3 (из 6, из 12)!». Участникам необходимо быстро организовать такие группы, встав в круг и взявшись за руки. И так несколько раз, меняя число человек в группах.

«Миссис Мамбл»

Упражнение направлено на то, чтобы участники могли расслабиться и посмеяться.

Время: 10 мин.

Задание: Участники усаживаются в круг. Один из игроков должен обратиться к своему соседу справа и сказать: «Простите, вы не видели миссис Мамбл?». Сосед справа отвечает фразой: «Нет, я не видел. Но могу спросить у соседа», поворачивается к своему соседу справа и задает установленный вопрос, и так по кругу. Причем, задавая и отвечая на вопросы, нельзя показывать зубы. Поскольку выражение лица и голос очень комичны, тот, кто засмеется или покажет зубы во время диалога, выбывает из игры.

«Секрет мага»

Упражнение направлено на развитие внимания.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер выбирает одного из участников группы и просит его выйти за дверь. После этого он дает инструкцию группе: «Сейчас каждому из вас можно будет подойти к Магу и загадать любое желание: пожелать себе много денег, любви, удачи, всего, что захотите. Однако Маг на некоторые пожелания будет говорить “Да будет так!”, а на некоторые — “Нет”. Ваша задача: догадаться, почему на некоторые желания Маг говорит “да”, а на некоторые — “нет”. Тот, кто поймет, по какому принципу Маг дает свой ответ, и будет вести себя в соответствии с этим принципом, будет получать позитивный ответ на все свои желания». После инструкции группы тренер выходит за дверь и дает инструкцию Магу: «Сейчас каждый участник, по

очереди, будет подходить к тебе и просить осуществить то или иное желание. На каждое желание можно ответить либо «Да будет так!», либо «Нет». Ответ будет зависеть от того правила, которое ты выберешь. Предлагаю тебе несколько правил, из которых можно выбрать одно, никому не говорить о нем и действовать в соответствии с ним:

- Маг исполняет все желания, если просящий сложит руки перед собой.
- Маг исполняет только каждое третье желание.
- Маг реагирует позитивно только на тех участников, на которых надежды черные ботинки.
- Маг исполняет желание только тогда, когда просящий смотрит ему в глаза.
- Маг только тогда исполняет желание, когда слышит слово «пожалуйста».

Вопросы для обратной связи: Что было легким, а что сложным при выполнении упражнения? Какая стратегия была наиболее эффективной? Что помогло, а что помешало выполнить упражнение?

«Секреты»

Упражнения для вхождения участников тренинга в рабочий ритм.

Время: 10 мин.

Материалы: цветные стикеры, ручки и бумага для игроков.

Задание: На спину каждому игроку прикрепляют бумагу, на которой написано какое-нибудь слово («книга», «снег», «цветок» и т.д.). Каждый игрок пытается скрыть свой листок от глаз остальных участников (руки использовать нельзя!) и, с другой стороны, увидеть как можно больше надписей на их спинах (чтобы не забыть слова, можно попросить участников записывать их на листок).

Выигрывает тот участник, который увидел больше слов.

«Ветер»

Упражнение на эмоциональную и физическую разминку.

Время: 10 мин.

Задание: Участники садятся в круг, ведущий выходит в центр круга и предлагает поменяться местами всем, кто обладает определенным признаком (короткими волосами, голубыми глазами, красным свитером и т.д.). При этом свое предложение он начинает со слов: «Ветер дует на того, у кого голубые глаза». Если участник обладает обозначенным признаком, он обязательно должен поменять свое место. Сам ведущий, когда участники меняются местами, должен занять чье-нибудь место. Оставшийся без стула участник становится ведущим. Если участник долго не может сесть в круг, он может сказать: «Ураган», и тогда все сидящие в кругу должны поменяться местами.

«Компот»

Упражнение дает возможность повысить тонус группы.

Время: 10 мин.

Задание: Участники садятся в круг, ведущий стоит в центре круга и по порядку рассчитывает участников на вишни, сливы, яблоки, клубнику, абрикосы. После деления ведущий говорит: «Пусть поменяются местами те, кто клубника». «Клубнички» должны быстро поменяться местами. Сам ведущий, когда участники меняются местами, должен занять чье-нибудь место. Оставшийся без стула участник становится ведущим. Если участник долго не может сесть в круг, он может сказать: «Компот», тогда все сидящие в кругу должны поменяться местами.

«Построение»

Упражнение на преодоление барьеров в общении между участниками и на их раскрепощение.

Время: 10 мин.

Задание: Участники становятся плотным кругом, закрывают глаза. Их задача состоит в том, чтобы построиться с закрытыми глазами по росту (цвету глаз, по длине волос). После того как все участники найдут свое место, тренер дает команду открыть глаза и посмотреть, что же получилось.

«Животные»

Упражнение на активизацию участников.

Время: 10 мин.

Материалы: бумажки с написанными на них названиями животных: мышка, ослик, кошка, лягушка (по количеству участников).

Задание: Участники получают от тренера бумажки с написанными на них названиями животных. Их задача — найти свою группу. Сложность упражнения в том, что участники должны это делать с закрытыми глазами, издавая только звуки (кошки должны мяукать, мышки — пищать и т.д.)

«Пустой стул»

Упражнение на снятие рабочего напряжения.

Время: 15 мин.

Задание: Участники делятся на первый-второй. Участники под номером «один» садятся в круг, под номером «два» — встают за их стульями. Один стул должен оставаться свободным. Задача участника, стоящего за стулом, — взглядом пригласить кого-нибудь из сидящих на свой стул. Участник, заметивший, что его приглашают, должен перебежать и сесть на свободный стул. Задача партнера, стоящего за ним, — задержать.

«Тори»

Упражнение на вовлечение в процесс обучения.

Время: 10 мин.

Задание: Один участник становится в центр круга с закрытыми глазами, протягивает вперед руки, его кисти раскрыты, ладони указывают вверх — он играет роль «тори» (на японском языке — птица). Все остальные игроки — «бабочки». Они, двигаясь по кругу, слегка касаются ладоней «тори». Если игрок в центре поймал кого-нибудь за руку, то пойманный игрок тоже становится в центр, закрывает глаза и вытягивает руки. Игра продолжается до тех пор, пока не останется одна «бабочка».

«Муха»

Это упражнение направлено на концентрацию внимания участников.

Время: 15 мин.

Материалы: на листе бумаги рисуется сетка — воображаемая комната (например: три клетки по горизонтали, три — по вертикали). Посередине ставится точка — воображаемая муха.

Задание: Участники по очереди водят «муху» по «комнате» словами: вверх — вниз — вправо — влево так, чтобы не выйти за клетки квадрата. Кто из участников «выпускает муху», тот выбывает из игры. Сложность задания заключается в том, что участники видят рисунок только во время объяснения задания, дальше рисунок убирается, и «ведение мухи» будет происходить по памяти.

«Пианино»

Упражнение помогает участникам сосредоточиться.

Время: 10 мин.

Задание: Участники садятся в круг и кладут ладони на колени соседям (правую руку — на левое колено соседа, левую руку — на правое колено соседа). Необходимо хлопать ладонями по коленкам так, чтобы ладони участников хлопали по очереди. Участник, который ошибся, хлопнул невпопад, убирает одну руку, и т.д. Чтобы сделать игру более сложной, можно изменить направление движения хлопков. Для этого участник, который хочет изменить направление, должен хлопнуть одной рукой два раза, и движение пойдет в обратную сторону.

«Пять слов»

Упражнение на концентрацию внимания участников.

Время: 15 мин.

Материалы: листы бумаги, на которых написаны обобщающие слова (пряности, коктейли, спортивные игры и т.д.).

Задание: Участники встают в круг и передают по часовой стрелке мяч, ведущий стоит в центре круга с закрытыми глазами. Ведущий говорит: «Стоп!», открывает глаза и дает участнику, у которого в руках оказался мяч, лист бумаги, на котором написано обобщающее слово. Задание: пока мяч продолжает передаваться по кругу, участник должен написать на листе пять слов, подходящих под категорию обобщающего слова. Участник продолжает выполнять задание до тех пор, пока к нему снова не вернется мяч. Если он успевает, то становится ведущим.

«Театр Кабуки»

Упражнение на физическую и эмоциональную разгрузку.

Время: 15 мин.

Задание: Участники делятся на две команды. Тренер показывает командам характерные движения для Принцессы, Дракона, Самурая. Принцесса кокетливо делает реверанс; дракон с устрашающим видом, поднимая руки вверх, шагает вперед; самурай взмахивает саблей.

Условие игры: «Принцесса очаровывает самурая. Самурай убивает дракона. Дракон съедает принцессу».

Команды договариваются, кого будут изображать: принцессу, дракона или самурая.

Затем команды выстраиваются в две шеренги друг напротив друга и по команде тренера характерным движением показывают роль, которую выбрали. По одному очку получает команда, чья роль оказывается наиболее выгодной. Например:

- Принцесса и Самурай (1 очко получает принцесса, потому что она очаровывает самурая).
- Самурай и Дракон (1 очко получает самурай, потому что он убивает дракона).
- Дракон и Принцесса (1 очко получает дракон, потому что он съедает принцессу).
- Принцесса и Принцесса, Дракон и Дракон, Самурай и Самурай не получают очков.

Побеждает та команда, которая набрала больше баллов.

«Виртуальный подарок»

Упражнение направлено на создание доброжелательной обстановки в группе.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер: «Все любят, когда им дарят подарки, поэтому предлагаю каждому из вас сделать подарок своему соседу справа. Но подарок этот необычный; то, что вы хотите подарить, — покажите, т.е. сделайте подарок без слов, а только с помощью жестов и мимики. Ваш сосед получит подарок только тогда, когда сможет угадать, что вы ему дарите». Игра осуществля-

ется в кругу и заканчивается, когда последний участник сделает подарок первому.

Вопросы для обратной связи: Что помогло получить вам подарок? Что помогло вам сделать подарок? Какие сложности возникали? Какое у вас настроение после выполненного упражнения?

«Паутинка»

Упражнение демонстрирует, что значит тесное сотрудничество.

Время: 10–20 мин.

Задание: Участники встают в тесный круг. Каждый протягивает левую руку в центр круга и берет за руку другого игрока, но не своего соседа слева или справа. Теперь все протягивают правую руку и берут за правую руку другого участника, но не соседа справа или слева. Задание для группы состоит в том, чтобы распутаться и встать снова в круг, не разъединяя рук.

Число игроков должно быть четным.

«Три лица»

Упражнение помогает раскрепощению участников.

Время: 10 мин.

Задание: Участники разбиваются на пары и становятся спиной к спине. Тренер: «Вспомните, как на лице отражаются различные чувства. Пожалуйста, сделайте печальное лицо... Теперь радостное... Теперь яростное... Спасибо».

После этого каждый участник должен выбрать одно из чувств — печальное, радостное или яростное. После того как тренер сосчитает до трех, участник поворачивается к своему партнеру и показывает ему соответствующее лицо. Игра повторяется несколько раз.

«Спасатель и преследователь»

Упражнение на визуальное восприятие.

Время: 10 мин.

Задание: Участникам предлагается разойтись по комнате. Каждый выбирает себе того члена группы, которого в рамках упражнения должен бояться, — это «преследователь» (имена не произносятся). Теперь все участники ходят по комнате, пытаясь держаться как можно дальше от своего «преследователя». Через две минуты все они мысленно выбирают себе кого-нибудь в «защитники». Теперь каждый ходит так, чтобы «защитник» всегда находился между ним и «преследователем».

По сигналу тренера «Стоп!» все замирают на своих местах. В этом положении каждый может сказать, от кого он держался на расстоянии и кто был его «защитником».

«Сахарница»

Упражнение на создание приятной атмосферы в группе.

Время: 15 мин.

Задание: Участники становятся в два круга — внешний и внутренний, лицом друг к другу. Внешний круг — подвижный, внутренний — неподвижный. Задача участников — говорить друг другу комплименты. Как только участники, стоящие напротив, сказали друг другу комплименты, внешний круг сдвигается на одного человека вправо.

«Спина к спине»

Упражнение направлено на повышение эффективности во взаимодействии.

Время: 10 мин.

Задание: Группа разбивается на пары. Партнеры тандема становятся спиной к спине или садятся на пол так, чтобы их спины плотно соприкасались от предплечий до крестца. Один из партнеров по очереди делает различные движения спиной, а второй пытается повторить их как можно точнее. В начале упражнения лучше медленно делать простые движения, позже сложность и темп можно будет увеличить.

«Найди и коснись»

Упражнение направлено на развитие творческого мышления, умение находить решения.

Время: 10 мин.

Материалы: лист с описанием того, чего должны касаться участники (например: коснуться чего-либо красного, чего-либо холодного на ощупь, того, что весит полкило, красивой руки, числа 22 и т.д.).

Задание: Тренер предлагает участникам, расхаживая по комнате, касаться руками различных вещей.

Вопросы для обратной связи: Что помогало или мешало в выполнении упражнения? Какие ощущения вызвало у вас выполнение упражнения? Какие выводы можно сделать из этого упражнения?

УПРАЖНЕНИЯ НА СПЛОЧЕНИЕ

«Шеренга»

Упражнение на развитие взаимопомощи и сплочения работы в группе.

Время: 30 мин.

Материалы: листы А4 по количеству участников, приклеенные к полу в шахматном порядке (расстояние между листами 50 см). Стикеры с написанными на них словами из песни.

Задание: По количеству участников выбирается известная строчка из песни. Например: если участников 11, то можно выбрать строчку «Широка страна моя родная, много в ней лесов, полей и рек».

Тренер просит участников встать на листы, а затем раздает стикеры, на которых написаны слова из песни, на каждом листочке по одному слову. Теперь задача участников — выстроиться по порядку слов в строке. Игроки должны меняться местами, наступая только на листы А4; если один из игроков заступил за края листа — игра начинается сначала.

Вопросы для обратной связи: Как вы справились с заданием? В чем заключалась его сложность для вас? Как вы можете оценить свой опыт, приобретенный в этом упражнении?

«Машина с характером»

Упражнение на слаженность работы и сплочение группы.

Время: 20 мин.

Задание: Вся группа должна построить воображаемую машину. Во время игры участники не должны разговаривать. На середину комнаты выходит первый доброволец, он начинает делать какое-либо повторяющееся движение: хлопнуть в ладоши, вытягивать вперед руки и т.д. Когда игрок определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец становится второй деталью машины. Его задача — подстроиться под движения первого. Например: когда первый игрок вытягивает вперед руки, второй может говорить «бум». Когда движения первых добровольцев обретут скоординированность, к ним может присоединиться третий. И так далее, пока не будут задействованы все участники группы.

Вопросы для обратной связи: Смогла ли группа создать интересную машину? Трудно было придерживаться общего ритма? Как влияло на работу то, что нельзя было разговаривать друг с другом?

«Одеяло»

Упражнение направлено на развитие умения действовать согласованно.

Время: 30 мин.

Задание: Тренер делит группу на подгруппы по четыре человека, располагая их в пространстве таким образом, чтобы у каждой из команд было приблизительно по четыре квадратных метра площади. Тренер предупреждает группы о том, что разговаривать нельзя и участники должны понимать друг друга без слов. Для того чтобы настроить участников на работу, тренер зачитывает следующую историю: «Прекрасным летним днем вы все вместе собрались на морском берегу. Вы расстилаете на песке шерстяное одеяло, потом садитесь на него и наслаждаетесь солнцем, свежим воздухом и плеском волн. Вдруг собирается гроза. Вы уходите с побережья, но прежде все вместе вы должны сложить шерстяное одеяло». После этой истории все команды и все члены команд совместными усилиями должны сложить воображаемое шерстяное одеяло. На операцию по складыванию одеяла отводится две минуты.

Вопросы для обратной связи: Что помогает команде успешно справиться с заданием? Что затрудняет решение задачи? Что предпринимают отдельные игроки, чтобы преодолеть препятствия?

«Дух группы»

Упражнение помогает в проведении игр на командообразование (упражнение очень диагностично и может использоваться для диагностики в начале и в конце дня в представленном или несколько модифицированном виде).

Время: 10 мин.

Материалы: лист флипчарта, цветные маркеры.

Задание: Доброволец из числа участников ложится на лист бумаги, другой участник обводит очертания его тела маркером. На листе появляется человеческая фигура — дух группы. Затем тренер просит группу сказать, какие у «духа группы» должны быть глаза, какие волосы и т.д., пока не будет нарисован портрет человека.

Когда рисунок закончен, его следует повесить на видное место в комнате.

После каждого упражнения на командообразование, во время обратной связи, тренер внутри рисунка пишет ощущения, название качеств, которые помогли справиться с выполнением задания. А вне фигуры — что помешало.

Вопросы для обратной связи (для командообразования): Что вы в целом можете сказать о получившемся рисунке? Отражает ли этот рисунок сплоченность группы? «Да» — в чем это проявляется; «нет» — почему, в чем проявляется? Как это можно исправить? Что сами участники могут для этого сделать?

«Ручеек радости»

Упражнение на развитие прогностических возможностей.

Время: 10 мин.

Задание: Группа становится в круг и берется за руки. В начале игры один из участников посылает импульс: он пожимает руку своему соседу справа, который передает импульс дальше по кругу, пока сигнал не возвратится к первому посылавшему. Тренер спрашивает группу: может ли она выполнить это задание за меньшее время? Последовательность передачи не должна нарушаться, каждый участник должен получить и передать импульс. Участникам разрешается расцеплять руки, расходиться из круга и т.д.

Вопросы для обратной связи: Как развивалась идея, повлекшая за собой уменьшение времени? Какие еще идеи поступали? Руководил ли кто-нибудь процессом? Менялось ли руководство? Что можно извлечь из этого эксперимента?

«Правда или ложь»

Упражнение направлено на усиление групповой сплоченности, командообразование, создание атмосферы открытости.

Время: 30 мин.

Материалы: бумага и карандаши для участников.

Задание: Участники тренинга садятся в круг, и каждый на своем листе бумаги пишет по три предложения, относящиеся лично к нему. Из этих трех фраз две должны быть правдивыми, а одна — нет. Затем все участники по очереди зачитывают свои фразы, а все остальные пытаются понять, что из сказанного соответствует действительности, а что — нет. При этом все мнения должны быть обоснованы.

Вопросы для обратной связи: Что помогало определить правдивость или лживость утверждений? Что нового вы узнали о себе? Удивило ли вас то, как вы воспринимаетесь другими людьми? Что именно вас удивило? Согласны ли вы с тем, как вас воспринимают партнеры? С чем вы не согласны? Совпадает ли ваше представление о себе с представлением о вас ваших коллег? Что дало вам это упражнение?

«Свеча»

Упражнение на групповую поддержку, формирование обстановки взаимного доверия, эмоциональной близости участников.

Время: 10 мин.

Задание: Участники становятся плотным кругом, лицом внутрь, плечо к плечу. Один человек стоит в центре. Участники, стоящие в кругу, вытягивают руки в центр так, чтобы ладони упирались в добровольца, стоящего в середине. Тренер просит добровольца максимально расслабиться и закрыть глаза.

Группа начинает медленно и плавно «передать» добровольца так, чтобы он, ногами оставаясь стоять на месте, полулежал на руках тех, кто стоит в кругу.

Вопросы для обратной связи: Для добровольцев: как вы чувствовали себя во время упражнения? Был страх, почему? Что чувствовали те, кто передавал добровольца?

«Электрическая изгородь»

Упражнение помогает осознать важность каждого члена группы для сплочения команды.

Время: 30 мин.

Материалы: веревка или канат. Канат кладется на середину комнаты, группа становится с одной стороны каната.

Задание: Группе предлагается перебраться на другую сторону преграды. Если хоть один человек остается по другую сторону преграды или преграду задевают, все участники возвращаются обратно. С каждым удачным переходом тренеры начинают поднимать канат все выше (высота поднятия веревки не ограничена). Участникам разрешается пользоваться любыми предметами, чтобы удачно перейти на другую сторону (столы, стулья и т.д.).

Вопросы для обратной связи: Ваши чувства? Почему удалось или не удалось выполнить задание? Какие проблемы возникли в ходе выполнения задания? Что позитивного вы можете вынести из этого упражнения?

«Мы с тобой похожи тем, что...»

Упражнение на взаимодействие, подстройка под партнера.

Время: 15 мин.

Задание: Участники выстраиваются в два круга — внутренний и внешний. Количество участников в обоих кругах должно быть одинаковым. Участники внешнего круга говорят своим партнерам фразу, начинающуюся со слов: «Мы с тобой похожи тем, что...». Например: мы с тобой похожи тем, что живем на планете Земля; тем, что мы добрые, и т.д. Участники внутреннего круга отвечают: «Мы с тобой отличаемся тем, что...». Например: мы с тобой отличаемся цветом глаз, длиной волос и т.д. Затем по команде тренера участники внутреннего круга передвигаются, меняя партнера. Процедура повторяется до тех пор, пока каждый участник внутреннего круга не повстречается с каждым участником внешнего круга.

Вопросы для обратной связи: Что нового вы о себе узнали, выполняя это упражнение? Согласны ли вы с теми сходствами и различиями, которые вы услышали? Почему? Какие эмоции у вас вызвало это упражнение?

«Космическая скорость»

Упражнение показывает слаженность работы группы и задействует творческую энергию.

Время: 30 мин.

Материалы: мяч.

Задание: Участники образуют большой круг, стоя на расстоянии вытянутой руки друг от друга, и начинают перебрасывать мяч друг другу (у каждого он должен побывать в руках только один раз). Тренер просит игроков запоминать, от кого получен и кому передан мяч. Порядок передачи мяча впоследствии нельзя будет нарушать. Затем тренер просит сделать это упражнение еще быстрее. Участникам разрешается расцеплять руки, расходиться из круга и т.д.

Вопросы для обратной связи: Как развивалась идея, повлекшая за собой уменьшение времени? Какие еще идеи поступали? Руководил ли кто-нибудь процессом? Менялось ли руководство? Что можно извлечь из этого эксперимента?

«Ядовитая река»

Упражнение на взаимовыручку.

Время: 20 мин.

Материалы: лист бумаги А4, бумажный скотч или клейкая лента. На первом этапе задания расстояние между лентами равно одному метру. Лист бумаги следует положить на середину между лентами, не приклеивая его к полу. На втором этапе задания ленты переносятся, и расстояние между ними должно быть не менее двух метров.

Задание: Первый этап. Тренер просит всех участников встать с одной стороны от наклеенных лент и дает задание: «Представьте, что перед вами ядовитая река. Две наклеенные полоски — это ее берега. Посередине лежит лист — это кочка, на которую можно наступать. Ваша задача — перебраться с одной стороны реки на другую. Если хоть один участник заступает за линию или листок, игра начинается сначала».

После того как все участники благополучно перебираются на другой берег, начинается второй этап игры. Тренер со словами, что пришла весна и река разлилась, увеличивает расстояние между берегами. Задача игроков остается та же — перебраться на другой берег.

Вопросы для обратной связи: Как вы себя чувствуете после упражнения? Вы чувствуете, что сможете справиться со сложной ситуацией?

«Лабиринт»

Упражнение на командное взаимодействие.

Время: 20 мин.

Задание: Участники покидают помещение на 5–10 мин., за это время тренеры строят «лабиринт», например, из стульев. Выбирается участник — «глаза», его задача — провести команду по лабиринту, используя звуковые сигналы (по предварительной договоренности). Участники с закрытыми глазами, держась друг за друга, должны пройти лабиринт за максимально короткое время.

Вопросы для обратной связи: Каковы ваши ощущения после выполнения этого упражнения? Доверяли ли вы своим партнерам? Нет — почему? Что изменилось в вашем опыте после выполнения упражнения? Как вы можете использовать полученный опыт?

«Переправа»

Упражнение на смекалку, умение взаимодействовать.

Время: 20 мин.

Материалы: клейкая лента. На пол наклеиваются две параллельные полоски, расстояние между которыми 10 см. Одна — старт, другая — финиш.

Задание: Участники должны преодолеть дистанцию в 10 см, одновременно перешагнуть через полоски, но на полу у группы должно находиться не более четырех частей тела (если группа состоит из семи человек). Нельзя применять никакие вспомогательные средства.

Вопросы для обратной связи: Что позитивного вы можете вынести из этого упражнения? Какие качества участников (можно поименно) помогли при выполнении задания? Что нам помешало как группе?

«Конструктор»

Упражнение на командообразование и сплочение группы.

Время: 30 мин.

Материалы: конструктор «Лего».

Задание: Задача участников собрать фигуру, которую собрали до этого тренеры, но увидеть ее может только один из группы. Участник под номером 1, который фигуру видит, передает вербально информацию участнику под номером 2. Участник под номером 2 должен передать информацию группе, используя только невербальные навыки.

Вопросы для обратной связи: Как вам удалось прийти к соглашению? Какие характерные жесты вы использовали? Что может облегчить задачу участников? Что вы чувствовали в «кризисные» моменты?

«Новый порядок»

Упражнение на командное взаимодействие и творческое мышление.

Время: 20 мин.

Материалы: лист формата А1.

Задание: Игроки должны по росту выстроиться на листе бумаги, поле чего поменяться местами в обратном порядке. Если самые высокие стояли в начале, то теперь они должны встать в конце. Сложность состоит в том, что участники во время выполнения задания не должны заступать за края листа. Если один участник заступает, то тренер прерывает работу, и упражнение начинается заново.

Вопросы для обратной связи: Что помогло, а что помешало выполнению задания? Все ли предложения были рассмотрены? Испытывал ли кто-нибудь чувство дискомфорта при выполнении задания и почему? Хотите ли что-то сказать группе?

«Вавилон»

Упражнение направлено на командообразование, развитие творческого подхода в решении возникающих сложностей.

Время: 30 мин.

Материалы: стопка карточек с прописными буквами (величина букв не менее трех сантиметров). Каждый участник должен получить по одной карточке плюс несколько дополнительных. Четыре карточки со звездочками, которые могут заменить любую букву. Дополнительные карточки для гласных и для часто встречающихся букв.

Задание: Тренер перемешивает имеющиеся у него карточки и раздает по одной игрокам. Затем он говорит, что будет давать условный сигнал к старту, после которого у игроков будет одна минута, чтобы разбиться по четверкам и образовать слово. Когда игроки находят друг друга, они выстраиваются в ряд и поднимают карточки над головой так, чтобы можно было прочесть получившееся слово.

По истечении минуты тренер дает сигнал «Стоп!», после которого все игроки должны стоять там, где застал их сигнал.

Затем каждой команде участников, сумевшей составить слова, дается две минуты для того, чтобы представиться и рассказать о том, как они оказались в подгруппе. Те участники, которые не составили слов, объединяются в подгруппу, также представляются и рассказывают о том, как они оказались в подгруппе.

Игру можно повторять до шести—восьми раз.

Вопросы для обратной связи: Что было легким, а что сложным при выполнении упражнения? Какая стратегия была наиболее эффективной? Что нового вы узнали о себе и своих партнерах? Что помогло, а что помешало выполнить упражнение?

«Падение»

Упражнение эффективно для сплочения группы и формирования обстановки взаимного доверия.

Время: 30 мин.

Материалы: стол или возвышение высотой примерно один метр.

Задание: Тренер просит участников построиться в две плотные шеренги, начиная от края стола, лицом друг к другу. Количество участников, стоящих в шеренге, — не меньше пяти человек. Расстояние между шеренгами должно быть равно вытянутой руке. После того как шеренги построены, участники вытягивают вперед прямые руки навстречу друг другу (руки должны опускаться на весу, так, чтобы между руками было минимальное расстояние).

После этого участники группы по очереди встают на стол и падают на вытянутые руки участников, стоящих в шеренгах. Те, кто уже прошел упражнение, меняются местами с теми, кто стоит в шеренге. Падать нужно спиной вперед, не сгибая коленей. Руки лучше вытянуть вдоль тела (чтобы не травмировать ловящих).

Вопросы для обратной связи: Было ли страшно падать? Чего именно боялись? Были ли страхи у ловящих? Что изменилось в ощущении себя как группы?

«Фигура»

Упражнение на групповую сплоченность.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер просит участников построить пирамиду из собственных тел. Чем выше и красивее — тем лучше.

Вопросы для обратной связи: Сложным ли было упражнение? Что помогло его выполнить? Насколько вы доверяли или не доверяли своим партнерам? Какие ощущения возникали во время выполнения упражнения?

«Покажи свою руку»

Упражнение способствует возникновению и росту доверия между участниками.

Время: 10 мин.

Задание: Участники делятся на пары и садятся друг напротив друга. Далее игроки вытягивают левую руку ладонью вверх. Партнер должен разглядеть ее со всех сторон, потрогать. Затем игроки в парах обсуждают свои впечатления, разговаривают о величине и форме руки, об украшениях и т.д. Каждый пытается сделать вывод о способностях и личности своего партнера.

«Плот»

Упражнение на изобретательность и командное взаимодействие.

Время: 30 мин.

Материалы: лист флипчарта.

Задание: Тренер: «Представьте, что вы — команда корабля, потерпевшего кораблекрушение. Вы находитесь в открытом море, ваша задача продержаться на плоту до того, как придут спасатели». После объяснения задания все участники должны расположиться на листе флипчарта, тренер засекает время (не больше двух минут). Если кто-то заступает за лист, упражнение начинается заново.

Вопросы для обратной связи: Каковы сейчас ваши чувства? Что помогло, а что помешало выполнению задания? Все ли предложения были услышаны?

«Круг енота»

Упражнение помогает участникам почувствовать доверие друг к другу.

Материалы: канат, концы которого связаны друг с другом.

Задание: Все участники становятся в круг и берут обеими руками канат. Тренер: «Давным-давно на земле жило племя индейцев. Священным животным в их племени считался енот. И каждый раз, приходя с удачной охоты, победив врага или собрав урожай, индейцы исполняли ритуальный танец в честь енота. Сейчас мы его с вами повторим». Участники, держась за канат, должны максимально отклониться назад. Затем тренер просит всех присесть как можно ниже, встать, держась одной рукой за канат, отклониться вправо, потом поменять руку и отклониться влево, снова сесть и встать.

Вопросы для обратной связи: Что было самым сложным? Что помогло выполнить упражнение? Как остальные участники группы помогали вам выполнить упражнение (если помогали)? Что (кто) помешало выполнить вам это упражнение?

«Цепь»

Упражнение на понимание специфики работы в команде.

Время: 30 мин.

Материалы: скотч.

Задание: На пол наклеиваются две параллельные линии на расстоянии 5 метров друг от друга. Участники встают около одной линии в шеренгу плечом к плечу и щиколотка к щиколотке. Теперь их задача пройти 5 метров, не разрывая контакта у щиколотки ни на миг.

Вопросы для обратной связи: Каковы ваши чувства после выполнения упражнения? В чем специфика групповой работы?

«Башни»

Упражнение на умение работать в команде и достигать поставленной цели.

Время: 30 мин.

Материалы: скотч, флипчарт.

Задание: Участники делятся на группы по 4–5 человек. Теперь при помощи бумаги и скотча они должны построить башню. Тренер сообщает, что цель этого упражнения — построить самую высокую башню, и дополняет, что башня должна быть устойчивой. Спустя 15 минут тренер прерывает работу команд. Начинаются тесты на прочность. Группы переходят от одной «строительной площадки» к другой, и команды соперников пытаются с расстояния 50 см сдуть башню. Выигрывает та команда, чья башня оказалась самой высокой и прочной.

Вопросы для обратной связи: В равной ли степени игроки принимали участие в проекте? Получила ли команда опыт, который можно перенести в обычную жизнь?

«Титаник»

Упражнение направлено на повышение эффективности взаимодействия участников в группе, на сплочение.

Время: 20 мин.

Задание: Группа разбивается тренером на пары. В каждой паре одному человеку выдается лист бумаги и карандаш, те, к кому попал «рисовальный набор», отходят к столу. Остальные участники пар подходят к тренеру, который называет им какой-нибудь известный фильм. Затем «осведомленные» о названии фильма участники возвращаются к своим партнерам, чтобы передать им полученную информацию. Способ передачи — рисунок на спине своего партнера. Обязательное условие: разговаривать нельзя. Тот участник пары, на спине которого рисуют, должен попытаться изобразить этот же образ, но у себя на листе. Если у него возникнут догадки по поводу названия фильма, он может их сказать своему партнеру на ушко, а партнер подтвердит догадку или нет. Это единственное исключение из правила «молчать». Если фильм угадан — пара должна оповестить об этом остальных «криком индейца». После этого партнеры меняются ролями.

Вопросы для обратной связи: Какие выводы можно сделать из этого упражнения? В какой роли было легче? Что позволило успешно выполнить задание? Что помешало успеху? Какие сложности возникали? Как их можно было решить? Что дало вам это упражнение?

«Эхо»

Упражнение на умение работать в команде, а заодно и на использование возможностей своего голоса.

Время: 15 мин.

Задание: Группа делится на две команды. Члены команд встают как при перетягивании каната, расстояние между первыми игроками команд — не менее 1,5 метра. Задание состоит в том, чтобы передавать звук от игрока к игроку так, чтобы он становился все тише и тише и в конце концов смолкал. «Толчок» эху поочередно дает каждая команда. Первый игрок команды №1 кричит слово. Первый игрок команды №2 повторяет слово несколько тише, а затем звук идет от одного игрока к другому, постепенно затухая. Когда эхо в команде №2 отзвучало, ее первый игрок предлагает задание команде №1. Таким образом, команды меняются ролями. В каждом новом раунде предложение должно исходить от следующего игрока.

Вопросы для обратной связи: Насколько хорошо команды справились с заданием? Удалось ли верно рассчитать силу своего голоса? О чем вы думали, передавая звук?

«Тройки»

Упражнение направлено на повышение эффективности взаимодействия, формирование навыков невербальной коммуникации, повышение сплоченности.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на тройки. Участники каждой команды должны образовать «треугольник». Стоя друг напротив друга и внимательно наблюдая за своими партнерами, участники команд должны, не сговариваясь, показать число пальцев, соответствующее числу, ранее оговоренному тренером. Демонстрация числа осуществляется на счет «три!», произнесенным одним из игроков тройки. Одним из условий упражнения является запрет о «сговоре» между участниками о том, кто сколько пальцев будет «выбрасывать», поэтому каждый участник показывает столько пальцев,

сколько, по его мнению, необходимо для того, чтобы в сумме получилось число, оговоренное ранее. Игра продолжается до тех пор, пока три игрока вместе спонтанно не «выкинут» оговоренное ранее число.

Вопросы для обратной связи: Что было легким, а что сложным при выполнении упражнения? Какая стратегия была наиболее эффективной? Что нового вы узнали о себе и своих партнерах? Что помогло, а что помешало выполнить упражнение?

«Сороконожка»

Упражнение направлено на командообразование, усиление доверия.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на подгруппы по 7–10 человек. В каждой команде один игрок берет себе стул и садится на него, плотно сдвинув колени и ступни, к нему на колени садится следующий участник, которого сидящий на стуле крепко держит за бедра, к этому участнику на колени садится следующий и т.д., при этом ноги всех сидящих должны доставать до пола. После этого каждая команда хором произносит слова: «Влево, вправо, влево, вправо...». На словах «влево» команда синхронно делает шаг левой ногой, на словах «вправо» — правой. Когда сделаны первые шаги, тренер убирает стул из-под последнего участника. Первый после этого действия должен дотянуться до последнего, чтобы он тоже сел на колени. После этого группа двигается по кругу в течение трех минут.

Вопросы для обратной связи: Что было самым сложным в упражнении? Что помогло выполнить упражнение? Что помешало? Что помогло преодолеть возникавшие трудности?

«Слепой квадрат»

Упражнение побуждает участников общаться между собой более организованно, не перебивая друг друга и выслушивая предложения каждого.

Время: 60 мин.

Материалы: канат, концы которого связаны друг с другом.

Задание: Тренер кладет канат на пол перед игроками. Участники встают в круг на расстоянии руки друг от друга. Тренер просит участников закрыть глаза, найти веревку, взять ее в руки. Теперь игрокам объявляют задание:

они должны образовать из каната квадрат, держась за него обеими руками и не кладя его на пол.

Тренер наблюдает за работой группы и через пару минут спрашивает, есть ли у кого-нибудь ощущение, что квадрат уже получился. Если группа сказала, что нет, то участники продолжают трудиться дальше, до тех пор, пока они не решат, что достигли цели. После этого участники открывают глаза и смотрят на получившуюся фигуру.

Вопросы для обратной связи: Были ли во время игры проблемы с общением и почему? Выделился ли лидер в игре? Все ли были услышаны? Почему вы делали то, что говорил, например, Вася? Вася, какие чувства вы испытывали? Тот, у кого была иная точка зрения, скажите, легко ли вам было отстоять ее? Что получилось, а что не получилось, и почему? Что порадовало, а что вызвало гнев? Что бы вы сделали иначе?

«Ценности»

Упражнение направлено на сплочение группы, повышение уровня терпимости в группе к ее участникам.

Время: 30 мин.

Материалы: листы с написанными на них незаконченными предложениями для каждого участника.

Задание: Тренер делит группу на две равные части, каждая из которых образует круг (внешний и внутренний). Участники каждого из кругов должны находиться лицом друг к другу, образуя пары. Каждый из игроков получает лист с незаконченными предложениями. После этого партнеры из образовавшихся пар должны закончить первое предложение из списка, выслушать варианты друг друга и обсудить их. На эту беседу отводится 2–3 минуты. Затем игроки внешнего круга передвигаются на одного человека по часовой стрелке и уже с новым партнером продолжают второе предложение из списка и т.д.

Участники двигаются по кругу до тех пор, пока не пройдут его полностью.

Вопросы для обратной связи: Часто ли вы испытывали сходство с другими участниками? Часто ли испытывали различия? Удивил ли вас кто-нибудь? Когда совпадение мнений было для вас важным? Какие ценностные конфликты вы можете выделить в группе?

Лист с незаконченными предложениями:

- От хорошей команды я жду, что...
- Руководитель команды должен прежде всего...
- Я не выношу, когда кто-нибудь в группе...
- Я чувствую себя угнетенным, когда...
- В группе я прежде всего хочу...
- Я чувствую себя лучше всего, когда другие...
- От менеджера я жду...
- Я бы хотел, чтобы политики, наконец...
- Я никогда не...
- Родители обязаны...
- Я надеюсь, что мои дети...
- Мир был бы устроен лучше, если бы...
- Больше всего я опасюсь того, что...
- Мне совершенно все равно, когда...
- Еще бы я хотел в своей жизни...
- Мне нравятся люди, которые...
- Я злюсь, когда...
- Я нахожу ситуацию сложной, угнетающей, когда...
- Я требую от себя, чтобы я...
- Когда я совершаю ошибку, я...
- Перемена — это...
- Учиться — значит...
- Если бы я мог пожелать что-то одно, я пожелал бы...
- От мужчин я ожидаю...
- От женщин я ожидаю...
- Деньги значат для меня...
- Я считаю, что я достоин уважения, потому что я...
- Мне сложно простить человека, если...
- Я хотел бы, чтобы после моей смерти...
- Природа для меня значит...
- Никто не имеет права говорить обо мне, что я...
- Больше всего меня обязывает...
- Лучше всего я чувствую и понимаю людей, которые...

УПРАЖНЕНИЯ НА ОСОЗНАНИЕ РОЛЕВЫХ ПОЗИЦИЙ

«Скетч»

Упражнение используется для отработки коммуникативных умений в группе, а также для овладения навыками высказывания и принятия обратных связей, помогает раскрепощению участников.

Время: 40 мин.

Задание: Три члена группы добровольно вызываются участвовать в упражнении.

Роли игроков:

- Умиротворяющий — угождающий и соглашающийся человек, постоянно извиняющийся и старающийся любой ценой не вызвать волнения. Умиротворяющий чувствует свою бесполезность, выглядит беспомощным.
- Обвиняющий — противоположен умиротворяющему, упрекает, провоцирует, считает других виновными. Обвиняющий действует высокомерно и объясняет объективными причинами свои недостатки. Говорит громким, властным голосом, мышцы лица и тела напряжены.
- Человек-компьютер — крайне рассудительный, спокойный, холодный и собранный человек, избегающий выражать чувства, демонстрировать эмоции и переживания. Говорит монотонно, абстрактно, выглядит негибким и зажатым.
- Уводящий в сторону — высказывает нерелевантные и приводящие в недоумение суждения. Позы тела кажутся неуклюжими, интонации могут не соответствовать словам.

Добровольцы, демонстрируя определенный коммуникативный стиль, включаются в дискуссию друг с другом. Остальные члены группы наблюдают взаимодействие. Через пять минут наблюдателей приглашают прокомментировать свое восприятие дискуссии. Затем добровольцы делятся с группой впечатлениями, возникшими в данной ситуации. Экспериментируя с альтернативными способами общения, участники могут научиться подходить друг к другу в более соответствующей и менее защитной манере.

По окончании комментариев тренер просит новых добровольцев разыграть скетч.

«Пересадка сердца»

Упражнение, направленное на осознание ответственности.

Время: 40 мин.

Материалы: листы с описанием кандидатов на пересадку сердца (см. Приложение).

Задание: Каждому участнику выдается раздаточный материал.

Тренер: «Представьте себе, что вы бригада хирургов, которой предстоит сделать операцию по пересадке сердца. У вас есть одно донорское сердце на 8 кандидатов и 15 минут на принятие решения, кого именно из кандидатов будете оперировать. Решение должно быть принято единогласно, в противном случае операция не состоится, и пациенты могут погибнуть.

По окончании 15 минут группа озвучивают свое решение и аргументируют его.

Вопросы для обратной связи: Что вы сейчас чувствуете? Легко ли было принимать решение? Не чувствуете ли вы противоречие между принятым решением и своим внутренним состоянием? Чем другие кандидаты «хуже»? Чем вы руководствовались при принятии решения? В чем вы видите смысл этого упражнения?

Обсуждение: В процессе обсуждения тренер отмечает, что одно и то же сердце не может подойти людям разного роста и веса и выбор должен основываться на совместимости донорского органа и реципиента. Результатом обсуждения должен стать сделанный группой вывод о том, что принятие решения в любой деятельности должно быть основано на объективных и достоверных фактах, а не на домыслах и стереотипах.

«Сила речи»

Упражнение позволяет прочувствовать, как слова влияют на наше отношение к чему-либо.

Время: 20 мин.

Задание: Работа в парах.

Тренер:

- Сформулируйте по три высказывания, которые начинаются со слов «Я должен...» и скажите их друг другу, глядя в глаза. Измените в этих

высказываниях первые слова с «я должен..» на «я хочу...», проговорите их снова.

- «Я не могу...» — «Я хочу...»
- «Мне нужно...» — «Я хочу»
- «Я боюсь...» — «Мне хотелось бы...»

Вопросы для обратной связи: Что вы чувствовали в процессе упражнения? Как менялся смысл высказывания? Как менялась ваша мотивация (в отношении необходимых действий)?

«Позиции»

Упражнение на прояснение рабочих позиций.

Время: 40 мин.

Задание: Тренер просит группу разбиться на пары. Все садятся на стулья лицом друг к другу. Тренер: «Попросите своего партнера о чем-либо, меняя позицию в пространстве: встав на стул, сидя на стуле, сидя на корточках».

Вопросы для обратной связи: Как вы себя чувствовали в различных позициях? Какая позиция для вас более привычна? Что характерно для человека в этих позициях (позы, жесты, мимика, голос, т.п.)?

«Красное — черное»

Упражнение направлено на выбор стратегии.

Время: 30 мин.

Материалы: На флипчарте изобразить такую матрицу:

	красное	черное
красное	+3	+5
черное	-5	-3

Задание: Участники делятся на две команды.

Инструкция участникам: каждая команда должна сделать ставку либо на красное, либо на черное.

Если обе команды поставили на красное, то получают по «+3» очка.

Если одна команда ставит на черное, а вторая — на красное, команда, поставившая на черное, получает «+5» очков, а на красное «-5» очков.

Если обе команды поставили на черное, то каждая получает по «-3» очка.

Задача команд — набрать как можно больше очков.

Примечание: Правильное решение заключается в выборе подходящей стратегии, тогда команды не теряют очков, а только набирают, ведь не было задачи обыграть другую команду. Время проведения игры зависит от того, сколько осталось времени, либо от того, как скоро команды выберут правильную стратегию. Если игра длится дольше 20 минут «безрезультатно», имеет смысл переходить к обсуждению. В обсуждении тренер не должен открыто говорить о том, какая стратегия была правильной, не надо подталкивать участников к правильному решению. Возможно, в процессе дальнейшего обучения они смогут догадаться, какую стратегию выбрать. Вы можете поиграть в игру спустя какое-то время.

«Коллектив»

Упражнение на диагностику состояния рабочего коллектива.

Материалы: листы по количеству участников (см. Приложение).

Время: 20 мин.

Задание: Участникам раздаются листы, которые заполняют индивидуально.

Вопросы для обратной связи: Что дает это упражнение? От кого зависит, где находится наш коллектив?

Подсчет оценок.

Обратная связь: «Сахарные башни»

Упражнение на выявление стиля руководства, менеджмент (менеджмент = управление = руководство).

Время: 30 мин.

Материалы: сахар-рафинад, начерченная таблица соревнования.

Например:

1-я бригада	Обязательство	Результат
Оля	8	0
Саша	5	5
Миша	10	8
Итого:		13

Задание: Группа разделяется на «бригады» (по 5–6 человек). Из каждой «бригады» выбирается бригадир. Тренер чертит таблицу соревнования. Задача каждого «рабочего» построить с завязанными глазами башню из сахара только одной рукой. Сахар лежит в центре стола, брать можно только по одному кусочку. Бригадир руководит своим коллективом, объявляет, какие обязательства по высоте башни берет на себя каждый участник (сколько кусочков сахара будет в пирамиде), ведущий фиксирует эти данные в таблице.

Бригадир руководит действиями «рабочих» голосом, но не может дотрагиваться ни до башен, ни до «рабочих». Если в процессе строительства башенка упала, «рабочий» не может начинать заново, также до конца раунда он не может снимать повязку с глаз. Нет смысла строить башню выше взятых обязательств, т.к. засчитывается только высота, объявленная заранее (при падении башни ставится 0, при удачном окончании строительства записывается цифра из обязательств). После сигнала ведущего об окончании времени «рабочие» снимают повязки и «бригадир» сообщает тренеру, справились ли его строители с взятыми обязательствами. Тренер фиксирует данные в таблице. После окончания упражнения проводится личный и командный зачет, выявляется победитель. Проводится 3 раунда, после чего «бригаде» сообщают о необходимости сменить «бригадира». Для успешного проведения данного упражнения также необходимы наблюдатели по одному для каждой «бригады», они фиксируют реплики и поведение команды во время работы; самый удачный вариант — если есть видеокамера и возможность сразу после окончания упражнения просмотреть материал и обсудить результаты.

Вопросы для обратной связи: Что вам дало это упражнение? Что вы узнали про себя из этого упражнения? Довольны ли вы результатом (своим, командным)? Как изменялись ваши чувства в ходе упражнения (важно спросить про момент падения башни)?

Для «бригадира»: Что вы чувствовали (по отношению к себе, бригаде), когда были бригадиром? Как изменились ваши чувства, когда вы стали строителем?

УПРАЖНЕНИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ ТОЛЕРАНТНОСТИ

«Спорные утверждения»

Упражнение на прояснение позиции.

Время: 30 мин.

Материалы: два листа А4: «соглашаюсь», «не соглашаюсь». Листы развешиваются на противоположные стены комнаты.

Задание: Тренер просит участников выстроиться в линейку (затылок в затылок) в центре комнаты. Далее зачитываются спорные утверждения. После каждого утверждения участник должен сделать свой выбор по отношению к данной проблеме. В зависимости от принятого им решения он подходит либо к листу «согласен», либо к листу «не согласен». Если участник не может принять решение, он остается стоять в центре комнаты. Далее тренер просит нескольких участников объяснить свою позицию.

«Потеря ценностей»

Упражнение, направленное на осознание проблем, связанных с ВИЧ-инфекцией.

Время: 20 мин.

Материалы: листочки бумаги (5 на 5 см) — по 12 на участника.

Задание: Каждому участнику выдается по 12 листочков. На четырех листочках необходимо написать название любимых увлечений, на четырех — название наиболее значимых из имеющихся материальных ценностей, на четырех — имена близких/любимых людей

Тренер: «В жизни человека, живущего с ВИЧ, в силу различных обстоятельств происходят изменения, поэтому вам сейчас придется расстаться с одной карточкой из каждой категории. Выберите эти четыре карточки, с которыми вы готовы расстаться, и отдайте их мне». После того как участники отдают четыре карточки, процедура повторяется еще раз. Затем тренер сам идет по кругу и забирает, не глядя, по одному листку у каждого участника. То, что осталось у участников, — это возможный вариант того, что болезнь может сделать с жизнью любого человека.

Вопросы для обратной связи: Выразите ваше ощущение от упражнения одним словом. Что вы чувствовали в процессе упражнения по мере расставания со своими ценностями? С чем и с кем было труднее всего расстаться?

Окончание: После обсуждений необходимо провести выход из упражнения.

Тренер: «То, что произошло сейчас, было только игрой, которая позволила лишь отчасти испытать чувства, связанные с приходом в жизнь человека ВИЧ-инфекции. Я надеюсь, что это никогда не коснется вас и ваших близких. Все ваши ценности по-прежнему остаются при вас, все было игрой и закончилось вместе с игрой».

«История на берегу моря»

Упражнение на формирование безоценочного отношения.

Время: 40 мин.

Материалы: листочки с заданиями (см. Приложение).

Задание: После выполнения задания участники по кругу озвучивают результат своей работы с обоснованием и вступают в дискуссию.

Вопросы для обратной связи: Почему вы взяли на себя роль эксперта и имеете ли вы право оценивать других людей? Бывают ли абсолютные истины? Какие выводы вы для себя сделали?

История на берегу моря:

«Эта история началась в приморском городе на исходе лета. Находясь в отпуске, молодой человек по имени Иван вступил в интимную близость с секс-работницей по имени Маша. Незадолго до этого Маша проходила обследование на ВИЧ, результат был сомнительный. Маша испугалась и на повторное тестирование не явилась. Перед вступлением в близость с Иваном Маша предупредила его о своем возможном ВИЧ-положительном статусе. Но Иван ей не поверил и настоял на сексе без презерватива. По приезде домой Иван, в связи со всеобщим медобследованием на работе, сдал анализ крови. Поскольку кровь также исследовали на ВИЧ, анализ показал положительный результат. Врач сообщил об этом по месту работы Ивана. С работы Ивана выгнали, сославшись на невозможность заниматься этим видом деятельности с подобным диагнозом. Так как Иван живет в небольшом городе, о ВИЧ-статусе стало известно его друзьям, соседям и родственникам. Вскоре после этого мать Ивана выгнала его из дома, сказав, что не желает жить со «спидоносцем». Оказавшись, по его мнению, в безвыходной ситуации, он покончил жизнь самоубийством».

Оцените степень вины основных участников этой истории по 5-балльной шкале (1 — совсем не виноват, 5 — максимально виноват):

- Иван
- Маша
- Врач
- Мама Ивана

«Ярлыки»

Время: 60 мин.

Материалы: стикеры с прописанными на них ярлыками.

Задание: *Первая часть.* Участники выстраиваются в две шеренги друг напротив друга. Тренер: «Сейчас вы закроете глаза и не будете открывать их до моей команды. Я наклею вам на лоб ярлыки, на которых будет написано — кто вы такой. После того как вы откроете глаза, вам будет дано время, чтобы посмотреть на ярлык стоящего напротив вас участника и жестами показать свое отношение к нему».

Варианты ярлыков:

- | | |
|---------------|---------------|
| • Милиционер | • Фотомодель |
| • Врач | • Писатель |
| • Проститутка | • Учитель |
| • Вор | • Домохозяйка |
| • ВИЧ+ | • Продюсер |
| • БОМЖ | • Бизнесмен |
| • Мэр | • Гей |
| • Инженер | • Наркоман |

Вторая часть. Участники становятся в круг. Тренер подходит к каждому и проводит погружение в роль. Важно, чтобы перед третьей частью упражнения все участники ассоциировали себя со своим ярлыком.

Третья часть. Тренер: «Представьте себе, что вы в таком составе оказались на конференции. Вам нужно заселиться в гостиницу, но на вас заказали только два номера. Ваша задача расселиться». Количество кроватей в первом номере должно равняться количеству маргиналов + 1, во втором номере — всем остальным участникам.

После того как расселение закончено, тренер объявляет, что в номере с большим количеством кроватей будет проводиться ремонт. Соответственно двум участникам нужно переселиться в меньший номер. Кто будет выезжать из комнаты — решает группа.

Переселение из комнаты в комнату можно провести несколько раз.

Четвертая часть. Тренер сообщает игрокам, что всех их переселяют в большой номер, но на всех мест не хватает. Один из них будет отселен под гостиничную лестницу. Группа должна выбрать этого человека.

После того как группа выгнала участника, все садятся в круг, выгнанный игрок сидит в середине. Каждый участник должен подойти к нему и от лица персонажа высказать свое отношение к нему при помощи одной фразы.

Пятая часть. Все участники рассаживаются в круг. Начинается разбор игры.

Вопросы для обратной связи:

Как проходило переселение, почему выгоняли одних игроков и не трогали других? Что чувствовали участники, которых выгоняли? Легко ли было принимать решение о выселении тех или иных игроков? Как чувствует себя последний выгнанный участник? Почему группа приняла именно такое решение? Что чувствовал участник, когда каждый подходил к нему и высказывал свое отношение? (участники из роли не выходят).

Окончание: После обсуждения необходимо провести «деролизацию». Каждый член группы произносит: «Я не бомж. Я — Андрей, сотрудник проекта» или «Я не бизнесмен. Я — Ольга, врач». Для последнего выгнанного участника необходима большая дeroлизация, возможно проведение упражнения на групповую поддержку.

«Все равно ты молодец»

Упражнение направлено на повышение самооценки.

Время: 10 мин.

Задание: Участники усаживаются в круг. Один из игроков должен обратиться к своему соседу справа и сказать ему то, что ему в себе не нравится. Слушающий должен в ответ представить ситуацию в позитивном контексте, начиная со слов «Все равно ты молодец, потому что...». Затем он говорит своему соседу справа о том, что ему не нравится в себе, и так по кругу.

Пример:

1-й участник: «Мне не нравится в себе то, что я говорю неправду».

2-й участник: «Все равно ты молодец, потому что правда может огорчить собеседника».

Вопросы для обратной связи: Что вы почувствовали после того, как вас похвалили? Как похвала отразилась на вашей самооценке?

«Шкала риска»

Упражнение на оценку знаний группы.

Время: 50 мин.

Материалы: карточки с обозначением ситуаций риска заражения, скотч, листы А4.

На пол наклеивается линия — это Шкала риска. На одном ее конце размещается лист с надписью «высокий риск», на другом — «отсутствие риска» и лист «небольшой», который кладется по середине линии.

Каждому участнику тренер дает карточку, на которой указана жизненная ситуация. Задача участников — оценить риск заражения ВИЧ-инфекцией и положить карточку на тот участок шкалы, который отражает степень риска.

Карточки:

- поцелуй в щеку;
- инъекция в лечебном учреждении;
- незащищенный оральный секс;
- половая жизнь в браке;
- переливание крови;
- использование чужой зубной щетки;
- плавание в бассейне;
- половой акт с потребителем наркотиков;
- уход за больным СПИДом;
- укус комара;
- употребление наркотиков с использованием инструментария своего друга;

- незащищенный анальный секс;
- рукопожатие;
- беспорядочные половые связи;
- маникюр в салоне;
- употребление наркотиков со своим инструментарием;
- нанесение татуировки;
- французский поцелуй;
- проживание в одной квартире с ВИЧ+;
- драка;
- объятия с ВИЧ+ человеком.

«Мяч»

Упражнение на развитие наблюдательности.

Время: 30 мин.

Материалы: ручки, бумага.

Задание:

1-й этап: «Давайте встанем и потренируемся в одном из навыков снижения напряжения в беседе — подчеркивании общих характеристик, присутствующих одновременно вам и партнеру (не внешних, а личностных). Например, Вася бросает мяч Дине и говорит: “Мне кажется, нас с тобой объединяет такое качество, как...” и называет то качество, которое является общим для них. Дина, если согласна с высказыванием, говорит: “Да, согласна”, если нет: “Я подумаю над этим”»...

2-й этап: «Вспомните, как мяч сначала был у Васи, потом перешел к Дине и т.д. Обратите внимание, наступил момент, когда мяч побывал уже почти у всех. А теперь вспомните игроков, которые ни разу не получили мяч, игроков, которые получили мяч по три раза или по одному разу. Напишите их имена». После того как участники написали имена, тренер просит поднять руки тех, кто мяч не получил ни разу, кто получил его три раза и кто — один раз. Участники проверяют список.

Вопросы для обратной связи: У кого наименьшее количество ошибок? Что дало нам это упражнение?

«Я полагаю...»

Упражнение направлено на отработку навыков рефлексивного обдумывания.

Время: 40 мин.

Задание: Тренер выбирает трех человек для работы в Аквариуме. Участникам Аквариума выдается следующая инструкция: «Каждый участник заготавливает три варианта продолжения фразы: “Мне нравится в себе то, что...”. Один из них начинает фразу, двое других реагируют на нее вопросами типа: “То есть ты хочешь сказать, что ты...?”; говорящий отвечает на вопрос односложно (“да” или “нет”). Слушающие должны постараться задать как минимум пять вопросов типа “То есть ты хочешь сказать, что ты...?”. По окончании диалога с одним участником нужно обратиться к другому и т.д.».

Вопросы для обратной связи: Что наблюдала группа в процессе выполнения упражнения? Что смогли выяснить для себя участники, а что группа? Что вызвало удивление? Каково было выступать в роли рассказчика? Что дало это упражнение?

«Сложные участники»

Упражнение направлено на развитие способности к пониманию и прогнозированию отношений людей и групп.

Время: 90 мин.

Материалы: карточки с групповыми ролями, равные количеству участников группы.

Общее задание: участники садятся по кругу.

Инструкция: Тренер: «Разыграем небольшую социодраму, в ходе которой будут проиграны роли, которые позволят вам изнутри исследовать роль, раскрыть для себя ее возможности, ограничения, воздействие на личность и испытать чувства, которые она вызывает. В нашей социодраме будет семь ролей.

- Роль ведущего.
- Роль наблюдателя.

Задача этих двух участников будет состоять в том, чтобы определить, какую из пяти ролей играет каждый из остальных участников группы.

- Роль лидера. Это тот, кому группа доверяет. Он принимает решения и побуждает группу к их выполнению. Он влияет на группу, но не всегда говорит больше и чаще других. Лидер в реальной группе может молчаливо и незаметно управлять реакциями группы.
- Роль эксперта. Это тот, кто обладает знаниями или опытом, важным для группы. Его поведение самокритично и рационально. Он влияет на группу только через информацию, которую ей предоставляет.
- Роль рядовых членов группы. Групповая “масса”, большинство которой отождествляет себя с лидером и его решениями. Исполняя решения лидера, рядовые члены группы могут проявлять такую активность и рвение, что может показаться, что они и есть лидеры.
- Роль выпадающего, отвергаемого. Это член группы, которого другие могут не принимать во внимание. Причиной неприятия его группой может служить отличие от всех остальных: застенчивость, отсутствие инициативы, погруженность в себя.
- Роль противника, оппозиционера. Это тот, кто открыто выступает против лидера. Причиной борьбы против лидера может служить как несогласие, дух противоречия, так и борьба за авторитет.

Итак, сейчас каждый из вас примет на себя одну из этих ролей. Кто хочет попробовать себя в роли ведущего и наблюдателя?»

После того как два человека вызовутся на эти роли, они удаляются из комнаты.

Задание для ведущего и наблюдателя:

Инструкция: Тренер: «Первое — вы должны провести упражнение. Второе (и это является основной целью) — определить, кто лидер, кто эксперты, кто рядовые, кто выпадающие и противники. Когда вы вернетесь в комнату, группа будет сидеть в кругу, но при этом участники, играющие одну и ту же роль, будут сидеть рядом. Лидер будет один, но остальные роли могут быть представлены двумя, тремя, четырьмя участниками. Не пытайтесь добиться качественного исполнения тех заданий, которые вы решите предложить группе. “Заведите” группу. Неуправляемая дискуссия — это на самом деле то, что вам нужно. Наблюдайте, как члены группы взаимодействуют между собой. Только в процессе ролевого взаимодействия участников вы сможете понять, кто какую роль играет».

Задание для «группы»:

Инструкция: Тренер: «Предлагаю каждому выбрать ту роль, которую ему реже всего приходилось играть в реальной жизни. Пусть это будет совершенно незнакомая вам роль или, по крайней мере, наименее понятная».

По мере распределения ролей тренер рассаживает участников по кругу, как показано на рисунке.



После того как группа расположилась по кругу, тренер еще раз объясняет особенности ролей (можно провести небольшую репетицию). Это необходимо для подготовки группы к основной социодраме. Убедившись в готовности, тренер приглашает ведущих. Однако, для того чтобы облегчить им задачу, можно еще раз обсудить с ними подготовленную программу действий, уточнить детали, которые остались не совсем ясны, ответить на их вопросы.

После устранения всех неясностей начинается основное действие социодрамы. Ведущие входят и начинают «заводить» групповую дискуссию. Если кто-то из участников выходит из своей роли или играет неточно, тренер может подойти к этому участнику и дать необходимые подсказки.

По истечении 10 минут работы ведущих тренер предлагает им определить, какую роль играет каждый из участников группы.

Вопросы для обратной связи: Тренер просит участников рассказать о своих чувствах (по три прилагательных) и ответить на вопрос: «Что нового я узнал о своей роли?» Опрос лучше начать с отвергаемых, так как обычно в процессе социодрамы они испытывают наиболее неблагоприятные эмоции, затем противников, рядовых членов группы, экспертов и лидера.

Вопросы для ведущих: Что помогло, а что помешало угадать роли? Какие каналы восприятия были задействованы?

Вопросы для «группы»: Что в поведении ведущих вам показалось конструктивным?

Окончание: После обсуждения необходимо провести «деролизацию». Каждый член группы произносит: «Я не “отвергнутый”, я — Татьяна» или «Я не групповая роль “эксперта”, я — Михаил».

КОММУНИКАТИВНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ**«Активное слушание»**

Упражнение направлено на отработку навыков консультирования с применением метода активного слушания.

Время: 40 мин.

Задание: Тренер разбивает участников группы на пары. Партнеры садятся лицом друг к другу. Один из партнеров выступает в роли «слушателя», другой — в роли «рассказчика». Задача «рассказчика» — составить рассказ на любую из предложенных тем. Задача «слушателя» — слушать, используя все приемы активного слушания. При этом «слушатели» должны использовать следующие интервенции и стратегии:

- сидеть напротив говорящего, немного наклонившись в его сторону; стараться сохранять открытую позу; поддерживать зрительный контакт; стараться расслабиться;
- использовать «подталкивания» для того, чтобы поддержать собеседника (кивки головой, переформулирование, перефразирование, парафразирование, уточнение и пр.).

По истечении десяти минут работы в парах начинается обратная связь: «рассказчик» оценивает эффективность «слушания» и обосновывает такую оценку. После этого происходит обмен ролями.

Вопросы для обратной связи: Как вы можете оценить себя и своего партнера в роли «слушателя»? Что помогло и что помешало выполнить упражнение? Какие стратегии были наиболее эффективны, а какие не эффективны? Что можно было бы улучшить (изменить)? Как это реализовать? Насколько эффективна данная методика в консультировании, с вашей точки зрения? Обоснуйте ответ.

«Модификация»

Игра направлена на отработку навыков диагностики стадий изменения поведения.

Время: 30 мин.

Материалы: карточки с проблемными ситуациями (см. Приложение).

Задание:

1-й этап: тренер делит группу на подгруппы из 2–3 человек. Каждой группе, на основе жеребьевки, предоставляется свой сценарий (варианты сценариев предложены ниже). После этого тренер объясняет правила: «Внимательно прочтите предложенный вам сценарий. Распределите роли. Попробуйте проиграть ситуацию. На все вам отводится 5–7 минут».

2-й этап: все группы объединяются, и каждая подгруппа проигрывает свою ситуацию перед остальными участниками тренинга. На этот этап отводится 20 минут, демонстрация одного сценария не должна превышать 5 минут.

3-й этап: обсуждение каждой продемонстрированной ситуации с точки зрения стадий изменения проблемы.

Вопросы для обратной связи: Какие могут быть стадии изменения проблемы и как они могут быть вами диагностируемы? Какие признаки стадий вы можете выделить для себя? Хотите ли вы добавить или что-нибудь изменить в упражнении? Каково было бы ваше поведение на каждой из стадий, и как его можно было бы изменить (насколько ваше положение или самочувствие соответствовало атмосфере в группе)? Какое впечатление осталось у вас после выполнения упражнения? Что вы вынесли из этого упражнения для себя?

«Препятствие»

Упражнение направлено на формирование навыков подстройки к партнеру и нахождение внутренней точки равновесия.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на пары. Партнеры в парах становятся лицом друг к другу на расстоянии вытянутых рук, так, чтобы они могли опереться ладонями, ноги расставлены приблизительно на ширине плеч. Тренер: «Упритесь ладонями в ладони партнера, но без применения силы. Ладони — это ваше основное средство воздействия на партнера. Сейчас задача каждого из вас — устоять на месте, в то время как ваш партнер будет всеми силами стараться сдвинуть вас с места. Если человек сдвинул хотя бы одну ногу из первоначального положения — он проиграл. То, как вы будете действовать, — решать каждому из вас».

Вопросы для обратной связи: Что было легким, а что сложным при выполнении упражнения? Какая стратегия была наиболее эффективной? Что нового вы узнали о себе?

«Кто я?»

Упражнение на работу с «личными границами» участников.

Время: 20 мин.

Материалы: цветные стикеры.

Задание: Каждый участник пишет 10 утверждений, начинающихся словами «Я — это...». Далее участники прикрепляют лист с утверждениями на грудь и знакомятся с утверждениями всех остальных участников.

«Учитесь внимательно слушать»

Упражнение направлено на отработку навыков активного слушания.

Время: 20 мин.

Материалы: телевизор, видеомагнитофон, кассета с отрывком из любого фильма, демонстрирующего элементы активного слушания.

Задание:

1-й этап: тренер показывает группе отрывок из фильма, демонстрирующий элементы рефлексивного слушания. Звук при этом должен быть отключен.

2-й этап: тренер обсуждает с группой происходящее на пленке: «Вы при отключенном звуке просмотрели фрагмент фильма, в котором человек внимательно слушает своего собеседника. Какие особенности в его поведении вы отметили? Какую невербальную реакцию внимательного слушателя можно назвать правильной, а какую — нет?»

3-й этап: тренер разбивает группы на тройки и предлагает им выполнить следующее задание: «Определитесь, кто в вашей паре будет говорящим, кто слушающим, а кто наблюдателем. Говорящему я предлагаю подумать, на какую тему вы смогли бы поговорить в течение пяти минут. Это может быть, скажем, история из вашей жизни, которой вы хотели бы поделиться с собеседником. Например:

- самые интересные моменты моего детства;
- мои родители;
- как я начал свою профессиональную деятельность.

Слушающему я предлагаю внимательно выслушать все, что рассказывает ему говорящий. Для подтверждения заинтересованности прибегайте только к невербальным средствам. Вы можете не говорить ни слова и не издавать ни звука (типа «хм...»). Проиграйте ситуацию рефлексивного слушания. Задача наблюдателя — наблюдать за всем происходящим между рассказчиком и слушателем.

Затем поменяйтесь ролями так, чтобы каждый мог побыть в роли слушателя».

Вопросы для обратной связи: Как вы можете прокомментировать ситуацию? Как можно оценить действия слушателя, которыми он хотел подтвердить свою заинтересованность и внимание? Что наблюдал наблюдатель? Как слушатель может прокомментировать то, что он хотел бы сказать? Что хотели бы сказать другие члены группы? Насколько такой вид слушания может быть полезен именно для вас? Что дало вам это упражнение?

«Преграда»

Упражнение направлено на выявление преград к рефлексивному слушанию.

Время: 30 мин.

Задание: Тренер выбирает пару, которая будет выполнять упражнение в Аквариуме. Один из участников будет выполнять роль говорящего, другой — слушающего. Говорящему тренер предлагает задуматься над вопросом, на который у него нет однозначного ответа. Задача говорящего состоит в том, чтобы разъяснить слушателю суть своих колебаний. Слушатель в ходе беседы должен постараться дать как можно больше ответов, которые едва ли можно назвать допустимыми:

- указания;
- прерывание собеседника, анализ высказанных им мыслей;
- предупреждения/угрозы;
- утешение, дружелюбие;
- готовые решения;
- вопросы или «прощупывание почвы»;
- логичные рассуждения, контраргументы;
- ослабление внимания, попытки сбить с толку;

- морализаторство;
- несогласие, обвинение;
- согласие, похвала;
- смена темы разговора;
- стремление пристыдить, навешивание ярлыков.

Во время разговора тренер предлагает группе внимательно наблюдать за происходящим.

Вопросы для обратной связи:

Попросить говорящего и слушателя прокомментировать беседу, прошедшую в обстановке взаимного неприятия.

- Что произошло?
- Какова была их реакция?
- Какие чувства вызывали у них недопустимые способы ведения беседы?
- Что группа может сказать по поводу этой беседы?
- Какое она произвела впечатление?
- Что мешало разговору «клеиться»?
- Какие барьеры вы могли бы выделить?
- Какие выводы вы можете сделать по данному упражнению?

«Пауза»

Упражнение направлено на повышение коммуникативных способностей участников.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на пары. Каждый из участников пары должен определить для себя, о чем он будет рассказывать — т.е. заготовить тему. После этого участники решают, кто в их подгруппе будет первым рассказчиком, а кто вторым. Когда участники определились с ролями, они получают следующее задание от тренера: Участник, получивший роль рассказчика, должен рассказать свою историю так, словно он постоянно забывает то, что хочет сказать, и поэтому часто делает паузы, постоянно повторяется, заикается и пр. Все вышеперечисленное будет являться сигналом для вто-

рого партнера, который в этот момент должен произнести слово, словосочетание или короткое предложение, которое может быть не связанным с основным повествованием. Произнесенное «слушающим» должен повторить «рассказчик» и вплести в свое повествование так, чтобы была видна четкая логическая связь. На один рассказ отводится 2–3 минуты. После того как история рассказана, участники меняются ролями.

Вопросы для обратной связи: В какой роли вам было проще выступать? Какие сложности возникали? Почему? Как эти сложности можно было бы преодолеть? Что вам помогло при выполнении упражнения? Что вы вынесли из этого упражнения для себя?

«Барьер»

Упражнение направлено на осознание возможных поведенческих перемен, связанных с сопротивлением, проистекающим из амбивалентности.

Время: 20 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на пары и дает им следующую инструкцию: «Один собеседник из каждой пары будет рассказывать другому о каком-то своем поведении, которое вы не прочь были бы изменить, но до конца так и не решили данной проблемы (дилемма). Другой собеседник должен выслушать то, что ему расскажет его коллега, высказать свое мнение о том, что ему необходимо менять в поведении, независимо от того, что ему говорили. После этого он должен настаивать на своей точке зрения, убеждать рассказывавшего изо всех сил в том, что он должен изменить свое поведение. Даже если рассказчик будет приводить доводы в пользу отсутствия острой необходимости в изменениях, слушающий должен продолжать отстаивать свою позицию!».

Вопросы для обратной связи: Каковы ваши ощущения (как вы себя чувствуете) после упражнения? Как вы можете охарактеризовать (оценить) свое поведение (и поведение своего партнера) в данном упражнении? Какие изменения происходили с вами и вашим партнером во время упражнения? Что могло «запустить» эти изменения, с вашей точки зрения? Наблюдала ли вы сопротивление со стороны партнера? В чем оно проявилось? Что могло быть его причиной? Как можно было его избежать? Какие выводы из этого упражнения вы можете извлечь для себя?

«Утверждаю!»

Упражнение направлено на формирование навыков рефлексии.

Время: 30 мин.

Задание: Тренер выбирает трех человек для участия в «аквариуме», остальные участники группы рассаживаются по кругу. Тренер: «Одним из составляющих метода мотивационного интервью является активное слушание, главный элемент которого — рефлексия. Рефлексия в высказываниях — использование утвердительных, а не вопросительных интонаций, поскольку они предполагают гипотезу и мотивируют на дальнейшее развитие темы. Рассмотрим это на примере:

“Употребление алкоголя представляет для вас проблему?” (Вопрос — интонация голоса повышается);

“Употребление алкоголя представляет для вас проблему”. (Утверждение — интонация голоса понижается).

Теперь попробуем отработать навыки рефлексии через утверждение».

Инструкция для участников «аквариума»: «Вы все должны придумать по три варианта для продолжения следующей фразы: “Я хотел бы изменить в себе...”. Постарайтесь избегать чрезмерной конкретики, то есть высказываний типа: “Я хотел бы изменить цвет своих волос”. Затем каждый по очереди, обращаясь к собеседникам, произносит подготовленные фразы — двое оставшихся реагируют на них рефлексивными утверждениями. Они должны быть аналогичны вопросу типа: “То есть ты считаешь, что...?”, но носить утвердительный характер (интонация понижается к концу фразы). Поэтому в начале рефлексивного утверждения лучше будет использовать такие слова и словосочетания, как “похоже, ты...”; “ты считаешь, что...”; “тебе кажется, что...”; “значит, ты...” и т. д. Ответы на ваши утверждения не должны быть односложными (“да” или “нет”); их нужно учитывать при подготовке последующих утверждений. Когда говорящий решит, что его высказывание правильно понято, он предоставляет возможность следующему участнику произнести подготовленную фразу, а сам соответственно превращается в слушателя».

Вопросы для обратной связи: Каковы, по вашему мнению, результаты данного упражнения? Сравните их с результатами предыдущего упражнения. Легко ли было формулировать рефлексивные утверждения?

«Открытые вопросы»

Игра направлена на отработку навыков формулирования открытых вопросов с использованием различных методов интервьюирования.

Время: 20 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на пары и говорит о том, что данная ролевая игра будет проводиться дважды — с использованием различных методов интервьюирования (на каждую ролевую игру отводится по три минуты).

Для первой части игры тренер дает следующую инструкцию: «Определите в парах, кто из вас будет клиентом, а кто — консультантом. Теперь выслушайте внимательно! Инструкция для клиентов: вы — клиент, который впервые пришел в пункт обмена игл. Вам неизвестно, чего здесь можно ожидать. К вам подходит один из работников пункта. Инструкция для консультантов: вы подходите к человеку, которого никогда раньше не видели в пункте обмена игл, и задаете ему ряд вопросов (закрытые вопросы, требующие однозначных ответов типа “да” или “нет”). Если инструкции ясны, попробуйте проиграть эту ситуацию».

Инструкция для второй части игры: «Пожалуйста, поменяйтесь в парах ролями. Теперь — внимание! Инструкция для клиента остается той же: вы — клиент, который впервые пришел в пункт обмена игл и не знает, чего ему ожидать. К вам подходит один из работников пункта. Инструкция для консультанта: вы подходите к человеку, которого никогда раньше не видели в пункте обмена игл, и задаете ему ряд открытых вопросов».

Вопросы для обратной связи: Какова реакция клиентов на разные типы вопросов? Каковы ваши наблюдения? Какие вопросы наиболее эффективны? Какие вопросы более полезны в процессе консультирования? Какие вопросы более информативны? Насколько вам далось данное упражнение?

«Приглашение»

Упражнение на невербальную коммуникацию.

Время: 20 мин.

Задание: Участники делятся на группы по три человека. Первый участник пишет приглашение, в котором укавывает место, время и событие, на которое он хотел бы пригласить второго участника, и отдает его наблюдателю

— третьему участнику. После этого первый участник пытается пригласить второго участника, используя только невербальную коммуникацию.

Вопросы для обратной связи: По мнению наблюдателя, удалось или не удалось выполнить упражнение? Для приглашающего: в чем была сложность выполнения задания? В чем причина удачи, а в чем неудачи? Для приглашенного: насколько сложно было понять приглашающего?

«Сиамские близнецы»

Упражнение на подстройку.

Время: 10 мин.

Задание: Участники свободно передвигаются по комнате. Тренер дает команды, после которых участники должны найти себе пару и «срастись» (прислониться друг к другу) той частью тела, которую называет тренер. После этого участники ходят «сросшиеся» до тех пор, пока тренер не даст следующую команду.

«Консультация»

Практикум направлен на сведение воедино всех микронавыков со стратегией, применяемой на первой фазе.

Время: 45 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на тройки: клиент — консультант — наблюдатель. «Клиент» должен будет придумать для себя сценарий поведения. Затем подгруппа должна проиграть ситуацию консультирования с использованием всех полученных на тренинге навыков. На одну ситуацию консультирования отводится 10 минут. По истечении этого срока «наблюдатель» дает обратную связь «клиенту» и «консультанту». Ситуация обсуждается в тройках. На все отводится четыре минуты. После обсуждения поменяйтесь ролями так, чтобы все могли побывать во всех трех ролях.

Вопросы для обратной связи: Какие стратегии усиления мотивации были использованы «консультантом»? Какие, с вашей точки зрения, являются наиболее эффективными? Какие слабые и сильные стороны вы можете выделить в процессе консультирования? Что и как можно было изменить в процессе консультирования для достижения больших результатов? Что дало вам это упражнение?

«Ты хочешь сказать...»

Упражнение направлено на формирование навыка рефлексивного обдумывания.

Время: 30 мин.

Задание: Тренер выбирает из группы трех человек для работы в «аквариуме». Остальные участники группы выступают в качестве наблюдателей. Тренер зачитывает для людей, находящихся в Аквариуме, следующую инструкцию: «Каждый из вас троих готовит по три варианта для продолжения следующей фразы: “Мне нравится в себе то, что...”. Затем каждый из вас по очереди, обращаясь к своим собеседникам, произносит заготовленные фразы. Услышав фразу, два других участника по очереди становятся слушателями и реагируют на эту фразу вопросами типа: “То есть ты хочешь сказать, что ты...?” Говорящий отвечает на вопрос односложно (“да” или “нет”). Слушающие должны постараться задать как минимум пять вопросов “То есть ты хочешь сказать, что ты...?”. Завершив диалог с одним из участников, обратитесь к другому. Теперь он должен говорить, а два других участника — придумывать вопросы».

Задание для группы: «Все участники семинара, не участвующие в Аквариуме, должны внимательно следить за происходящим. При необходимости — делайте пометки».

Вопросы для обратной связи: Что наблюдала группа в процессе выполнения упражнения? Что смогли выяснить для себя участники и что группа? Что вызвало удивление? Каково было выступать в роли рассказчика? Что дало это упражнение?

«Непрерывное рефлексивное слушание»

Упражнение направлено на формирование навыка поддержания рефлексивного слушания.

Время: 30 мин.

Задание: Тренер делит группу на пары. В каждой паре есть говорящий и слушающий. Инструкция тренера для говорящего: «Приготовьтесь поговорить на тему: “У меня двойное отношение к этому вопросу...”».

Инструкция тренера для слушателя: «Вашей реакцией на услышанное должны стать рефлексивные утверждения разных уровней: повторение, перефразирование, парафразирование, отражение испытываемых чувств.

Вначале, когда смысл ваших рефлексивных высказываний будет не очень понятен собеседнику, лучше использовать наиболее простые способы (повторение и перефразирование). Затем, по мере углубления взаимопонимания, можно углублять и утверждения».

Вопросы для обратной связи: О каких результатах выполненного упражнения вы можете рассказать? Насколько естественно участники чувствовали себя в роли рассказчика и слушателя? Насколько сравнимы результаты данного упражнения с результатами упражнения, в ходе которого вы решали ту же задачу, но путем выбора наименее адекватной реакции на услышанное? Насколько трудно было играть роль слушателя? Насколько трудно было играть роль рассказчика? Какие достоинства и недостатки вы можете выделить в роли слушателя? Насколько полезным оказалось для вас данное упражнение?

«Стратегии управления сопротивлением»

Игра направлена на формирование навыков работы с различными стратегиями сопротивления.

Время: 60 мин.

Задание: Тренер разбивает группу на микрогруппы, в которых проводится «мозговой штурм» с целью определения и выработки возможных ответов на следующие реакции клиентов: «По-любому, я не буду бросать. Я не наркоман!», «Мне кажется, тут уже ничем не поможешь. Мне кажется, уже слишком поздно...», «Да, в общем-то ничего. Я не подсяду и мне нравится приход», «Откуда тебе знать, ты никогда этого не испытывала». Он также предлагает придумать возможные фразы «терапевта» и подумать, какой может быть ответная реакция на них со стороны клиента. Затем участники пробуют проиграть придуманные варианты ситуации сопротивления в консультативном процессе.

Вопросы для обратной связи: Какие выводы из этой ролевой игры вы можете сделать? Все ли вам удалось сделать в этом упражнении? Как вы можете оценить свою работу? Какие достоинства и недостатки вы заметили в своей работе? Сможете ли вы использовать приобретенные навыки? (если «да», то — где? когда? с кем?; если «нет», то — почему?).

«Карусель»

Упражнение направлено на формирование навыков быстрого реагирования при вступлении в контакт, а также на развитие эмпатии и рефлексии в процессе обучения.

Время: 20 мин.

Задание: В упражнении осуществляется серия встреч, причем каждый раз с новым человеком. Члены группы встают по принципу «карусели», т. е. лицом друг к другу, образуя два круга: внутренний (неподвижный) и внешний (подвижный).

Задача: легко войти в контакт, поддержать разговор и проститься. Время на установление контакта и проведение беседы 3–4 минуты. Потом внешний круг передвигается на одного человека вправо.

Примеры ситуаций:

- Перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но которого долго не видели. Вы рады этой встрече...
- Перед вами незнакомый человек. Познакомьтесь с ним...
- Перед вами маленький ребенок, он чего-то испугался. Подойдите к нему и успокойте его.
- После длительной разлуки вы встречаете любимого/любимую, вы очень рады встрече.

Вопросы для обратной связи: Было ли легко входить в контакт и почему? Достаточно ли было времени? С кем легче было входить в контакт?

«Испорченный телефон»

Упражнение направлено на демонстрацию ошибок коммуникативного процесса.

Время: 15 мин.

Материал: записанная история, содержащая названия, числа, профессиональные термины.

Задание: Участники садятся рядом друг с другом на расстоянии метра. Первому человеку выдают копию «Истории», чтобы он ее «тихо прочитал».

Через пару минут тренер просит слушателя передать историю человеку, сидящему рядом с ним, но только шепотом, чтобы другие не слышали (слушателю нельзя задавать никаких уточняющих вопросов рассказчику). Таким же способом история передается от одного к другому всем членам подгруппы. Когда последнему человеку передали окончательную версию истории, он должен пересказать группе услышанное. После этого тренер читает исходный вариант.

Вопросы для обратной связи: Насколько близка «окончательная» версия оригиналу? Какие факты из истории были потеряны в первую очередь? Почему, на ваш взгляд, это произошло? Случается ли подобная ситуация на рабочем месте?

«Тест с подтекстом»

Упражнение направлено на демонстрацию ошибок передачи информации.

Время: 10 мин.

Материалы: сам текст и ручки (см. Приложение).

Задание: задача участников — выполнить тестовое задание. Выполнение задания ограничено во времени (три минуты).

РЕЛАКСАЦИОННЫЕ УПРАЖНЕНИЯ

«Медитация покоя»

Упражнение направлено на то, чтобы вызвать у участников состояние покоя.

Время: 40 мин.

Задание: Сначала участники с помощью тренера входят в транс. Затем происходит собственно медитация, которая выполняется в несколько этапов. На первом этапе тренер произносит вслух для участников текст медитации:

Я — покой.

Я окружен покоем.

Покой меня укрывает.

Покой меня поддерживает.

В покое я в безопасности.

Покой во мне.

Этот покой — мой.

Все хорошо.

На втором этапе участники обдумывают тему медитации — размышляют о покое.

На третьем этапе участники мысленно создают образ покоя.

На четвертом этапе участники мысленно представляют себя в какой-либо важной ситуации, сохраняя при этом состояние внутреннего покоя.

Затем те же этапы проходят в обратной последовательности, и медитация завершается.

Вопросы для обратной связи: Что вы чувствовали, выполняя упражнение? Как вы чувствуете себя теперь?

«Убежище»

Цель этого упражнения — вызвать у участников состояние внутреннего покоя и комфорта.

Время: 40 мин.

Задание: Участникам предлагается войти в состояние транса и мысленно создать себе убежище — спокойное и комфортное место.

Тренер: «Сейчас я просто прошу вас мысленно создать себе убежище — такое место, где бы вы чувствовали себя очень спокойно, очень комфортно, где никто в целом свете не может вас побеспокоить без вашего согласия. Это может быть что угодно: ваша собственная комната, хижина в горах, шалаш в лесу, берег моря, другая планета. Единственное условие — чтобы вы чувствовали себя спокойно, комфортно, в безопасности. И когда вы найдете или представите себе такое место, можете кивнуть головой, я буду знать, что вы нашли его.

И я прошу вас просто побыть там... позволяя себе полностью ощутить эти приятные чувства уверенности... покоя... комфорта... И в этом состоянии может измениться время... и несколько мгновений сейчас могут растянуться и стать несколькими часами и больше... временем, достаточным для

того, чтобы можно было успокоиться, отдохнуть... набраться сил... И какое-то время я не буду к вам обращаться, и это совершенно не будет вас беспокоить... Я не ограничиваю вас во времени... Просто когда вы почувствуете себя успокоившимися и отдохнувшими, можете выйти из своего убежища и вернуться сюда... И вы знаете, что для этого достаточно глубоко вздохнуть и открыть глаза».

Вопросы для обратной связи: Что вы чувствовали, выполняя упражнение? Что дало вам это упражнение?

«Стрессор»

Упражнение на осознание влияния эмоций на поведение.

Время: 25 мин.

Задание: Участники сидят в кругу.

Тренер:

«1. Определите самую сильную эмоцию, которую вы испытывали в течение последних 24 часов. Обратите особое внимание на эмоциональные симптомы стресса.

2. Сосредоточьтесь на этой эмоции. Пусть она появляется до тех пор, пока вы не ощутите ее отчетливо. Необязательно, чтобы эмоция была сильной, достаточно лишь ощутить ее в самой малой степени.

3. Определите ситуацию, которая вызвала стресс. Что происходило непосредственно перед тем, как у вас возникла данная эмоция? Постарайтесь не включать в описание ваши оценки. Ситуация — это то, что было бы на кассете, если бы вы решили сделать видеозапись происходящего.

4. Затем постарайтесь вспомнить свои мысли. Что вы говорили себе в ситуации, которая вызвала ваши эмоции? Как правило, мыслей бывает несколько. Попытайтесь вспомнить все.

5. Определите, какая из найденных мыслей может вызвать такие эмоции в такой ситуации. Представьте себе другого человека. Если он, имея такие мысли, в подобных обстоятельствах почувствует то же, что и вы — значит вы на верном пути. Если нет, повторите шаги 4 и 5».

«Потеря самооценки»

Демонстрация релаксационной техники, направленной на самопознание и самосознание.

Время: 20 мин.

Задание: Тренер: «Расположитесь поудобнее, расслабьтесь. Закройте глаза.

Попытайтесь представить себе то, о чем я буду рассказывать.

Вспомните одно занятие или вещь, которые вы очень любите; это может быть хобби, просто что-то, что вы любите делать, или какая-то вещь, которая приносит вам особенное удовольствие, наслаждение, радость...

Вспомните о том, когда вы последний раз делали это, вспомните то, что с этим связано. Постарайтесь сейчас почувствовать удовольствие, которое получаете от этого вашего любимого занятия или вещи...

Сосредоточьтесь на этом свое внимание...

Теперь представьте себе, что неожиданно для вас самих это занятие или эта вещь объявлена вне закона....

Представьте, что отныне вам придется жить в обществе, которое считает людей, занимающихся этим, — криминальными, ненормальными и анти-социальными людьми.

Все чаще вы встречаетесь со статьями в газетах, с передачами по телевидению, осуждающими и порицающими это занятие и таких же, как вы.

Что вы чувствуете? Что скажут о вашем поведении ваши родственники, друзья, если они об этом узнают?

Верите ли вы тому, что слышите повсеместно? Считаете ли вы себя криминальным, ненормальным и антисоциальным человеком? Что вы чувствуете, когда начинаете соглашаться с тем, что это так и есть?

Что происходит с вашей уверенностью в себе, когда вы соглашаетесь с тем, что не в состоянии контролировать поведение, считающееся столь важным в обществе, в котором вы живете?

Что происходит с вашей самооценкой? С вашей уверенностью в своих силах?..

Откройте глаза и вернитесь на тренинг...».

Вопросы для обратной связи: Как вы себя чувствуете? Изменилось ли ваше состояние после выполнения упражнения? Как (в лучшую/худшую сторону, что изменилось в вашем состоянии)? Смогли ли вы ответить на задаваемые вам вопросы? В чем это может помочь вам? Изменилось ли ваше отношение к себе после выполнения упражнения? Изменилось ли ваше видение ситуации и отношение к ней? Что дало вам это упражнение?

УПРАЖНЕНИЯ ЗАКРЫТИЯ

«Я хочу поблагодарить тебя за...»

Время: 20 мин.

Задание: Участники встают в круг. Ведущий бросает мяч одному из участников, говоря при этом: «Я хочу поблагодарить тебя за...» и называет причину. Участник, получивший мяч, бросает его другому человеку и называет свою причину благодарности. Мяч должен побывать у всех участников.

«Рука»

Время: 10 мин.

Материалы: листы А4, цветные маркеры.

Задание: Участники обводят свою руку, пишут на каждом пальце свое хорошее качество. Потом передают листок соседу справа, который дописывает на руке положительное качество. Так продолжается до тех пор, пока к участникам не вернутся их листы.

«Конверты для добрых пожеланий»

Время: 15 мин.

Материалы: конверты, цветные маркеры, листы бумаги.

Задание: Участников просят написать свои имена на конвертах. Затем на листах бумаги участники пишут пожелания и благодарность для каждого члена группы, складывают листы в соответствующие конверты.

УПРАЖНЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

«Я — группа — информация»

Упражнение на актуализацию состояния участников в тренинге.

Время: 15 мин.

Материалы: листы А4, маркеры.

Задание: Тренер: «Для того чтобы понять, как вы чувствуете себя на тренинге, я попрошу вас сделать рисунок на тему: «Я — группа — информация». Свобода действий ограничивается лишь временем».

«Дерево прогресса»

Упражнение диагностирует, в каком состоянии участники находятся на тренинге, как проходят групповые процессы и само движение участников по отношению к группе в тренинговом процессе. Листки с «деревом прогресса» раздаются в конце каждого дня тренинга.

Время: 5 мин.

Материалы: листы А4 с изображением «дерева прогресса». Интерпретация значения рисунка: чем ниже положение человечка на дереве, тем меньше его вовлеченность в процесс работы и большая отстраненность от групповых процессов.

Задание: Участникам раздаются листы с «деревом прогресса» (см. Приложение). Участников просят отметить «себя» — человечка, который больше всего нравится, на листе бумаги цифрой 1 (на следующий день цифрой 2 и т.д.). Поскольку листы собираются, тренер просит участников (для соблюдения анонимности) отметить свой лист каким-либо понятным только участнику значком.

«То, о чем я молчу...»

Упражнение позволяет оценить уровень комфорта и доверия участников группы.

Время: 15 мин.

Задание: Тренер: «Я хочу познакомить вас с одним интересным изречением, вот оно: “Иногда то, о чем мы молчим, говорит о нас не меньше, чем

то, о чем мы говорим”. Давайте сейчас попробуем поработать с этим». Затем тренер просит каждого участника по кругу закончить фразу: «То, о чем я молчал вчера, это...».

«Хорошо/улучшить»

Упражнение помогает тренеру понять настроение группы, увидеть плюсы и минусы работы.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер просит каждого участника ответить на вопросы: «Что было хорошего в сегодняшнем дне?», «Что можно было бы улучшить?».

Вопросы касаются только форм работы и поведения участников, тренеров.

«Я — группа — тренер»

Упражнение дает возможность тренеру понять, как проходит усвоение информации и насколько комфортно чувствуют себя участники на тренинге.

Время: 15 мин.

Задание: Тренер просит ответить каждого участника по кругу на три вопроса: «Что могу сделать я для более эффективной дальнейшей работы на тренинге?», «Что может сделать группа для более эффективной работы?», «Что может сделать тренер?». На каждый вопрос участник должен дать по три ответа. Ответы участников фиксируются на флипчарте.

«Начать — прекратить — продолжить»

Упражнение помогает тренеру понять настроение группы, увидеть плюсы и минусы работы.

Время: 10 мин.

Задание: Тренер просит ответить участников по очереди на три вопроса: «Что нам надо начать делать на тренинге?», «Что нам надо прекратить делать на тренинге?», «Что нам надо продолжить делать на тренинге?». Ответы участников фиксируются на флипчарте.

4 ОРГАНИЗАЦИЯ И АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРЕНИНГА



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕМЫ ТРЕНИНГА

Оценка потребностей обучения

Темы тренингов определяются в ходе оценки потребностей проектов СВ. Оценку потребностей можно проводить на встрече руководителей проектов СВ, во время общих тренингов с участием представителей разных проектов СВ и во время поездок по регионам.

Цель оценки потребностей — выяснить темы тренингов, наиболее актуальные для большинства проектов СВ.

Последовательность действий при оценке потребностей:

- команда преподавателей составляет опросники и проводит работу в малых группах;
- темы классифицируют по принципу актуальности (преобладающего значения);
- список приоритетных тем посылают в проекты по электронной почте с просьбой сообщить (обязательно) о возможных замечаниях или возражениях;
- после того как все замечания и возражения учтены, можно считать, что тема тренинга определена.

Подбор преподавателей

Менеджер проекта и/или старший преподаватель отвечают за выбор тренеров из команды проекта. Если тема тренинга выходит за рамки специализации сотрудников проекта, то менеджер проекта и команда тренеров находят и привлекают тренеров, имеющих соответствующую квалификацию.

О предстоящем тренинге участники должны быть оповещены за 1,5–2 месяца до его начала. Для этого необходимо составить письмо-приглашение (см. Приложение, письмо №1). В письме указываются: дата проведения тренинга, цели и задачи тренинга, темы тренинга, преподаватели, целевая группа, сообщается о распределении участников по группам. Некоторое время спустя рассылается программа тренинга и, по запросу участников, официальное письмо-приглашение от приглашающей организации (см. Приложение, письмо №2). Если необходимо пригласить специалистов из учреждений, не участвующих в проектах снижения вреда, можно обратиться в соответствующие учреждения (к примеру, в Министерство здравоохранения и социального развития) с просьбой составить и выслать на них именные приглашения.

Как подготовиться к тренингу так, чтобы во время его проведения не болела голова у организаторов, чтобы тренеры получили удовольствие от занятий, а участники усвоили информацию и приобрели навыки, необходимые в дальнейшей работе

Подготовка к тренингу — это процесс, состоящий из определенного количества действий, которые совершаются последовательно или одновременно. Подготовить тренинг — значит обеспечить его проведению административно-техническую поддержку, иметь все необходимое и создать комфортные условия для эффективного проведения занятий и, по возможности, организовать отдых участников тренинга.

Цель данного раздела — предоставить информацию об административно-техническом обеспечении тренинга, включая такие аспекты, как последовательность действий, перечень основных документов и требований к их составлению. Также здесь предложены варианты определения участников процесса подготовки к тренингу и оптимальный вариант распределения среди них обязанностей. Поскольку основные принципы, такие как обеспечение комфортных условий проживания и проведения занятий для участников и преподавателей тренинга, а также условия, необходимые для обеспечения четкой, скоординированной работы всех отделов организаций, занятых в подготовке тренинга, и т.п., остаются неизменными, данный раздел может рассматриваться как руководство для координаторов и ассистентов, разрабатывающих обучающие программы в разных странах СНГ.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОСТАВА И КОЛИЧЕСТВА УЧАСТНИКОВ, ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ

После определения темы становится понятно, какой должна быть целевая группа тренинга.

Следующий этап заключается в определении общего количества участников тренинга, формировании групп и подсчете приблизительного количества участников тренинга в каждой группе. Знать количество участников необходимо для того, чтобы определить порядок проведения тренинга: количество занятий, продолжительность каждого занятия, количество преподавателей и т.п.

1 В тренинге организации «СПИД Фонд Восток-Запад» (AFEW) в России в среднем обычно принимают участие около 80 человек из 40 проектов СВ. От каждого проекта приглашаются по два человека. Представители проектов приглашаются в два этапа, по 20 проектов (всего 40 человек). Желательно, чтобы количество участников в одной группе не превышало 20 человек. Соответственно 40 человек распределяются на две группы; в каждой из них рассматриваются свои, актуальные непосредственно для ее участников, вопросы (например, группа бухгалтеров рассматривает вопросы бухгалтерского учета; группа координаторов — вопросы фандрайзинга и т.д.). Таким образом, в процессе одного семинара мы успеваем провести два разных тренинга и в то же время один и тот же тренинг повторяется дважды.

Когда тренинг проводят приглашенные тренеры, особое внимание следует уделить процессу общения организаторов и приглашенных тренеров по электронной почте и телефону. Организаторы и локальные тренеры должны знать программу тренинга заранее, а приглашенные тренеры должны иметь информацию об участниках тренинга (иногда тренеры присылают специальную форму, которую участники должны заполнить сами). В ней должна содержаться информация о месте проведения тренинга, распределении рабочего времени, о приглашенных гостях, времени проведения «круглых столов», конференций и т.д. Эти данные необходимы для дальнейшей работы по подготовке тренинга: бронирования комнат для занятий, номеров для проживания и организации питания. Не исключено, что может возникнуть необходимость в конференц-зале для проведения собрания и/или банкетном зале для организации банкета.

Среди участников могут быть люди, которые требуют особого внимания и определенного подхода. Например, в группе могут быть люди, употребляющие наркотики, для которых поездка в незнакомое место, на серьезное

мероприятие может спровоцировать возникновение абстинентного синдрома. Таким участникам необходимо предоставить, например, отдельную комнату для общения, создать условия, при которых они не будут чувствовать постоянно направленного на них внимания окружающих. Менеджеров, ответственных за аутич-работников, необходимо заранее предупредить о существующих правилах и попросить сотрудников проектов серьезно отнестись к предстоящей поездке, подготовиться к ней заранее. В аптечке тренинга необходимо иметь обезболивающие и легкие (разрешенные) седативные препараты.

Итак, количество участников определено, группы сформированы. Можно начинать работу с учебным центром, в котором будет проходить тренинг: забронировать в гостинице комнаты для проживания и для проведения занятий, заказать питание. Затруднений не возникает, если есть постоянное место для проведения тренингов и налажены отношения с администрацией. Вопросу, что нужно делать, если такового места или таковых отношений нет, посвящена наша следующая глава.

ВЫБОР МЕСТА ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Опыт показывает, что для проведения тренингов удобнее использовать учебные центры. В частности, в России с советских времен существует сеть учебных центров, в которых раньше проводились курсы повышения квалификации для специалистов разного профиля. Эти учебные центры продолжают развиваться; и сегодня — в отличие от домов отдыха или пансионатов — они имеют все необходимое для проведения тренингов, семинаров и конференций (см. «Техническое обеспечение тренинга»), включая специально оборудованные для занятий комнаты (что очень ценно, если вы собираетесь проводить работу в нескольких группах).

Пансионаты и дома отдыха имеют значительно больше недостатков. Как правило, здесь или совсем нет приемлемых для занятий помещений, или их количество оказывается явно недостаточным. К тому же в подобных учреждениях отсутствует (или не предоставляется) необходимое для проведения тренингов оборудование. Более того, не следует забывать, что в пансионаты и дома отдыха люди приезжают отдыхать, и потому нет ничего странного, что именно на отдых здесь настроены все, включая персонал. Для участников тренинга это чревато совершенно нежелательной для проведения занятий атмосферой расслабленности: трудно настроиться на серьезную, интенсивную работу, в то время как окружающие тебя люди отдыхают. Немало бес-

покойства и нервозности организаторам тренинга может доставить обычно весьма «неторопливая» работа персонала домов отдыха и пансионатов.

Важный момент при выборе места проведения тренингов — природный ландшафт. В этом смысле приоритет остается явно за пансионатами и домами отдыха, расположенными, как правило, в весьма живописной местности. Именно благодаря этому участники тренинга (организаторы, тренеры, гости) получают возможность действительно полноценного отдыха и общения после занятий.

При выборе места проведения тренинга необходимо посетить потенциальные места проведения тренинга, проанализировать все имеющиеся возможности и только затем выбрать место, которое в наибольшей степени будет соответствовать формату тренинга.

Основные критерии при выборе места

Конечно, удовлетворение всем условиям означает идеальную ситуацию для проведения тренинга. Достигнуть идеала, безусловно, очень сложно. Вашей задачей является найти место, соответствующее этому идеалу в максимальной степени. При выборе места проведения тренинга обязательно должно быть учтено следующее:

стоимость проживания, питания, аренды помещений и технических приспособлений, умноженная на количество участников и дней тренинга, не должна выходить за рамки бюджета, рассчитанного на проведение данного тренинга.

Чтобы работа тренинга была действительно эффективной, на месте проведения тренинга обязательно должны быть:

- Комнаты для занятий; конференц-зал или большая комната для проведения встреч, конференций, «круглых столов»; технические средства; обустроенные холлы и комнаты для курения.
- Комната для офиса (обязательно с телефоном и, желательно, с холодильником и телевизором).
- Розетки для компьютера, копировального аппарата, чайника и т.п.
- Телефоны в номерах или, что более удобно для организаторов, междугородный/международный телефонный автомат; доступность телефонных карточек.

- Приемлемые для проживания участников и организаторов условия: достаточное количество жилых помещений; наличие в них горячей и холодной воды; исправность санузла и душевых кабин; помещения должны быть достаточно теплыми зимой и легко проветриваться летом.
- Условия для отдыха в перерывах между занятиями и после занятий: парки, спортивные сооружения, бары, обустроенные холлы и комнаты для курения.
- Качественное питание (меню должно быть разнообразным и обязательно включать вегетарианскую кухню).
- Понимающий, терпеливый и вежливый обслуживающий персонал (начиная с менеджеров, бухгалтеров и заканчивая уборщицами и официантами, — соблюдение этого условия спасет нервы организаторов тренинга).
- Предполагаемое место проведения тренинга должно быть недалеко от города, который обеспечивает логистику тренинга и в котором происходит сбор всех участников тренинга.

Во время посещения потенциального места проведения тренинга важно иметь при себе список следующих вопросов

Вопрос	Комментарий
Комната/офис	<ul style="list-style-type: none"> • Комната, в которой будет располагаться оргкомитет тренинга, должна быть оснащена телефоном (желательно бесплатным). Обратите внимание, достаточно ли в комнате розеток, есть ли телевизор и холодильник.
Специально оборудованные комнаты для занятий	<ul style="list-style-type: none"> • Комнаты должны быть большие и светлые, с хорошим освещением. Окна должны выходить на тихую часть улицы, а не на проезжую часть (условие, особенно актуальное зимой). • Комнаты должны хорошо прогреваться зимой и легко проветриваться летом. • В комнатах не должно быть лишних вещей (если там стоят столы, которые не нужны для проведения занятий, попросите их вынести или расставить вдоль стен).
Конференц-зал	<ul style="list-style-type: none"> • Нет необходимости платить деньги за огромный и неудобный конференц-зал на 1000 человек, если на конференции будет не более 100 участников. • Для большой аудитории необходимо наличие микрофонов для выступающих и хорошее освещение. • Большие залы стоят дороже.

Приспособления для проведения занятий	<ul style="list-style-type: none"> Наличие аппаратуры (слайдовый или мультимедийный проектор, телевизор, видеомаягнитофон). Наличие маркерных досок и флипчартов (некоторые центры сдают в аренду доски и флипчарты с блокнотами. В таком случае нет необходимости закупать блокноты самостоятельно). Наличие экранов. Наличие ксерокса.
Комнаты для проживания участников и организаторов	<ul style="list-style-type: none"> Комнаты должны быть удобными, не экономьте на комфорте участников. Размещать можно максимум по два человека в комнате. Лучше, если это будут номера квартирного типа и, если есть возможность, стоит расселять участников по одному человеку в комнате («люкс» или «полулюкс» — опять же, если позволяет бюджет). <p>Обязательное условие:</p> <ul style="list-style-type: none"> Тренеров следует расселять только по одному человеку (чтобы обеспечить им возможность полноценного отдыха и условий для работы и подготовки к занятиям). Для приглашенных иностранных гостей (например, независимых международных консультантов, руководства, представителей организаций-доноров) необходимы номера повышенной комфортности: 1–2-комнатные «полулюксы» или «люксы».
Качественное питание/перерывы на кофе	<ul style="list-style-type: none"> Пообщайтесь с персоналом, узнайте, насколько хорошо готовят в столовой. Возможно, лучшим доказательством качества пищи будет питание в столовой самих сотрудников заведения. Обязательно обсудите стоимость организации перерывов на кофе (в стоимость входят: кофе, чай, бутерброды, выпечка и т.п.). Не забудьте спросить, насколько разнообразна пища и могут ли повара готовить вегетарианские блюда.
Место для общения (бары, комнаты для курения, диваны в коридорах)	<ul style="list-style-type: none"> Обратите внимание на наличие мест, где участники могли бы расслабиться и спокойно пообщаться друг с другом, без опасения, что их услышат посторонние.
Спортивные сооружения	<ul style="list-style-type: none"> Наличие тренажерного зала, сауны или бассейна составляет важный (хотя и не первостепенный) критерий при выборе места проведения тренинга.
Природные условия	<ul style="list-style-type: none"> Дополнительный плюс при выборе места.
Цена	<ul style="list-style-type: none"> Выясните стоимость всех услуг и возможность скидок.

Если учебный центр или пансионат отвечает вашим требованиям и удовлетворяет условиям, необходимым для проведения тренинга, вы должны направить на имя администрации письмо-заявку (Приложение, письмо № 3). В письме должны быть указаны: дата проведения тренинга; приблизительное количество участников; тип комнат и количество необходимых для проведения занятий помещений; список аппаратуры, необходимой для проведения тренинга; количество маркерных досок и флипчартов; необходимость телефона в офисе. Комнаты для занятий заказываются с учетом количества и размера групп. Номера в гостинице — с учетом количества участников.



Заказывая номера, не забывайте, что расселение происходит главным образом по половому признаку: женщин поселяют с женщинами, мужчин — с мужчинами. В то же время следует учитывать и пожелания самих участников.

Желательно связаться с пансионатом или гостиницей, в которой вы собираетесь провести тренинг, за 1,5–2 месяца до начала тренинга. В том случае, если это место пользуется спросом или если вы собираетесь проводить тренинг на базе этого учреждения впервые, следует заявить о намерении провести тренинг еще раньше.

Работа с пансионатом. Как оформить запрос на проведение тренинга

После того как вы обсудили все детали с администрацией предполагаемого места проведения тренинга (далее «принимающая сторона»), необходимо предоставить принимающей стороне предварительные данные о количестве участников, количестве комнат для проведения занятий, договориться об аренде конференц-зала и т.д. Лучше это сделать в форме письма-заявки и переслать его по факсу.

На основании письма-заявки принимающая сторона производит предварительный расчет ваших расходов и составляет калькуляцию.

Письмо-заявка не является официальным документом и потому оставляет за вами право изменять заказ или условия или даже отказываться от них.

Вы проверяете расчеты, уточняете детали и передаете бумаги на утверждение начальству (менеджеру, финансовому контролеру) и бухгалтерии, чтобы убедиться, что предстоящие затраты не выходят за рамки существующего бюджета. После того как будет получено одобрение руководителя проекта и финансового директора (или ответственного бухгалтера), наступает время подписания договора о предоставлении услуг. Договор может быть

составлен и принимающей стороной, но хорошо бы иметь собственный стандартный вариант такого договора, куда при необходимости можно будет вносить изменения. Прежде чем подписывать договор, прочитайте его, внимательно проверьте, нет ли ошибок в наименовании вашей организации, названии должности и написании ФИО человека, который подписывает договор, а также в юридическом адресе вашей организации, ИНН, названии банка и банковских реквизитов.

Организаторы тренинга должны также предоставить гарантийное письмо (Приложение, письмо № 4), удостоверяющее, что все дополнительные расходы будут оплачены по окончании семинара.

По окончании семинара принимающая сторона предоставляет окончательную калькуляцию. Вы ее проверяете, утверждаете и просите выставить второй счет на оплату (разница между окончательной калькуляцией и первым оплаченным счетом). После того как оплачены дополнительные расходы, бухгалтерия пансионата должна предоставить следующие документы:

- оригиналы счетов (если они были высланы по факсу);
- акт о выполнении услуг;
- счет-фактуру на всю оплаченную сумму.

Все эти документы подписываются двумя сторонами и состояются в двух экземплярах (по одному для каждой стороны).

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА

Для того чтобы тренинг прошел успешно, необходимо, чтобы заранее были продуманы и решены вопросы, связанные с тренерами, материалами по теме тренинга, аппаратурой, офисными помещениями, комнатами для занятий и т.д. Рассмотрим подробнее каждый из этих пунктов.

Тренеры

Поиск и отбор тренеров желательно начать сразу после того, как выбрана тема семинара, определены целевая группа и запросы участников. За поиск и отбор преподавателей отвечают руководитель проекта и старший преподаватель. Если возникает необходимость пригласить преподавателя из


другой российской организации, с ним заключается договор о предоставлении услуг — так называемый Договор подряда. Если необходимо пригласить международного специалиста и/или преподавателя из другого государства, необходимо заключить Договор о сотрудничестве. В таком случае гонорар иностранного специалиста перечисляется с валютного счета.

Материалы по теме тренинга

Подготовка материалов начинается после того, как тема и цели тренинга четко сформулированы. Список материалов в каждом случае индивидуален и составляется в соответствии с тематикой и задачами тренинга.

Например, в рамках проекта тренингов СВ к каждому тренингу разрабатывался материал следующих типов: руководства (учебные пособия по темам, обсуждаемым на тренинге), ридеры (сборники статей по определенной тематике — например, «Снижение вреда: теория и практика»), бюллетень о работе программ СВ в России и т.д.

Сбором материалов, необходимых для проведения тренингов, занимаются тренеры. Проверкой, сбором комментариев, дизайном, версткой и тиражированием занимается специалист по составлению и выпуску информационных материалов. Если такого специалиста нет, работа проводится силами самих тренеров. В таком случае материалы на дизайн, верстку и тиражирование могут быть переданы сторонним, надежным организациям или лицам.

 Все материалы, выпускаемые в рамках деятельности одной организации, должны быть узнаваемыми, то есть иметь свой стиль и содержать информацию об организации, спонсорах и авторах пособия.

Если позволяет время, имеет смысл отдать материалы на оценку внешним экспертам. Например, в российских проектах ряд материалов получает оценку Министерства здравоохранения и социального развития РФ.

Необходимо осуществлять контроль расходов на подготовку и выпуск информационных материалов — они не должны выходить за рамки бюджета.

Аппаратура

Менеджер проекта по тренингам СВ и ассистент менеджера отвечают за составление графика использования аппаратуры (например, таблица — что, когда, в какой группе, какими тренерами используется). Это могут быть:

- Компьютер и принтер. Менеджер или ассистент выезжают на тренинг с принтером и компьютером, в котором хранится вся информация по тренингу. Компьютер необходим для текущей работы. По ходу тренинга всегда возникает потребность внести изменения или распечатать новую информацию.
- Копировальный аппарат. Во время тренинга может возникнуть необходимость в ксерокопиях, поэтому в выездном офисе должен быть копировальный аппарат. Это особенно важно в случае необходимости возвращения участникам тренинга обратных билетов и денег за проезд. Для правильного оформления этой операции бухгалтерии необходимы копии билетов и других документов.
- Аппаратура, необходимая для проведения занятий. Как правило, это: диапроектор (для демонстрации слайдов), слайд-проектор (overhead), мультимедиа-проектор (если преподаватель подготовил презентацию в Power Point), телевизор + видеомаягнитофон и проч. При составлении списка необходимой аппаратуры имеет смысл проконсультироваться на этот счет у преподавателей.
- Удлинитель, адаптеры и тройники.
- Для проецирования с любого проектора необходим экран (о котором, кстати говоря, преподаватель может и забыть).
- Флипчарт или доска для проведения занятий. Опыт показывает, что, в отличие от учебных центров, в пансионатах флипчарты не предоставляются. Так ли это в вашем случае — следует уточнить у принимающей стороны.
- Специальная бумага (формат А2) и маркеры для флипчарта (как правило, их необходимо закупить заранее и иметь некоторый запас).

Офис

- За один день до начала работы тренинга (день 0) организаторы выезжают на место проведения занятий, где занимаются подготовкой офиса и комнат для занятий.
- Офис — это место координации работы тренеров и участников; там проводятся встречи тренеров, выдаются деньги за билеты.
- В офисе устанавливаются компьютер, принтер, ксерокс и доска для вывешивания необходимой информации. Там обязательно должно

быть место, где можно хранить вещи, которые вы привезете с собой на тренинг. Хорошо, если в офисе есть телевизор и холодильник, а также чайник и вода, чтобы в любое время преподаватели могли отдохнуть и выпить чашечку кофе или чаю.

- Из офиса обеспечивается логистика (материально-техническое обеспечение) тренинга: осуществляется раздача материалов, предоставляются списки участников, копируются материалы, билеты и т.д.
- Офис должен быть узнаваем: на двери должна висеть табличка с логотипом организации и временем работы офиса. На стене возле офиса желательно иметь пробковую доску для объявлений, на которой также может быть помещена информация о расписании занятий, времени питания, указание номеров аудиторий для занятий.



Во время тренинга менеджер или ассистент должны находиться в офисе, чтобы отвечать на вопросы участников и обеспечивать все необходимое для работы тренеров в течение всего тренинга. Бывает, что в офисе может никого не быть. В этом случае на двери должна висеть табличка с указанием, у кого находится ключ, когда ответственный за офис будет на месте, где его можно найти в случае необходимости.

Комнаты для занятий

Вполне возможно, что участники тренинга, как и тренеры, могут испытывать некоторые сложности с ориентацией в пространстве на месте проведения тренингов. Во избежание связанных с этим проблем имеет смысл разместить в коридорах таблички с названием семинара/тренинга и с указанием номеров комнат, где проводятся занятия и находится офис (еще лучше, если таблички будут со стрелками, определяющими направление). В этом случае, естественно, аудитории и офис также будут маркированы.

Аудитории лучше подготовить заранее. Для этого необходимо:

- вынести столы (на что предварительно нужно получить разрешение администрации учебного центра);
- расставить стулья;
- подготовить для занятий доску (флипчарт): установить ее, повесить бумагу, положить фломастеры разного цвета (предварительно убедиться, что они пишут);
- разложить ручки и тетради для участников;

- на двери аудитории повесить табличку с названием темы тренинга, указанием группы, расписанием дня (и/или расписанием занятий);
- расставить бутылки с водой и стаканчики, подготовить и разложить нагрудные таблички (бэйдж) с именами участников;
- желателен перед началом занятий проветрить помещение (если жарко) или прогреть его с помощью обогревателей (если холодно);
- по окончании занятий аудиторию необходимо закрыть на ключ. Тренеры должны знать, у кого находится ключ.

(См. раздел «День 0»)

Мелочи, которые облегчают жизнь (см. Приложение, «Список вещей на тренинг»)

- Таблички с надписями «ОФИС», «КОМНАТА ДЛЯ ЗАНЯТИЙ, ГРУППА _____», «РАСПИСАНИЕ» лучше подготовить и развесить заранее, до приезда участников тренинга.
- После того как завершится процесс расселения по гостиничным номерам, необходимо проверить по спискам:
 - все ли участники прибыли, если кого-то нет — выяснить, кого именно;
 - уточнить количество востребованных номеров и количество проживающих в них. Последнее делается с целью исключить ситуацию, когда в двухместном номере неожиданно оказывается «поселенным» только один человек. Списки с информацией о том, кто в каком номере живет, должны быть доступны как для организаторов, так и для тренеров и участников.
- До начала занятий должен быть составлен список всех участников для тренеров.
- В первый день тренинга координатор или ассистент может обратиться к участникам с предложением составить список контактной информации, чтобы участники при желании могли легко найти друг друга после тренинга (рабочий адрес, телефон, электронная почта и т.п. — см.: Приложение).
- Ежедневно — сразу после окончания занятий — тренеры должны проводить дебрифинг или анализ дня (от англ. debriefing — разбор полетов), задачами которого являются:

- оценка дня с точки зрения самих тренеров;
- анализ работы тренеров, особенно в тех случаях, когда работают новички;
- обсуждение трудных моментов, стратегий вовлечения «пассивных» участников и управление «чрезмерно активными» членами группы;
- возможный пересмотр программы тренинга, а также продолжительности сессий и игр;
- обсуждение технических вопросов.

По окончании тренинга участникам выдаются сертификаты, которые необходимо заказать **заранее** (см. Приложение).

Во время тренинга (в общий или предпоследний день) можно организовать банкет или праздничный ужин, на который можно также пригласить гостей из партнерских организаций.

По возможности до начала тренинга попытайтесь выяснить, не будет ли у кого-нибудь из участников дня рождения во время тренинга. Это событие можно отметить тортом и небольшим подарком от организаторов.

День 0

Вечером первого дня (день 0) для участников тренинга обычно проводится собрание, на котором обсуждаются следующие вопросы:

- представление команды и организаторов;
- представление тренеров;
- порядок работы во время тренинга (расписание);
- правила, установленные для участников тренинга;
- информация о месте нахождения офиса и комнат для занятий;
- информация о порядке возвращения денег за билеты;
- другие вопросы, актуальные для участников и организаторов тренинга.

Перерывы на кофе

Необходимо устраивать перерывы на кофе два раза в день: утром — с булочками, печеньем и т.п., и вечером — просто кофе (это позволяет снизить цену на кофе приблизительно на 1/3, что в пересчете на общее количество участников и дней дает значительную сумму). Как правило, в пансионатах кормят обильно и хорошо, участники двигаются мало, поэтому не стоит их перекармливать слишком сильно (были жалобы). Организацию перерывов на кофе обычно берет на себя пансионат. Необходимо передать в столовую расписание перерывов и несколько раз проконтролировать, чтобы официантки накрывали столы вовремя.

Если пансионат не берет на себя организацию перерывов на кофе, все придется устроить самим: взять с собой чайник, чай, кофе, печенье, одноразовую посуду, следить за временем, накрывать на стол. К счастью, все пансионаты, в которых мы работали, за определенную плату помогали нам в этом.

Организаторы отвечают за своевременное предоставление информации для столовой. Необходимо подавать заявки (в произвольной форме) с указанием количества завтраков, обедов, ужинов и количеством вегетарианских блюд.

Такая система позволяет работникам и администрации столовой и организаторам тренинга вести учет расходов на питание. Особенно важно вовремя сообщать работникам столовой, когда количество заказов может значительно увеличиться. Это может произойти, например, когда на тренинг приезжают специалисты, приглашенные для проведения занятий, «круглых столов» или презентаций. Как правило, у них появляется желание продолжить общение с участниками тренинга — и они остаются на ужин.

ТРАНСПОРТ

Основные требования:

- транспортировка офисного оборудования, материалов и других мелочей по списку (организация выездного офиса);
- транспортировка участников к месту проведения тренинга и обратно;
- транспортировка организаторов, тренеров и гостей во время тренинга;
- наличие мобильного телефона;

- деньги на такси и/или водитель на все время тренинга.

Независимо от удаленности места проведения тренинга для перевозки всех необходимых предметов (компьютер, принтер, коробки с материалами и т.д.) необходимо заказать машину (например, микроавтобус). Можно воспользоваться собственными транспортными средствами, если у организации есть вместительная машина и логистики считают, что нет необходимости заказывать дополнительный транспорт.

Если место проведения тренинга расположено далеко от города или так, что туда неудобно добираться, необходимо заказать автобус, который будет доставлять участников до пансионата или учебного центра. Автобус необходимо заказать заранее (см. раздел «Что и когда необходимо сообщить/предоставить логистикам»).

ОБЩИЙ ДЕНЬ

Если участники разделены на две группы, то исходя из программы тренингов может планироваться день, когда все участники встречаются и занимаются вместе. Делается это для того, чтобы предоставить всем возможность поделиться опытом и обсудить некоторые рабочие моменты. В этот день можно пригласить гостей, представляющих интерес для участников тренинга, организовать мини-конференцию или рабочую встречу представителей всех проектов.

Моменты, важные для организации общего дня:

- продумать тему мини-конференции или рабочей встречи;
- пригласить гостей;
- составить программу и выбрать ведущего;
- подготовить помещение: президиум (вода, стаканчики для выступающих), флипчарт (бумагу и маркеры), для большой аудитории — микрофоны, проектор и другие необходимые приспособления;
- подготовить нагрудные таблички с именами участников и, по необходимости, настольные именные таблички;
- разложить, если необходимо, материалы, ручки, тетради.

ОРГАНИЗАЦИЯ СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ УЧАСТНИКОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Несмотря на то что времени после занятий остается не так много, его также следует попытаться организовать.

Вариант 1. Продолжить работу и провести «круглый стол». Темы могут предложить организаторы и участники, затем вместе выбрать наиболее важные вопросы, которые невозможно решить в формате тренинга.

Вариант 2. Участникам можно сообщить о наличии бассейна, спортивных сооружений, сауны и предложить свободное время провести там. К сожалению, организаторы не в силах оплатить данные виды развлечения, а могут только огласить возможности и предоставить участникам самим выбрать, что им нравится.

Вариант 3. Организовать просмотр кинофильмов. Если идея вызовет одобрение со стороны участников, организаторы могут заранее договориться с администрацией учебного центра или гостиницы и организовать отдельный номер или аудиторию, установить телевизор и видеомаягнитофон. Если есть желающие заняться подборкой фильмов и составлением программы — «им и карты в руки».

Вариант 4. Участники и преподаватели собираются в номере и самостоятельно организуют свой досуг.

Перед тренингом полезно провести небольшое обсуждение на тему проведения свободного времени, в ходе которого попытаться выяснить, нет ли у кого-нибудь на этот счет интересных идей. Ведь тема досуга — безгранична, если не ограничивать ее распитием спиртных напитков. Радует то, что участники всегда находят повод для сбора и темы для общения.

Важно помнить, что материальную ответственность за испорченную мебель, разбитую посуду и прочее несет тот, кто этот ущерб причинил. Этот пункт необходимо включить в договор, который подписывает в начале тренинга каждый участник. Сотрудник, который подписывает договоры, обязательно должен сделать акцент на присутствии этой статьи договора. Таким образом, подписав соглашение, участник обязуется возместить организаторам расходы за причиненный ущерб.

5 ПРИЛОЖЕНИЕ



АНКЕТЫ

Анкета обратной связи

Оценка непосредственных результатов тренинга

Дата:

Тренинг:

Тренеры:

Участники:

Пожалуйста, оцените каждый из перечисленных аспектов семинара от 1 до 5 (1 — низший балл, 5 — высший балл)

	1	2	3	4	5	Средний балл
Актуальность темы тренинга						
Работа ведущих тренинга						
Насколько оправдались ваши ожидания от тренинга						
Удовлетворены ли вы результатами тренинга в целом						

Ваши комментарии: • о методах обучения • ведущих тренинга

Пожалуйста, оцените, насколько полно и интересно были изложены и обсуждены темы/ блоки занятий от 1 до 5 (1 — низший балл, 5 — высший балл)

	1	2	3	4	5	Средний балл
1						
2						
3						

Насколько сбалансированы формы работы (отметьте галочкой)

	Больше чем достаточно	Достаточно	Хотелось бы больше
Теория			
Практика			
Дискуссии			
Раздаточные материалы			

Комментарии:

Как вы считаете, ваш уровень знаний, непосредственно связанный с темой тренинга (отметьте галочкой)

Остался прежним	Возрос
-----------------	--------

Комментарии:

Как вы считаете, ваши практические умения, непосредственно связанные с темой тренинга (отметьте галочкой)

Остались прежними	Возросли
-------------------	----------

Комментарии:

За время тренинга изменилось ли ваше отношение

к теме/проблеме		комментарии
к клиентам		комментарии
к себе		комментарии
другое		комментарии

Часть тренинга, которая оказалась...

... для вас наиболее интересной

... для вас наименее интересной

... наиболее полезной для вашей практической деятельности

... наименее полезной для вашей практической деятельности

Насколько вы готовы применить на практике то, что получили на тренинге? Оцените каждый сектор от 0 до 10 (0 — низший балл, 10 — высший балл)

Желание, намерение (я хочу)

До тренинга:	После тренинга:
--------------	-----------------

Понимание (я знаю как)

До тренинга:	После тренинга:
--------------	-----------------

Способность, умение (я могу)

До тренинга:	После тренинга:
--------------	-----------------

Возможность (у меня есть)

До тренинга:	После тренинга:
--------------	-----------------

Ваше внутреннее состояние на этом тренинге было (отметьте галочкой)

По большей части дискомфортным	Скорее дискомфортным	Попеременно, и дискомфортным, и комфортным	Скорее комфортным	По большей части комфортным

Другие комментарии, пожелания

Анкета определения потребностей участников

Дорогой коллега!

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Это поможет нам учесть ваши интересы при проведении тренинга.

- В каких тренингах вы уже участвовали?
- Опишите, пожалуйста, в нескольких предложениях ваше понимание роли тренера.
- Каков ваш опыт самостоятельного ведения тренингов (где, какие, когда, в одиночку или с напарником)?
- Какие знания, умения, личные качества, необходимые для работы тренером, вам хотелось бы развить на этом тренинге?
- Если бы вы участвовали в разработке программы этого тренинга, чем бы вы ее дополнили?

Анкета для ЭОС

Дорогой коллега!

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Это поможет нам учесть ваши интересы при проведении тренинга.

- В каких тренингах по исследованиям вы уже участвовали?
- Опишите, пожалуйста, в нескольких предложениях ваше понимание роли менеджера полевых исследований при проведении ЭОС.
- Каков ваш опыт участия в исследованиях (где, какие, когда, характер вашей деятельности)?
- Какие знания, умения, личные качества, необходимые для менеджмента полевой работы при проведении ЭОС, вам хотелось бы развить на этом тренинге?
- Что бы вам хотелось добавить в разработанную программу этого тренинга?

МАТЕРИАЛЫ К УПРАЖНЕНИЯМ

Пересадка сердца

- Бывший чемпион, 28 лет, защищал честь страны. Мастер спорта международного класса. Пострадал в автомобильной аварии в состоянии алкогольного опьянения. Холост.
- Женщина, 52 года, мать 5 детей.
- Католический священник, 27 лет.
- Мужчина, 40 лет, бывший депутат, бывший сотрудник КГБ, бизнесмен, отец двух несовершеннолетних детей.
- Девочка, 5 лет, задержка психического развития.
- Мужчина, 48 лет, врач-онколог, ученый, разрабатывает лекарство от рака. Очень близок к решению проблемы. Гомосексуалист.
- Студент, 20 лет, депрессия, несколько попыток суицида.

Психологическая интерпретация арканов Таро при диагностике

ШУТ — открытость любому опыту, любопытство, готовность из любой ситуации (вещи) извлекать новое, отсутствие страха выражения своих мыслей и мнений, психологическая готовность к любым происшествиям, возможно асоциальное поведение, низкая адаптивность, отсутствует четко выстроенное целеполагание, отсутствуют штампы мышления и поведения, безответственность.

МАГ — стремление управлять людьми, использование любых возможностей для достижения поставленных целей, высокая гибкость, способность к адаптации, рациональность мышления, из любой ситуации извлекает выгоду, развитое чувство ответственности за свои действия, реалистичность, рациональность.

ЖРИЦА — интуитивный тип мышления в принятии решения и ориентации в окружающей реальности, эзотерическое мировосприятие, постоянная готовность к самообразованию, склонность к мистицизму, отсутствие практичности, определенная доля коварства и скрытности, достаточный багаж знаний для решения своих проблем.

ИМПЕРАТРИЦА — чистоплотность (во всех планах), потребности и программы подсознания, связанные с продолжением рода.

ИМПЕРАТОР — высокая самооценка, наличие комплекса превосходства, требование соблюдения субординации, обеспокоенность сохранением собственного достоинства и социально одобряемой маски. Он связан с социальным имиджем, с социальной позицией, адаптацией человека в обществе и стремлением подняться вверх по административной лестнице.

ПАПА — говорит о потребности в духовном самосовершенствовании и может свидетельствовать о наличии комплекса спасителя. Входящие в этот архетип проблемы связаны со взаимоотношением с Богом, со своим Я, отношением к религиозным канонам и к этике в целом.

ВЛЮБЛЕННЫЕ — глубинная суть архетипа заключается в выборе идеальной альтернативы в рамках реальности. Состояние выбора характеризуется нерешительностью человека.

КОЛЕСНИЦА — агрессивные тенденции, авантюризм, радикальность, восприятие реальности в черно-белых тонах, разрыв между альтернативами, нет четких целей, решительность, смелость и готовность к достижению целей, активность, подвижность и тяга к путешествиям, постановка целей и

выбор действий основываются на плюсах и выгодах альтернативы (минусы не учитываются).

СПРАВЕДЛИВОСТЬ — моралист. Человек, который все оценивает, исходя из своих представлений справедливости как весомого критерия в принятии решений. Характеризуется: рациональным стилем мышления, способностью трезво и объективно взглянуть на ситуацию, отстранившись от собственных проекций.

ОТШЕЛЬНИК — выбор Аркана свидетельствует о выходе за пределы социальных стандартов, условных законов и стереотипов в процессе становления индивидуальности и личной самобытности. Отшельник характеризуется: актуальностью для человека одиночества, глубоких размышлений и личных поисков смысла, уходом от социальной жизни в социальную изоляцию. Отшельник символизирует эмоциональную сухость, черствость, холодность, отчужденность и неспособность на душевную близость.

КОЛЕСО ФОРТУНЫ — неустойчивость, неопределенность, невозможность контроля и предсказания в развивающейся ситуации, фатализм. Колесо Фортуны свидетельствует о неустойчивых и постоянно меняющихся моделях поведения человека.

СИЛА — опасность, энергия, активность, направленная на реализацию поставленных целей, достижения желаний.

ПОВЕШЕННЫЙ — дезадаптивность, жертвенность, состояние характеризуется определенной безучастностью, сниженной активностью, нежеланием что-либо делать, неадекватным восприятием реальности, бегством от реальности, перенесением ответственности на других, пассивностью.

СМЕРТЬ — страхи, в том числе страх смерти, страх изменений. Архетип Смерти связан с проблемами восприятия смерти и осознанием изменений при переходе на новый этап жизни. В психологическом смысле смерть символизирует кризис расставания с тем, что когда-то было значимым.

УМЕРЕННОСТЬ/ВОЗДЕРЖАНИЕ — умеренность, гармония, достижение внутреннего равновесия, гармонии с миром посредством воздержания от предрассудков и социальных стереотипов.

ДЬЯВОЛ — искушитель, ложь, страх, бездуховность, животные инстинкты, безнравственность, деструкция, тень. Аркан Дьявол указывает на проблемы, связанные с упадком этики и психологической культуры.

БАШНЯ — проекция деструктивных страхов, саморазрушение, деструкция, показатель конфликтов, гордыня, отгороженность от реального мира стеной стереотипов, условно-смысловой конструкции восприятия самого

себя и окружающего мира. Башня связана с разрушением значимых и важных вещей и интересов человека.

ЗВЕЗДА — носитель идеалов, надежда, архетип женщины, показатель потребности в возвышенных образах и мыслях о Высоком. Архетип указывает на вдохновенность природы, способность к высоким полетам мечты, а также на выраженную потребность в обладании идеологией, оторванной от реальности. Характеризуется завышенными требованиями к совершенству и в то же время пассивностью.

ЛУНА — эмоциональная лабильность, наличие неосознанных вытесненных инстинктов, стремление к духовному самопознанию и самопробуждению, восприимчивость, сенситивность, интуитивность, богатая фантазия и сильное воображение.

СОЛНЦЕ — популярная личность, эгоцентризм, эгоизм, оптимизм, авантюризм, популярность, тщеславие, жизненная и творческая энергия, а также потенциальная готовность взглянуть на проблемы с позитивной стороны, потребность в сильных переживаниях.

СУД — состояние духовного пробуждения, осознание незадействованных способностей и резервов, новая степень духовной зрелости, переосмысление и переоценка собственной жизни в контексте нового духовного уровня, проблемы адаптации в новой реальности, самобичевание, самообвинение, комплекс вины (за проступок человек назначает себе меру наказания).

МИР — поиск возможностей социальной адаптации и примирения с окружением, стремление к полноте и разносторонности жизни, душевность, миролюбие, масштабное мышление, конечный процесс человеческого совершенствования в отношении индивидуализации, самореализации, самоактуализации.

Тест с подтекстом

Умеете ли вы подчиняться указаниям? Пройдите этот тест в течение трех минут.

1. До того как что-нибудь сделать, внимательно все прочтите.
2. Напишите печатными буквами ваше имя в правом верхнем углу листа.
3. Обведите ваше имя.
4. В левом верхнем углу нарисуйте пять маленьких квадратиков.
5. В каждом квадрате поставьте крестик.
6. Напишите свое имя в верхней части листа.
7. Под вашим именем в правом верхнем углу напишите номер своего телефона. Если у вас его нет, напишите номер 100.
8. Громко назовите номер, который вы написали, так, чтобы всем было слышно.
9. Обведите этот номер.
10. Поставьте крестик в левом нижнем углу листа.
11. Обведите этот знак треугольником.
12. Своим обычным голосом сосчитайте вслух в обратном порядке от 10 до 1.
13. Заключите в прямоугольник слово «угол» в предложении под номером 4.
14. В верхней части листа сделайте острием карандаша или ручкой три маленькие дырочки.
15. Громко крикните: «Я почти закончил».
16. Теперь, когда вы все внимательно прочитали, выполните только задания 1 и 2.

Сценарии проблемных ситуаций для упражнения «Модификация»

1. Александр Абстягин, 24 года. Александр употребляет героин уже год. До этого употреблял «черняшку» в течение трех лет. Употреблять начал в возрасте 20 лет после демобилизации из армии. Раньше у Александра были случайные заработки, но в настоящий момент у него нет никакой работы, и он находится под следствием за квартирную кражу. Через месяц у него должен состояться суд. Александр живет в двухкомнатной квартире с матерью и несовершеннолетней сестрой. С родными Александром трудно найти общий язык, они осуждают его за наркоманию, кроме того, из-за пристрастия Александра семья испытывает большие финансовые трудности (мать продолжает давать ему деньги).

У Александра хронический гепатит С, диагноз ему поставили полгода назад. Когда и при каких обстоятельствах он заразился, не знает. Анализ на ВИЧ не сдавал. Он старается пользоваться только своим шприцем, но несколько раз были ситуации, когда он пользовался шприцами приятелей, предварительно промывая их водой. Сексом Александр практически не занимается, последний сексуальный контакт был около года назад (с малоизвестной девушкой — продавщицей киоска, также употребляющей инъекционные наркотики). Презервативами не пользовались. Несколько месяцев назад по настоянию матери Александр обращался за наркологической помощью и пролежал в стационаре две недели. Через неделю после выписки из стационара он снова стал употреблять наркотики. У Александра в жизни достаточно много проблем, он пока не очень представляет, как и чем может помочь ему программа снижения вреда.

2. Марина Кумарская, 28 лет. Марина употребляла героин в течение четырех лет. Она живет со своим молодым человеком, который торгует героином, одновременно являясь потребителем. Марина — ВИЧ-положительная, она узнала о своем диагнозе после анализа в женской консультации, куда обратилась по поводу незапланированной беременности. Сейчас она находится на третьем месяце беременности. Статус ее партнера неизвестен, но он знает о ее диагнозе. У обоих есть гепатит С. Они живут вместе уже шесть лет и давно думали о том, чтобы завести ребенка, но из-за проблем с наркотиками не решались на это. Сейчас перед Мариной стоит сложная задача: она должна решить, сохранять ли ей ребенка, так как она боится, что он может родиться с позитивным статусом. Узнав о беременности и о своем статусе, Марина перестала употреблять героин и начала употреблять терпинкод (30 таблеток в день). Друзья посоветовали ей не «переламываться», так как это может навредить на первых стадиях беременности. Она плани-

рует постепенно понижать дозу. В глубине души она очень хочет сохранить ребенка. Но у нее уже возникла некоторая обеспокоенность, что она не сможет долго воздерживаться от употребления героина.

3. Шота Ломия, 30 лет. В начале 90-х годов Шота приехал из Грузии. Постоянного места жительства не имеет, переезжает из города в город, на данный момент живет на квартире у знакомых. Употреблять наркотики («черняшку») начал в десятом классе и продолжает по сей день. Его суточная доза на данный момент составляет 20 кубов. Он заинтересовался программой снижения вреда, поскольку хочет «завязать» с наркотиками и начать «полноценную жизнь». Он регулярно (три раза в неделю) посещает мобильный пункт обмена, обменивает шприцы для себя и для своих товарищей. У него гепатиты В, С, Д, проблемы с венами (для инъекций использует подмышечные и паховые вены). Шота подрабатывает на рынке, куда ему помогли устроиться земляки. Последнее время с ним чаще стали случаться передозировки.

4. Вероника Приходько, 22 года. Начала употреблять наркотики в 19 лет (нюхать героин). Она больше года употребляла героин, но скоро начала употреблять его инъекционно и быстро приобрела зависимость, которая впоследствии стала ее пугать. Она еще ни разу не обращалась за лечением, но пыталась сама «слезть» с героина с помощью «винта». Ей удалось достигнуть этого, но теперь она часто употребляет «винт». У нее есть молодой человек, который также употребляет наркотики. У них серьезные отношения, они занимаются незащищенным сексом и постоянно пользуются общими шприцами. Она пыталась предложить ему предохраняться и пользоваться своими шприцами, но он обиделся и два дня с ней не разговаривал. Она ходит на пункт обмена к своей подруге аутрич-работнице, проводит там много времени. Она очень не уверена в своих силах, ей хотелось бы полностью обезопасить употребление, но пока этого не получается.

5. Никодим Торчилин, 27 лет. «Мутит» героин около шести лет. У него высшее экономическое образование (закончил престижный вуз — Финансовую академию). За это время по принуждению матери он дважды лечился в клинике Назарлиева, один раз в амбулаторной программе психосоциальной реабилитации, несколько раз начинал посещать группу Анонимных наркоманов, четыре раза проходил курс детоксикации в различных наркологических стационарах. Посещает пункт обмена не очень регулярно, в основном из жадности (жалко тратить деньги на шприцы). Никодим — убежденный торчок, утверждает, что торчит и будет торчать, потому что ему нравится. В реабилитационных программах видит только возможность сбить дозу. Разговоров с персоналом пункта не заводит, поскольку считает, что все, что

ему надо, он знает. Основная проблема Никодима — это его мать, которая не дает ему покоя и настаивает на том, чтобы он бросил наркотики. Мать достаточно влиятельная женщина и постоянно находит Никодиму престижные работы. Он весьма тщеславен и хотел бы работать на хорошей работе и зарабатывать много денег, но пока ему не удавалось долго удержаться ни на одной (из-за зависимости). Кроме того, у него время от времени возникают проблемы с милицией.

Таблица для ToT**Процесс для участника**

До	Во время	После

Процесс для тренера

До	Во время	После

Таблица категорий

Знает английский язык	Любит джаз	Любит синий цвет
Есть брат	Есть аллергия	Умеет хорошо готовить
Умеет кататься на лошади	Не любит кататься на лыжах	Умеет свистеть
Любит манную кашу	Был за границей	Держит дома домашних животных

МАТЕРИАЛЫ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЧАСТИ**Письмо № 1 (образец)**

Уважаемые коллеги, дорогие друзья!

В апреле мы приглашаем вас на очередной тренинг из цикла «Профилактика ВИЧ/СПИДа среди потребителей инъекционных наркотиков». На этом тренинге будут представлены темы «Менеджмент и внутренняя безопасность сотрудников проектов СВ (включает блок по синдрому сгорания)», для менеджеров аутрич, и «Профилактика ВИЧ в сложных целевых группах (уличные дети, ПИН, КСР)», для аутрич-работников.

Тренинг, как обычно, будет проходить в два заезда, оба сотрудника вашего проекта приглашаются одновременно.

1-й заезд: 20–25 апреля (заезд 20.04, отъезд 25.04, тренинг 21–23.04, общий день 24.04)

2-й заезд: 23–28 апреля (заезд 23.04, отъезд 28.04, тренинг 25–28.04, общий день 24.04)

Пожалуйста, определитесь, в какую группу вы хотели бы приехать, кто приедет и напишите мне.

Напоминаю про документы — договор в двух экземплярах с печатью и подписью, командировочное удостоверение, паспорт и билеты.

Также напоминаю, что мы можем купить вам обратный билет, для этого сообщите мне ФИО, паспортные данные, дату, желательный рейс.

С нетерпением ждем ваших ответов.

Должность

_____ (название организации)

Адрес:

Тел.:

Факс:

Эл. почта:

Письмо № 2 (образец)

Уважаемый Иван Иванович!

Министру здравоохранения Ростовской обл., Иванову И.И. Факс (1234) 11-22-33	Название организации Адрес Тел.: Факс:
--	---

В апреле 2003 года _____ (название организации) проводит очередную семинар из цикла «Обучение стратегиям профилактики ВИЧ/СПИДа среди потребителей инъекционных наркотиков в Российской Федерации».

Темы семинара: «Профилактика синдрома профессионального сгорания» и «Работа с целевыми группами».

В тренинге примут участие представители СПИД-центров и проектов снижения вреда, занимающихся профилактикой ВИЧ-инфекции в Российской Федерации. В тренинге примут участие представители 40 регионов.

Приглашаем для прохождения обучающего семинара 20–25 апреля

Ивановскую Анну Ивановну
Сергеева Сергея Сергеевича

Организаторы оплачивают транспортные расходы, обеспечивают участникам проживание и питание на время проведения тренинга.

С уважением,

Менеджер проекта

тренингов по снижению вреда

_____ (название организации)

Адрес:

Тел.:

Факс:

Эл. почта:

Письмо № 3 (образец)

Уважаемый Иван Иванович!

Директору Иванову И.И. Факс (1234) 11-22-33	Название организации Адрес Тел.: Факс:
---	---

Представительство организации _____ (название организации) просит рассмотреть возможность проведения семинара на базе Научно-методического центра ЦК профсоюза работников АПК.

Тема семинара: «Профилактика ВИЧ-инфекции в Российской Федерации»

Участники: руководители проектов профилактики ВИЧ-инфекции, социальные работники

Кол-во участников: 80 человек + 6 организаторов

Дата: 20–28 апреля 2003 г.

Просим предоставить следующие условия:

Аудитории

21–27 апреля	2 аудитории для 20 человек
24 апреля	1 зал на 80 человек
21–27 апреля	1 помещение для офиса (с телефоном)

Проживание**Заезд**

1-я группа (40 чел. + организаторы)	20 апреля в 16:00
2-я группа (40 чел.)	23 апреля в 16:00

Отъезд

1-я группа (40 чел.)	25 апреля до 12:00
2-я группа (40 чел. + организаторы)	28 апреля до 12:00

Номера

20–25 апреля	обычный	40 человек
--------------	---------	------------

(1 чел. в комнате)

23–28 апреля обычный 40 человек

(1 чел. в комнате)

20–25 апреля 2-местный люкс 3 номера (6 человек)

Питание

Просим предоставить 3-разовое питание и 2 кофе-паузы ежедневно, дополнительная информация по питанию будет сообщена позже

Оплата производится по безналичному расчету

Менеджер проекта

тренингов по снижению вреда

_____ (название организации)

Адрес:

Тел.:

Факс:

Эл. почта:

Письмо № 4 (образец)

В Научно-методический центр

_____ (организации)

ГАРАНТИЙНОЕ ПИСЬМО

_____ (название организации) гарантирует оплату услуг, предоставленных Научно-методическим центром ЦК профсоюзов работников АПК, не предусмотренных договором.

Наши реквизиты:

Наименование организации в соответствии с учредительными документами	Наименование организации
Юридический адрес	
Глава представительства	Сергеев Сергей Сергеевич
Телефон	123-45-67
Факс	123-45-67
Номер расчетного счета	0101010101010101010
Полное наименование учреждения банка клиента	IRG Банк
Номер корреспондентского счета	10101010101010101010
Банковский идентификационный код (БИК)	12345678
ИНН	123456789
Код отрасли по ОКОНХ	12345, 67890
Код отрасли по ОКПО	0987654321

Гл. бухгалтер

Менеджер проекта тренингов

по снижению вреда

Печать

День 0

Список необходимых вещей в каждую аудиторию:

- бэйджи с именами участников;
- тетради и ручки для каждого;
- минеральная вода (лучше большие бутылки, по одной в аудиторию, с помпой, но если такой возможности нет, то большая упаковка бутылок по 0,5 л);
- пластиковые стаканчики;
- салфетки;
- часы-будильник;
- маркеры для флипчарта;
- бумага для флипчарта;
- пачка бумаги А4;
- клей, ножницы, стикеры;
- скотч (на бумажной основе);
- пакеты для мусора;
- дополнительные информационные материалы;
- программа тренинга и расписание.

Необходимо проверить и установить:

- флипчарт,
- слайд-проектор,
- экран,
- удлинители, переходники и т.п.

Темы для первого ознакомительного собрания:

- приветствие, краткий рассказ об организации (если есть

- участники, приехавшие первый раз), о проекте тренингов по снижению вреда, о предстоящем тренинге;
- представление организаторов тренинга;
- представление тем тренинга и преподавателей;
- правила возврата денег за проезд;
- организационные моменты (расписание завтраков, обедов, ужинов, перерывов на кофе), правила посещения занятий, общения с обслуживающим персоналом гостиницы и учебного центра, оплаты междугородных телефонных звонков и т.п.;
- рассказать, какая группа занимается, в какой аудитории, где находится офис, где будет вывешиваться общая информация.

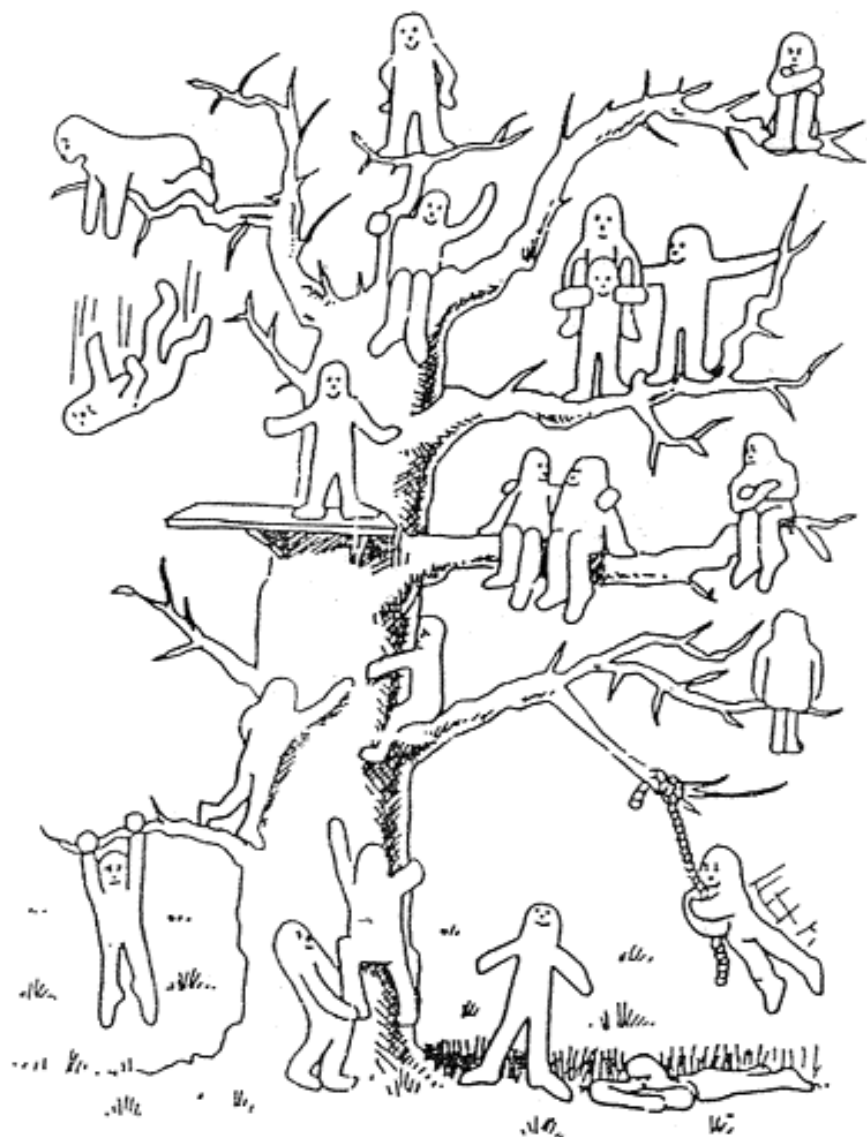
Список вещей на тренинг

1	Вода	10	бутылок
2	Антистеплер	1	шт.
3	Аптечка	1	Set
4	Аудиокассеты для диктофона	2	шт.
5	Батарейки AA/AAA	8\8	шт.
6	Бланки	20	шт.
7	Бумага для принтера	3	упаковки
8	Бэйджи	100	шт.
9	Диктофон	1	шт.
10	Дискеты	1	упаковка
11	Евровилки	5	шт.
12	Жидкое мыло	4	шт.
13	Картридж HP	1	
14	Клеящий карандаш	5	шт.
15	Компьютер	1	шт.
16	Конверты А-4, А-5, А-6	15	шт.
17	Кофе	3	банки
18	Ксерокс	1	шт.
19	Маркер перманентный (к.ч.г.)	10	упаковок
20	Маркер прозрачный желтый\зеленый\розовый	3	упаковки
21	Минеральная вода	3	упаковки
22	Мобильный тел.+ зарядное устр.	1	
23	Мусорные ведра	3	шт.
24	Мусорные пакеты	3	упаковки
25	Нож	1	шт.
26	Ножницы	4	шт.
27	Одноразовые вилки	100	шт.
28	Одноразовые стаканчики	1000	шт.
29	Одноразовые тарелки	100	шт.
30	Одноразовые чайные ложки	300	шт.
31	Папки файловые 5/7	3\2	шт.
32	Перфоратор на 2	1	шт.
33	Печенье	2	коробки
34	Пластиковые кармашки	10	шт.
35	Полиэтиленовые пакеты	100	шт.

36	Презервативы	2	упаковки
37	Принтер	1	шт.
38	Прозрачные файлы	100	шт.
39	Разбавитель штриха	1	шт.
40	Разделители	1	шт.
41	Резинки	50	шт.
42	Ручки	100	шт.
43	Салфетки	10	пачек
44	Сахар	3	пачки
45	Скобы к степлеру (2 вида)	2\2	шт.
46	Скотч маленький	3	шт.
47	Скотч большой	3	шт.
48	Скрепки	2	коробки
49	Сок	2	коробки
50	Степлер	1	шт.
51	Стикеры 75x125	5	шт.
52	Стикеры 75x75	5	шт.
53	Тетради флипчарт	12	шт.
54	Тетрадь А-5 (клетка)	100	шт.
55	Туалетная бумага	20	шт.
56	Удлинитель большой	2	шт.
57	Удлинитель простой	3	шт.
58	Чай, большая упаковка	3	упаковки
59	Часы-будильники	5	шт.
60	Штопор	1	шт.
61	Штрих	2	шт.

Возможно потребуются проектор, экран, телевизор и магнитофон.

Дерево прогресса



Коллектив, тренинг по профилактике синдрома сгорания

Где находится наш коллектив?

открытость	отношения	поддержка	результативность	лидерство
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Оценки:

- * субъективная реальная (как мне кажется)
- ✓ субъективная идеальная (как бы мне хотелось)
- + объективная реальная (как нас видят другие)

БИБЛИОГРАФИЯ

Тренинг как обучающий процесс

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. — М., 1978.
2. Большаков В.Ю. Психотренинг: социодинамика, игры, упражнения. — СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
3. Жуков Ю.М., Петровская Л.А., Растянников П.В. Диагностика и развитие компетентности в общении. — М., 1990.
4. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. — М.: Знание, 1988.
5. Зайцева Т. Теория психологического тренинга. — М.: Речь, 2002.
6. Киричук Н.А. Тренерский сундучок. — Новосибирск, изд-во «Ин-кварти», 2001.
7. Макшанов С.И., Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. — СПб., 1993.
8. Марасанов Г.И. Методы моделирования и анализа ситуаций в социально-психологическом тренинге. — Киров, 1995.
9. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг. — М.: Совершенство, 1998.
10. Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. — М., Изд-во Московского университета, 1982.
11. Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг межличностного общения. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
12. Рудестам К. Групповая психотерапия. — СПб.: Питер, 2000.
13. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг // Практическое руководство. — СПб.: Речь, 2001.
14. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. — М., 1988.
15. Шадура А. Группа в динамике. — <http://psy.1september.ru/2000/32/7.htm>.
16. Методы эффективного обучения взрослых // Учебно-методическое пособие. — Москва—Берлин, 1999.

17. Материалы семинара-тренинга «Медико-психологическое консультирование до и после теста на ВИЧ-инфекцию». — Явас, 3–7 июня 2002.

Тренинг по аутич-работе

1. Пособие для аутич-работников и волонтеров программ снижения вреда от употребления наркотиков. — М.: СПИД Фонд Восток-Запад, 2002.

2. Лаврова К., Бидординова А.. Управление персоналом программ профилактики ВИЧ-инфекции в закрытых целевых группах // Информационно-методические материалы. Министерство здравоохранения РФ. — М., 2003.

Тренинг по МИ

1. Миллер У.Р., Роллник С. Мотивационное интервьюирование: подготовка к изменению: Guilford Press, 1991.

2. Миллер У. Р., Цвебен А., ДиКлементе С. С., Ричтарик Р. Г. Руководство по мотивационной терапии: справочник по проведению клинических исследований для терапевтов, работающих с алкоголизмом и алкогольной зависимостью. — Роквилль, Мэриленд: Национальный институт по изучению алкогольной зависимости и алкоголизма, 1992. .

3. Роллник С., Хезер Н., Белл А. Обсуждение возможности изменения образа жизни в условиях медицинского учреждения: проведение краткого мотивационного интервьюирования. — М.: «Психическое здоровье», №1, 1992.

4. Для получения более подробной информации о проекте MATCH или для приобретения руководства по лечению MET посетите сайт организации NIAAA — <http://silk.nih.gov/silk/niaaa1/publication/match.htm>.

Тренинг для тренеров

1. Кроль Л., Михайлова Е. Тренинг для тренеров: как закалялась сталь. — М.: Класс, 2002.

2. Сборник материалов к тренингу для тренеров (1–3 ступени), подготовленный тренинг-центром «Голубка».

3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники // Учебное пособие. — М.: Ось — 89, 2001.

4. [http://www.trainings.ru/handler.html?obj=MyArticle&msg=PRINT&p\[id\]=210](http://www.trainings.ru/handler.html?obj=MyArticle&msg=PRINT&p[id]=210)

5. Julius E. Eittington. The Winning Trainer. Houston, Texas., 1989.

6. M. Scott Peck A. Different Drum. New York: Simon & Schuster, 1987

Тренинг по профилактике синдрома эмоционального сгорания

1. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. — М.: Филин, 1996.

2. Гришина Н.В. Помогающие отношения: Профессиональные и экзистенциальные проблемы // Психологические проблемы самореализации личности. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.

3. Орел В.Е. Исследование обвинительной установки как феномена профессиональной деформации // Психология и практика: Ежегодник Российского психологического общества. — Ярославль, 1998. Т. 4. Вып. 1.

4. Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. — Ярославль, 1987.

5. Орел В.Е., Рукавишников А.А., Сенин И.Г. Разработка русскоязычной версии личностного теста NEO PI-R. — Депон. в ИНИОН № 52220 9.10.97.

6. Орел В.Е. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии // Проблемы общей и организационной психологии. — Ярославль, 1999.

7. Форманюк Т.В. Синдром «эмоционального сгорания» учителя // Вопросы психологии. — М., 1994. № 6.

8. Greenberger, R.S. Job hazard-how «burnout» affects corporate managers and their performances. The Wall Street Journal, April 23, 1981.

9. Pines, A., and Maslach, C. Characteristics of staff burnout in mental health settings. Hosp. Community Psychiat., 29: 233,1978.

10. Maslach, C. Job burnout, how people cope. Public Wealf, Spring, 1978.

11. Hall, R.C.W., and others. Professional burnout syndrome. Psychiat. Opinion, 16:16, 1979.

12. Maslach, C. Burned-out. Human Behavior, 5:22, 1976.

13. «Burnout» — <http://edinorog.h1.ru/psimaster/bornout.htm#0>

14. «Burnout» — <http://edinorog.h1.ru/psimaster/bornout.htm#0>

15. Юрьева Л.Н., Семенихина В.Е., Семенихин Е.Е., Желтякова И.Н. Синдром «выгорания» и методики восстановления адаптации личности. — <http://madra.dp.ua/archives/kirlian/burning/index.html>

16. Яковлев М.Г. Синдром выгорания психотерапевтов: симптомы и работа с ними. — http://www.seminary.ru/psych/rs_sbn01.htm

Тренинг по взаимодействию проектов снижения вреда и УИС

1. Пособие для аутрич-работников и волонтеров программ снижения вреда от употребления наркотиков. — М.: СПИД Фонд Восток-Запад, 2002.

2. ВИЧ в тюрьмах // Практическое пособие (для пенитенциарных систем ННГ). — Женева: ВОЗ, 2001.

Тренинг по ЭОС

1. Кроль Л., Михайлова Е. Тренинг для тренеров: как закалялась сталь. — М.: Класс, 2002.

2. Сборник материалов к тренингу для тренеров (1–3 ступени), подготовленный тренинг-центром «Голубка».

3. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники // Учебное пособие — М.: Ось — 89, 2001.

4. [http://www.trainings.ru/handler.php?obj=MyArticle&msg=PRINT&pid\]=210](http://www.trainings.ru/handler.php?obj=MyArticle&msg=PRINT&pid]=210)

5. Julius E. Eittington. The Winning Trainer. Houston, Texas., 1989.

6. M. Scott Peck A. Different Drum. New York: Simon & Schuster, 1987.

7. Руководство по экспресс-оценке и реагированию на ситуацию с инъекционным употреблением наркотиков. — Женева, ВОЗ, 1998.

8. Руководство по секс-ЭОР. — Женева, ВОЗ, 2002.

9. Руководство для полевого работника «Исследование распространенности ВИЧ и рискованных типов поведения среди потребителей инъекционных наркотиков». — Лондон: «Империял колледж», 2003.

Тренинг по до- и послетестовому консультированию

1. Руководство «Консультирование до и после теста на ВИЧ-инфекцию». — М.: СПИД инфосвязь, 2000.

2. Технический обзор ЮНЭЙДС: «Добровольное консультирование и тестирование (ДКТ)», 2000.

3. «Я хочу провести тренинг». — Новосибирск: Гуманитарный проект, 2001.

4. Пособие для врачей различных специальностей «Консультирование при ВИЧ-инфекции». — М., 2003.

Упражнения

1. Я хочу провести тренинг. — Новосибирск: Гуманитарный проект, 2000.

2. Фопель К. Создание команды. — М.: Генезис, 2002.

3. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. — М.: Генезис, 2003.

4. Фопель К. Энергия паузы. — М.: Генезис, 2001.

5. Психогимнастика в тренинге/Под редакцией Н. Хрящевой. — СПб., Речь, 2001.

6. Рудестам К. Групповая психотерапия, 2-е издание. — СПб.: Питер, 2000.

7. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг, 2-е издание. — М.: Совершенство, 1998.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Тренинг как обучающий процесс	3
Что такое тренинг?	5
Этапы тренинга	6
Роль тренера	7
Групповая динамика	10
Зоны комфорта — дискомфорта	17
Основные трудности, встречающиеся в проведении тренинга, и пути их преодоления	18
Инструменты тренера (формы работы)	20
Раздаточные материалы	28
Эффективность тренинга	29
2. Тренинги	31
Тренинг по аутрич-работе	33
Тренинг по мотивационному интервьюированию	40
Тренинг для тренеров	53
Тренинг по профилактике синдрома эмоционального сгорания	62
Тренинг по взаимодействию проектов снижения вреда и УИС	72
Тренинг по работе со СМИ	81
Тренинг по менеджменту полевой работы при проведении экспресс-оценки ситуации (ЭОС)	90
Тренинг по до- и послетестовому консультированию	99
3. Упражнения	111
Упражнения приветствия	113
Диагностические упражнения	117
Упражнения-разминки (айс-брейкеры)	120
Упражнения на сплочение	133
Упражнения на осознание ролевых позиций	149
Упражнения на формирование толерантности	154

Коммуникативные упражнения	163
Релаксационные упражнения	175
Упражнения закрытия	179
Упражнения обратной связи	180

ДЛЯ ЗАМЕТОК

4. Организация и административно-техническое обеспечение тренинга	183
Определение темы тренинга	185
Определение состава и количества участников, формирование группы	186
Выбор места проведения тренинга	187
Составляющие успешного проведения тренинга	192
Транспорт	199
Общий день	199
Организация свободного времени участников и преподавателей	200
5. Приложение	201
Анкеты	203
Материалы к упражнениям	208
Материалы к организационной части	217
Библиография	231

Ирина Куртикова, Калерия Лаврова, Всеволод Ли

ТРЕНИНГ: РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Редактор: *Н. Арутюнян*

Корректор: *Л. Кузнецова*

Дизайн, верстка: *И. Никольский*