

ФАСИЛИТАТОР ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ



образовательный курс
учебное пособие

Фасилитатор общественного участия. Образовательный курс.

Учебное пособие. Авторы-составители: С.В. Костарев, Е.В. Перфильева, К.И. Степаненко. – Новокузнецк, Омск: 2012. – 86 стр.

В настоящем учебном пособии представлена программа образовательного курса для подготовки фасилитаторов и медиаторов процедур общественного участия. Общественное участие в подготовке и принятии управленческих решений – это одна из важнейших технологий современного общества, которая обеспечивает согласование решения, начиная с этапа его подготовки. От качества реализации этой процедуры зависит эффективность решения проблем локальных территорий. Следовательно, необходимо готовить специалистов, которые будут не только обладать знаниями, но и смогут самостоятельно организовывать и сопровождать процесс вовлечения людей в подготовку и принятие решений.

Программа данного образовательного курса была разработана специалистами компании «ИнЭкА» (г. Новокузнецк) и некоммерческого партнёрства «Экологический комитет» (г. Омск) в рамках проекта «CommOn – учись участвовать!» в 2011–2012 г. при финансовой поддержке фонда Чарльза Стюарта Мотта. Основой программы стал ряд проектов, выполненных этими организациями в 2008–2011 годах как самостоятельно, так и в консорциуме.

Учебное пособие адресовано всем, кто хочет самостоятельно или в составе коллективов осваивать, внедрять и развивать процедуры общественного участия.

© ИнЭкА, 2012.

© НП «Экологический комитет», 2012.

ВСТУПЛЕНИЕ

Общественное участие в подготовке и принятии управленческих решений – это одна из важнейших технологий современного общества. Если такая технология реализуется, то находится оптимальное решение, учитывающее интересы всех заинтересованных сторон. Однако в нашей стране этот подход не получил должного распространения, что можно связать, в том числе, и с недостаточным освоением соответствующих компетенций. В то же время, существуют организации и отдельные специалисты, которые имеют соответствующий опыт и примеры положительной практики реализации процедур общественного участия при решении проблем локальных территорий и сообществ. Следовательно, необходимо обобщить этот положительный опыт и подготовить новых специалистов, которые будут не только обладать знаниями, но и смогут самостоятельно организовывать и сопровождать процесс вовлечения людей в подготовку и принятие решений.

Программа данного факультативного курса была разработана специалистами компании «ИнЭкА» (г. Новокузнецк) и некоммерческого партнёра «Экологический комитет» (г. Омск) в рамках проекта «CommOn – учись участвовать!» в 2011–2012 гг. при финансовой поддержке фонда Чарльза Стюарта Мотта. Основой программы стал ряд проектов, выполненных этими организациями в 2008–2011 гг. как самостоятельно, так и в консорциуме.

В марте 2012 г. для преподавателей и аспирантов вузов, принимающих участие в апробации образовательного курса, был проведён образовательный семинар «Применение новых технологий обучения в образовательном процессе» (ведущий: Костарев С.В., партнёр проекта, председатель НП «Экологический комитет»). Целью семинара было знакомство преподавателей со структурой программы курса, а также применяемым образовательным подходом – методом Колба.

Вариант программы был опробован в тестовом режиме в городах-участниках проекта. В Новокузнецке пробными площадками стали три вуза: Сибирский государственный университет (кафедра «Социальной работы, рекламы, психологии и педагогики»), Новокузнецкий филиал-

институт Кемеровского государственного университета (кафедра государственного и муниципального управления), Новокузнецкий филиал Кузбасского технического университета (кафедра «Управления и сервиса»). Все занятия были объединены в две тематики: «Общественное участие», «Управление проектами». По каждой из тематик была проведена проектно-аналитическая сессия, включающая двухдневный семинар-тренинг. Участниками стали студенты 2–3 курсов, общее количество составило порядка 40 человек.

В Омске программа была опробована в ходе учебного курса, включающего три тренинга по командообразованию и шесть тренингов по программе общественного участия, на которых обучались активисты трёх центров социально-активной молодёжи. Занятия проводились на базе муниципального учреждения «Экологический центр». Кроме того, некоторые тренинги были реализованы на базе Омской региональной общественной организации «Центр поддержки общественных инициатив», а также Омской региональной общественной организации «Омский областной союз предпринимателей».

По результатам занятий участниками были разработаны социальные проекты, основанные на пятиступенчатой модели общественного участия. Проекты были направлены на различные сферы городской жизни: решение экологических проблем регионов и территорий, учёт мнения жителей при разработке плана благоустройства дворовой территории, вовлечение детей с ограниченными возможностями в активную жизнь, установление устойчивых связей будущих специалистов и работодателей.

Все заинтересованные могут ознакомиться с ходом и результатами молодёжных инициатив на сайте проекта: www.common-in-web.ru

ВВЕДЕНИЕ

Образовательный курс предполагает организацию специальной площадки для подготовки фасилитаторов общественного участия, в отдельных случаях – медиаторов, если есть реальная конфликтная ситуация с нарушением прав граждан, и задачей медиатора становится не только организация диалога стейкхолдеров, но и разрешение конфликта с учетом интересов сторон.

Фасилитатор процедур общественного участия должен обладать специальным инструментарием для организации эффективного диалога участников общественных процессов и принятия решения, снижающего риск возможных социальных напряжений. Для этого он выступает посредником между заинтересованными сторонами и должен придерживаться нейтральной позиции, не занимая чьей-то точки зрения, будь то лицо, принимающее решение, или любые другие группы, которых затронет принимаемое решение.

Образовательный курс включает в себя краткий теоретический блок по основам общественного участия и проектной деятельности, ряд тренинговых занятий, позволяющих освоить навыки взаимодействия со стейкхолдерами, организации процедур общественного участия, применения системного подхода при проектировании и принятии решений и т.д.

Методология обучения

Методология обучения образовательного курса по общественному участию опирается на метод циклического обучения (метод Колба). Традиционное российское образование было направлено на передачу большого количества знаний, а также на формирование умений и навыков. При этом основным источником знаний становился преподаватель или «первоисточник» (книга, статья, учебник), которые и транслировали их в сторону образуемого. Используемая в настоящем курсе методология отличается от традиционной. Она является партисипативной, т.е. считается, что обучаемый обладает уникальными компетенциями и является источником знаний; интерактивной, т.е. весь процесс обучения предполагает активное участие обучаемого, а также циклической. Цикличность

предполагает последовательную реализацию четырех этапов обучения: «Прямой опыт», «Обсуждение опыта», «Обобщение опыта», «Применение» (см. Рис. 1).



Рис. 1. Схема цикла обучения

Обучение приводит к результату, имеющему три измерения: **«Я знаю»** (knowledge), **«Я умею»** (skills), **«Я научился и теперь хочу это использовать»** (attitude).

Оценка стилей обучения

Каждый обучаемый обладает определёнными предпочтениями по стилям обучения, что влияет на эффективность процесса формирования компетенций. С целью оптимизации этого процесса в начале курса проводится оценка стиля обучения для каждого участника.

Компетенции

Оценка результатов обучения в ходе образовательного курса производится в соответствии с набором компетенций. Компетенции выбраны с учётом требований стандарта в сфере высшего профессионального образования. Стандарт предусматривает оценку выпускников вузов через определение уровня **их знаний** (knowledge), **умений + владения + навыков** (skills), **способности и готовности** (attitude).

В качестве необходимых компетенций фасилитаторов общественно-го участия были выделены следующие:

1. Коммуникационно-организационная компетенция:

- знание принципов и методологии коммуникации в социальной среде;
- умение вести переговоры и выстраивать схему взаимодействия стейкхолдеров;
- владение основами медиации и техниками организации внутригрупповых коммуникаций;
- навыки фасилитирования и модерирования дискуссии и публичного выступления;
- способность взаимодействовать с разными целевыми аудиториями;
- готовность устанавливать максимальное количество коммуникационных взаимодействий между участниками совместной деятельности.

2. Информационно-аналитическая компетенция:

- знание принципов и методов сбора, обработки и представления информации и данных;
- умение работать с различными способами получения, обработки информации и форматами представления данных для разных целевых аудиторий;
- владение технологиями проведения камеральных и полевых социологических исследований и составления информационных материалов;
- навыки составления пресс-релизов для средств массовой информации и отчётов для заинтересованных сторон;
- способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения;
- готовность изучать общественное мнение, общественно-политические тренды и актуальные проблемы местного сообщества.

3. Проектная компетенция:

- знание общих принципов проектного управления;
- умение реализовывать проект в соответствии с жизненным циклом;
- владение технологиями проектного управления;
- навыки целеполагания, стратегического и оперативного планирования.
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям проекта;
- готовность работать в команде и выполнять определённую роль.

Степень освоения компетенций регистрируется тренером в специальной форме (Приложение 1).

Структура курса

Образовательный курс состоит 10–12 занятий с тренером (в среднем по 4 академических часа). Каждое занятие включает в себя не менее одного цикла процесса обучения, а конкретный хронометраж указан в описании занятий.

ЗАНЯТИЕ 1

Название	Знакомство и введение в методологию обучения
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 3 цикла Колба
Цели и задачи	Самопрезентация участников, освоение основных инструментов работы и работы в группе, представление методологии обучения и оценка ожиданий
План занятия и хронометраж	Введение – 5 мин. Знакомство и оценка ожиданий – 45 мин. Оценка опыта участников – 60 мин. Изучение методологии обучения – 60 мин. Подведение итогов занятия – 10 мин.
Раздаточный материал	КИО — комплект интерактивного обучения: маркеры, скотч, листы бумаги, флипчарт, стикеры. Опросник для теста и шаблоны для изображения профилей обучаемости Распечатки презентаций (выдаются по мере необходимости)
Осваиваемые компетенции	<i>Коммуникационно-организационная</i> (навыки самопрезентации, групповой работы, ведения переговоров, отстаивания собственной точки зрения)
Используемые приложения	Приложение 2

Программа занятия

1.1. Введение

Сообщается об учебном курсе, его цели, методологии и тренерах.

1.2. Знакомство и оценка ожиданий

Непосредственный опыт – 10 мин.

Каждому участнику предлагается нарисовать карту самопрезентации: имя, «о себе», «хобби», «профессиональные достижения», «ожидания от тренинга». Не рекомендуется использовать слова и цифры.

Обсуждение опыта – 15 мин.

Каждый участник размещает карту самопрезентации на стене и рассказывает о себе. Присутствующие задают вопросы.

Обобщение опыта – 10 мин.

Указанные на карте самопрезентации ожидания переносятся на карточки участниками и размещаются на стене.

Применение – 10 мин.

Мозговой штурм по добавлению ожиданий и их группировке.

1.3. Оценка опыта участников

Непосредственный опыт – 15 мин.

Задание в малых группах (или персональное): составить план типичного занятия (изложение материала, практические задачи, дискуссии, проверка домашнего задания, презентации).

Обсуждение опыта – 15 мин.

Презентация вариантов плана типичного занятия.

Обобщение опыта – 15 мин.

Выделение типичных планов занятий

Применение – 15 мин.

Выбор «лучшего плана занятий» (рейтинговое голосование).

1.4. Изучение методологии обучения

Непосредственный опыт – 15 мин.

Тестирование для построения профиля (Приложение 2). Каждый участник отвечает на вопросы теста и строит профиль обучаемости.

Обсуждение опыта – 15 мин.

Представление профилей на общей схеме. Тренер объясняет значение каждого измерения в профиле. Каждый участник выходит и рисует свой профиль на общей схеме и комментирует изображение.

Обобщение опыта – 15 мин.

Лекция-презентация технологии циклического обучения.

Применение – 15 мин.

Преобразование схемы разработанного плана занятия.

1.5. Завершение занятия – 10 мин.

Каждый участник оценивает занятие по принципу: «понравилось», «напрягло», «поразило». Оценки записываются на флипчарт.

ЗАНЯТИЕ 2

Название	Общественное участие
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Определить содержание понятий «общественность», «участие», «местное сообщество», определить цели и задачи участия отдельного человека в разработке решений, касающихся территории, на которой он живет
План занятия и хронометраж	Деловая игра «Поучаствовал» – 90 мин. Анализ хода и результатов игры – 30 мин. Презентация «Основы общественного участия» – 15 мин. Задание в группах – 30 мин. Подведение итогов занятия – 15 мин.
Раздаточный материал	Краткие выдержки из презентации, КИО
Осваиваемые компетенции	<i>Коммуникационно-организационная</i> (умение вести переговоры, отстаивать собственную точку зрения, фасилитировать работу малой группы, достигать компромисса с оппонентами), <i>Информационно-аналитическая</i> (умение логически рассуждать, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения)
Используемые приложения	Приложение 3

Программа занятия

Непосредственный опыт – 90 мин.

2.1. Деловая игра «Поучаствовал!» (Приложение 3)

Участники делятся на группы по 7–12 человек. В каждой группе каждому участнику выдаётся одна из ролей и бейдж с соответствующим именем. Каждый знакомится только со своей ролью, не показывая описание другим людям, и вживается в роль. – 10 мин.

Группы собираются вместе и разыгрывают ситуацию. – 70 мин.

Группы озвучивают решение собрания. – 10 мин.

Обсуждение опыта – 30 мин.

2.2. Анализ хода и результатов игры

Участники продолжают играть роли.

Всем участникам по очереди предлагается отметить на шкале от 0 до 100 степень удовлетворённости совместным решением: 0 – абсолютно не удовлетворён, 100 – полностью удовлетворён.

Затем каждый участник, начиная с того, кто максимально удовлетворён совместным решением, отвечает на вопросы и фиксирует ответы на карточках (или на флипчарте):

- Что помогало?
- Что мешало?
- Если были сторонники, то почему поддерживали?
- Если были противники, то почему?
- Что бы вы сделали иначе?

Обобщение опыта – 15 мин.

2.3. Презентация «Общественное участие»

Тренер, опираясь на ответы участников, переходит к объяснению основных понятий общественного участия, демонстрируя презентацию «Общественное участие».

Применение полученного опыта – 30 мин.

2.4. Задание в группах

Участники играют свои роли и вновь готовят совместное решение. Возможен вариант с обменом участниками между группами, если групп было несколько. Группы стараются достичь согласованного решения. Результаты презентуются.

2.5. Подведение итогов занятия – 15 мин.

Каждый из участников высказывает своё представление о том, что такое общественное участие, оценивает работу тренера и качество командной работы.

ЗАНЯТИЕ 3

Название	Актеры общественного участия
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Определить содержание понятия «стейкхолдер», «каков их стейк?». Рассмотреть примеры коммуникаций между стейкхолдерами.
План занятия и хронометраж	Работа с кейсом — 50 мин. Обсуждение опыта — 30 мин. Актеры общественного участия (презентация) — 20 мин. Разработка собственного кейса — 45 мин. Подведение итогов — 15 мин.
Раздаточный материал	Раздаточный материал по предыдущему занятию. Краткий опрос полученных знаний. Ключевые выдержки из презентации
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с различными способами получения, обработки информации и форматами представления данных, выстраивать причинно-следственных связи, умение применить полученные знания при разработке задания-аналога), <i>коммуникационно-организационная</i> (умение вести переговоры, работать в малых группах, презентовать результаты работы группы)
Используемые приложения	Приложение 4

Программа занятия

Непосредственный опыт — 50 мин.

3.1. Работа с кейсом

Рассмотрение ситуации, в которой принятие решений осуществляется с учётом мнения различных стейкхолдеров. В ходе анализа необходимо рассмотреть, какие именно группы включены в процесс подготовки и принятия решений, в чём состоит их интерес, и какие выгоды/ущерб они получают в случае, если решение будет принято таким образом, как оно задумывается лицом, принимающим решение. Описание ситуации в Приложении 4.

Обсуждение опыта – 30 мин.

3.2. Анализ работы в группах

Определение понятия «стейкхолдер», «стейк», составление перечня принципов успешной коммуникации стейкхолдеров. Изначально работа осуществляется при поддержке тренера. Участники в порядке очереди высказывают свое мнение (ассоциацию) со словами «стейкхолдер», «стейк». Тренер фиксирует мнения на стикерах и размещает на флип-чарте, объединяя мнения по схожести. Затем участники делятся на малые группы и в течение 5–7 минут разрабатывают перечень принципов успешной коммуникации стейкхолдеров. После – презентуют результаты работы группы аудитории, участники других групп имеют возможность задать уточняющие вопросы выступающим. По итогам выступления всех рабочих групп тренер составляет общий перечень принципов.

Обобщение опыта – 20 мин.

3.3. Презентация «Актеры общественного участия»

Ключевое понятие общественного участия «стейкхолдер». Основные принципы успешной коммуникации со стейкхолдерами.

Применение – 45 мин.

3.4. Составление собственного кейса

3.5. Подведение итогов – 15 мин.

Участники голосуют на шкале «понимания» (крайние положения «всё понятно про актеров общественного участия», «ничего не понятно») при помощи стикеров.

ЗАНЯТИЕ 4

Название	Процедура общественного участия
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Определить понятия «процедура», «общественное участие», цель организации процедур общественного участия, выявить основные этапы общественного участия, методы работы с заинтересованными сторонами, составление схемы последовательности этапов общественного участия.
План занятия и хронометраж	Пресс-конференция (кейс) – 50 мин. Анализ работы в группах – 35 мин. Процедура общественного участия (лекция) – 30 мин. Работа с кейсами – 45 мин. Подведение итогов – 20 мин.
Раздаточный материал	Для каждого участника необходимо подготовить небольшой комплект: схема процедуры общественного участия, набор методов для каждого из этапов общественного участия. Примеры кейсов с успешным опытом применения 5-ступенчатой процедуры общественного участия. Ключевые выдержки из лекции
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с различными данными, провести анализ имеющихся данных и на основе этого сделать выводы об объекте рассмотрения), <i>коммуникационно-аналитическая</i> (умение работать в малых группах, отстаивать собственную точку зрения, презентовать результаты работы группы)
Используемые приложения	Приложение 5

Программа занятия

Непосредственный опыт – 50 мин.

4.1. Пресс-конференция

Тренер приглашает 1–2 специалистов по вопросам общественного участия, которые выступают в качестве экспертов на пресс-конференции. Участники в течение 20–30 минут готовят вопросы, касающиеся схемы организации процедуры, основных методов работы с различными заинтересованными сторонами. В течение 15–20 минут участники задают вопросы экспертам.

Обсуждение опыта – 35 мин.

4.2. Анализ работы в группах

Объединение участников в малые группы. Доклады групп, обратная связь после пресс-конференции. Попытка описать общую схему организации процедур общественного участия (включающую в себя информирование – выявление мнений – обсуждение – принятие решений – обратную связь), привести примеры методов для каждого из этапов.

Обобщение опыта — 30 мин.

4.3. Презентация «5-ступенчатая процедура ОУ»

Применение — 45 мин.

4.4. Работа с кейсами

Кейсы содержат успешные примеры применения 5-ступенчатой процедуры общественного участия (См. Приложение 5). Участники делятся на малые группы (по 3–4 человека), в задачи каждой из групп входит анализ полученного кейса по ключевым аспектам (лицо, принимающее решение – стейкхолдер – этапы процедуры общественного участия). Затем каждая из групп делает презентацию для всей аудитории, тренер и участники задают уточняющие вопросы. По итогам презентаций участники еще раз совместно с тренером описывают этапы процедуры учета мнения заинтересованных сторон и цели каждого из этапов.

4.5. Подведение итогов занятия – 20 мин.

Тренер организует обратную связь, все участники по кругу высказывают свое мнение – отношение к тренингу и степени освоения новых знаний.

ЗАНЯТИЕ 5

Название	Преимущества и барьеры общественного участия
Продолжительность	180 мин 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Определить основные преимущества организации процедур общественного участия для заинтересованных сторон, а также выявить барьеры применения общественного участия и возможные риски, связанные с расширением списка участников процесса принятия решений
План занятия и хронометраж	Работа в группах и презентация – 60 мин. Обсуждение результатов работы групп – 30 мин. Презентация «Преимущества и барьеры общественного участия» – 15 мин. Работа с кейсом – 60 мин . (40 мин. + 20 мин.) Подведение итогов – 15 мин.
Раздаточный материал	Описание ситуаций для оценки. Описание кейсов для выявления преимуществ и препятствий общественного участия
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение выстраивать причинно-следственные связи, анализировать информацию и полученные данные, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения, умение делать умозаключения на основе имеющихся данных), <i>коммуникационно-аналитическая</i> (умение работать в малых группах, презентовать результаты работы группы)
Используемые приложения	Приложения 6, 7

Программа занятия

Непосредственный опыт – 60 мин.

5.1. Работа в группах

Из участников формируются группы. Количество групп должно быть чётное. По две группы – на каждую из ситуаций. Одна из групп описывает преимущества применения методов общественного участия в заданной ситуации. Другая группа выступает в качестве оппонента и описывает возможные барьеры (связанные, например, с затягиванием сроков проекта, невозможностью учёта мнения всех групп, излишними финансовыми затратами и т.д.). Описание ситуаций в Приложении 6.

Обсуждение опыта – 30 мин.

5.2. Обсуждение результатов работы групп

На основе представленных списков преимуществ и барьеров, участники, совместно с тренером, составляют перечень преимуществ для различных заинтересованных сторон, а также возможные барьеры в реализации проекта при применении принципов и процедур общественного участия. Проводят типологизацию барьеров (формируются группы однотипных барьеров).

Обобщение опыта – 15 мин.

5.3. Презентация «Преимущества и барьеры ОУ»

Применение – 60 мин.

5.4. Работа с кейсом

Группы работают с кейсом (Приложение 7). Их задача определить барьеры и пути их преодоления. Если барьеры невозможно преодолеть, то необходимо оценить степень влияния на результаты реализуемого проекта. Каждая группа презентует результаты анализа.

5.5. Подведение итогов занятия – 15 мин.

Участники голосуют на флипчарте по шкале, где крайние положения «успешное освоение знаний»/«неуспешное освоение». После этого, при помощи тренера, по кругу объясняют положение своего стикера на шкале.

ЗАНЯТИЕ 6

Название	Законодательные аспекты общественного участия
Длительность	180 минут 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Изучить нормативные документы, регулирующие проведения процедур общественного участия, ознакомиться со спецификой различных форматов, опробовать применение 5-ступенчатой концепции общественного участия в «новых» сферах.
План занятия и хронометраж	Работа с кейсом – 60 мин. (40 мин. + 20 мин.) Анализ работы в группах – 40 мин. Лекция– 30 мин. Разработка рекламной кампании применения 5-ступенчатой процедуры общественного участия– 30 мин. Подведение итогов – 20 мин.
Раздаточный материал	Для каждой из групп участников необходимо подготовить материалы кейса, выдержки из нормативных документов. Ключевые выдержки из лекции
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с различными способами получения, обработки информации и форматами представления данных, выстраивать причинно-следственных связи, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения, способность «переноса» полученных знаний на схожие объекты), <i>коммуникационно-организационная</i> (умение работать в малых группах, презентовать результаты работы группы, отстаивать собственную точку зрения)
Используемые приложения	Приложение 8

Программа занятия

Непосредственный опыт – 60 мин.

6.1. Работа в группах

Кейсовое задание (Приложение 8). Планирование мероприятий по организации процедуры ОУ. У нескольких групп проведение процедуры законодательно закреплено, у других – нет. Задача групп – изучить законодательные аспекты организации процедур и написать план действий.

Обсуждение опыта – 40 мин.

6.2. Анализ работы в группах

Составление перечня необходимых документов и шагов для организации процедур общественного участия, имеющих законодательную основу. Определение наиболее эффективной последовательности действий для тех процедур ОУ, которые не закреплены в нормативных документах.

Обобщение опыта – 30 мин.

6.3. Презентация «Законодательные аспекты ОУ»

Применение – 30 мин.

6.4. Работа в группах

В группах необходимо придумать способ проведения рекламной кампании для общественности и лиц, принимающих решение, продвигающей основные принципы и методы общественного участия.

6.5. Подведение итогов занятия – 20 мин.

Участники в режиме кратких опросных листов резюмируют свое отношение к тренингу и отвечают на три вопроса:

1. Что нового удалось узнать в течение занятия?
2. Могут ли полученные знания быть применены на практике?
3. Что было сложным в ходе занятия?

ЗАНЯТИЕ 7

Название	Общественный диалог как инструмент общественного участия
Продолжительность	270 минут 6 академических часов, 3 цикла Колба
Цели и задачи	Освоить технологии организации общественного диалога между гражданами, некоммерческими организациями, администрацией, предпринимателями и СМИ
План занятия	Сессия 1. Определение необходимой информации – 110 мин. Сессия 2. Поиск дополнительной информации – 60 мин. Сессия 3. Публичный диалог – 90 мин.
Раздаточный материал	Описание ролей. Бланки контроля для наблюдателей
Материалы	Флипчарт, бумага, ручки, скотч
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с информацией, выстраивать причинно-следственные связи, способность формировать стратегию достижения поставленных целей, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения, навыки аргументированного обоснования точки зрения), <i>коммуникационно-организационная</i> (умение работать в команде, навыки принятия индивидуальных решений, умение выступать перед аудиторией и отстаивать собственную точку зрения)
Используемые приложения	Приложение 9

Программа занятия

7.1. Введение – 10 мин.

В начале занятия тренер объясняет условия проведения деловой игры, важность правильного выполнения приписанной роли и необходимости наблюдать за происходящими событиями. Занятие представляет собой ролевую деловую игру в три этапа (три сессии – см. Приложение 9). Каждый этап выполняется в соответствии с циклической моделью «прямой опыт – обсуждение – обобщение – применение».

7.2. Деловая игра – 110 + 60 + 80 = 250 мин.

В начале занятия каждому участнику определяется роль, либо он становится наблюдателем, если ролей не достаточно для всех. Возможен также вариант, когда каждая роль выдаётся двум участникам. В этом случае один из участников назначается основным игроком, а второй – «тайным советником». «Тайный советник» следит за правильностью исполнения роли, а также может передавать советы (записки) основному исполнителю, если хочет скорректировать его поведение в рамках роли.

В ходе игры тренер проводит ротацию в парах «основной участник – тайный советник») для того, чтобы в активном обучении были задействованы все участники.

7.3. Подведение итогов – 10 мин.

Участники оценивают полученные знания и пользу от занятий, тренер записывает пояснения на флипчарте, разделяя на положительные и отрицательные категории.

ЗАНЯТИЕ 8

Название	Управление конфликтами
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 1 цикл Колба
Цели и задачи	Рассмотреть типологизацию конфликтов, методы поиска компромиссных решений, успешной коммуникации с различными стейкхолдерами
План занятия	Работа в малых группах – 50 мин. Составление перечня типов конфликтов – 30 мин. Презентация «Управление конфликтами» – 30 мин. Работа с кейсом – 50 мин. Подведение итогов занятия – 20 мин.
Раздаточный материал	КИО, презентация
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с информацией, выстраивать причинно-следственные связи, способность формировать стратегию достижения поставленных целей, навыки аргументированного обоснования точки зрения, умение принимать решения в конфликтных ситуациях), <i>коммуникационно-организационная</i> (умение работать в команде, способность найти компромиссное решение, умение вести переговоры в условиях конфликта)
Используемые приложения	Приложение 10

Программа занятия

Непосредственный опыт – 50 мин.

8.1. Работа в малых группах.

Участники делятся на малые группы (по 3–4 человека), группы работают с заданием. Задача групп – выявить конфликтную зону в представленном примере, определить заинтересованные стороны и возможные варианты разворачивания конфликтов: к каким последствиям может привести отсутствие учета мнения различных заинтересованных сторон.

Обсуждение опыта – 30 мин.

8.2. Работа с тренером.

Совместно с тренером участники занятия составляют общий перечень типов существующих конфликтов. Работа участниками ведется индивидуально. Тренер задает уточняющие и наводящие вопросы.

Обобщение опыта – 30 мин.

8.3. Презентация «Управление конфликтами. Типы конфликтов»

Применение – 50 мин.

8.4. Работа в группах.

Работа продолжается в тех же малых группах, что и в первом задании. Группам необходимо определить возможные выходы из конфликтных зон в ситуации. Нужно предложить такой вариант, который учитывает максимальное количество мнений и соответствует минимальной степени возникновения негативных последствий. При необходимости – привести примеры разных вариантов развития ситуаций.

8.5. Подведение итогов занятия – 20 мин.

Участники занятия при помощи цветных стикеров оценивают себя по шкале: «я знаю, какие типы конфликтов существуют», «я знаю, какие типы конфликтов существуют, и я знаю, как с ними работать», «я умею работать с разными типами конфликтов», «я не умею работать в конфликтных зонах».

ЗАНЯТИЕ 9

Название	Формирование команды и разработка идеи проекта
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 2 цикла Колба
Цели и задачи	Изучения технологии формирования команды и формирование малых групп для разработки проектов, а также разработка идей проектов.
План занятия и хронометраж	Деловая игра – 30 мин. Анализ поведения в игре – 15 мин. Презентация «Команда и её жизненный цикл» – 15 мин. Определение профиля участников и формирование команд – 30 мин. Определение слова «проект» – 10 мин. Обсуждение определений – 10 мин. Определение понятия «проект» как деятельности – 10 мин. Разработка идеи проектов – 45 мин. Подведение итогов – 15 мин.
Раздаточный материал	Наборы пазлов, повязки на глаза и верёвка. Содержание теста Белбина и формы для заполнения
Осваиваемые компетенции	<i>Коммуникационно-организационная</i> (умение работать в команде, брать на себя ответственность, отстаивать собственную точку зрения, способность занять лидерскую позицию), <i>проектная</i> (готовность работать в команде)
Используемые приложения	Приложения 11, 12

Программа занятия

Непосредственный опыт – 30 мин.

9.1. Деловая игра

Проводится одна из игр (см. Приложение 11).

Обсуждение опыта – 15 мин.

9.2. Анализ поведения в игре

Каждая группа выделяет то, что ей помогало и что мешало. Тренер и наблюдатели комментируют стратегии поведения групп и поведение людей. Выделяются характерные черты поведения.

Обобщение опыта – 15 мин.

9.3. Презентация «Команда и её жизненный цикл»

Раскрываются понятия «команда», «роль в команде» и «жизненный цикл команды».

Применение – 30 мин.

9.4. Персональное тестирование (тест Белбина)

Каждый участник определяет личный профиль (Приложение 12). Тренер объясняет значение каждой роли и выявляет наиболее сильных представителей среди участников, а так же тех, кто не может выполнять отдельные роли. Происходит формирование сбалансированных команд.

Непосредственный опыт – 10 мин.

9.5. Понимания слова «проект»

Каждый участник пишет одно слово, проясняющее сущность проекта.

Обсуждение опыта – 10 мин.

9.6. Презентация определений и обсуждение

Каждый участник объясняет свой выбор. Тренер классифицирует определения по группам.

Обобщение опыта – 10 мин.

9.7. Презентация «Проект как вид деятельности»

Проект определяется как особый вид деятельности, объясняются его основные признаки.

Применение – 45 мин.

9.8. Разработка и презентация идеи проектов

Команды придумывают идею проекта, который направлен на решение локальной проблемы. Идеи проектов презентуются.

9.9. Подведение итогов – 15 мин.

Участники оценивают полученные знания и пользу от занятий, разделяя на положительные и отрицательные категории.

ЗАНЯТИЕ 10

Название	Постановка цели и анализ ситуации
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 2 цикла Колба
Цели и задачи	Определить жизненный цикл проекта, научить формулировать цели как видение и анализировать ситуацию.
План занятия и хронометраж	Деление проекта на этапы и выделение результатов – 20 мин. Презентация этапов и результатов проектов – 10 мин. Лекция о циклической модели жизненного цикла проекта – 15 мин. Разработка и презентация видения проекта – 45 мин. Дискуссия о способах получения информации – 20 мин. Лекция «Анализ ситуации» – 15 мин. Составление перечня работ для анализа ситуации – 40 мин. Подведение итогов – 15 мин.
Раздаточный материал	Стандартный набор для интерактивной работы (стикеры, листы, маркеры, карточки, скотч)
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с разными типами информации и данными, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения, выстраивать причинно-следственную связь), <i>проектная</i> (знание общих принципов проектного управления, навыки целеполагания, стратегического и оперативного планирования, готовность работать в команде)
Используемые приложения	Приложение 13

Программа занятия

Непосредственный опыт – 20 мин.

10.1. Деление проекта на этапы и выделение результатов

Командам предлагается написать на карточках мероприятия, которые составляют проект, и результаты, которые в проекте получаются. Затем карточки размещаются на стене в той последовательности, в какой они должны быть выполнены. Результаты размещаются там, где они получаются.

Обсуждение опыта – 10 мин.

10.2. Представление и обсуждение последовательности работ

Тренер просит у участников проанализировать противоречия, возникающие при показанных последовательностях работ, а также проясняет понятия «результат», «действие», «деятельность».

Обобщение опыта – 15 мин.

10.3. Лекция-презентация

В ходе лекции демонстрируется современная циклическая модель жизни проекта (Приложение 13). В ходе презентации тренер выбирает карточки с работами по проектам и размещает их в соответствующих местах модели. В итоге получается заполненная (или частично заполненная) модель. Выделяются те работы и результаты, которые не были учтены командами.

Применение – 45 мин.

10.4. Разработка видения

Командам даётся задание изобразить видение — ситуацию в будущем, когда проект выполнен успешно. Технология — карта-сокровищ (общий рисунок, привлекательный образ). Видения всех проектов презентуются.

10.5. Подведение итогов – 15 мин.

Непосредственный опыт – 10 мин.

10.6. Анализ ситуации – опыт участников

Тренер просит участников перечислить известные им способы сбора информации о ситуации, необходимой для выполнения проекта. Участники фиксируют способы на карточках и размещают на стене.

Обсуждение опыта – 10 мин.

Тренер в процессе дискуссии с участниками группирует ответы.

Обобщение опыта – 15 мин.

10.7. Лекция «Анализ ситуации»

В ходе лекции предлагается алгоритм анализа ситуации, включающий камеральную работу, полевое обследование и экспертную оценку.

Применение – 40 мин.

10.8. Составление перечня работ для анализа ситуации

Команды разрабатывают перечень работ, необходимых для анализа ситуации, составляют список необходимых ресурсов, а также разделяют планируемую деятельность между членами команды. Итог презентуют.

10.9. Подведение итогов – 15 мин.

Проверяется понимание участниками полученных знаний.

ЗАНЯТИЕ 11

Название	Анализ заинтересованных сторон и проблем
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 2 цикла Колба
Цели и задачи	Освоить анализ заинтересованных сторон и построить дерево проблем
План занятия и хронометраж	Формирование списка заинтересованных сторон – 20 мин. Обсуждение списка заинтересованных сторон – 10 мин. Презентация «Стейкхолдер-анализ» – 15 мин. Анализ заинтересованных сторон в проектах – 45 мин. Составление списка проблем в проектах – 20 мин. Обсуждение проблем в проектах – 10 мин. Лекция «Анализ ситуации» – 10 мин. Построение дерева проблем в командах – 35 мин. Подведение итогов – 15 мин.
Раздаточный материал	Стандартный набор для интерактивной работы (стикеры, листы, маркеры, карточки, скотч)
Осваиваемые компетенции	<i>Информационно-аналитическая</i> (умение работать с разными типами информации и данными, способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения, выстраивать причинно-следственную связь, навыки формирования дерева проблем и построения дерева целей), <i>проектная</i> (знание общих принципов проектного управления, владение технологиями проектного управления)
Используемые приложения	Приложения 14,15

Программа занятия

Непосредственный опыт – 20 мин.

11.1. Составление списка заинтересованных сторон

Команды составляют список всех заинтересованных сторон своего проекта на карточках. Карточки размещаются на стене.

Обсуждение опыта – 10 мин.

11.2. Корректировка списка заинтересованных сторон

Команды объясняют причину включения заинтересованной стороны в перечень. Другие команды и тренер оценивают списки и добавляют к нему недостающих.

Обобщение опыта – 15 мин.

11.3. Лекция-презентация «Анализ заинтересованных сторон»

В ходе лекции показаны технология оценки вовлечённости стейкхолдеров в проект, а также демонстрируются техники анализа заинтересованных сторон (Приложение 14).

Применение – 45 мин.

11.4. Анализ заинтересованных сторон проектов

В командах составляется таблица участия и проводится анализ одним из представленных в лекции методов. Результаты презентуются и оцениваются.

Непосредственный опыт – 20 мин.

11.5. Составление списка проблем в проектах

Команды составляют список проблем, которые есть, но их необходимо исключить, и тех, которые могут помешать выполнению проекта.

Обсуждение опыта – 10 мин.

11.6. Обсуждение проблем в проектах

Списки проблем презентуются командами. Другие команды и тренер оценивают списки проблем и предлагают корректировку (если требуется).

Обобщение опыта – 10 мин.

11.7. Лекция-презентация «Анализ проблем»

Тренер демонстрирует технологию построения дерева-проблем на основе итерационной процедуры (Приложение 15).

Применение – 35 мин.

11.8. Построение дерева-проблем в командах

Каждая команда строит простое дерево-проблем, в соответствии с представленными рекомендациями, выбрав одну проблему из списка.

11.9. Подведение итогов – 15 мин.

Оценивается степень усвоения материала и состояние проекта в командах. Оценка производится как членами команд, так и тренером.

ЗАНЯТИЕ 12

Название	Разработка стратегии проекта и планов действий
Продолжительность	180 минут 4 академических часа, 2 цикла Колба
Цели и задачи	Сформировать стратегию проекта и разработать план действий и ресурсов
План занятия и хронометраж	Преобразование дерева проблем в дерево задач – 15 мин. Выделение ключевой задачи – 15 мин. Определение SMART-задачи – 10 мин. Формулирование SMART-задачи для проектов – 10 мин. Формирование направлений деятельности в командах – 45 мин. Выделение приоритетов – 25 мин. Презентация «Планы действий и ресурсов» – 10 мин. Составление планов действий и ресурсов для приоритетного направления деятельности – 45 мин. Подведение итогов – 10 мин.
Раздаточный материал	Стандартный набор для интерактивной работы (стикеры, листы, маркеры, карточки, скотч)
Осваиваемые компетенции	<i>Проектная</i> (владение технологиями проектного управления, навыки целеполагания, стратегического и оперативного планирования, готовность реализовывать проект в соответствии с его жизненным циклом)
Используемые приложения	Приложения 16, 17

Программа занятия

Непосредственный опыт – 15 мин.

12.1. Преобразование дерева проблем в дерево задач

Тренер объясняет связь между проблемами и задачами. В командах дерево-проблем преобразуются в дерево-задач. Результаты презентуются.

Обсуждение опыта – 15 мин.

12.2. Выделение ключевой задачи

Командам предлагается определить и презентовать ключевую задачу, которая должна решаться в проекте.

Обобщение опыта – 10 мин.

12.3. Лекция «SMART-задача»

Тренер определяет SMART-задачу (Приложение 16).

Применение – 10 мин.

12.4. Формулирование SMART-задачи

Команды формулируют SMART-задачу для своих проектов.

Непосредственный опыт – 45 мин.

12.5. Формирование направлений деятельности в командах

В командах проводится мозговой штурм по формированию списка работ, которые потом объединяются в направления деятельности. Направления деятельности записываются на карточки и размещаются на стене.

Обсуждение опыта – 25 мин.

12.6. Выделение приоритетов

Команды презентуют свой проект (видение и SMART-задача) и представляют направления деятельности. Все участники голосуют за те направления, которые нужны и которые возможно выполнить.

Обобщение опыта – 10 мин.

12.7. Лекция-презентация «План действий и ресурсов»

Рассказывается о технологии разработки плана действий и плана ресурсов (Приложение 17).

Применение – 45 мин.

12.8. Составление планов деятельности ресурсов для приоритетного направления деятельности

Команды составляют план деятельности и ресурсов для одного из направления действий и презентуют его другим участникам курса.

12.9. Подведение итогов – 10 мин.

Участники оценивают прошедшие этапы жизненного цикла проекта.

ЗАНЯТИЕ 13

Название	Подведение итогов курса
Продолжительность	180 минут 4 академических часа
Цели и задачи	Презентация разработанных в группах проектов. Оценка выполненной работы, выделение положительных и отрицательных сторон курса. Оценка тренеров и условий обучения
План занятия и хронометраж	Презентация выполненных проектов – 90 мин. Оценка проектов участниками и тренерами – 15 мин. Оценка курса и тренеров – 45 мин. Закрытие курса, выступление участников – 30 мин.
Раздаточный материал	Шаблоны оценочных таблиц курса и тренеров
Используемые приложения	Приложение 18

Программа занятия

13.1. Презентация проектов, выполненных участниками

Производится в произвольной форме. Команды показывают, как продвинулось общественное участие по лестнице участия в результате их деятельности.

13.2. Оценка проектов тренерами и участниками

Проводится рейтинговое голосование, в котором каждый участник оценивает все проекты, кроме того, в котором принимал участие.

13.3. Оценка курса участниками

Производится посредством заполнения мишеней. Предлагается два вида мишеней со шкалами: мишень курса и мишень тренеров, а также возможно использовать шкалу «градусник»: от –5 до +5 или оценочные таблицы (Приложение 18). Участникам выдаётся ограниченный набор стикеров, и они должны будут распределить эти стикеры между характеристиками курса и тренеров.

13.4. Подведение итогов курса

Проводится в форме свободных выступлений, а также с выдачей необходимых сертификатов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Оценочные листы компетенций

Обучающийся (ФИО): _____													
Компетенции	Занятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		1. Коммуникационно-организационная компетенция:											
знание принципов и методологии коммуникации в социальной среде													
умение вести переговоры и выстраивать схему взаимодействия стейкхолдеров													
владение основами медиации и техниками организации внутригрупповых коммуникаций													
навыки фасилитирования и модерирования дискуссии и публичного выступления													
способность взаимодействовать с разными целевыми аудиториями													
готовность устанавливать максимальное количество коммуникационных взаимодействий между участниками совместной деятельности													
2. Информационно-аналитическая компетенция:													
знание принципов и методов сбора, обработки и представления информации и данных													
умение работать с различными способами получения, обработки информации и форматами представления данных для разных целевых аудиторий													
владение технологиями проведения камеральных, полевых социологических исследований и составления информационных материалов													
навыки составления пресс-релизов для средств массовой информации и отчётов для заинтересованных сторон													
способность комплексно воспринимать ситуацию и формировать оценочные суждения													
готовность изучать общественное мнение, общественно-политические тренды и актуальные проблемы местного сообщества													
3. Проектная компетенция:													
знание общих принципов проектного управления													
умение реализовывать проект в соответствии с жизненным циклом													
владение технологиями проектного управления													
навыки целеполагания, стратегического и оперативного планирования													
способность адаптироваться к изменяющимся условиям проекта													
готовность работать в команде и выполнять определённую роль													

* Примечание: каждый слушатель оценивается во время занятий по 10-балльной системе. Оценки ставятся в ячейки, соответствующие сформированным компетенциям.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тест на стиль обучения – Learning styles test

1. Я часто совершаю поступки, не задумываясь о возможных последствиях.
2. Если я узнаю о новой идее или методе, я как можно скорее стараюсь применить его на практике.
3. Я люблю самодисциплину, а именно: следить за питанием, регулярно заниматься спортом, придерживаться определенного распорядка дня и т.д.
4. Я горжусь тем, что выполняю свою работу тщательно.
5. Я лучше нахожу контакт с логически и аналитически мыслящими людьми, чем со спонтанными.
6. Я более приобщен к постижению новых и необыкновенных идей, чем к применению уже существующих.
7. Во время обсуждения или дискуссии я люблю устанавливать факты.
8. Я очень осторожен в поспешных выводах.
9. Я более предпочитаю реагировать на происходящие события по мере того как они появляются, чем планировать все заранее.
10. По моему мнению, решения, основанные на тщательном анализе всей информации, являются более здравыми, чем основанные на интуиции.
11. По моему мнению, я более склонен к перфекционисту (человеку, добивающемуся во всем совершенства)
12. Чаще правила существуют для того, чтоб их нарушали.
13. Я часто могу найти лучшие и более практичные пути для решения проблемы.
14. Если мне нужно подготовить отчет, то перед окончательным вариантом я сделаю его на черновом (ых) варианте (ах).
15. Во время обсуждений я часто замечая, что являюсь реалистом, говоря все по существу и избегая досужих домыслов.
16. При общении с людьми я замечая, что являюсь самым спокойным, непредубежденным и объективным человеком.
17. Когда у меня что-то не получается, то я стараюсь не обращать на это внимание, ссылаясь на приобретение определенного опыта.
18. Лучше всего сначала тщательно все обдумать перед тем, как принимать какие-либо действия.
19. Ради того, чтобы сделать свою работу, я готов задеть чувства другого человека.
20. Мне нравится, когда совещания проходят по систематической линии.

Подсчитайте сколько всего ответов соответствуют буквам:

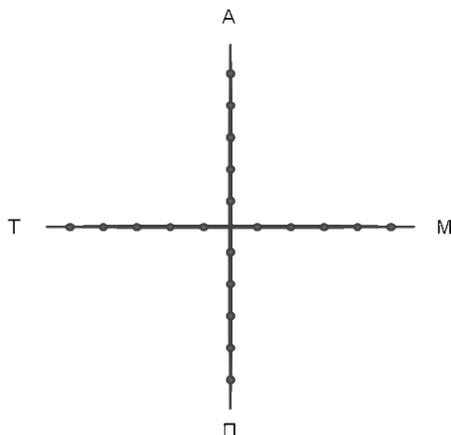
1	A	6	A	11	T	16	T
2	П	7	П	12	A	17	A
3	T	8	M	13	П	18	M
4	M	9	A	14	M	19	П
5	T	10	M	15	П	20	T

Ответы

A..... П.....

T..... M.....

Изобразите профиль личного стиля обучения



Активист (A)

Любит погружаться в новый эксперимент, не думая о последствиях.
Нравится быть креативным и изобретательным.

Мыслитель (M)

Любит рассматривать проблему и ситуацию со стороны, отстраненно.
Перед тем как действовать, тщательно обдумывает все последствия.

Прагматик (П)

Основное внимание уделяет практике.
Проверяет работоспособность теории и методики на практике.

Теоретик (T)

Любит анализировать то, что видит на основе теорий, моделей.
Предпочитает думать логически.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Деловая игра «Поучаствовал»

Общий алгоритм

В игре принимают участие от 7 до 12 персонажей. Первые семь персонажей обязательные, а другие пять выбираются исходя из численности участников игры.

Роли могут приписываться целенаправленно модератором или выбираться случайно.

Перед началом игры необходимо попросить участников сжиться с ролью и действовать исходя из её описания, а также не делиться с другими участниками сведениями, которые к ним не относятся.

После того, как все прочитают свои роли и произойдёт процесс «вживания», описать ситуацию.

Ситуация

Владелец спортивного магазина «Эльбрус», расположенного на 1 этаже 5-этажного дома, обратился к управляющей компании с предложением разместить на фасаде здания (над входом в магазин) широкоформатный баннер на всю стену дома с изображением рекламы магазина. На баннере будет размещен квадрацикл на трассе. По краям баннер будет подсвечиваться таким образом, что изображение будет видно и ночью. Напротив магазина располагается детский клуб по месту жительства «Колокольчик».

Задание

Постараться найти решение, максимально удовлетворяющее интересы всех сторон.

Описание ролей

Михаил Эдуардович – владелец магазина

Бывший профессиональный спортсмен — мотоциклист, чемпион Сибири по мотокроссу. Имеет собственный магазин «Эльбрус», в котором продаётся спортивное оборудование и инвентарь: квадрациклы, велосипеды, палатки и другие принадлежности для активной жизни. Магазин небольшой, но товар пользуется спросом, так как в городе таких магазинов мало. Михаил Эдуардович предпочитает, чтобы всё всегда было лучше, чем у других, поэтому старается сделать свой магазин привлекательным и не жалеет средств для этого. Он пользуется уважением в городской администрации и в спортивных общественных организациях, но мало общается с другими категориями граждан.

Юлия Петрова – представитель управляющей компании

Юлия недавно работает в управляющей компании и старается разобратся во всех тонкостях общения с заинтересованными сторонами. Совсем недавно она узнала, что через три месяца должен быть сделан ремонт фасада здания, в котором располагается спортивный магазин. Компании выделены деньги на ремонт из бюджета города и частично от жильцов дома, но небольшие. Юлии поручили найти подрядчика (того, кто сделает ремонт), и обещали, что если удастся сэкономить, то она получит премию и повышение по службе.

Таисия Михайловна – старшая по дому

Пенсионерка, бывшая учительница биологии, поёт в ветеранском хоре, входит в общественный совет при районной администрации. Недавно она организовала жителей дома, и они собрали деньги на взнос в фонд ремонта дома. Оставшуюся сумму выделила городская администрация. Через три месяца запланировали ремонт фасада. Случайно узнала, что владелец спортивного магазина хочет повесить баннер на всю стену дома. Чтобы прояснить ситуацию, она собирает собрание жильцов дома и некоторых заинтересованных лиц.

На собрания она иногда берёт с собой любимого внука Василия: пусть посмотрит, как интересно с людьми общаться.

Ксенофонт Игоревич – житель квартиры над входом в магазин

Молодой работник службы судебных приставов. Недавно купил квартиру в доме, непосредственно над входом в спортивный магазин, и отремонтировал её, поменяв окна и балконную дверь. На работе сильно устаёт и дома предпочитает отдыхать в тишине или слушать классическую музыку.

Анна Алексеевна – работник администрации, отвечает за размещение рекламы

Женщина средних лет, воспитывает двоих детей, разведена. В администрации округа работает давно, знает все «входы-выходы». Получает не очень большую зарплату. Работает с 9-00 до 17–30, а после работы спешит заняться домашними делами. Сын должен поступать в университет, но учится плохо, и для него требуются репетиторы. А они такие дорогие!

Мария Ивановна – директор детского клуба

Энтузиаст, пять лет назад закончила педагогический университет, играет на фортепиано, хорошо рисует, в юности занималась балетом. Считает, что досуг современной молодёжи агрессивен, а порой опасен для здоровья. Дети должны быть культурными и воздержанными, а современная реклама привлекает их к дурному. Не замужем.

Петя Беспкойный – журналист интернет-проекта

Скандалный журналист нового интернет-проекта. Считает, что бизнесмены думают о себе и жалеют денег на общественные нужды. Всегда пытается добиться правды (докопаться до сути), но если видит, что люди поступают искренне, то может им и помочь. Знаком с Ксенофонтом Игоревичем, так как учились в одном классе, но сейчас встречаются редко.

Лейла – молодая активистка

Лейла живёт в соседнем доме и случайно узнала про проблему с размещением баннера. Она студентка университета, но помимо учебных занятий любит придумывать и выполнять разные социальные проекты. Придумывает она много, но денег практически никогда не находит. Вот если бы спонсора найти – она бы развернулась на благо жителей своего района.

Тимур Егоров – молодёжный активист

Тимур живёт в соседнем доме и случайно узнал про проблему с размещением баннера. Он студент старшего курса университета, но ходить на учебу ему уже порядком надоело. Он любит придумывать и выполнять разные проекты. Придумывает он много, но денег практически никогда не находит. Вот если бы ему спонсора найти – он бы развернулся на благо жителей своего района.

Знаком с соседкой Катей Пановой, но уж больно много она учится и совсем не активная в общественной жизни.

Катя Панова – жительница соседнего дома

Екатерина живёт в соседнем доме и случайно узнала про проблему с размещением баннера от своего давнего знакомого Тимура Егорова. Она студентка университета, учится хорошо и ей нравится активность Тимура – у неё самой так не получается. Но она хочет понравиться ему, а для этого надо участвовать во всяких социальных проектах. Вот она и старается.

Василий – внук Таисии Михайловны, старшей по дому

Василий – немного избалованный молодой человек, который не особенно любит учиться, так как считает, что есть много способов заработать денег для жизни, а это главное. Всякая общественная чепуха ему безразлична, но бабушку он вынужден слушаться, так как всё ещё не нашёл достойного занятия. Бабушка Тася его любит и потакает всем его желаниям, чем он часто пользуется в своих интересах.

Ефим Порфирьевич

Пенсионер, житель дома. Давно знаком с Таисией Михайловной и уважает её за то, что она заботится о доме. Сам он не любит всяких этих общественных дел, так как дома его ждёт любимое занятие – отгадывание кроссвордов. Он, конечно, ходит на собрания, которые собирает Таисия Михайловна, но всё время старается, чтобы они закончились побыстрее. А ещё ему не нравятся те, кто разбогател.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Выдаётся задание в группах по составлению собственного кейса, в котором в качестве примера дано разрабатываемое решение. Группам необходимо описать возможные траектории развития ситуации, определить стейкхолдеров, их «стейк», описать, каким образом необходимо построить взаимодействие, чтобы принятое решение максимально удовлетворяло интересы всех сторон.

Варианты заданий:

1. Жители дома принимают решение о том, что именно будет размещено на бывшей детской площадке во дворе дома.
2. Городские власти принимают решение о том, что в городе будет построен новый завод.
3. На внешнем фасаде здания планируется разместить вход в новый магазин женской одежды, жители не согласны с цветом и формой крыльца, которое занимает практически всю зону тротуара.
4. Свой вариант.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Примеры кейсов взяты из методического пособия «Общественное участие: теория и практика взаимодействия заинтересованных сторон в развитии местного сообщества», разработанного в 2010 г. при финансовой поддержке фонда Ч.С. Мотта. Примеры основаны на реальном опыте компании ИнЭКА.

Кейс 1

В городе Новокузнецке была разработана «Молодёжная повестка на XXI век» («МП-XXI») в рамках грантового проекта ИнЭКА «ПРАИМ: Принятие Решений Администрацией И Молодежью» (финансирование – программа IBPP Европейской Комиссии).

Повестка отражает видение молодежью проблем города, а также путей их решения и является прямым обращением молодых жителей города к власти. Данный документ является одним из шагов в создании механизма учёта мнений молодёжи в процессе принятия решений в г. Новокузнецке.

«МП-XXI» создавалась молодёжным активом проекта «ПРАИМ» в 2007–2009 гг. при широком участии общественности, все промежуточные результаты представлялись на обсуждение как можно большему количеству заинтересованных сторон. ИнЭКА осуществляло руководство проекта в целом, консультировало актив, организовывало площадки для встреч заинтересованных сторон и пр.

Процедура учёта мнения при создании подобных документов законодательно не регламентирована. Основной акцент был сделан на соблюдение прав человека на получение достоверной информации и участие в жизни местного сообщества.

ЛПР в данном примере – это молодёжный актив проекта «ПРАИМ», который должен был вынести решение о том, какие проблемы и пути их решения войдут в «Повестку».

В качестве ЗС были выделены следующие группы:

1. Молодежь в возрасте от 16 до 35 лет.
 2. Представители органов власти.
 3. Некоммерческие организации, работающие с молодежью.
 4. Учебные заведения.
 5. Бизнес-структуры, поддерживающие молодежные инициативы.
- Итоговый документ – «Молодёжная Повестка на XXI век».
- Общий план проведения процедуры представлен в таблице.

План проведения процедуры УМЗС при создании «Молодёжной Повестки на XXI век»

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Неделя																						
Методы этапов УМЗС	СМИ	Интернет																				
		Информационные письма																				
	1	Документация																				
		Буклеты, листовки																				
		Информационные бюллетени																				
		Мини-презентации в группах																				
		Социологический опрос																				
	2	Комментарии																				
		Личные встречи, консультации																				
	3	Общественные обсуждения («Speed dating»)																				
		Круглые столы																				
		Коллегиальный способ: молодёжный актив проекта «ПРАИМ»																				
	4	Конференция по распространению опыта																				
		СМИ																				
	5	Интернет																				
		Информационные письма																				
		Буклеты, листовки																				
		Информационные бюллетени																				
		Выставки, информационные стенды.																				

Создание документа «Молодежная Повестка на XXI век»

1. Информирование

Через местные СМИ была распространена информация о начале разработки документа «Молодежная Повестка на XXI век», с пояснением, как присоединится к инициативной группе, высказать свои идеи, с указанием сроков проекта и контактов. На молодежном сайте VKontakte.ru была создана страница, позволяющая молодежи обсуждать проблемы и вносить свои предложения. Также информация о проекте была размещена на сайте ИнЭКА.

Среди молодежи города и всех заинтересованных сторон был распространен информационный буклет «Молодежная Повестка на XXI век», в учебных заведениях и посещаемых молодежью местах города был размещён информационный плакат «Молодежная Повестка на XXI век» с приглашением к участию.

2. Выявление мнений

В ходе обучающих тренингов представители молодежного актива высказали своё мнение относительно актуальных городских проблем.

Было проведено анкетирование студентов городских учебных заведений. Участниками опроса стали 250 человек. Основной целью исследования был список проблем, имеющих особую важность для молодых жителей города. Также был использован молодежный сайт VKontakte.ru.

После проведения социологического исследования участники актива организовали ряд встреч с представителями бизнеса и администрации города. В результате таких встреч активом была получена дополнительная информация о проблемах города и их решении, что позволило скорректировать и доработать список проблем.

3. Обсуждение

Общественные обсуждения черновика «Молодежной Повестки на XXI век» проводилось в нестандартном формате для России – «Speed dating» (каждая городская проблема была наглядно представлена на отдельном стенде, участники обсуждений перемещались в заданном направлении от стенда к стенду, обсуждая проблему в течение заданного количества времени), что позволило за короткий срок каждому участнику ознакомиться детально с материалами «Повестки», обсудить выявленные городские проблемы, дополнить недостающими, на его взгляд, и озвучить своё мнение по каждому поднятому вопросу.

Также с представителями администрации, НКО и бизнеса были проведены круглые столы для обсуждения черновика «МП- XXI».

4. Принятие решения

По итогам общественных обсуждений, круглых столов, личных встреч с представителями администрации, а также практической реализации

мини-проектов молодежный актив методом голосования принял чистовой список городских проблем для «МП-XXI».

Итоговый вариант «Повестки» включил чистовой список городских проблем, их анализ, пути их решения, а также опыт реализации молодежных мини-проектов.

5. Обратная связь

Полная информация о ходе разработки «Повестки», а также сама «Молодежная Повестка на XXI век» были представлены широкой общественности на конференции по распространению опыта. На конференцию были приглашены представители администрации, бизнеса, НКО и молодежные лидеры городов Кузбасса. Участники обсудили опыт молодёжного актива по созданию и реализации «Повестки» как возможный механизм вовлечения молодёжи в процесс принятия решений. Также участники поделились своим собственным опытом работы с молодёжью. Итоги конференции были отражены в сюжетах на местном телевидении и городских газетах. По итогам конференции также был составлен электронный сборник всех материалов и разослан участникам.

Печатный вариант «Повестки» был распространен среди всех заинтересованных сторон. Электронный вариант доступен на сайте ИнЭкА.

Позднее был снят и показан на местном телевидении фильм о том, как создавалась «Молодёжная Повестка на XXI век» и что значит этот проект для города.

Резюме: К созданию «Молодёжной Повестки на XXI век» были привлечены различные заинтересованные стороны (ЗС), что позволило молодёжному активу рассмотреть городские проблемы с различных точек зрения. Все ЗС имели возможность высказать свое мнение различными способами: участвуя в общественных обсуждениях, круглых столах, открытых тренингах с молодёжью, при личных беседах.

В итоге использование процедуры учета мнения заинтересованных сторон в реализации проекта позволило сформировать документ («МП-XXI»), отражающий мнение значительного количества молодежи города и обладающий высокой степенью достоверности за счет учета мнения специалистов, компетентных в различных сферах жизни города.

Кейс 2

Автомобильная компания выступила с инициативой строительства автомобильного торгово-выставочного комплекса на территории одного из городских районов. Специфика в том, что объект планировалось расположить недалеко от жилого 9-этажного 3-х подъездного дома, через проезжую часть. Недалеко от объекта также расположен дом-интернат для несовершеннолетних.

Проектируемый объект представляет собой отдельно стоящее 2-х этажное здание. На площадке перед зданием предусмотрена автостоянка на 15 машин. Главный вход в здание будет расположен напротив 9-этажного жилого дома.

По плану территория, прилегающая к комплексу, будет озеленена и благоустроена за счет средств инициатора строительства.

Проект разрабатывался в 2007 году, когда уже действовали нормы Градостроительного кодекса РФ от 29.12.2004 № 190-ФЗ о необходимости проведения публичных слушаний при намечаемом строительстве. Районная Комиссия по публичным слушаниям выдала инициатору предписание о необходимости проведения процедуры публичных слушаний.

Инициатор строительства привлек ИнЭкА в качестве консультанта.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) в данном примере – это Комиссия по проведению публичных слушаний, которая выдаёт рекомендации о возможности или невозможности дальнейшего проектирования объекта на рассматриваемой территории.

В качестве заинтересованных сторон выделены следующие группы:

1. Жители района, где намечалось строительство нового объекта.
2. Жители ближайших домов.
3. Смежный землепользователь (дом-интернат для несовершеннолетних).

Итоговый документ – это заключение Комиссии по проведению публичных слушаний.

Этапы и методы, используемые при проведении процедуры публичных слушаний по проекту строительства комплекса, представлены в таблице.

План проведения процедуры учета мнения заинтересованных сторон при обсуждении проекта строительства автомобильного торгово-выставочного комплекса

		Месяц	1			
		Неделя	1	2	3	4
Методы этапов УМЗС	1	СМИ				
		Интернет				
		Информационные письма				
		Объявления на улице				
		Документация				
		Информационный планшет				
	2	Комментарии				
		Журнал предложений и замечаний				
		Бланки участников собрания				
	3	Личные встречи, консультации				
		Собрание				
		Коллективный: Комиссия по публичным слушаниям				
	5	Интернет				
		Объявления на улице				
		Документация				

Этапы процедуры:

- 1 – информирование
- 2 – выявление мнений
- 3 – обсуждение
- 4 – принятие решений
- 5 – обратная связь

В ходе процедуры публичных слушаний были выполнены следующие мероприятия:

1. Информирование

В официальной муниципальной газете, а также в массовой популярной газете была представлена информация о проведении публичных слушаний, указаны сроки, даты проведения собрания с жителями, места, где можно ознакомиться с предпроектной документацией, и контактная информация организаторов публичных слушаний. На официальном сайте администрации города была представлена краткая информация о намечаемой деятельности. Директору дома-интерната для несовершеннолетних (смежному землепользователю), расположенного рядом, было направлено информационное письмо и выдержки из эскизного предложения (цветные наглядные материалы и план-схема). Информационный планшет (1м x 1м) был размещен в районной библиотеке. На планшете была представлена основная информация по предлагаемому проекту: виды, фасады, ситуационный план, генплан, указаны основные технико-экономические показатели. Эскизное предложение предлагаемого строительства и пояснительное письмо были размещены в районной библиотеке. На подъездах жилых домов были размещены объявления о начале процедуры публичных слушаний, а за один день до собрания – расклеены объявления с приглашением принять участие в собрании.

2. Выявление мнений

Все желающие были приглашены через СМИ, Интернет и объявления на улице высказать свое мнение относительно объекта строительства удобным для них способом – по телефону, почте, электронной почте или посетив общественную приемную. В районной библиотеке был представлен журнал предложений и замечаний вместе с эскизным проектом и информационным планшетом.

3. Обсуждение

В связи с возможным риском социального конфликта, Комиссия по публичным слушаниям приняла решение о необходимости проведения собрания ЗС. На собрании присутствовали представители инициаторов строительства, органов местного самоуправления (члены Комиссии по проведению публичных слушаний), представители ЗС. Специалисты ИнЭкА представили обзор поступивших замечаний и предложений. Архитектор эскизного проекта и инициатор строительства сделали краткие доклады и ответили на вопросы, интересующие жителей и членов Комиссии. По результатам собрания был составлен протокол и списки участников.

На собрании все желающие могли заполнить бланки участников собрания и внести туда дополнительные замечания и предложения.

Все собранные предложения и замечания были проанализированы и сгруппированы в таблицы. Инициатор строительства подготовил ответы на все полученные вопросы. Был оформлен специальный отчет о возможности учета/не учета поступивших замечаний. Данный отчет был представлен Комиссии по публичным слушаниям и в дальнейшем – в уста общественного доступа.

4. Принятие решения

Комиссия по проведению публичных слушаний изучила предоставленный инициатором строительства отчет об информировании, выявлении мнений и обсуждении объекта намечаемого строительства. На основании высказанных мнений заинтересованных сторон Комиссия выдала заключение о возможном размещении и дальнейшем проектировании объекта строительства на заявленной территории.

5. Обратная связь

Краткий отчёт о проведении публичных слушаний был представлен в районной библиотеке. На подъездах жилых домов были размещены объявления – приглашение ознакомиться с кратким отчётом о проведении публичных слушаний в библиотеке, а также указана контактная информация архитектора района. На официальном сайте администрации города была представлена информация о решении членов комиссии.

Резюме: В результате проведения процедуры учета мнения заинтересованных сторон было выявлено, что размещение данного объекта возможно на данной территории. Представители ЗС получили ответы на интересующие вопросы, подробную информацию о намечаемой деятельности, а инициатор смог учесть их интересы в проекте.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Ситуация № 1

В соответствии с планом развития города на месте заброшенной парковой зоны, недалеко от нового (недавно застроенного) района города планируется размещение торгово-развлекательного комплекса. Однако в районе на данный момент отсутствуют площадки для занятия спортом и проведения досуга молодых матерей и их детей. Инициатор желает организовать процедуру общественного участия и учесть мнения и пожелания жителей района еще до строительства торгово-развлекательного комплекса.

Ситуация № 2

В одном из городских дворов принято решение потратить часть средств на установку игровой детской площадки. Управляющая компания заключила договор с фирмой, изготавливающей типовые формы для игровых детских площадок. До момента установки управляющая компания не проводила переговоры с жильцами дома. Некоторые из жильцов недовольны недостаточным количеством парковочных мест во дворе. Инициативная группа граждан выступила с предложением к управляющей компании провести процедуру учета мнения заинтересованных сторон.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

В городе планируется строительство нового завода, представляющего собой объект стратегического развития территории. По предварительной оценке специалистов завод является источником значительных выбросов в атмосферный воздух. Однако при применении самых современных технологий очистки можно снизить объёмы выбросов до минимума. Завод обеспечит город новыми рабочими местами, что является актуальным вопросом для муниципалитета, так как уровень официально зарегистрированной безработицы достаточно высокий. Зарботная плата работников завода превышает среднюю номинальную зарботную плату по городу. Однако общественность обеспокоена возможным воздействием завода на здоровье населения и готова выступить против его строительства. Строительство завода запланировано и включено в стратегию развития не только города, но и региона. Инициатор строительства обещает реализовать ряд социально значимых мероприятий для жителей города и работников завода.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Описание ситуации № 1

Крупный бизнесмен желает эффективно вложить деньги в строительство. Анализ рынка продуктовых магазинов в «шаговой доступности» показал, что в центре города имеется здание бывшего кафе, которое последние десятилетия терпит убытки, используется не по назначению (сдаются места для торговли промтоварами). За бывшим кафе размещена электроподстанция и свалка мусора. Территориально здание расположено на углу центрального городского парка. Все желающие что-либо построить на периферии данного парка терпели неудачу, т.к. жители и представители местной власти ревностно охраняют парк от застроек, даже социально-значимых для города. Возникла идея выкупить и снести здание бывшего кафе и построить ТЦ с таким наполнением, которое наиболее привлекательно для целевой группы (посетителей ТЦ).

Описание ситуации № 2

Придомовая территория двух жилых домов (обслуживаются управляющей компанией) имеет общую границу. Исторически сложилось, что три мусорных контейнера расположены по центру двора одного из домов в 5 метрах от детской песочницы. Мусорные баки используют не только эти два дома, но и жители следующего дома. Организация, ответственная за вывоз мусора, несвоевременно выполняет свои обязательства, вследствие чего запах и эстетический вид двора оставляет желать лучшего. Жители – «обладатели» мусорных контейнеров и жители прилегающих домов уже давно привыкли к такому соседству. Однако несколько семей (новые жильцы), имеющие малолетних детей глубоко возмущены подобной ситуацией и намерены навести порядок. По их мнению, два мусорных контейнера должны быть размещены на границе придомовой территории двух домов, а третий контейнер перевезен на территорию следующего дома, которому он принадлежит. Так же требуется решение вопроса о своевременном вывозе мусора.

Описание ситуации № 3

Недалеко от небольшого населенного пункта (300 м от границы поселка) стал работать разрез по добыче каменного угля открытым способом (с использованием взрывных устройств). При согласовании строительства разреза с местными властями санитарно-защитная зона (СЗЗ) по таинственным причинам была рассчитана без учета данного населенного пункта. Жители посёлка в шоке от КамАЗов, постоянно курсирующих на разрез, от пыли, шума и грязи. Дома, расположенные ближе всего к разрезу, стали разрушаться, пошли трещины. Жители обратились с

требованием к собственнику разреза и к представителям местной власти прекратить незаконную деятельность разреза, т.к. населенный пункт находится в СЗЗ разреза. На что получили отказ, т.к. все документы в порядке. После обострения конфликтной ситуации представители разреза стали предлагать жителям продать свои дома под снос для расширения разреза. В адрес жителей поселка, отказавшихся продавать свои дома, стали поступать угрозы о поджоге и т.п. Жители решили защитить свои права на безопасное проживание и благоприятную окружающую среду.

Задание для всех ситуаций

Составить пошаговый план действий и перечень документов, необходимых для его реализации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Ролевая игра «Общественное участие: собрание правления, телефонный звонок, ток-шоу»

В городке Ровнино на реке Доня построено много плотин. Одна из причин – регулировка уровня воды, другая – производство энергии. И только одно место сохранилось в его природном виде – с лесом и лугами, простирающимися вдоль берега реки. Отличное место для наблюдения за птицами, для рыбалки и отдыха.

В небольшом месте отдыха на берегу реки жители городка в жаркий летний день купаются и наслаждаются общением с природой. И вдруг на берегу появились три человека с измерительными инструментами и приступили к работе. Петя Резкий, активный член Зелёных из Ровнино, заинтересовался у мужчин, чем они тут занимаются. Они отказались ответить на его вопрос. Петя обеспокоился и призвал председателя Зелёных собрать правление.

Правление Зелёных

Участствуют в собрании

Мадам Баттерфляй
Иван Васильевич Арчибальд
Просто Мария
Петя Резкий
Владимир Иванович – председатель

Участствует вне собрания

Джек Любопытный

Звонок в мэрию

Участствуют

Выбранный на собрании представитель правления
Катерина Гражданская

Ток-шоу

Участствуют

Джек Любопытный – ведущий ток-шоу
Госпожа Мэр
Владимир Иванович – председатель
Иван Потапов
Ярослав Мудрый
+ все, кого привлечёт Джек.

Описание ролей

Мадам Баттерфляй

Женщина 55 лет, одинокая, учительница. Уважаемый биолог, которая проводила исследование насекомых в данном районе. 15 лет состоит в организации Зелёных. Она желает оградить эту территорию от дальнейшей застройки.

Иван Васильевич

Мужчина 60 лет, женат, имеет 2 детей, технический инженер. Иван Васильевич любит свою жену и детей, но больше всего – рыбалку. На протяжении многих лет он видит, как меняется река и места для рыбалки исчезают одно за другим. Осталось только одно его любимое место, расположенное на участке реки, о котором идет речь. Он никогда не обращал внимания на Зелёных, но сейчас, беспокоясь о судьбе места для рыбалки, стал членом правления. Он скептически относится к возможностям Зелёных защитить реку и не любит активистов, но он не видит альтернативы. Иван Васильевич ищет техническое решение проблемы.

Просто Мария

26 лет, замужняя женщина, трое детей, домохозяйка. Живет возле места, которое подвергается опасности, и обеспокоена тем, что детям негде будет играть. В свободное время, которого у нее не так много, она проводит со школьниками мероприятия по экологическому образованию. Она выходит с детьми на природу и проводит с ними обследования качества воды, состояния растений и насекомых. Это является второй причиной, почему она обеспокоена освоением региона.

Петя Резкий

Молодой человек 22 лет, не женат, по причине молодости является наиболее радикальным членом Зелёных. У него много друзей в регионе, и он хочет организовать акцию протеста. Если нужно, он готов приковать себя и своих друзей к деревьям и желает начать акцию прямо завтра.

Владимир Иванович – председатель

Мужчина, 45 лет, женат, имеет одного ребенка, профессор и президент Зелёных. Он довольно благоразумный человек, убежденный в том, что все члены Зелёных обладают своими собственными достоинствами. Направляет все эти положительные качества на решение общих целей своей миссии. Во время заседания он даёт каждому возможность высказать свои идеи и точку зрения, подводит итоги и делает выводы.

Джек Любопытный

25 лет, статус не ясен, он не боится публиковать неприятные статьи о правящих кругах. Зелёные являются интересным источником информации, которым он пользуется время от времени. У него хорошие отношения

с Петей Резким, но господин Владимир Иванович – председатель кажется слишком консервативным: он никогда не выдаёт информацию, которую можно вынести в заголовок статьи. Джек подозревает, что происходит нечто непонятное, и проверяет свои подозрения, общаясь с Зелёными.

Госпожа Мэр

56 лет, замужем, 2 детей, третий срок находится на посту мэра города и желает быть избранной снова. Для этого ей надо обеспечить людей работой, но также, дать им возможности для отдыха и развлечений. В процессе принятия решений она должна выбрать между этими аспектами и найти нужное решение.

Катерина Гражданская

30 лет, состоит в гражданском браке, детей нет. Катерина работает в мэрии над проектом и знает все его тонкости. Она должна подготовить разрешение. Дружит с Просто Марией.

Иван Потапов

Мужчина 40 лет, двое детей, жена (его роль находится под секретом).

Ярослав Мудрый

50 лет, одинок, эксперт по водному менеджменту. Ярослав биолог, но позже прошёл обучение как эксперт по воде и водному менеджменту. Он знает всё о регионе и о том, каковы могут быть последствия будущих планов на окружающую среду и зону отдыха.

Дополнительная информация для ролевой сессии

Собрание правления Зелёных

Владимир Иванович – председатель

Вы озабочены только тем, чтобы вся энергия коллектива была направлена в одно русло. Вы стараетесь держать Петю и Ивана Васильевича в команде и объединить их идеи.

Дайте всем участникам возможность высказаться и в конце подведите итоги. Держите под контролем принятие решений и планирование деятельности.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Просто Мария

Вы подозреваете, что почти на берегу реки будет строиться мусоросжигающий завод. Это означает потерю этого участка реки в качестве места для отдыха, а также грозит загрязнением диоксином через воздух. Вы слышали об этом от своей подруги, которая работает в офисе мэра, но не хотите разглашать её имя.

Имя вашей подруги в офисе мэра – Катерина Гражданская.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Петя Резкий

Вы не знаете, что будет строиться, но чувствуете, что что-то происходит. Вы не доверяете властям и хотите привлечь внимание прессы, пока не поздно. С самого начала встречи вы предлагаете провести демонстрацию протеста перед зданием городских властей, чтобы привлечь внимание СМИ. (Дайте номер своего мобильного телефона преподавателю-тренеру и держите телефон наготове).

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Иван Васильевич

Вы озабочены возможной потерей мест для рыбалки, но вам не нравятся акции, которые предлагает Петя. Вы считаете, что самым лучшим является разумный подход. Вы хотели бы поговорить с мэром (женщина), но по причине давнего личного конфликта, у вас с ней натянутые отношения (ну не нравитесь Вы ей!). Если кто-нибудь выступит с идеей собрать больше информации, Вы её поддерживаете. Вы тоже выступаете с этой идеей, но такими словами и так, как будто вы первым пришли к этой замечательной мысли!

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Мадам Баттерфляй

Вы немного напуганы «активистским» подходом Пети Резкого. Но в то же время вам не нравится циничное отношение Ивана Васильевича. Вы не хотите, чтобы территория была уничтожена. Вы очень осторожно поддерживаете призывы Пети к акции. Но самое важное, прежде всего, чтобы Зелёные нашли источники получения достоверной информации, и Вы предлагаете такие источники, которые пришли Вам на ум. В конце Вы предлагает позвонить ответственному государственному служащему: госпоже Гражданской.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Джек Любопытный

Через 10 минут с начала собрания Вы позвоните Пете со следующей информацией: проектное бюро разработало план строительства двух плотин на реке. Планируется производство дешёвой электроэнергии для региона без ущерба для природы и защита местности от наводнений. У бюро хорошие контакты с федеральным правительством, и в настоящее время оно лоббирует поиски фондов внутри и за пределами.

Вы не можете открыть источник информации, который занимает высший пост в местных властях: Госпожа Мэр.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Дополнительная информация для ролевой сессии

Телефонный звонок властям

Катерина Гражданская

Информация, которой вы, **возможно, поделитесь** во время телефонного звонка:

Есть план строительства плотин на реке Доня, которые снабдят регион энергией. Эта новость уже была опубликована в газете. Но разрешение ещё не запрашивалось, поэтому официальная процедура пока не началась. Когда компания, которая хочет эксплуатировать плотины, запросит разрешение, начнётся процедура - с объявления о планах и возможностях для граждан высказать своё мнение (опротестовать).

Информация, которую вы, **возможно, утаите**:

Компания «Плотина» выработала план построить три плотины на реке Доня. Вы знакомы с этими планами по заданию мэрии, и компании было выдано разрешение на проведение измерительных работ и начала первой фазы – подготовки запроса на разрешение. Однажды на встрече в мэрии вы заметили, что Иван Потапов и Госпожа Мэр находятся в очень хороших отношениях.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Дополнительная информация для ролевой сессии

Обращаясь к медиа

Джек Любопытный

Вы хотите провести ток-шоу, в которое пригласили: госпожу Мэра, Ивана Потапова и Владимира Ивановича. В качестве независимого эксперта привлекаете Ярослава Мудрого.

Вы подозреваете, что между госпожой Мэром и Потаповым существуют близкие отношения – их видели вместе в ресторане за ужином.

Вы слышали также, что Владимир Иванович имел встречу с Госпожой Мэром, но не ясно, по какому поводу.

Другая информация показывает, что на реке планируется построить не две, а три плотины.

Если вам нужна дополнительная информация, привлекайте других людей в ток-шоу.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Госпожа Мэр

Вы смущены, но не показываете этого. Вы знаете, как этот район ценен для людей, а также Вам нравится субботним утром гулять на природе. Но экономическая ситуация на будущее довольно плохая, и Вы чувствуете ответственность за людей. Плотины обеспечат городок электроэнергией и дадут работу примерно 250 горожанам.

Надо принимать решение!

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Владимир Иванович – председатель

Вы понимаете, перед каким трудным выбором стоят власти – надо сделать выбор между экономическим развитием и природой. Но Вы также понимаете выгоду от природных зон и зон отдыха. Вы хотите также в ходе обсуждения принять решение, основанное на доводах и аргументах, а не на популистских акциях. Вы стараетесь убедить мэра в своей точке зрения в частной беседе, не информируя других членов правления об этой беседе, которая состоится после заседания правления.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Иван Потапов

Для вас строительство плотин является хорошим вложением денег вашей компании. Вы являетесь менеджером отдела национального бизнеса, и Вам нужны результаты, которые будут способствовать развитию Вашей карьеры. Этот проект может стать решающим в карьере, и Вы решительно настроены на достижение успеха. Вы понимаете позицию властей и получили разрешение от Вашего начальства компенсировать ущерб, нанесенный природе и зоне отдыха, в размере 3 процентов от стоимости проекта. У Вас есть идея построить на эти деньги бассейн и каток для жителей города. Но для того, чтобы выступить с этой идеей, Вам нужно выбрать в обсуждении наиболее подходящий момент. Вы не думаете, что общественность сможет помешать такой большой компании, как Ваша.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

Ярослав Мудрый

Обсуждаемая территория является ценной во многих отношениях. На берегу реки – реликтовые леса. Сезонные разливы делают её притягательной для животного и растительного мира. Здесь были найдены виды, которые входят в Красную Книгу: очень редкие растения (10 видов), птицы (5 видов), здесь живут четыре пары выдр (*Lutra lutra*). Вы знаете, что здесь много видов бабочек и насекомых, не изученных до сих пор. Согласно национальным стандартам, территория является хоть и небольшой, но ценной. Много таких территорий находится под угрозой строительства плотин и промышленного загрязнения.

Плотины дадут работу людям только на период их строительства. После двух лет работы количество занятых людей упадет с 250 до 25. Это даст региону чистую энергию, но для этого достаточно одной плотины. Для компании «Плотина» это обойдется очень дорого и не принесет большой выгоды, потому что владельцем других плотин будут власти.

Территория слишком мала для рекреации (рыбной ловли, купания).

Вы эксперт и постарайтесь сохранить нейтралитет. Приведите эти факты во время презентации на общественных слушаниях.

Не разглашайте эту информацию, держите её под секретом!

План сессий

1 сессия: Определение необходимой информации

Цель сессии

Участники определили, какая информация им необходима, и выработали стратегию получения дополнительной информации.

Время: 110 минут.

Метод: ролевая игра и её обсуждение.

Непосредственный опыт (40 минут)

Метод: Введение-презентация, ролевая игра.

Цель: Участники могут определить, какая информация им необходима, и выработать стратегию её получения.

Шаг 1: Тренер представляет ролевую игру и распределяет роли.

Шаг 2: Участники знакомятся с описанием ролей и с листком наблюдений.

Шаг 3: Ролевая игра.

Обсуждение опыта (30 минут)

Метод: Групповое обсуждение

Цель: Участники обсуждают ролевую игру и перечисляют приобретенный опыт.

Шаг 4: Тренер интересуется у исполнителей ролей, каким образом они приобрели опыт, участвуя в ролевой игре.

Шаг 5: Тренер спрашивает наблюдателей об их впечатлениях от игры.

Обобщение опыта (20 минут)

Метод: Запись на флипчарт, презентация.

Цель: Участники обмениваются идеями «что делать и не делать» в стратегии сбора информации.

Шаг 6: Вынесенные уроки записываются на 2-х постерах – «что надо делать» и «чего не надо делать».

Шаг 7: Тренер высказывает своё мнение по содержанию этих постеров.

Применение (20 минут)

Метод: Групповое обсуждение, сортировка по категориям на стене.

Цель: Участники обсуждают уроки, вынесенные из тренинга.

Шаг 8: Участники отвечают на вопрос: «Что бы вы сделали по-другому?». Ответы записываются на бумаге – максимум 3 ответа (5 минут).

Шаг 9: Ответы собираются и приклеиваются на стене (5 минут).

Шаг 10: Участники сортируют ответы по категориям на стене (5 минут).

Шаг 11: Тренер обобщает результаты (5 минут).

Раздаточный материал: Карточки описания ролей.

Материалы: флипчарт, писчая бумага, ручки, скотч.

2 сессия: Сбор дополнительной информации

Цель сессии

Участники приобретут навыки сбора дополнительной информации.

Время: 60 минут.

Метод: ролевая игра и её обсуждение.

Непосредственный опыт (20 минут)

Метод: введение и ролевая игра.

Цель: Участники знают, как по телефону запросить дополнительную информацию у власти.

Шаг 1: Тренер объясняет роли для двух представителей официальной власти (идушего на контакт и нет) (5 минут).

Шаг 2: Участники знакомятся с описанием ролей и с листком наблюдений (5 минут).

Шаг 3: Ролевая игра (10 минут).

Обсуждение опыта (10 минут)

Метод: Групповое обсуждение.

Цель: Участники обсуждают игру и записывают свои впечатления.

Шаг 4: Тренер спрашивает исполнителей ролей их впечатления от ролевой игры (5 минут).

Шаг 5: Тренер спрашивает мнение наблюдателей об этой игре (5 минут).

Обобщение опыта (15 минут)

Метод: Запись на постере, презентация.

Цель: Участники обмениваются идеями «что делать и не делать» в стратегии сбора информации по телефону.

Шаг 6: Вынесенные уроки записываются на 2-х постерах – «что надо делать» и «чего не надо делать» (10 минут).

Шаг 7: Тренер высказывает своё мнение по содержанию этих постеров.

Применение (15 минут)

Метод: Групповое обсуждение, сортировка по категориям на стене.

Цель: Участники обсуждают уроки, вынесенные из тренинга.

Шаг 8: Участники отвечают на вопрос: «Что бы вы сделали по-другому?». Ответы записываются на бумаге – максимум 1 ответа (5 минут).

Шаг 9: Ответы собираются и приклеиваются на стики-вол (2 минут).

Шаг 10: Участники сортируют ответы по категориям на стики-вол (5 минут).

Шаг 11: Тренер обобщает результаты (5 минут).

Раздаточный материал: описание ролей.

Материалы: флипчарт, писчая бумага, ручки, скотч.

3 сессия: Публичный диалог: ток-шоу

Цель сессии

Участники приобретут навыки анализа информации, полученной из разных источников, и отстаивания собственного мнения.

Время: 90 минут.

Метод: ролевая игра и её обсуждение.

Непосредственный опыт (50 минут)

Метод: введение и ролевая игра.

Цель: Участники знают, как аргументированно защитить своё мнение.

Шаг 1: Тренер объясняет роли участников: ведущего ток-шоу (корреспондент), двух сторон (мэрии и общественников), экспертов из зала.

Шаг 2: Участники знакомятся с описанием ролей и с листком наблюдений (5 минут).

Шаг 3: Ролевая игра (40 минут).

Обсуждение опыта (10 минут)

Метод: Групповое обсуждение.

Цель: Участники обсуждают игру и записывают свои впечатления.

Шаг 4: Тренер спрашивает исполнителей ролей их впечатления от ролевой игры (5 минут).

Шаг 5: Тренер спрашивает мнение наблюдателей об этой игре (5 минут).

Обобщение опыта (15 минут)

Метод: Запись на постере, презентация.

Цель: Участники обмениваются идеями «что делать и не делать» в стратегии защиты собственного мнения.

Шаг 6: Вынесенные уроки записываются на 2-х постерах – «что надо делать» и «чего не надо делать» (10 минут).

Шаг 7: Тренер высказывает своё мнение по содержанию этих постеров.

Применение (15 минут)

Метод: Групповое обсуждение, сортировка по категориям на стене.

Цель: Участники обсуждают уроки, вынесенные из тренинга.

Шаг 8: Участники отвечают на вопрос: «Что бы вы сделали по-другому?». Ответы записываются на бумаге – максимум 1 ответа (5 минут).

Шаг 9: Ответы собираются и приклеиваются на стики-вол (2 минут).

Шаг 10: Участники сортируют ответы по категориям на стики-вол (5 минут).

Шаг 11: Тренер обобщает результаты (5 минут).

Раздаточный материал: описание ролей.

Материалы: флипчарт, писчая бумага, ручки, скотч.

Листы наблюдения

Собрание правления

Как вы представили себе цель этого собрания?

Каковы результаты встречи?

Все ли согласились с результатами встречи?

Все ли принимали участие?

Председатель:

Дал ли всем возможность высказаться?

Подвел ли результаты дискуссии?

Поддерживал ли во всех заинтересованность?

Распределил обязанности, задачи?

Телефонный разговор

Что вам понравилось в начале разговора?

Что вам не понравилось в начале разговора?

Был ли вопрос задан ясно и понятно?

Был ли дан четкий, ясный ответ?

Какова была атмосфера разговора?

Как они закончили телефонный разговор?

Интервью или ток-шоу

Были ли даны ответы на все вопросы?

Были ли ответы короткими и ясными?

Дали ли они новую или интересную информацию?

Содержались ли в вопросах предложения или советы?

Было ли приятно наблюдать и слушать интервью?

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Конфликт – особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт характеризуется как деструктивными, так и конструктивными функциями.

Конфликт представляет собой ситуацию, в которой одна из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

Типология конфликтов:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- внутригрупповой конфликт;
- межгрупповой конфликт;
- социальный конфликт;
- межклассовый конфликт;
- внутриорганизационный конфликт;
- межэтнический конфликт;
- педагогический конфликт.

В современной конфликтологии выделяют пять стратегий поведения в конфликтной ситуации:

Приспособление – одна сторона во всём соглашается с другой, но имеет своё мнение, которое боится высказывать.

Избегание – уход от конфликтной ситуации.

Компромисс – совместное решение, удовлетворяющее обе стороны.

Соперничество – активное противостояние другой стороне.

Сотрудничество – попытка прихода к совместному решению.

Конфликт является неотъемлемой чертой процесса реализации намерения лица, принимающего решения, т.к. реализация интересов одной стороны может вызвать ущемление прав и интересов, и, как следствие, сопротивление со стороны других участников процесса.

Общественное участие представляет собой процесс взаимодействия лица, принимающего решения, и заинтересованных сторон с целью поиска компромиссного решения.

Именно компромиссное решение позволяет обеспечить устойчивость и высокую эффективность принимаемых решений, т.к. сокращает вероятность возникновения конфликтных ситуаций в будущем.

Разрешение конфликтов на ранней стадии, а также учет мнения как можно большего числа сторон снижает финансовые и временные затраты инициатора деятельности на последующих этапах реализации проекта или программы.

Конфликт нельзя характеризовать только как негативное явление, умелое управление конфликтами позволяет выявить ряд возможностей для реализуемого намерения: разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем, дать дополнительную информацию и т.д.

Ситуация

Увеличение числа владельцев автомобилей среди жителей одного из дворов города привело к тому, что газоны и части тротуара с низким бордюром стали частью парковочной зоны двора. Старшая дома выступила с инициативой строительства четко оформленной парковки на территории двора, однако уже сейчас понятно, что мест для парковки хватит не всем. Так как средства на организацию парковочного пространства будут идти из общего бюджета дома, то многие жители выступили с предложениями организовать также зону для досуга молодых матерей, детей, подростков и старшего поколения, т.к. детская игровая площадка и скамейки также отсутствуют во дворе. На следующей неделе старшая дома организовала общее собрание, пригласив всех желающих. По статистике только 40 % жителей ходят на общие собрания дома.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

«Коллективный пазл»

Описание игры

Проводится в помещении с достаточным количеством столов.

Из участников формируются группы, по 4 человека. Каждая группа садится вокруг стола (составлен из двух обычных столов) и получает перемешанный набор пазлов: четыре разрезанных на части квадрата.

Задача – собрать в группах по четыре квадрата.

Окончание игры — все группы выполнили задание.

Правила поведения в группах

У каждого участника есть своя территория (часть стола). На этой территории он хозяин и никто не может действовать на ней, кроме него. Участникам нельзя никаким образом устанавливать управленческую коммуникацию между собой (не говорить, не жестикулировать, не издавать звуки и т.п.). Нельзя брать части пазла на чужой территории, но можно отдавать части пазла на чужую территорию. В случае нарушения правил, группа начинает собирать пазл с начала (части перемешиваются).

Примечание

В случае большого количества участников целесообразно выделить наблюдателей, которые контролируют ход игры (выполнение правил), а также регистрируют поведение отдельно игроков и группы в целом, выделяя достоинства и недостатки групповой работы и персональных ролей каждого участника.

«Сколь верёвочка не вейся ...»

Описание игры

Проводится на улице либо в просторном свободном помещении.

Без предварительного объяснения выбирается команда из 4 (8) человек и всем завязываются глаза. Затем объясняют задачу и правила поведения.

Задача – построиться квадратом, в углах которого должен стоять участник (два участника),

Правила поведения в группах

Верёвка выдаётся свёрнутой одному из участников. Её длина не менее 10-12 метров. Необходимо всем участникам взять в руки верёвку и с завязанными глазами выстроиться квадратом. После того, как группа решает, что квадрат выстроился – повязки снимаются и проверяется правильность выполнения задания.

Примечание

В случае большого количества участников можно сформировать несколько команд и устроить состязание между ними на скорость построения квадрата.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

Опросник Белбина

В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно Вашему представлению об их соответствии Вашему собственному поведению.

Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями, или, возможно, все приписаны одному единственному ответу.

Не давать оценку менее 2 баллов и не выбирать более 4 вариантов.

1. Что, я полагаю, я могу внести в команду:

(a)	Я полагаю, что могу быстро увидеть новые возможности и извлечь из них пользу	
(b)	Я могу хорошо работать с самыми разными людьми	
(c)	Генерирование идей является одним из моих природных качеств	
(d)	У меня есть способность вовлекать людей в работу группы, когда я обнаруживаю у них нечто ценное для вклада в достижение общих целей	
(e)	Моя личная эффективность во многом основана на моей способности доводить начатое до конца	
(f)	Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к значительным результатам в дальнейшем	
(g)	Обычно я быстро чувствую, что будет работать на практике в известных мне ситуациях	
(h)	Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления пристрастия или предвзятости	

2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:

(a)	Я ощущаю беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется и они вообще проводятся в недостаточно организованной манере	
(b)	Я склонен проявлять излишнее великодушие по отношению к тем людям, чья обоснованная точка зрения не получила должной огласки	
(c)	Я склонен много говорить в те моменты, когда группа переходит к предложению новых идей	
(d)	Мой объективный взгляд на вещи затрудняет мое присоединения к коллегам с готовностью и энтузиазмом	
(e)	Когда существует необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие воспринимают меня как волевого и авторитарного человека	
(f)	Я нахожу для себя трудным руководить с переднего плана возможно потому, что я слишком чуток к атмосфере в группе	
(g)	Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, терять нить происходящего вокруг	
(h)	Мои коллеги нередко считают меня человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий	

3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:

(a)	Я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая давления на них	
(b)	Моя обычная бдительность позволяет предотвращать ошибки и оплошности, которые могут возникнуть из-за невнимательности	
(c)	Я готов настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и не теряли основную цель	
(d)	Можно рассчитывать на то, что я внесу в качестве вклада в общую работу нечто оригинальное	
(e)	Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах	
(f)	Я всегда стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и разработках	
(g)	Я полагаю, что моя способность к беспристрастным суждениям ценится окружающими	
(h)	На меня можно положиться в том, чтобы все основные виды работ были организованы	

4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:

(a)	Я искренне заинтересован в том, чтобы лучше узнать коллег	
(b)	Я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства	
(c)	Обычно я умею находить аргументы для опровержения необоснованных предложений	
(d)	Я думаю, у меня есть талант к организации работы соответствующим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план	
(e)	Я склонен избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным	
(f)	Я обычно стремлюсь достичь совершенства в любой предпринимаемой мною в команде деятельности	
(g)	Я умею извлекать пользу для всей группы из внешних контактов	
(h)	Несмотря на то, что я интересуюсь всеми точками зрения, я не колеблясь формирую собственное мнение, когда необходимо принимать окончательное решение	

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

(a)	Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать все возможные альтернативы	
(b)	Мне интересно находить практические решения проблем	
(c)	Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим рабочим отношениям	
(d)	Я могу оказывать сильное влияние на принятие решения	
(e)	Я умею сходитьсь с людьми, которые могут предложить что-то новое	

(f)	Я умею добиваться согласия людей на необходимый образ действий	
(g)	Я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи	
(h)	Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать свое воображение	

6. Если бы мне вдруг поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:

(a)	Я скорее всего бы уединился для того, чтобы найти выход из сложившегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения	
(b)	Я был бы готов работать с тем, кто демонстрирует самый позитивный подход, каким бы сложным он не оказался	
(c)	Я бы нашел способ уменьшить объемы задачи путем установления того, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди	
(d)	Мое естественное стремление к безотлагательному выполнению помогло бы мне обеспечить выполнение графика	
(e)	Я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и свою способность мыслить объективно	
(f)	Я бы удерживал постоянство цели вопреки любому давлению	
(g)	Я был бы готов взять на себя руководство, если бы почувствовал, что группа не продвигается вперед	
(h)	Я прибег бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать новые мысли и сдвинуть дело с "мертвой точки"	

7. Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:

(a)	Я склонен выказывать свое нетерпение тем, кто препятствует прогрессу в работе	
(b)	Окружающие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно полагаюсь на интуицию	
(c)	Мое стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы	
(d)	Я склонен становиться немного надоедливым и полагаться на одного-двух членов команды, поощряющих и вдохновляющих меня	
(e)	Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели	
(f)	Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные идеи, которые приходят мне в голову	
(g)	Я сознаю, что хочу от других того, чего не могу сделать сам	
(h)	Я не решаюсь четко изложить мои возражения, когда сталкиваюсь с реальной оппозицией	

Убедитесь:

- Сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10
- Итог для всех семи разделов равен 70

Заполните таблицу

Раздел	“Д”	“П”	“В.С.”	“М”	“И.Р.”	“О”	“К”	“Д.д.К.”
1	g/...	d/...	f/...	c/...	a/...	h/...	b/...	e/...
2	a/...	b/...	e/...	g/...	c/...	d/...	f/...	h/...
3	h/...	a/...	c/...	d/...	f/...	g/...	e/...	b/...
4	d/...	h/...	b/...	e/...	g/...	c/...	a/...	f/...
5	b/...	f/...	d/...	h/...	e/...	a/...	c/...	g/...
6	f/...	c/...	g/...	a/...	h/...	e/...	b/...	d/...
7	e/...	g/...	a/...	f/...	d/...	b/...	h/...	c/...
ИТОГИ

Изобразите профиль ролей (цена деления 2)



ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Процессный жизненный цикл

В соответствии с современной концепцией в науке, вся деятельность представляет собой процесс, т.е. проявляющуюся во времени активность деятелей в отношении объектов деятельности. Управление проектами целесообразно организовывать в виде циклических процессов (см. рис. 1). В приведённой модели, основанной на международной положительной практике первой декады нового века, цикл включает пять основных фаз, каждая из которых имеет определённые результаты:

- **Анализ ситуации** – описание ситуации (контекста), определение проблем и анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров).
- **Разработка стратегии** – сценарии выполнения проекта и приоритеты.
- **Планирование действий** – различные виды планов (действий, ресурсов)
- **Выполнение** – результаты проекта (продукты и услуги).
- **Оценка и развитие** – оценка изменений и предложения о развитии.



Рис.1. Процессная модель жизненного цикла

Кроме фаз и результатов выделяют особые компоненты процесса, которые важны для процедур менеджмента: начало, видение, слежение и адаптация.

Начало (Setting Up)

Началом проекта считается момент возникновения замысла о его необходимости. Замысел появляется в результате осмысления сложившейся ситуации, выявления потенциального заказчика или потребителя результатов. Обычно замысел формально не документируется, но может носить форму убеждённости или сформулированной идеи. Если предполагается формирование команды для реализации проекта, необходимо представить замысел в виде привлекательного образа (видения), который будет интересен участникам проекта, что позволит создать начальную группу по определению проекта.

Анализ ситуации (Situation Analysis)

Сам по себе замысел не может стать основанием конкретных проектных действий. Необходимо постараться обобщить максимально возможные знания об окружении проекта, проблемах и возможных участниках. Для анализа ситуации используются методы ситуационного анализа, проблемного анализа, а также анализа стейкхолдеров. Основными результатами анализа ситуации служит описание окружения проекта (ситуации), выделенные ключевые проблемы, а также описание заинтересованных сторон, которые могут быть вовлечены в реализацию проекта или повлиять на его выполнение.

Разработка стратегии (Strategy Development)

Имея видение проекта, определив цели, задачи и участников, необходимо разработать возможные сценарии реализации проекта, а также выбрать путь достижения цели, иными словами, сформировать стратегию.

Планирование (Action Planning)

Выбранные приоритетные направления деятельности (кластеры работ, policies) преобразуются в систему планов действий и ресурсов. В плане действий (Action Plan) определяются взаимозависимости и сроки выполнения работ, участники проекта, ответственные за их исполнение, а также индикаторы, которые позволяют отслеживать ход исполнения работ.

Реализация (Implementation)

План действий выполняется в соответствии с планом ресурсов.

Оценка и развитие (Evaluation)

Процесс деятельности не прекращается даже после выполнения плана действий, но ситуация меняется, поэтому необходима оценка как хода выполненного проекта и его результатов, так и изменений, произошедших в окружении за время выполнения проекта. Выясняется – достигнуто ли желаемое (заложенное в решении), что реально сделано, что удалось, а что нет и почему. Оценка опирается на задачи проекта. В результате оценки происходит экспериментальное обучение системе менеджмента.

Слежение и адаптация (monitoring and adaptation)

В ходе всего проекта осуществляется постоянный мониторинг происходящих процессов, для этого каждый объект управления снабжается специальными индикаторами – показателями, которые легко измеримы и указывают на степень продвижения к цели. В том случае, если в ходе проекта возникают изменения в объектах, субъектах или контексте проекта, система мониторинга и адаптации обеспечивает учёт этих изменений и корректировку проекта.

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

Технологии анализа заинтересованных сторон

Определение

Участники проекта (Project Stakeholders) – физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

Четко определить универсальный состав участников проекта, как правило, невозможно. Состав участников проекта, их роли, функции, полномочия, ответственность и обязанности зависят: от типа, вида, масштаба и сложности проекта, от того, на какой стадии/фазе жизненного цикла находится проект в данный момент времени.

Тем не менее, можно выделить основных (ключевых) участников проекта, которые обычно вовлечены в проект, и участников, чьи интересы затрагиваются.

Ключевые стейкхолдеры

Заказчик – главная сторона, заинтересованная в осуществлении проекта и достижении его целей, будущий владелец результатов проекта. Заказчик определяет основные требования к проекту, обеспечивает финансирование проекта за счёт своих или привлекаемых средств, заключает контракты с основными исполнителями проекта и несёт ответственность по этим контрактам, управляет процессом взаимодействия между всеми участниками проекта или делегирует основному исполнителю эту функцию, несет ответственность за проект в целом перед обществом и законом и т. п.

Клиент – индивидуум или организация, которая будет использовать продукты проекта. Это могут быть также группы клиентов.

Спонсор – индивидуум или группа в исполняющей организации, которая обеспечивает финансовые, материальные, человеческие и другие ресурсы для осуществления проекта.

Управляющий (главный менеджер) проектом – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является индивидуально ответственным за осуществление проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность физических и юридических лиц и их групп, объединённых целевым образом для осуществления проекта. Создается на период

осуществления проекта. Главная задача команды проекта – осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

Команда управления проектом – специфическая организационная структура, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта. Главная задача команды управления проектом – осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта.

Возможные участники проекта

Инициатор – сторона, являющаяся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта, но деловая инициатива по осуществлению проекта должна исходить от заказчика.

Инвестор – сторона, вкладывающая инвестиции в проект, например, посредством кредитов. Цель инвесторов – максимизация прибыли на свои инвестиции от реализации проекта. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, то в качестве инвесторов обычно выступают банки, инвестиционные фонды и другие организации.

Контрактор (генеральный контрактор) – сторона или участник проекта, вступающий в отношения с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это может быть весь проект или его часть. Субконтрактор – вступает в договорные отношения с контрактором или субконтрактором более высокого уровня. Несёт ответственность за выполнение работ и услуг в соответствии с контрактом.

Поставщики – субконтракторы, осуществляющие разные виды поставок на контрактной основе: материалы, оборудование, транспортные средства и др.

Проектировщик – юридическое лицо, выполняющее по контракту проектно-изыскательские работы в рамках проекта. Вступает в договорные отношения с генеральным контрактором проекта или непосредственно с заказчиком.

Генеральный подрядчик – юридическое лицо, чьё предложение принято заказчиком. Несёт ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом. Подбирает и заключает договоры с субподрядчиками на выполнение отдельных работ и услуг.

Лицензоры / Лицензирующие организации – организации, выдающие лицензии на выполнения определенных видов работ, услуг и т. п.

Органы власти – сторона, удовлетворяющая свои интересы путём получения части результатов от участников проекта, выдвигающая и поддерживающая политические, экологические, социальные и другие общественные и государственные требования, связанные с реализацией проекта.

Производитель конечной продукции проекта осуществляет эксплуатацию созданных основных фондов и производит конечную продукцию.

Потребители конечной продукции – юридические и физические лица, являющиеся покупателями и пользователями конечной продукции, определяющие требования к производимой продукции и оказываемым услугам, формирующие спрос на них.

Степень участия стейкхолдеров в проекте

Так как проект – это вид деятельности, то и его выполнение полностью определяется участием в нём заинтересованных сторон, которые и выполняют отдельные фрагменты этой деятельности. В проектном менеджменте обычно считается, что для успеха, необходимо, чтобы все заинтересованные стороны были вовлечены в деятельность, причём степень вовлечения должна возрастать по мере реализации проекта. Для того, чтобы анализировать степень вовлечения в проект, а также предложить механизм повышения уровня участия, предлагается система типов участия (вовлечения), включающая в себя шесть этапов (уровней).

Пассивное участие:

- одностороннее участие;
- люди узнают, что будет или что уже выполнено;
- мнение людей не изучается, и от них его не ждут.

Поставщики информации:

- люди участвуют в опросах или заполняют анкеты;
- не имеют возможности влиять на исследование;
- не могут проверить правильность интерпретации собственных ответов.

Консультирование:

- люди привлекаются как консультанты и высказывают свою точку зрения (предложения);
- предложения учитываются при определении проблем и выработке решений;
- предложения не обязательны для исполнения;
- нет прямого влияния на принятие решений.

Участие за вознаграждение (по найму):6

- люди участвуют при условии получения вознаграждения (пища, деньги);
- принимают участие непродолжительное время;
- заканчивают участие при получении оплаты.

Функциональное участие:

- люди участвуют в составе групп;
- группы выполняют отдельные задачи проекта;
- группа организуется по внешней инициативе;
- может работать самостоятельно;
- группы создаются на поздних этапах жизненного цикла проекта (после составления плана).

Интерактивное участие:

- люди участвуют в аналитической работе вместе, составляют планы и создают необходимые организации;
- используются обучаемые методы и системный подход;
- контролируются решения и их выполнение.

Самомобилизация (свободная инициатива):

- люди вносят собственные предложения (инициативы) по изменению системы независимо от указаний;
- реагирует на существующую несправедливость в распределении богатств и власти;

ПРИЛОЖЕНИЕ 15

Построение дерева проблем

Определение

Дерево-проблем—структура, показывающая причинно-следственные связи проблем, на решение которых направлен проект, а также проблем, которые могут влиять на ход проекта. Дерево проблем используется на этапе анализа поля проекта, а также для формирования Дерева-задач.

Проблемный подход в менеджменте основан на понимании того, что проект разрабатывается для решения определённых проблем, а не для исполнения заданных функций. В этом случае становится важным определение не только очевидных выявленных проблем, но причин, которые вызвали их появление, а также следствий, к которым они могут привести.

Положительная практика проектного управления содержит разнообразные техники для выявления проблем, но в соответствии со структурным подходом целесообразно использовать технологию интерактивного построения дерева-задач (пример см. на рис. 1.), которое в дальнейшем становится основой для формирования дерева целей проекта.

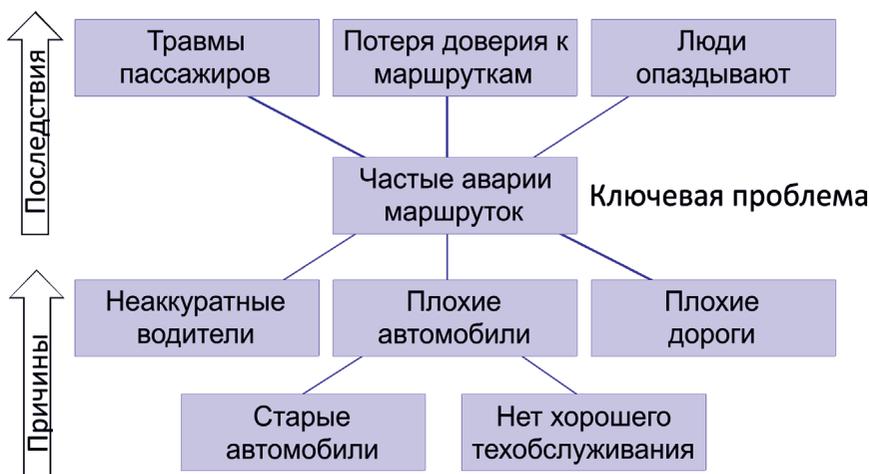


Рис. 1. Дерево проблем (пример)

Алгоритм построения дерева проблем

Процедура построения дерева проблем основана на простом итерационном алгоритме, но при этом требует использования методов интерактивного коллективного взаимодействия команды проекта, что обеспечивает всесторонний анализ проблемного поля.

Алгоритм построения включает повторяющиеся циклы анализа, который направлен на выявление проблем и их причинно-следственных связей.

Итерационный цикл:

- Определить несколько самых важных проблем.
- Зафиксировать проблемы на бумаге (на отдельных листах).
- Определить источники каждой проблемы (почему она есть?).
- Определить последствия проблемы (к чему приводит?).
- Зафиксировать источники и последствия (на отдельных листах) и разместить в соответствующих местах дерева.
- Проверить, нет ли совпадений среди источников проблем и последствий.
- Если есть совпадения, перестроить дерево, переместив ветви в места совпадений.
- Продолжить проблемный анализ, выделяя источники (причины) и последствия (следствия) для проблем, включенных в дерево.

Окончание итерационного цикла производится тогда, когда найдены первичные источники проблем.

Ключевая проблема

Дерево проблем, помимо выявления причинно-следственных связей, позволяет определить ключевую проблему, т.е. ту проблему, на решение которой необходимо направить проект. В качестве ключевой можно выбрать проблему, к которой сходится максимальное количество причин, или которая является источником максимального количества следствий. Цель проекта в этом случае – решение ключевой проблемы. В примере (рис. 1.) такой проблемой является проблема частых аварий маршруток.

ПРИЛОЖЕНИЕ 16

SMART-задача

Определения

Задача (*objective*) проекта – это описание того, чего мы хотим достичь при выполнении проекта. В контексте проекта задачей может быть и продукт, и услуга, и определённая ситуация, а также любой иной результат, получаемый в ходе проекта. Задачи описывают основные аспекты проекта, например, технические, финансовые и организационные требования, качество, безопасность, человеческие ресурсы, поставки, информационные системы и технологии. Таким образом, при определении задачи необходимо ответить на следующие вопросы:

- «Что может явиться ожидаемым результатом проекта (общее описание, согласованное с заинтересованными сторонами)?»
- «Как в точности должен выглядеть результат проекта (качественные и количественные характеристики результата проекта)?»
- «Какие условия должны учитываться в проекте (требования и ограничения)?»

Для того чтобы задача стала основанием для разработки мероприятий проекта предлагается определять их в соответствии с концепцией SMART – задач. В названии заключена «игра слов» англоязычного варианта (*smart* – умный), которая трактуется побуквенно:

- **Specific** – конкретные. Отвечают на вопрос: Куда идём, с кем и зачем?
- **Measurable** – измеримые (устанавливаются индикаторы). Как измерить?
- **Acceptable** – допустимые (не противоречат условиям). Можно ли решить в рамках бюджета и ограничений?
- **Realistic** – реалистичные (могут быть решены).
- **Relevant** – важные (должны быть решены). Действительно ли ведут к желаемым результатам?
- **Time related** – определены во времени. Когда должны быть выполнены?

Формат SMART-задачи проекта

Наиболее простой и эффективный способ формулирования SMART-задачи – представить её в виде предложения фиксированной смысловой структуры: дата завершения в формате ДД/ММ/ГГГГ; Фамилия, Имя, Отчество и позиция ответственного исполнителя; измеримые параметры (Что и Сколько должно быть достигнуто или получено); дополнительные сведения (Зачем, Почему необходимо решать задачу).

ПРИЛОЖЕНИЕ 17

Формы плана действий и плана ресурсов

Определения

Для окончательной разработки дизайна проекта необходимо составить план действий и план ресурсов. Для этого используются рекомендации по планированию проектных циклов. Основанием для плана действий служит список направлений деятельности и матрица задачи/ответственности, являющаяся инструментом в анализе стейкхолдеров, в котором определены ответственности и полномочия участников проекта (см. Рис. 1). Список ответственности и полномочий определяется исходя из особенностей проекта, например: У – управляет, В – выполняет, С – согласует, И – надо проинформировать и т.д.

Участники	Работа1	Работа2	Работа3	Работа4	Работа5	Работа6
Первый	*					*	
Второй						*	
Третий			*	*	*		
Четвёртый		*	*	*			
...			*				

Рис. 1. Матрица задачи/ответственность, где * - виды ответственности

Структура плана действий состоит из следующих компонентов (см. Рис.2): Работа, Время выполнения (в единицах планирования), Участники (ключевые с указанием ответственности и полномочий), Результат работы (измеряемый), Индикатор (для мониторинга выполнения работы).

Работа	Время					Участники					Результат	Индикатор
	1	2	3	...	n	a	b	c	...	N		

Рис. 2. Структура плана действий

Алгоритм разработки плана действий

- Шаг 1. Направления деятельности делятся на работы.
- Шаг 2. Устанавливается иерархия зависимости работ.
- Шаг 3. Определяется время начала и окончания работ.
- Шаг 4. Составляется расписание работ на основе диаграмм Ганта.
- Шаг 5. Определяются вехи (ключевые события).
- Шаг 6. Устанавливается ответственность исполнителей.
- Шаг 7. Указывается результат выполнения работы.
- Шаг 8. Разрабатывается индикатор выполнения работы.

После составления плана действий необходимо разработать план ресурсов, чтобы определить затраты ресурсов для выполнения проекта. План ресурсов разрабатывается в форме бюджета, в котором ресурсы группируются по видам, определяется их содержание, затраты, время осуществления затрат и источник получения. Рекомендуется использовать следующие виды ресурсов: заработная плата (ФОТ), оборудование, расходные материалы, командировочные и транспортные расходы, издательские расходы, банковское обслуживание и другие. Подготовка плана ресурсов осуществляется по аналогии с планом действий по шагам.

Алгоритм разработки плана ресурсов

- Шаг 1. Переносятся мероприятия из плана действий.
- Шаг 2. Определяются виды необходимых ресурсов.
- Шаг 3. Ресурсы разделяются по статьям расходов.
- Шаг 4. Определяется единица измерения (штуки, кг, м и т.п.).
- Шаг 5. Определяется количество за период.
- Шаг 6. Оценивается стоимость единицы.
- Шаг 7. Указывается источник финансирования.
- Шаг 8. Определяются расходы на период.
- Шаг 9. Оцениваются общие расходы (в проекте).
- Шаг 10. Оцениваются постоянные затраты.

Название ресурса	Ед.	Кол. за период				Ц. ед.	Ист.	Ст. за период				Итого за весь	Пост. Затраты
		1	2	3	4			1	2	3	4		

Рис. 3. Структура плана ресурсов

ПРИЛОЖЕНИЕ 18

Оценка курса

Для оценки используются «мишень» (см. Рис 1.), шкала «градусник» (см. Рис. 2.) или таблица (см. Рис. 3)

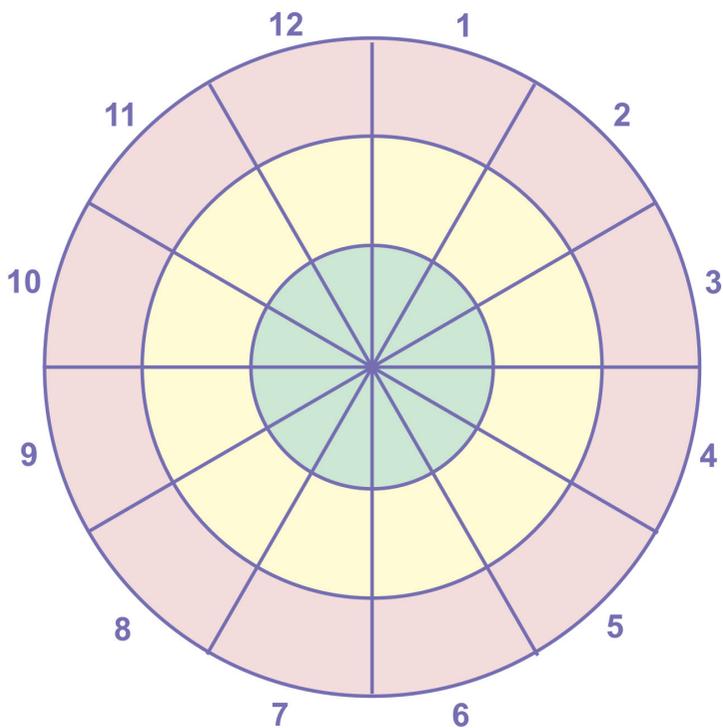


Рис. 1. Мишень оценки на 12 занятий

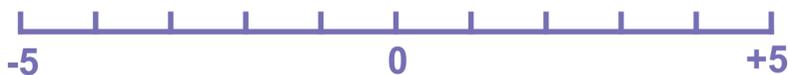


Рис. 2. Шкала оценки «градусник»

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----

Рис. 3. Оценочные таблицы для 12 занятий

Оценка с помощью «мишени»

Каждому участнику выдаётся два набора стикеров. В одном наборе столько стикеров, сколько было занятий в курсе, а в другом наборе – столько, сколько тренеров участвовало в обучении. На каждом стикере обучающийся записывает своё мнение и размещает его на «мишени» в соответствующем номеру занятия или тренеру секторе, причём тем ближе к центру, чем положительнее его отзыв.

Оценка с помощью «градусника»

Каждому участнику выдаётся два набора стикеров. В одном наборе столько стикеров, сколько было занятий в курсе, а в другом наборе – столько, сколько тренеров участвовало в обучении. На каждом стикере обучающийся записывает своё мнение и размещает его на «градуснике», соответствующему номеру занятия или тренеру, причём чем негативнее отзыв, тем ближе положение стикера к «-5», чем положительнее отзыв, тем ближе стикер к «+5».

Оценка с помощью таблицы

Участникам выдаётся два набора стикеров трёх цветов (красный, жёлтый, зелёный). Наборы используются для оценки курса и оценки тренеров. В наборе для оценки курса содержится 4 зелёных, 4 жёлтых и 4 красных стикера (по количеству занятий). В наборе для оценки тренеров содержится столько стикеров, сколько тренеров участвовало в обучении, причём цвета стикеров по возможности выбираются в равных пропорциях. Например, если участвовало три тренера, то в наборе три стикера (красный, жёлтый и зелёный).

Участники должны распределить эти стикеры между занятиями курса и между тренерами, разместив их в соответствующие ячейки. В одну ячейку каждому участнику разрешено помещать только один стикер, и все стикеры должны быть размещены. На зелёных стикерах записываются оценки занятий (тренеров), которые понравились больше других, на красных – тех занятий (тренеров), которые понравились меньше других, а на жёлтых – всех оставшихся.

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.....	3
Введение.....	5
Занятие 1.....	8
Занятие 2.....	10
Занятие 3.....	12
Занятие 4.....	14
Занятие 5.....	16
Занятие 6.....	18
Занятие 7.....	20
Занятие 8.....	22
Занятие 9.....	24
Занятие 10.....	26
Занятие 11.....	28
Занятие 12.....	30
Занятие 13.....	32
Приложение 1.....	34
Приложение 2.....	35
Приложение 3.....	37
Приложение 4.....	40
Приложение 5.....	41
Приложение 6.....	49
Приложение 7.....	50
Приложение 8.....	51
Приложение 9.....	53
Приложение 10.....	63
Приложение 11.....	65
Приложение 12.....	66
Приложение 13.....	70
Приложение 14.....	73
Приложение 15.....	77
Приложение 16.....	79
Приложение 17.....	80
Приложение 18.....	82

МОДЕЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ





Е.В. Перфильева
компания ИнЭКА
г. Новокузнецк



С.В. Костарев
НП «Экологический комитет»
г. Омск



К.И. Степаненко
компания ИнЭКА
г. Новокузнецк

Идея разработки специального обучающего курса возникла у нас в совместном проекте, в ходе которого технология общественного участия (public participation) внедрялась среди молодёжи нескольких регионов Сибири. Тогда выяснилось, что нет достаточного количества людей, способных организовывать и поддерживать совместную подготовку решений проблем местных сообществ (community). Для того, чтобы таких людей стало больше, мы и решили разработать программу тренингов, ориентированную на подготовку фасилитаторов общественного участия.

В основу программы легли опробованные в наших организациях методики процедур общественного участия и опыт реализации социальных проектов. Занятия, построенные на современных принципах циклического обучения (learning circle), обеспечивают формирование компетенций, необходимых фасилитаторам, с учётом требований государственного стандарта в сфере высшего профессионального образования.

Надеемся, что программа курса по подготовке фасилитаторов общественного участия будет полезной для учебных заведений и организаций, работающих с молодёжными лидерами и объединениями.